Raport z badania mocnych i słabych stron przedsiębiorstw w budowaniu przewagi konkurencyjnej poprzez strategię CX

Strategy & Results

Zarządzanie doświadczeniem klientów (CEM+)

Edycja VI, 2025 r.

www.strategyandresults.pl

Spis treści

1 Informacje dotyczące badania CEM+ 03

2 Executive Summary 06

3 Dane demograficzne 09

4 Wyniki badania CEM+ z lat 2013, 2019, 2025 10

5 Największe wzrosty i spadki ocen 16

6 Czynniki wyróżniające ponadprzeciętne przedsiębiorstwa 20

7 Wyniki badania z uwzględnieniem obrotów, struktury organizacyjnej i działów 23

8 Marki oferujące najlepsze doświadczenia swoim klientom 45

9 Wnioski i rekomendacje 50

10 Wyniki szczegółowe 56

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

01 Informacja o badaniu CEM+

CEM+ jest badaniem ilościowym, pozwalającym obserwować trendy w zdolności przedsiębiorstw do zarządzania doświadczeniem (doznaniami, wrażeniami) swoich klientów. Przed sobą masz Raport z VI edycji tego badania. Mierzy ono stopień spełnienia szesnastu wyselekcjonowanych warunków osiągania przewagi konkurencyjnej w czasach Ekonomii Doświadczeń[1]. Warunki te są zgrupowane w czterech obszarach: [1] zrozumienie klientów, [2] projektowanie zdolności do dostarczania klientom pożądanych doświadczeń, [3] dostarczenie klientom zaprojektowanych doświadczeń oraz [4] wsparcie strategii CX przez kierownictwo przedsiębiorstwa.

W Strategy&Results prowadzimy badanie CEM+ cyklicznie od 2008 roku. Dzięki temu konsultanci naszej firmy oraz nasi klienci, a także wszystkie zainteresowane osoby, wiedzą, w jaki sposób mogą pozytywnie wyróżnić swoje firmy w oczach klientów, w których obszarach mogą prowadzić oszczędności, a w które inwestować, a także jak skutecznie radzić sobie z konkurencją. Treść pytań badania CEM+ została opracowana przy współpracy ze światowej sławy znawcą tematyki CX Management, autorem szeregu bestsellerów w temacie CX, Panem Shaunem Smith z brytyjskiej firmy doradczej smithconsulting+co (obecnie Caffeine Partners)[2]. Konsultanci Strategy&Results współpracują z Shaunem Smith w obszarze Customer Experience i Employee Experience już od 2004 r.

1 Ekonomia Doświadczeń to pojęcie ukute przez J.H. Gilmore i B.J. Pine w ich wspólnej książce zatytułowanej „Experience Economy", wydanej po raz pierwszy w 1998r. Autorzy dowodzą w niej, że świat biznesu, po epoce Ekonomii Produktu, oraz Ekonomii Marketingu, wkroczył w czasy Ekonomii Doświadczeń. Koncepcja ta zakłada, że na decyzje zakupowe klientów – szczególnie w relacji B2B – w daleko większym stopniu wpływają konkretne, realne doświadczenia innych klientów z daną firmą, produktem/usługą, niż najlepsze nawet kampanie marketingowe dotyczące tychże firm, produktów czy usług.

2 Badanie CEM+ 2025 zawiera 16 stwierdzeń. Poprzednie edycje zawierały ich 20. Zmniejszenie ilości pytań, a także ich modyfikacja miały na celu lepsze dostosowanie badania do zmieniających się uwarunkowań rynkowych. W aktualnej wersji badania CEM+ pytania są łatwiejsze do zrozumienia. Wyeliminowaliśmy też pytania, które miały zbliżone do siebie znaczenie.

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

Niniejszy raport z VI edycji Badania CEM+ zawiera porównanie wyników z roku bieżącego do wyników pozyskanych w okresie przedpandemicznym. Dzięki temu widzimy, jak zmieniały się trendy i co wpływało na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw w ciągu ostatnich lat, a także jak te aspekty wyglądają obecnie. Ponadto, poprzez dokonanie odpowiedniej korelacji wyników, badanie CEM+ umożliwia odkrycie tych czynników, które w największym stopniu wpływają obecnie na wzrost rentowności przedsiębiorstw i zajmowanie przez nie pozycji lidera rynku.

Badanie CEM+ 2025 zostało przeprowadzone techniką ankietową z wykorzystaniem Internetu na próbie n=271 osób. Wyniki badania przedstawione są w szeregu wymiarów: porównanie do okresu przedpandemicznego, wielkość obrotów przedsiębiorstw, miejsce respondentów w strukturze organizacyjnej (kadra specjalistyczna, średnia kadra menedżerska, wyższa kadra menedżerska) oraz działu, w jakim działają respondenci.

Respondenci badania CEM+ 2025 mieli możliwość swobodnego wskazania marki, która ich zdaniem może być uznana za dostarczającą wyróżniających się doświadczeń. W badaniu znajduje się, usystematyzowane wg ilości wskazań, zestawienie tych firm. Ponadto, w niniejszym raporcie znajduje się także podsumowanie swobodnych wypowiedzi respondentów, w których uzasadniali wybór wiodącej pod względem CX firmy. Ta jakościowa wiedza (swobodne wypowiedzi uczestników) stanowi klarowną podpowiedź co do potencjalnych kierunków i planów rozwojowych dla przedsiębiorstw. Stanowi też potwierdzenie 16 zastosowanych w badaniu CEM+ 2025 stwierdzeń jako tych, które opisują zdolność firm do zarządzania doświadczeniami swoich klientów.

Korzystanie z raportu CEM+ 2025 a prawa autorskie

Badanie CEM+ 2025 zrealizowane przez Strategy&Results (EC sp. z o.o.) oferuje wartościowe informacje na temat stale ewoluującego rynku w epoce Ekonomii Doświadczeń. Poniżej znajduje się kilka informacji dotyczących praw i ograniczeń związanych z korzystaniem z niniejszego raportu:

1. **Prawa własności intelektualnej:** Niniejszy raport jest wyłączną własnością Strategy&Results (EC sp. z o.o.). Zdecydowanie zachęcamy do swobodnego udostępniania niniejszego raportu, jako źródła wiedzy i inspiracji. Ważne jednak jest, aby każdy Czytelnik wiedział, że kopiowanie, ponowne wykorzystywanie, tłumaczenie lub wykorzystywanie jakiejkolwiek części tego dokumentu jest niedozwolone bez wyraźnej pisemnej zgody Strategy&Results (EC sp. z o.o.).
2. **Współpraca i zapytania:** Osoby zainteresowane dalszymi dyskusjami, wywiadami, materiałami podcastowymi, konferencjami lub wykorzystania naszego raportu podczas różnorodnych działań i wydarzeń, zapraszamy do przesyłania zapytań. Prosimy o kierowanie takich zapytań na adres info@e-c.com.pl.
3. **Wytyczne dotyczące udostępniania:** Oryginalną kopię raportu można udostępniać zarówno on.jak i off-line - w tym na platformie LinkedIn, jak i poza nią. Uprzejmie prosimy o wskazanie we wszystkich udostępnieniach Strategy&Results (EC sp. z o.o.), jako autora badania. W ten sposób okazany zostanie szacunek dla naszej wielomiesięcznej, nieodpłatnej i realizowanej pro publico bono pracy na rzecz podniesienia efektywności polskiego rynku. No i tak będzie po prostu uczciwie.

Dalsze informacje:

1. **Dokładne podpowiedzi:** Cytując lub omawiając nasz raport upewnij się, że informacje są przedstawione prawidłowo i w odpowiednim kontekście. Błędne przedstawienie naszych ustaleń może prowadzić do dezinformacji i podważać wiarygodność raportu.
2. **Opinie i zaangażowanie:** Cenimy każdą opinię i zaangażowanie w tworzenie, wykorzystywanie i udostępnianie naszego raportu. Każde dodatkowe spostrzeżenia i dyskusje wzbogacają nasze wspólne zrozumienie najlepszych rynkowych praktyk świata CX. Sprzyjają też podniesieniu jakości przyszłych badań i naszemu własnemu rozwojowi. Będziemy wdzięczni zawsze wszystkie uwagi.
3. **Ciągła nauka:** Niniejszy raport stanowi odzwierciedlenie obecnej rzeczywistości. Zachęcamy Czytelników do traktowania go jako punktu wyjścia do ciągłej nauki i adaptacji w jakże dynamicznym świecie w jakim obecnie żyjemy.

Przestrzegając tych wytycznych, przyczyniasz się do pełnego wykorzystania raportu „Badanie CEM+ 2025", wzmacniając rozwój zawodowy i zrozumienie w społeczności ludzi biznesu, przy jednoczesnym szacunku dla 271 respondentów, ktorzy poświęcili swój czas na udział w badaniu i wszystkich, którzy przyczynili się do jego powstania. Składamy szczególne podziękowania osobom, bez których niniejszy raport nie mógłby powstać.

Podziękowania

Przede wszystkim **serdecznie dziękujemy wszystkim Respondentom** za czas poświęcony na podzielenie się własnymi perspektywami na badane czynniki. Z wdzięczności za ten miły gest wszyscy, którzy wyrazili takie życzenie poprzez podanie swojego adresu mailowego, w pierwszej kolejności otrzymali niniejszy **Raport z badania CEM+ 2025**.

Ponadto za pomoc w realizacji niniejszego badania dziękujemy: Serdecznie dziękujemy wszystkim Respondentom za udział w badaniu CEM+. Ponadto, za pomoc w realizacji niniejszego badania dziękujemy:

- **Shaunowi Smith** z firmy doradczej **Smith+co** za wsparcie merytoryczne;
- **Johnowi Gornsteinowi** z firmy doradczej **Persona GLOBAL Inc**., za możliwość skorzystania z programów licencyjnych Shauna Smith, dotyczących Customer Experience i Employee Experience Management;
- **Piotrowi Machowskiemu**, menedżerowi projektów polskiej firmy informatycznej **Horus** oraz konsultantowi **Strategy&Results**, za pomoc w interpretacji wyników;
- **Marcie Łukawskiej-Daruk** i **Aleksandrze Jagiełło-Bono** z **CustomerMatters** za podzielenie się własnymi Wnioskami i Rekomendacjami z badania CEM+ 2025;
- **Grzegorzowi Zarasce** za wsparcie techniczne i graficzne przy realizacji badania i opracowaniu niniejszego raportu.

Zapraszam do kontaktu wszystkich, którzy mają jakiekolwiek dodatkowe pytania związane z badaniem CEM+, czy też wyzwaniami związanymi z budowaniem przewagi na trudnym, konkurencyjnym rynku, z którymi borykają się ich firmy. Od ponad 20 lat wspieramy przedsiębiorstwa w skutecznym budowaniu i wdrażaniu strategii CX. Prowadzimy też badania CEM+ w wersji zamkniętej, skierowanej wyłącznie do danego przedsiębiorstwa. Wiedza dotycząca przekonań własnego personelu w obszarach, na których opiera się badanie, jest wielce inspirująca i daje podpowiedzi co do priorytetów rozwojowych firmy.

Życzę inspirującej lektury!

Janusz Kamieński
Prezes zarządu EC sp. z o.o.
Strategy&Results

Janusz Kamieński

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

02 Executive Summary

Jeśli należysz do top managementu albo zwyczajnie nie masz czasu, na szczegółowe analizowanie całości raportu z badania CEM+ 2025, mam dla Ciebie dwie opcje:

[1] przejdź od razu do rozdziału 9. Wnioski i Rekomendacje

[2] przeczytaj niniejsze Executive Summary.

Kluczowe wnioski z Raportu CEM+ 2025 dla najwyższego kierownictwa

Niniejsze podsumowanie przedstawia kluczowe wnioski z VI edycji Badania CEM+ (Customer Experience Management), sfinalizowanego w 2025 roku. Badanie analizuje mocne i słabe strony przedsiębiorstw w budowaniu przewagi konkurencyjnej poprzez strategię CX [1].

Ponieważ dla kierownictwa najwyższego szczebla kluczowe są wnioski z uzyskanych w badaniu wyników do zapewnienia wzrostu sprzedaży i ograniczenia kosztów działalności operacyjnej, poniższe streszczenie przygotowane zostało z myślą o tych dwóch kluczowych wyzwaniach. Wszystko przy założeniu działania na silnie konkurencyjnym rynku.

1 Strategia CX, czyli Customer Experience, jest odpowiedzią na wyzwania współczesnego, ogromnie konkurencyjnego rynku. Zakłada ona, że wobec bardzo silnej presji rynkowej, najskuteczniejszą metodą na zarabianie pieniędzy jest dostarczanie klientom takich doznań, za które chcą oni płacić swoją lojalnością i portfelami. Skuteczne wdrożenie strategii CX wywołuje wzrost obrotów wynikający z wysokiego poziomu lojalności klientów przy jednoczesnym ograniczeniu kosztów operacyjnych, gdyż nie są one marnowane na procesy, inicjatywy i inwestycje nie prowadzące do generowania wartościowych doświadczeń klientów.

Ogólny obraz i kluczowe wyzwania

- Badanie CEM+ 2025 wskazuje, że polskie firmy są w połowie drogi do budowania przewagi konkurencyjnej poprzez CX-ową dojrzałość. W ciągu ostatnich 12 lat oceny poszczególnych czynników nie uległy znaczącej poprawie, a wręcz spadły. Może to wynikać z rosnącej świadomości wagi CX i bardziej krytycznej oceny własnych działań.
- **Największy spadek ocen dotyczy obszaru "Budowanie zdolności do generowania doświadczeń pożądanych przez klientów"**. To sugeruje, że firmy mają trudności z systemowym podejściem do projektowania i przede wszystkim wdrażania strategii CX.

Wpływ na sprzedaż (zwiększenie lojalności i atrakcyjności oferty):

- **Firmy, dla których doświadczenia klientów stają się coraz ważniejsze, osiągają lepsze wyniki od pozostałych**. Koncentracja na CX jako punkcie wyjścia do wszystkich działań firmy oraz zapewnienie pełnej spójności CX z obietnicą marki są kluczowe dla budowania trwałej przewagi konkurencyjnej.
- **Największy wzrost ocen w badaniu dotyczy doceniania pracowników stawiających klientów na pierwszym miejscu**. Jednak równocześnie spadło zaangażowanie w szkolenia ukierunkowane na generowanie pozytywnych doświadczeń. **Inwestycje w "*branded training*"** (szkolenia budujące siłę marki poprzez stosowne, specjalnie zaprojektowane zachowania pracowników) **są najniżej ocenianym czynnikiem w całym badaniu**, a jednocześnie wyróżniają firmy o największym wzroście dochodowości. Szkolenia te pozwalają pracownikom wiedzieć, chcieć i umieć dostarczać pożądane doświadczenia, co bezpośrednio przekłada się na lojalność klientów i wzrost sprzedaży.
- Firmy będące liderami rynku **wyróżniają się w "Budowaniu zdolności do dostarczania klientom pożądanych doświadczeń"**. Oznacza to, że inwestycje w definiowanie obietnicy marki, projektowanie doświadczeń klientów i wdrażanie odpowiednich standardów są kluczowe dla zajęcia i utrzymania pozycji lidera.
- **Prostota, wygoda i konsekwentnie wysoka obsługa w każdym punkcie styku są najczęściej wymienianymi cechami firm o najwyższym CX** przez samych klientów. Upraszczanie procesów i eliminowanie problemów klientów zwiększa ich satysfakcję i lojalność.
- Podsumowując, dochodowość firm może wynikać z wielu różnych czynników. **Na bardzo konkurencyjnym rynku, takim czynnikiem jest zdolność dostarczania klientom doświadczeń, za które są oni gotowi płacić**. Kluczem do wysokiej dochodowości jest więc spowodowanie, że **pracownicy, w ramach odpowiednich procesów, chcą i potrafią podejmować działania generujące pożądane przez klientów i zaprojektowane przez ich firmy doświadczenia**. Chcesz zwiększyć masę marży? Spowoduj, żeby poprzednie zdanie charakteryzowało Twoją organizację.

Wpływ na koszty (optymalizacja procesów i inwestycji):

- **Niskie oceny procesów organizacyjnych pod kątem ich przyczyniania się do generowania wartościowych doświadczeń klientów** wskazują na potencjał do optymalizacji. Skupienie się na procesach, które faktycznie tworzą wartość dla klientów, pozwoli na **ograniczenie kosztów działalności operacyjnej** poprzez zaprzestanie inwestycji w obszary, które tej wartości nie generują.
- **Poprawa współpracy między działami** jest kluczowa dla efektywnego wdrażania strategii i unikania silosowości, co może prowadzić do nieefektywnych działań i wzrostu kosztów.
- **Liderzy potrzebują włożyć większy wysiłek w angażowanie pracowników w realizację strategii**. Brak zaangażowania może skutkować koniecznością zwiększonej kontroli, co odciąga kadrę zarządzającą od strategicznych zadań. Zaangażowani pracownicy są bardziej efektywni i przyczyniają się do lepszego doświadczenia klienta przy niższych kosztach nadzoru.

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

Różnice w percepcji:

- **Najwyższa kadra menedżerska ma tendencję do oceniania wielu badanych aspektów CX wyżej lub znacząco wyżej niż pozostałe grupy pracowników.** Sugeruje to potencjalne oderwanie kadry menedżerskiej od realnych problemów operacyjnych i rzeczywistej perspektywy klientów.
- **Istnieją znaczne różnice w postrzeganiu CX pomiędzy różnymi działami w firmie.** Działy HR, Finanse, IT i Produkcja często wykazują mniejszą wiedzę o klientach. Zarząd często ma wyidealizowany obraz sytuacji, szczególnie w obszarach związanych z kulturą prokliencką i docenianiem pracowników, czyli w obszarach, za które sam odpowiada.

Kluczowe rekomendacje dla najwyższego kierownictwa:

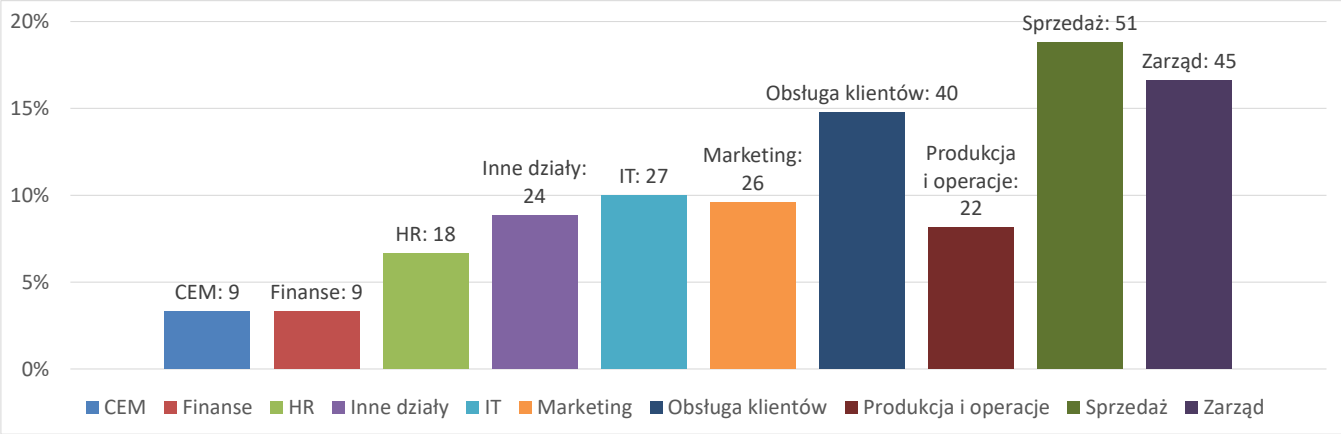
- **Upewnij się, że posiadasz aktualną i kompletną wiedzę o tym, co stanowi wartość dla kluczowych klientów Twojej firmy**. Regularne badania i analiza opinii klientów są niezbędne.
- **Zainwestuj w budowanie zdolności swojej firmy do generowania pożądanych doświadczeń klientów poprzez implementację strategii CX, zbudowanie współpracy pomiędzy działami i wykorzystanie właściwych narzędzi i mierników biznesowych**.
- **Wdróż programy typu "*branded training*" na wszystkich szczeblach organizacji**, aby pracownicy rozumieli, w jaki sposób wpływają na doświadczenia klientów i budowanie wartości marki oraz potrafili podejmować stosowne działania.
- **Zapewnij w firmie spójność między obietnicą marki a realnymi doświadczeniami klientów we wszystkich punktach styku**.
- **Dokonaj przeglądu kluczowych procesów biznesowych pod kątem ich wpływu na doświadczenia klientów i zoptymalizuj je**. Zbędne, nie wnoszące nikomu wartości procesy usuń. Stanowią tylko koszt.
- **Promuj współpracę między działami i zwiększ przepływ informacji na temat CX**. Możesz to zrobić np. poprzez zbudowanie i wdrożenie mierników efektywności poszczególnych procesów w sposób wspólny dla zaangażowanych w te procesy działów
- **Zwiększ bezpośredni kontakt kadry zarządzającej z pracownikami i klientami**, aby uzyskać bardziej realistyczny obraz sytuacji i perspektywę z pierwszej ręki.
- **Wdrażaj systemy wskaźników (KPI) monitorujące realizację strategii CX na wszystkich poziomach organizacji**, aby móc efektywnie zarządzać i mierzyć postępy.

Wdrożenie powyższych rekomendacji pozwoli Twojej firmie nie tylko zwiększyć lojalność klientów i tym samym sprzedaż, ale również zoptymalizować koszty operacyjne poprzez bardziej efektywne procesy i inwestycje skoncentrowane na tworzeniu realnej wartości dla klientów.

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

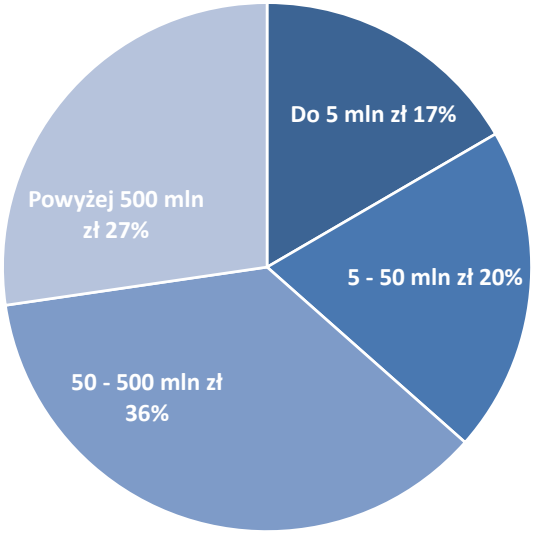
03 Informacje demograficzne

Respondenci według funkcji



Respondenci według struktury

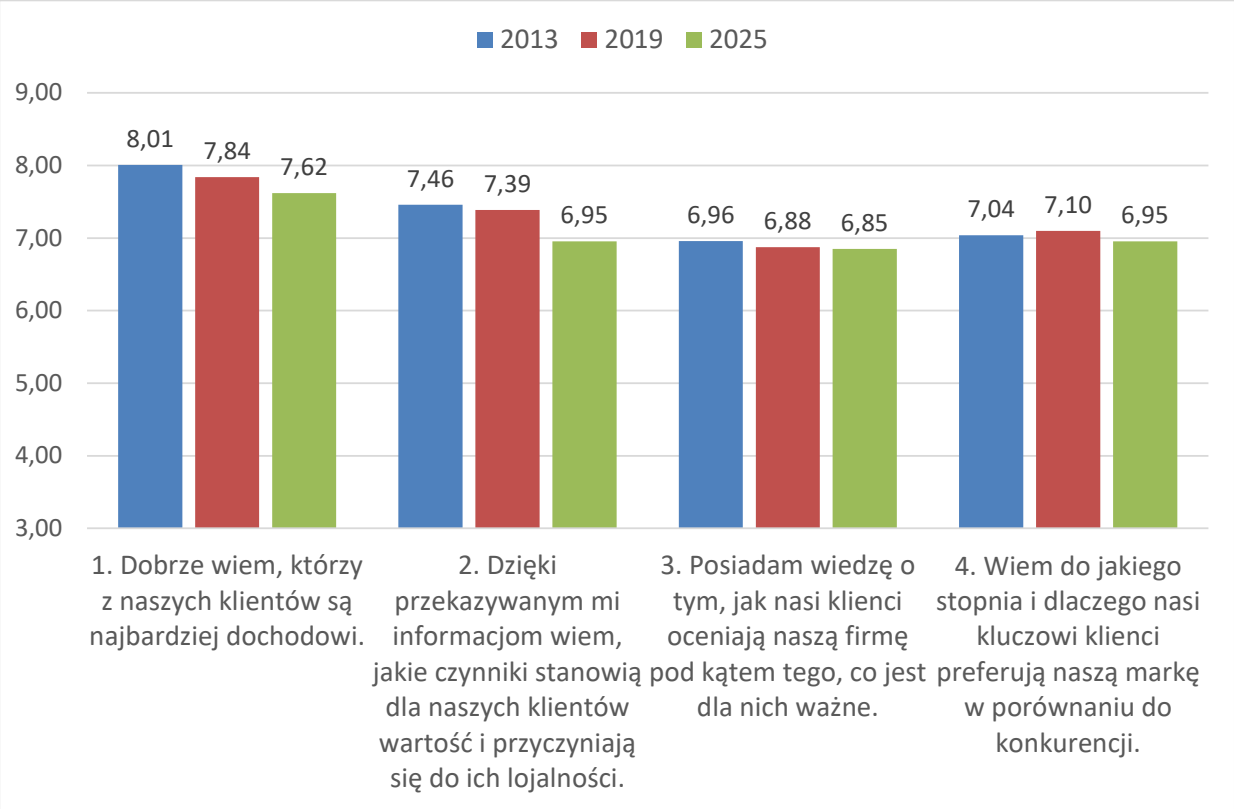
Respondenci według obrotów



© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

04 Wyniki badania CEM+ 2013, 2019, 2025

[1] Zrozumienie klientów

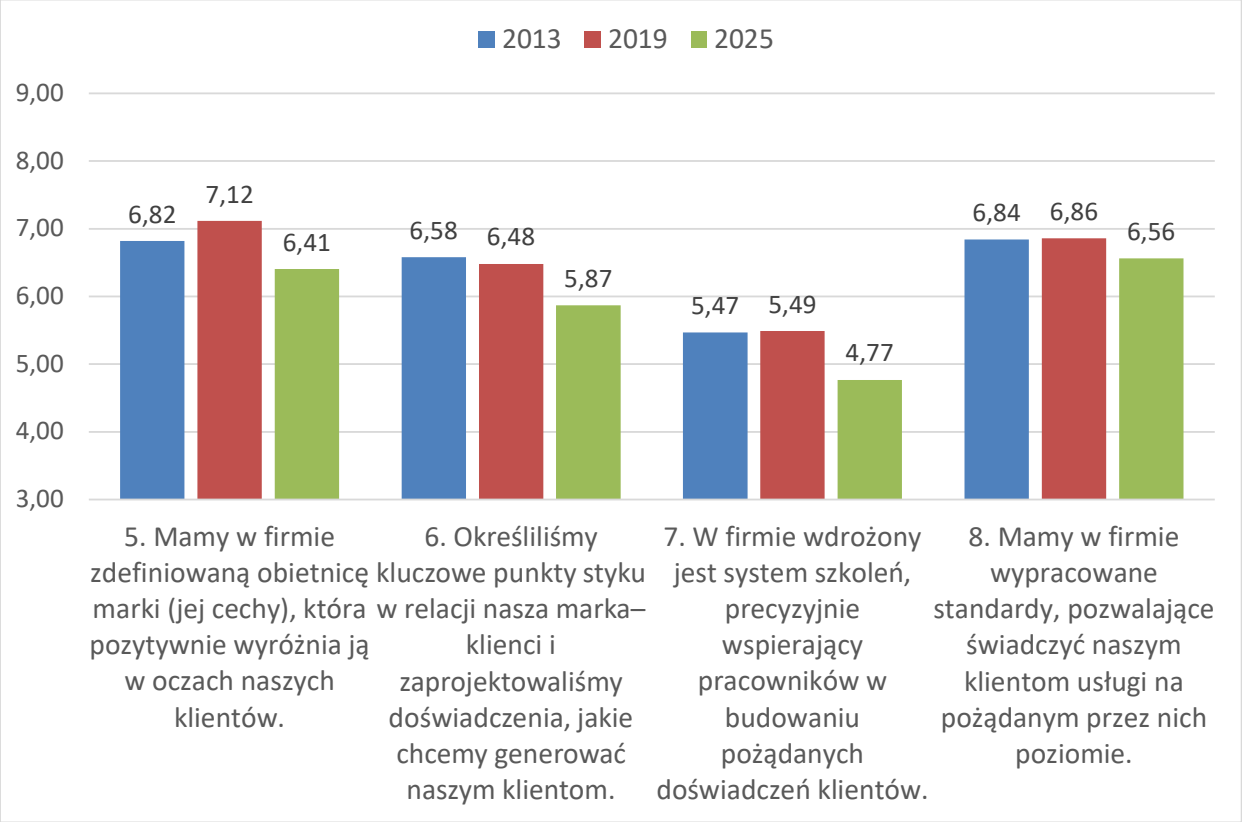


Wyniki badania CEM+ 2025 w części dotyczącej zrozumienia klientów pokazują spadek wskazań w porównaniu do poprzednich lat. Największa różnica nastąpiła w obszarze świadomości co do czynników, które stanowią dla klientów wartość i przyczyniają się do ich lojalności. Czy to oznacza, że firmy coraz mniej badają klientów? Lub prowadzą badania o niższej jakości? Widzimy inne uzasadnienie. Otóż naszym zdaniem ów spadkowy trend oznacza rosnącą świadomość świata biznesu co do swojej... niewiedzy. Coraz więcej osób przyznaje: „wiem, że niewiele wiem". I jest to bardzo dobra wiadomość. Dlaczego? W ciągu ostatnich 20 lat przeprowadziliśmy w Strategy&Results analizy wyników badań klienckich realizowanych na zlecenie kilkudziesięciu firm ze wszystkich kluczowych branż. Tylko dwie z nich mogły pochwalić się posiadaniem aktualnej, wiarygodnej i kompletnej wiedzy na temat czynników, za które ich klienci chcą płacić. Dlatego też spadek wskazań w obszarze dotyczącym wiedzy o klientach i ich perspektywie interpretujemy jako dobrą wiadomość. Rośnie świadomość własnych słabości w aspekcie dobrze przeprowadzonych badań klientów.

Warto też zauważyć, że średnie odpowiedzi uczestników dotyczące czynników mówiących o świadomości jak firmy respondentów są postrzegane przez klientów (pyt. 3 i 4), mieszczą się na poziomie poniżej 7. Wnioski są oczywiste. Firmy prowadzą za mało badań swoich klientów. Te zaś, które prowadzą stosowne badania, albo robią to błędnie, albo też w zbyt małym stopniu udostępniają pozyskaną z rynku wiedzę pracownikom.

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

[2] Budowanie zdolności do generowania doświadczeń pożądanych przez klientów



W obszarze budowania zdolności do generowania pożądanych doświadczeń klientów widać wyraźny spadek wskazań względem poprzednich lat. Czy ta sytuacja oznacza, że firmy coraz rzadziej definiują swoją obietnicę marki, projektują doświadczenia klientów, szkolą pracowników, czy też budują stosowne standardy? Ależ skąd! Doświadczenia konsultantów Strategy&Results wskazują na to, że jest wręcz przeciwnie. Robi to coraz więcej firm! Naszym zdaniem spadek w tym obszarze wynika ze wzrostu świadomości wagi tych zagadnień, przy jednoczesnej świadomości niedomagań przedsiębiorstw w tym zakresie.

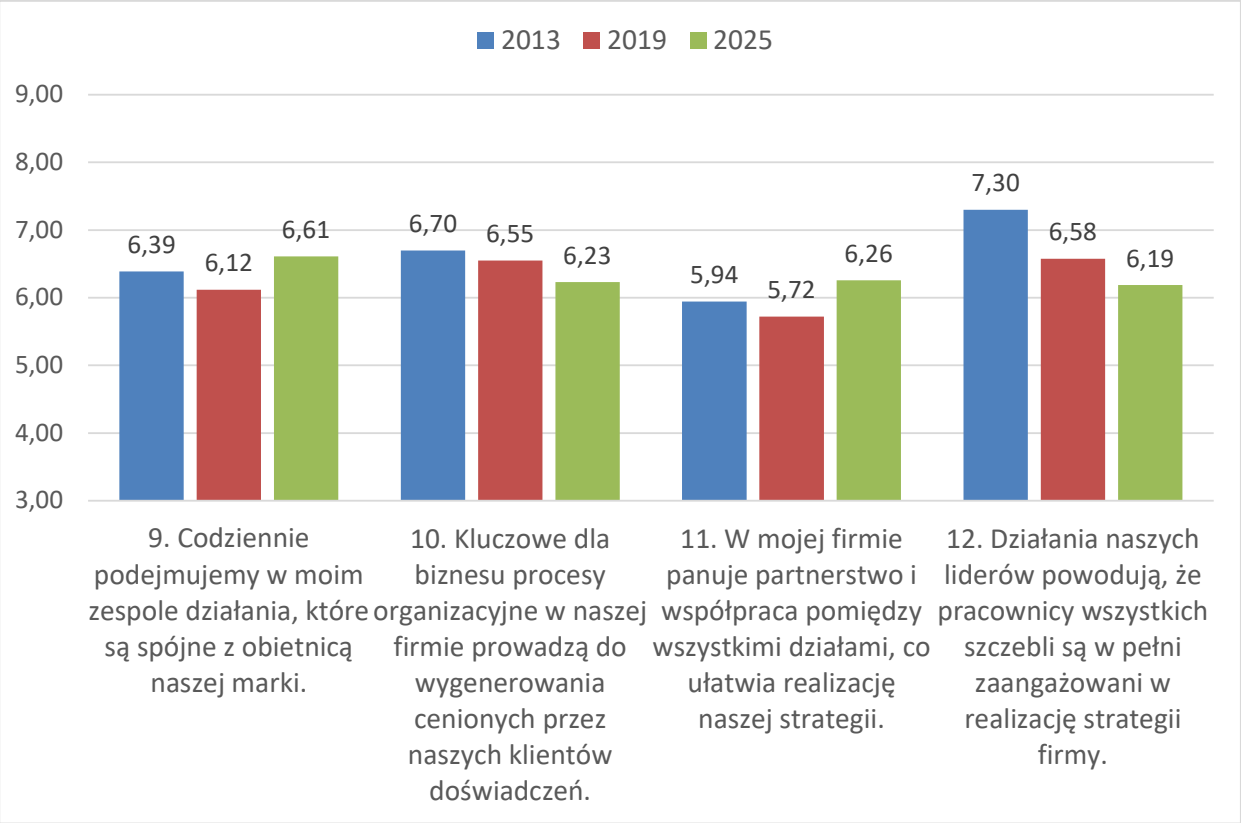
Potwierdzają to wskazania dotyczące czynnika nr 6. Coraz więcej firm buduje ścieżki klientów i projektuje ich doświadczenia, robiąc to rękami swoich działów CEM lub dedykowanych w tym celu pracowników. Niektóre z nich korzystają przy tym ze wsparcia wyspecjalizowanych w tym obszarze konsultantów. A jednak wynik badania wynosi tu zaledwie 5,8. Przyczyną tak niskiej oceny jest naszym zdaniem niewystarczająca komunikacja zaprojektowanych doświadczeń klientów do wszystkich pracowników firmy oraz obserwowany przez nas bardzo niski poziom partycypacji szerokiego grona pracowników w projektowaniu tych doświadczeń.

Warto zauważyć, że w tym obszarze znajduje się pytanie, na które odpowiedzi w całym badaniu CEM+ 2025 były najniższe ze wszystkich badanych czynników. Mowa tu o stwierdzeniu 7. *„W firmie wdrożony jest system szkoleń, precyzyjnie wspierający pracowników w budowaniu pożądanych doświadczeń klientów”*. W tym czynniku chodzi nie tyle o szkolenia w ogóle, lecz o system szkoleń ściśle oparty o zdefiniowaną obietnicę marki i mający na celu zapewnienie, że pracownicy potrafią podejmować działania sprzyjające zapewnieniu klientom doświadczeń specyficznych dla danej firmy. Są to szkolenia budujące siłę marki danego przedsiębiorstwa, czyli tzw. Branded training.

Warto też zauważyć, że w porównaniu do bardzo niskiej oceny czynnika związanego ze szkoleniami uczącymi zachowań budujących pożądane doświadczenia klientów, znacząco lepiej oceniony został fakt wypracowania standardów pozwalających świadczyć klientom usługi na pożądanym przez nich poziomie. To dobra wiadomość. No ale co z tego, że wielu respondentów mówi „mamy standardy”, podczas gdy jeszcze więcej z nich mówi: „jednak nasi ludzie nie są wyszkoleni w ich stosowaniu...”.

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

[3] Zdolność dostarczania klientom pożądanych doświadczeń



Wszyscy doskonale wiemy (a sytuacje, gdy sami jesteśmy klientami, tym bardziej to potwierdzają), że najbardziej cenimy te marki, które tworzą nam doświadczenia w pełni spójne ze składaną nam wcześniej obietnicą. Dlatego tak ważnym krokiem jest podejmowanie działań mających na celu zapewnienie klientom doświadczeń zaprojektowanych w oparciu o sprawdzoną wiedzę. Dopiero wtedy możemy mieć pewność, że doświadczenia, które generujemy, są przez klientów pożądane.

Niestety wyniki badania CEM+ 2025 w obszarze dotyczącym zdolności dostarczania klientom pożądanych przez nich doświadczeń nie są wysokie. Ledwo przekraczają 6 punktów. Najprostszy wniosek? Jeśli chcesz wygrać na konkurencyjnym rynku, skoncentruj się na zapewnieniu klientom pożądanych przez nich doświadczeń. Przyjrzyjmy się zatem wskazaniom dotyczącym poszczególnych czynników.

W dwóch czynnikach mamy wskazania wyższe niż podczas badań przed pandemią. Poprawie uległy czynniki dotyczące podejmowania w zespołach respondentów działań spójnych z obietnicą marki oraz w obszarze kultury organizacyjnej, czyli zdolności różnych działów do współpracy i partnerstwa przy wdrażaniu strategii w życie.

W czynniku dotyczącym podejmowania działań spójnych z obietnicą marki, przyczyną poprawy może być coraz lepsze zrozumienie przez pracowników, jaką obietnicę składają klientom ich przedsiębiorstwa. Oznaczałoby to, że kwestia strategii pozycjonowania marki wychodzi już z domeny samego tylko marketingu i coraz częściej rozpowszechniana jest w całej firmie. Wspaniale! Jeśli chcemy spełnić postulat „obiecane – dotrzymane", co jest podstawą strategii CX, komunikacja marki na swój własny temat musi być spójna z realnymi doznaniami klientów. Choć wynik 6,6 w tym czynniku i tak jest niski.

Poprawa wskazań w czynniku dotyczącym partnerstwa i współpracy pomiędzy wszystkimi działami we wdrażaniu strategii, jakkolwiek wynik ten jest bardzo niski (raptem 6,2), może świadczyć o rosnącej świadomości liderów zespołów co do wagi współpracy z innymi działami. Może też wynikać z wdrażanych licznych programów mających na celu rozbicie silosowości w działaniach przedsiębiorstw.

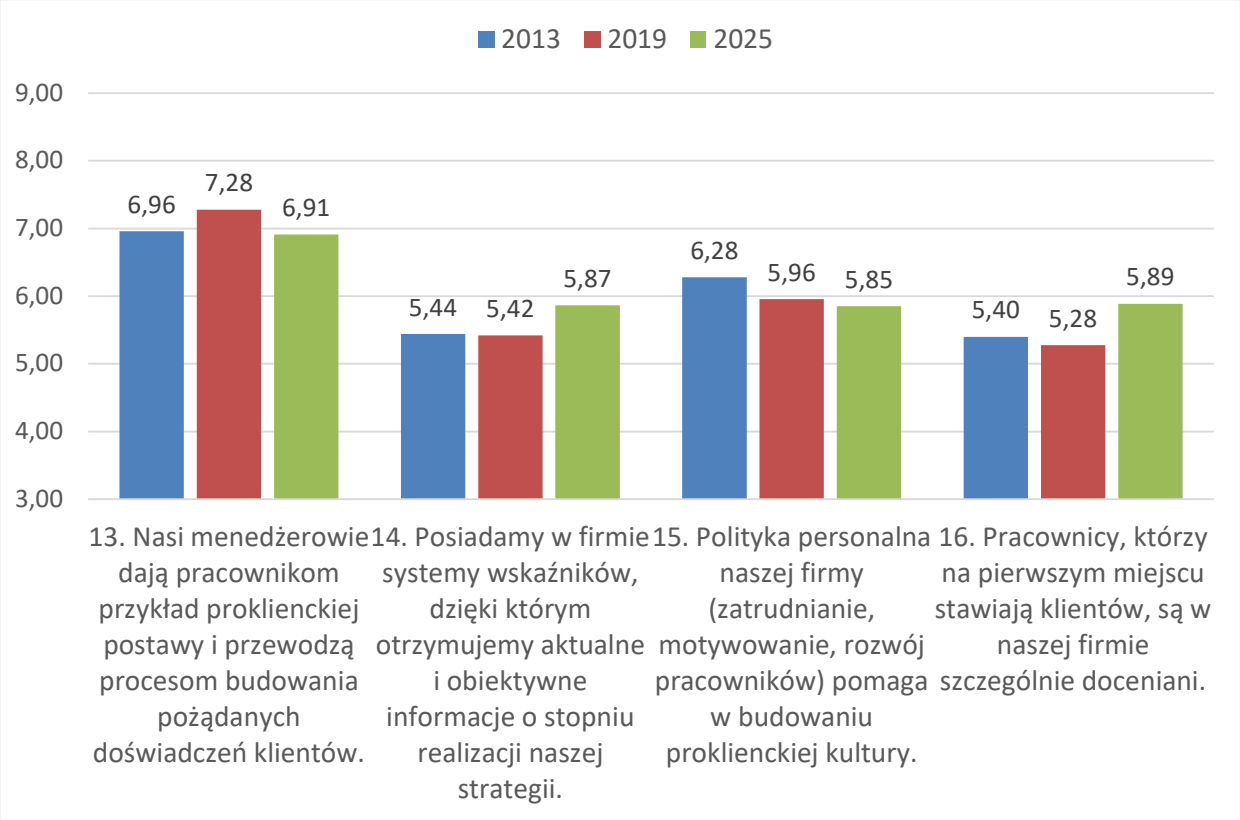
Pogorszeniu natomiast uległy oceny dotyczące dwóch czynników. Po pierwsze (czynnik 10): respondenci bardzo nisko ocenili stopień, do jakiego procesy w ich organizacjach prowadzą do wygenerowania pożądanych przez klientów doświadczeń.

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

Trudno się dziwić. Raz ustalone lata wstecz procesy trudno jest ułożyć inaczej. Po drugie (czynnik 12): znacznemu obniżeniu uległa ocena zdolności liderów do angażowania pracowników w realizację strategii firmy. Nowe pokolenie pracowników? Niezależnie od przyczyn liderzy potrzebują włożyć większy wysiłek w swoje relacje z pracownikami. Bo jeśli nie umieją wystarczająco silnie ich zaangażować w realizację strategii, to muszą włożyć sporo wysiłku w kontrolę. To zaś odrywa ich od pracy koncepcyjnej i strategicznej. Np. nad budowaniem i wdrożeniem strategii CX w celu pokonania konkurencji. Obniżenie wyników w czynnikach dotyczących procesów i przywództwa może też świadczyć o wzroście świadomości respondentów co do wagi tych czynników, a przez to dostrzeganiu, że w ich firmach czynniki te wypadają po prostu słabo.

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

[4] Rola menedżerów w zarządzaniu doświadczeniem klientów



Jak wiadomo, kulturę organizacyjną tworzą liderzy. Dlatego cieszy, że czynnik 13 „rola menedżerów w zarzadzaniu doświadczeniami klientów" respondenci ocenili najwyżej. Sporo z nich uważa, że ich menedżerowie są przykładem proklienckiej postawy i przewodzą procesom budowania pożądanych doświadczeń klientów. Wspaniale! Temat ewidentnie staje się coraz ważniejszy. Ale zaraz, zaraz! Ten czynnik i tak oceniony został na poziomie ledwie zbliżonym do 7.

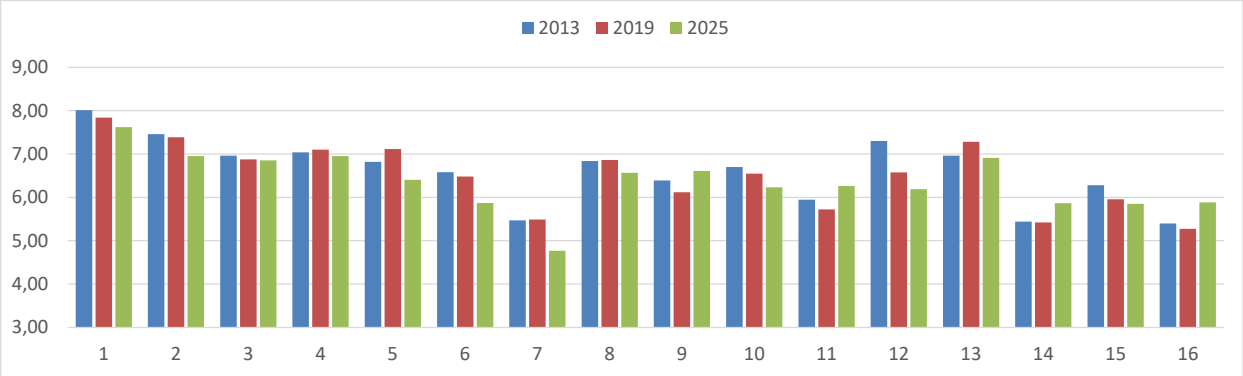
Jeszcze niżej, bo w okolicy tylko 6 punktów, ocenione zostały czynniki dotyczące systemu wskaźników mierzących poziom realizacji strategii, sprzyjaniu polityki personalnej w budowaniu proklienckiej kultury oraz docenianiu pracowników, którzy na pierwszym miejscu stawiają klientów. Niewątpliwie są to obszary do poprawy.

Warto zauważyć, że czynniki 14 (system wskaźników) i 16 (doceniania proklienckich pracowników) uległy poprawie w porównaniu do wyników sprzed pandemii. Doświadczenia konsultantów Strategy&Results wskazują na faktyczny postęp w tych dwóch obszarach. Kolejne firmy pogłębiają swoją zdolność do monitorowania odpowiednim systemem KPI stopnia realizacji swoich strategii. Rola pracowników i ich docenianie ulegają poprawie. To bardzo dobry sygnał! To przecież pracownicy na co dzień realizują strategię firmy. I to oni generują klientom pożądane doświadczenia, co wpływa na rentowny rozwój przedsiębiorstw.

Zauważmy jednak, że wyniki w obszarze roli liderów w zarządzaniu doświadczeniami klientów są bardzo niskie. W aż trzech czynnikach pozostają na poziomie 5 punktów na 10! Jest więc jeszcze bardzo dużo do zrobienia! Zwłaszcza, że np. obszar dotyczący sprzyjania polityce personalnej w budowaniu proklienckiej kultury nieznacznie, lecz jednak zmalał w porównaniu z okresem przedpandemicznym. Liderzy! Do dzieła!

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

Wyniki w podziale na lata na jednym wykresie



1. Dobrze wiem, którzy z naszych klientów są najbardziej dochodowi.
2. Dzięki przekazywanym mi informacjom wiem, jakie czynniki stanowią dla naszych klientów wartość i przyczyniają się do ich lojalności.
3. Posiadam wiedzę o tym, jak nasi klienci oceniają naszą firmę pod kątem tego, co jest dla nich ważne.
4. Wiem do jakiego stopnia i dlaczego nasi kluczowi klienci preferują naszą markę w porównaniu do konkurencji.
5. Mamy w firmie zdefiniowaną obietnicę marki (jej cechy), która pozytywnie wyróżnia ją w oczach naszych klientów.
6. Określiliśmy kluczowe punkty styku w relacji nasza marka–klienci i zaprojektowaliśmy doświadczenia, jakie chcemy generować naszym klientom.
7. W firmie wdrożony jest system szkoleń, precyzyjnie wspierający pracowników w budowaniu pożądanych doświadczeń klientów.
8. Mamy w firmie wypracowane standardy, pozwalające świadczyć naszym klientom usługi na pożądanym przez nich poziomie.
9. Codziennie podejmujemy w moim zespole działania, które są spójne z obietnicą naszej marki.
10. Kluczowe dla biznesu procesy organizacyjne w naszej firmie prowadzą do wygenerowania cenionych przez naszych klientów doświadczeń.
11. W mojej firmie panuje partnerstwo i współpraca pomiędzy wszystkimi działami, co ułatwia realizację naszej strategii.
12. Działania naszych liderów powodują, że pracownicy wszystkich szczebli są w pełni zaangażowani w realizację strategii firmy.
13. Nasi menedżerowie dają pracownikom przykład proklienckiej postawy i przewodzą procesom budowania pożądanych doświadczeń klientów.
14. Posiadamy w firmie systemy wskaźników, dzięki którym otrzymujemy aktualne i obiektywne informacje o stopniu realizacji naszej strategii.
15. Polityka personalna naszej firmy (zatrudnianie, motywowanie, rozwój pracowników) pomaga w budowaniu proklienckiej kultury.
16. Pracownicy, którzy na pierwszym miejscu stawiają klientów, są w naszej firmie szczególnie doceniani.

W kontekście zmian pomiędzy okresem przed- a postpandemicznym, warto zwrócić uwagę na dwie interesujące pary zmian.

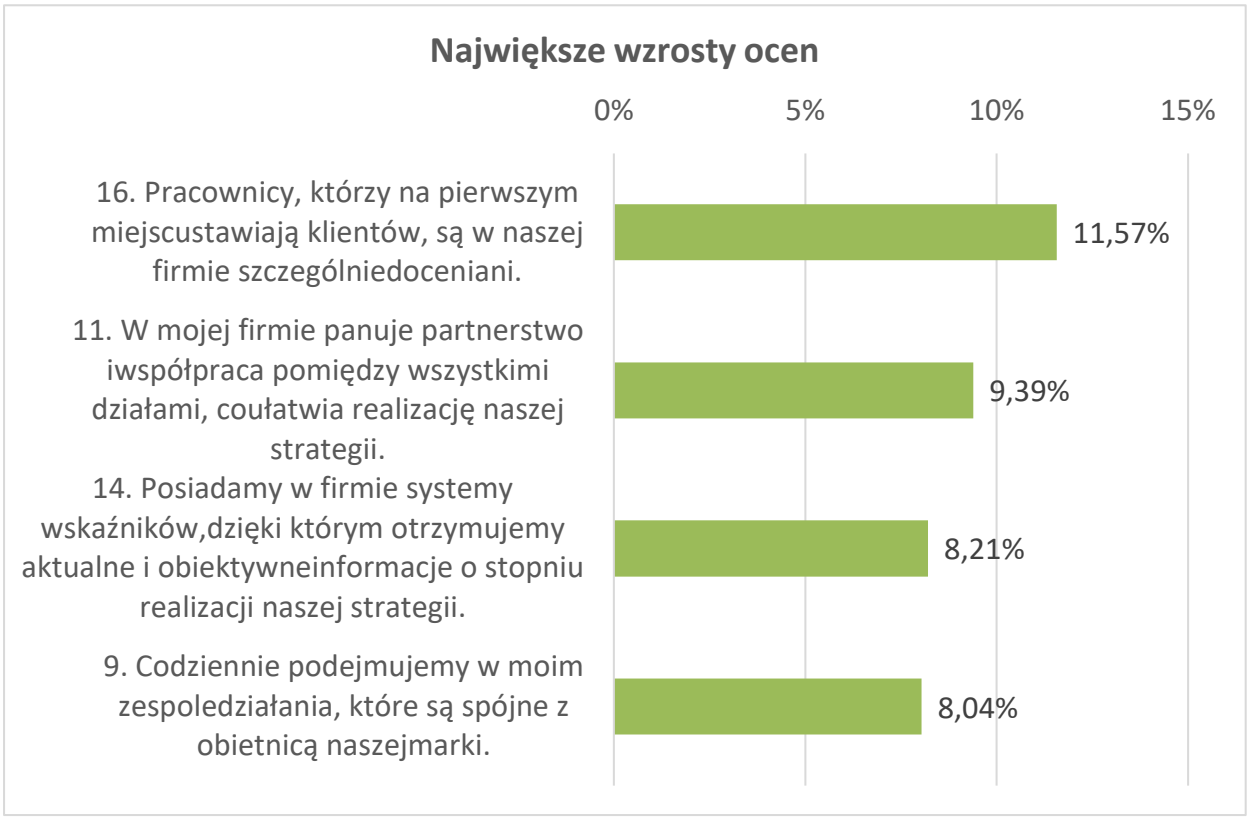
[1] Z jednej strony najbardziej wzrosło docenianie (w tym finansowe) pracowników, którzy na pierwszym miejscu stawiają klientów. Najbardziej spadło z kolei ich szkolenie ukierunkowane na generowanie pozytywnych doświadczeń klientów. Czyli doceniamy ludzi, ale ich nie szkolimy? A może zatrudniamy już wyszkolonych i liczymy na samodzielny rozwój? No ale kto da gwarancję, że pracownicy wyszkoleni w standardach innych firm będą potrafili realizować naszą, specyficzną dla nas, strategię?

[2] W firmach rośnie partnerstwo i współpraca pomiędzy działami, co oczywiście bardzo cieszy, bo to ułatwia realizację strategii. Niemniej w tym samym czasie maleje wysiłek firm skierowany na zdefiniowanie obietnicy własnej marki. W efekcie rośnie spójność przedsiębiorstw w realizacji strategii, ale spada oparcie tejże strategii o klarowną obietnicę marki. Poprawia się efektywność, ale spada wyróżnienie na rynku.

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

05 Największe wzrosty i spadki ocen

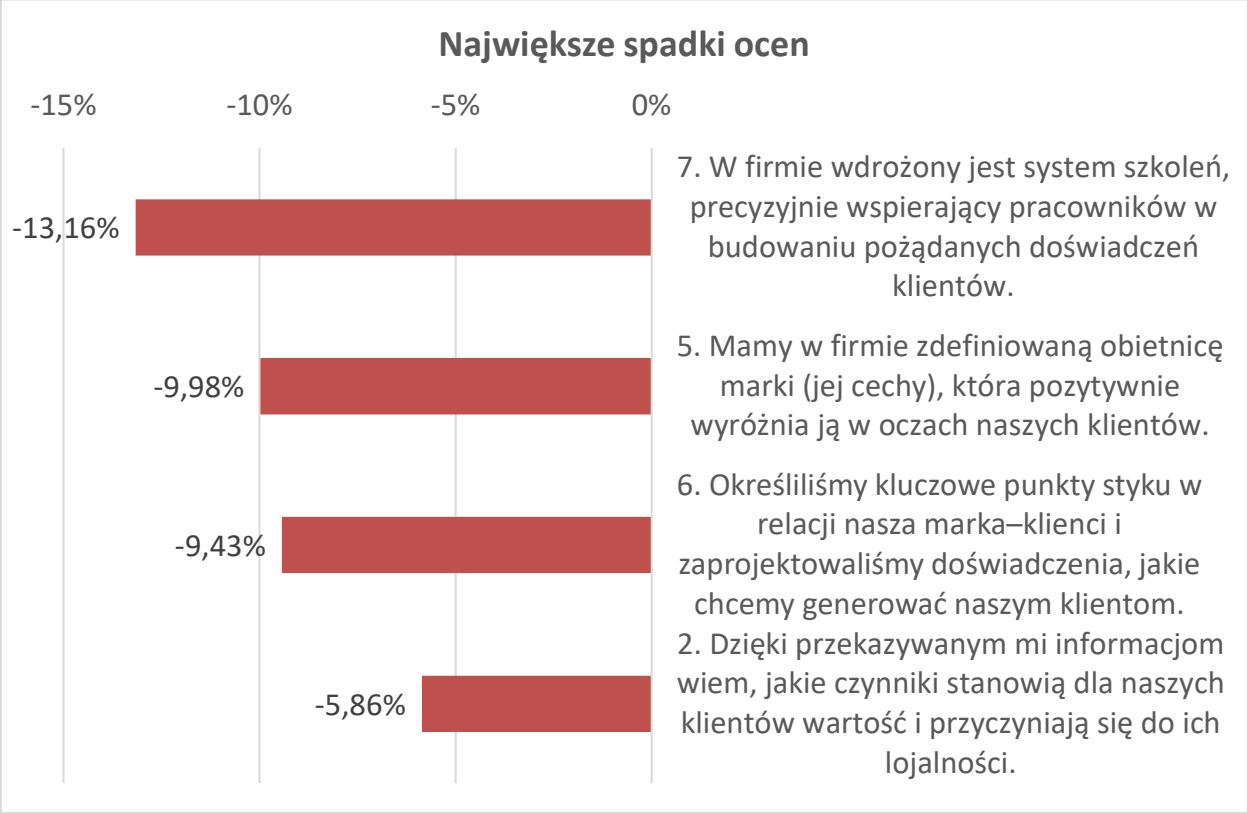
W tej części Raportu pokazujemy największe wzrosty i spadki ocen badanych czynników pomiędzy okresem przedpandemicznym a rokiem 2025.



Cieszy największy wzrost w obszarze doceniania pracowników, którzy na pierwszym miejscu stawiają klientów. Czy to jednak oznacza, że w firmach często wdrażane są programy doceniające pracowników podejmujących takie zachowania? W niektórych firmach na pewno tak jest! Weźmy np. program „Pracownik na 6+" w Leroy Merlin. A może menedżerom tylko wydaje się, że doceniają swoich pracowników w wystarczającym stopniu? Wyjaśnienie znajdziesz w części raportu, w którym zobrazowane są wyniki w podziale na rolę i miejsce w strukturze organizacji. Wcale nie jest tak różowo...

Znaczącej poprawie uległa współpraca pomiędzy poszczególnymi działami. Używane są systemy wskaźników pomagające monitorować realizację celów, a także realnie poprawiła się zdolność do podejmowania działań spójnych z obietnicą marki. Wszystko to oznacza, że wzrosła zdolność firm do budowania przewagi konkurencyjnej poprzez zapewnienie klientom wartościowych (dla nich) doznań. Dla nas jako klientów, a także dla rozwoju biznesu, jest to bardzo dobra wiadomość!

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone



Pandemia z pewnością wpłynęła na obcięcie budżetów szkoleniowych. Jednocześnie znacznemu spadkowi uległy czynniki dotyczące definiowania wyróżniającej w oczach klientów obietnicy marki i projektowania doświadczeń klientów w kluczowych punktach styku. Tym bardziej więc czynnik mówiący o wdrożeniu systemu szkoleń uczących pracowników podejmowania zachowań generujących pożądane doświadczenia klientów wypada nisko. Wiesz już zatem, jak skutecznie wyróżnić się od innych...

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

06 Czynniki wyróżniające ponadprzeciętne przedsiębiorstwa

W badaniu CEM+ 2025, oprócz szesnastu czynników definiujących cechy firm, które skutecznie zarządzają doświadczeniami swoich klientów, poprosiliśmy respondentów o oceną czterech dodatkowych stwierdzeń. Były to pierwsze cztery pytana w kwestionariuszu badania CEM+ 2025:

1. Doświadczenia, jakich doznają klienci w relacji z naszą firmą, stają się dla naszej firmy coraz ważniejsze.
2. Moja firma inwestuje lub ma zamiar zainwestować w ciągu najbliższych 12 miesięcy w poprawę doświadczeń klientów w relacji z nami.
3. Moja firma uznawana jest za lidera rynku.
4. Moja firma szczyci się ponadprzeciętnym w zrostem dochodowości.

Uzyskane tą drogą odpowiedzi umożliwiły przeprowadzenie analizy, która pozwala odkryć, jakimi czynnikami wyróżniają się wśród pozostałych te firmy, które w powyższych czterech kategoriach są oceniane wg respondentów bardzo wysoko. Najpierw wydzieliliśmy ze wszystkich odpowiedzi te osoby, które w czterech powyższych kategoriach oceniły swoje firmy na 9 lub 10. Następnie wygenerowaliśmy oceny tych właśnie osób, jakich dokonały we wszystkich badanych szesnastu czynnikach. W ten sposób uzyskaliśmy informację o tym, jak wyglądają wyniki badania wśród tych, którzy ocenili swoje firmy najwyżej w powyższych stwierdzeniach.

Kolejnym krokiem analizy było wyselekcjonowanie osób, które wymienione wyżej cztery stwierdzenia oceniły na poziomie od 1 do 6. Dzięki temu mogliśmy łatwo uzyskać informację, jak osoby najniżej oceniające swoje przedsiębiorstwa w czterech powyższych stwierdzeniach, oceniły wszystkie pozostałe szesnaście czynników badania CEM+. Kolejnym krokiem było porównanie do siebie wyników osób, które oceniły swoje firmy na 9 lub 10, z tymi, które oceniły je najniżej, czyli dały oceny od 1 do 6.

Co daje taka korelacja?

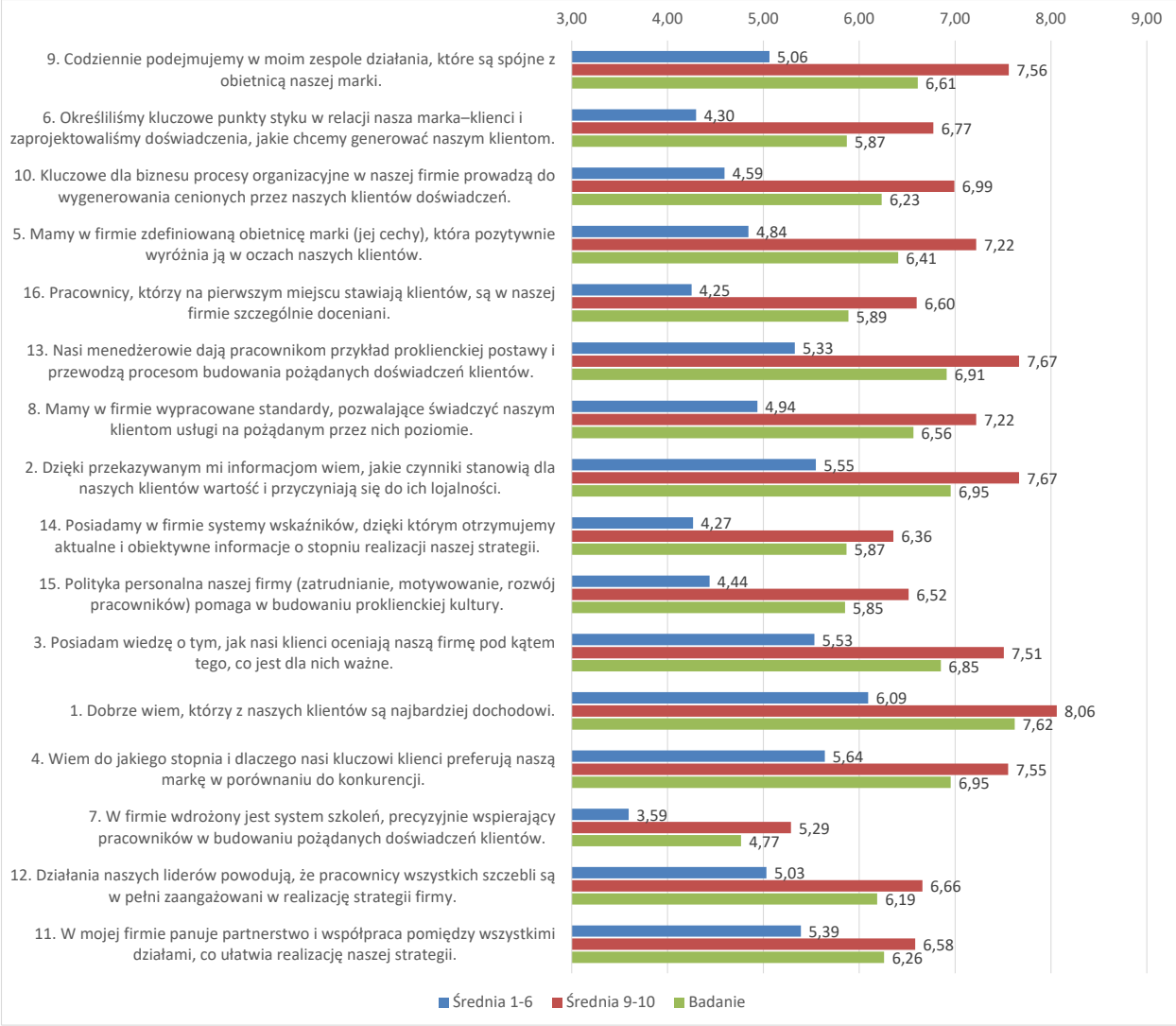
Dzięki temu odkryliśmy, jakimi czynnikami różnią się firmy najwyżej ocenione w czterech powyższych kategoriach od tych ocenionych najniżej. Wiemy zatem jakie są wyróżniki firm, [1] dla których doświadczenia ich klientów stają się coraz ważniejsze, [2] inwestujące lub planujące w najbliższych 12 miesiącach zainwestować w poprawę doświadczeń swoich klientów, [3] będące liderami rynku oraz [4] szczycące się ponadprzeciętnym przyrostem dochodowości.

Wyróżniki w pierwszych dwóch punktach mogą zainteresować osoby zajmujące się na co dzień kwestiami związanymi z zarządzaniem doświadczeniami klientów. Mogą one znaleźć dla siebie inspirację co do obszarów, na których skoncentrowane są firmy, w których **CX jest istotny**. Z kolei wyróżniki w kolejnych dwóch punktach mogą stanowić doskonałą podpowiedź dla tych osób, które na co dzień odpowiadają za to, żeby ich firmy stały się, bądź utrzymały **pozycję lidera**, oraz tych, dla których istotne są cele ściśle związane są ze **wzrostem dochodowości**. Czyli w zasadzie dla wszystkich z poziomu N, N - 1 oraz tych, którzy do nich raportują.

Na kolejnych stronach znajdziesz porównanie wskazań osób, które oceniły swoje firmy najniżej, do tych, którzy ocenili je najwyżej. Dodatkowo podane są też uśrednione wyniki z całego badania.

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

Wyróżniki firm, dla których doświadczenia ich klientów stają się coraz ważniejsze



Wyraźnie widać, że firmy, dla których doświadczenia klientów stają się coraz ważniejsze, zostały ocenione wyraźnie wyżej od pozostałych. Czynniki znajdujące się na samej górze listy czynników w największym stopniu odróżniają firmy, dla których doświadczenia klientów są ważne, od pozostałych. Zupełnie nie dziwi, że w tym kontekście pierwsze miejsce zdobył czynnik mówiący o codziennym podejmowaniu przez pracowników czynności spójnych z obietnicą marki...

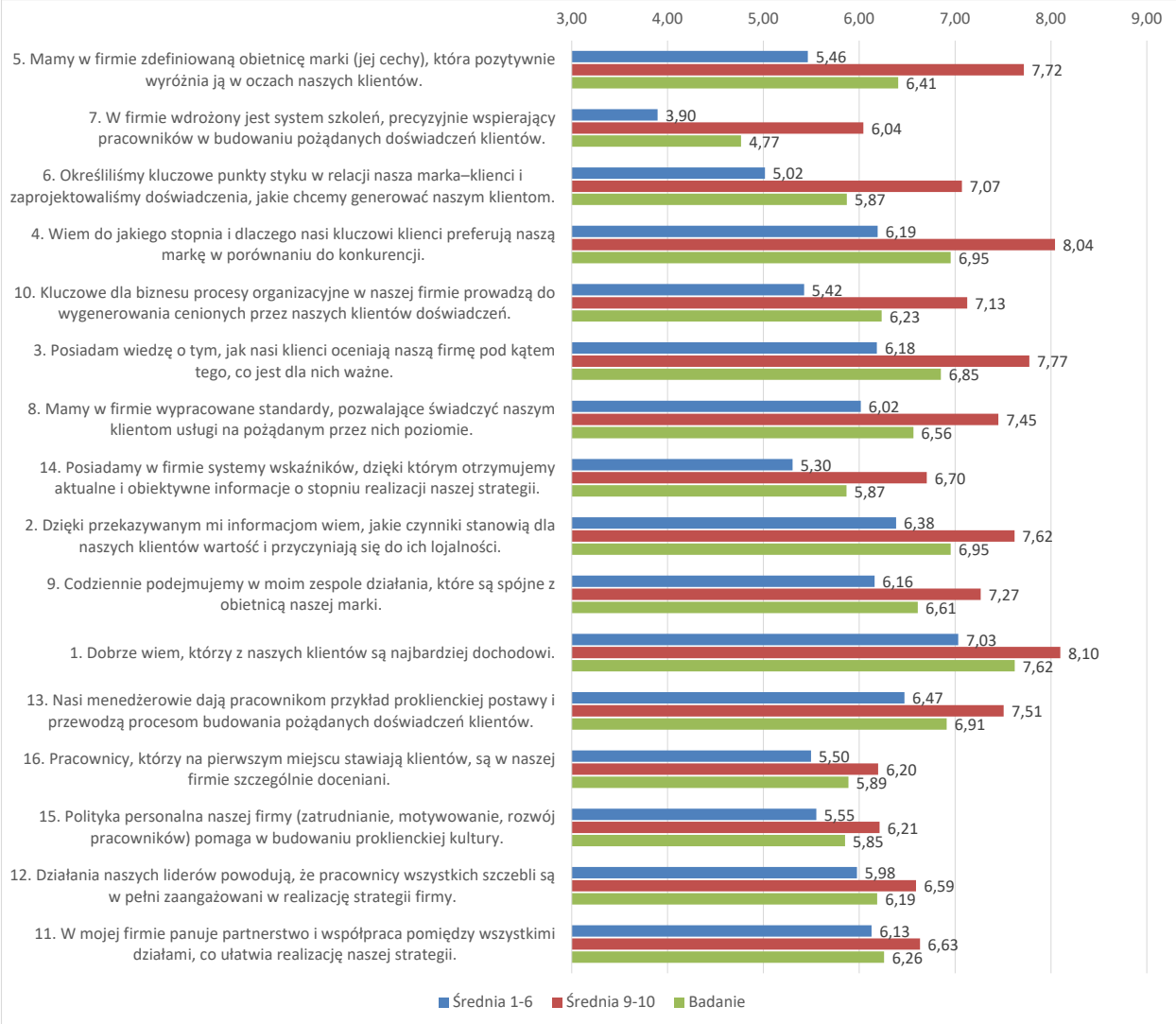
© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

Wyróżniki firm, które inwestują lub planują zainwestować w ciągu najbliższych 12 miesięcy w poprawę doświadczeń swoich klientów

Firmy, które w ciągu najbliższych 12 miesięcy planują zainwestować w CX, zostały ocenione wyraźnie wyżej od pozostałych. Czynniki znajdujące się na samej górze listy czynników w największym stopniu odróżniają firmy planujące zainwestować w CX od pozostałych. Warto zauważyć, że pierwsze miejsca zajmują czynniki związane z projektowaniem doświadczeń klientów w punktach styku z marką. Teraz czas zainwestować w kolejne czynniki.

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

Jakimi czynnikami wyróżniają się firmy będące liderami rynku



Jeśli dążysz do tego, aby Twoja firm poprawiła swoją pozycję rynkową, zainteresuj się inwestycją w czynniki znajdujące się w górnej części poniższego zestawienia. Zauważ, że firmy będące liderami rynku, aż o ponad 40% od tych na dalszych miejscach wyróżniają się w pierwszych trzech czynnikach z górnej części listy. Warto zauważyć, że wszystkie te trzy czynniki należą do kategorii „*Budowanie zdolności do dostarczania klientom pożądanych doświadczeń*". Wniosek? Chcesz być liderem rynku? Zadbaj o zdolność Twojej firmy do zapewnienia Waszym klientom wartościowych doświadczeń.

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

Jakimi czynnikami wyróżniają się firmy cieszące się ponadprzeciętnym przyrostem dochodowości

Dochodowość firm może wynikać z wielu różnych czynników. Jednym z nich, szczególnie na konkurencyjnym rynku, jest zdolność dostarczania klientom doświadczeń, za które są oni gotowi płacić. Poszukując inspiracji do działań mających na celu wzrost dochodowości, warto zwrócić uwagę na czynniki znajdujące się w górnej części powyższej listy. To właśnie nimi najbardziej wyróżniają się firmy, które wg respondentów cieszą się ponadprzeciętnym wzrostem dochodowości.

Na pierwsze miejsce wysuwa się czynnik dotyczący realizacji procesów rozwojowych, budujących zdolność załogi do podejmowania działań tworzących klientom pożądane doświadczenia. Drugi dotyczy ustawienia procesów w organizacji w taki sposób, by generowały klientom wartościowe dla nich doświadczenia. Na trzecim zaś jest punkt dotyczący zaprojektowania pożądanych doświadczeń klientów we wszystkich punktach styku z nimi.

Zatem można powiedzieć, że **kluczem do wysokiej dochodowości jest spowodowanie, że pracownik, w ramach odpowiednich procesów, podejmuje działania generujące pożądane przez klientów doświadczenia**. Chcesz zwiększyć masę marży? Spowoduj, żeby to zdanie charakteryzowało Twoją organizację.

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

07

Wyniki badania z uwzględnieniem obrotów, struktury organizacyjnej i działów

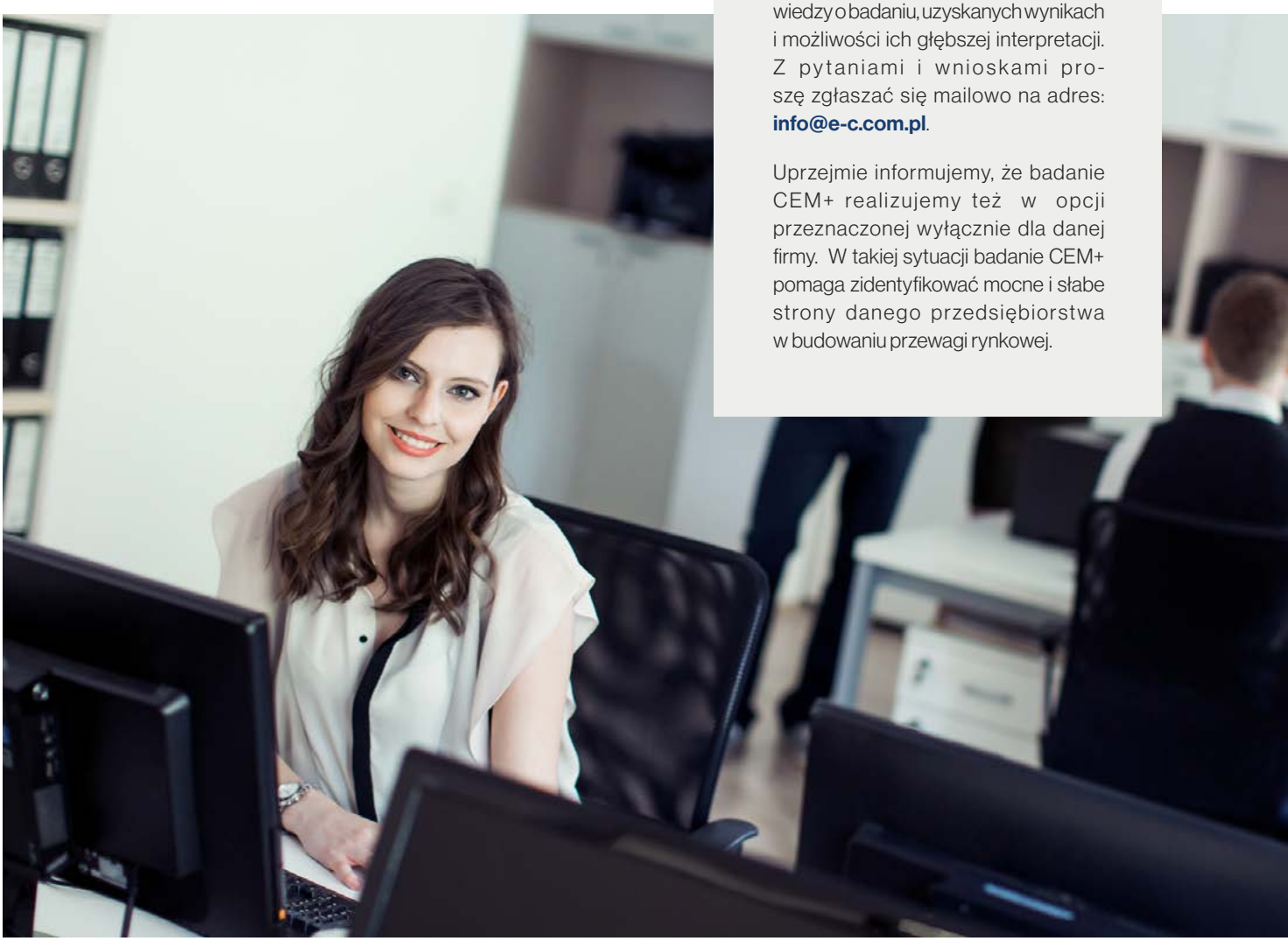
W tym rozdziale znajdują się wyniki badania CEM+ 2025 z uwzględnieniem trzech kryteriów:

- Obroty firm, w których pracują respondenci
- Miejsce respondentów w strukturze organizacyjnej (kadra specjalistyczna, średnia kadra menedżerska, wyższa kadra menedżerska)
- Dział, w którym pracują respondenci

Te dodatkowe kryteria pozwolą wyciągnąć dogłębniejsze wnioski i inspiracje z badania CEM+ 2025. To zaś umożliwi lepsze zrozumienie własnej organizacji i wypracowanie trafionych planów na rynkowy sukces.

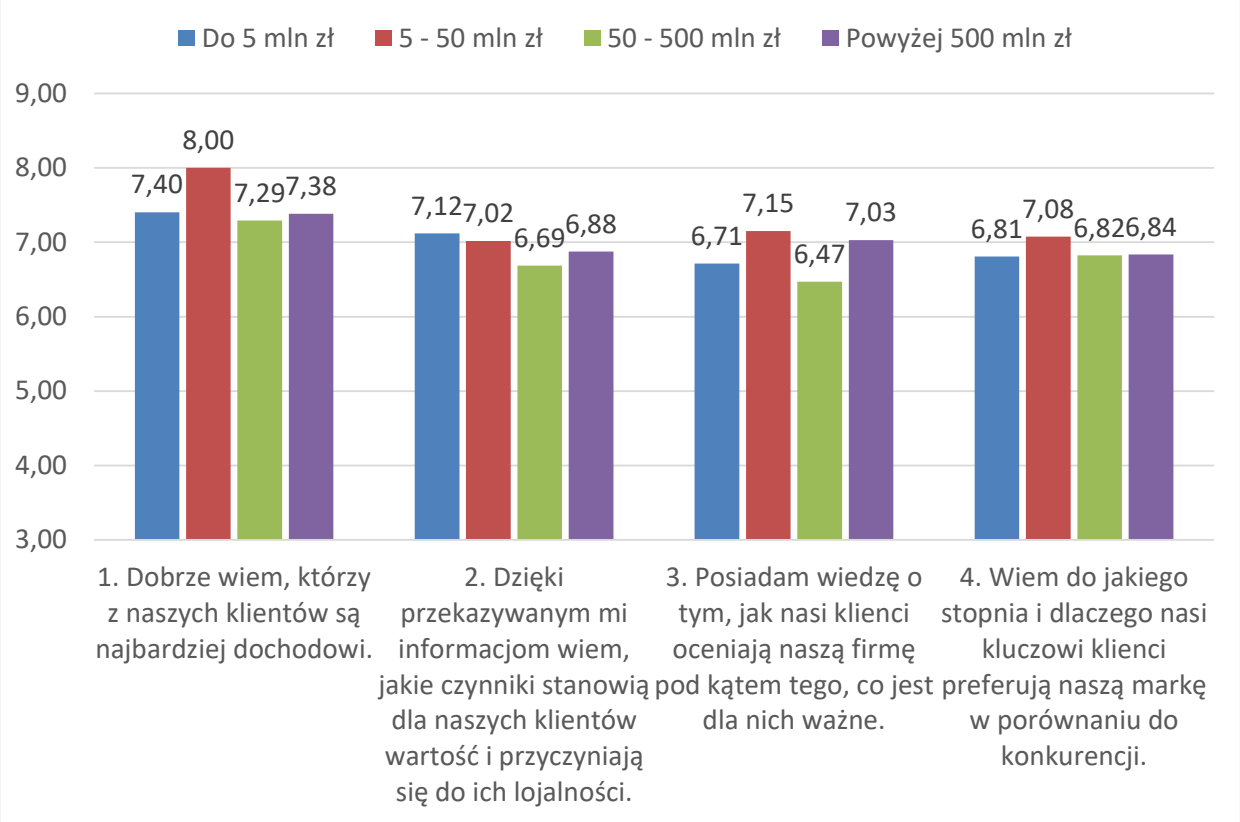
Konsultanci Strategy&Results pozostają do dyspozycji w razie chęci pogłębienia wiedzy o badaniu, uzyskanych wynikach i możliwości ich głębszej interpretacji. Z pytaniami i wnioskami proszę zgłaszać się mailowo na adres: **info@e-c.com.pl**.

Uprzejmie informujemy, że badanie CEM+ realizujemy też w opcji przeznaczonej wyłącznie dla danej firmy. W takiej sytuacji badanie CEM+ pomaga zidentyfikować mocne i słabe strony danego przedsiębiorstwa w budowaniu przewagi rynkowej.



Wyniki według obrotów

[1] Zrozumienie klientów



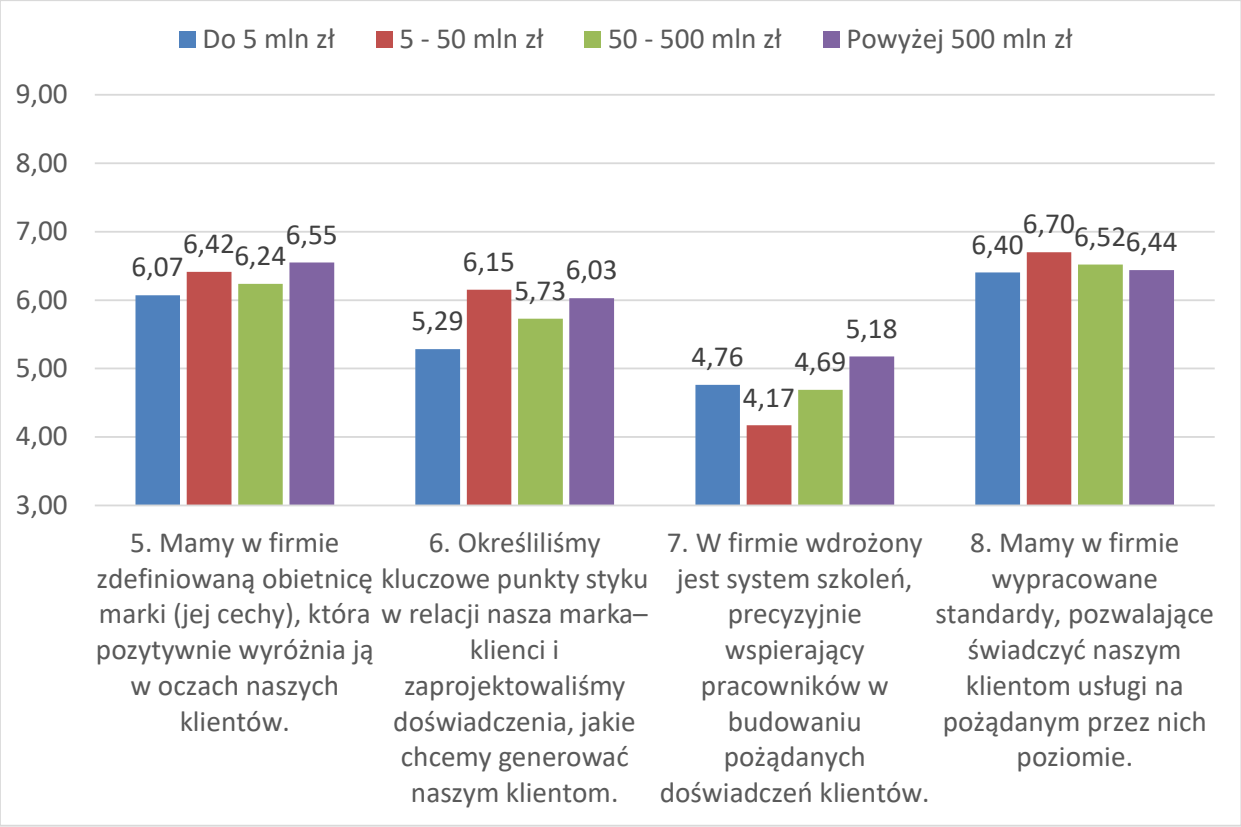
Pracownicy firm o obrotach od 5 do 50 mln zł pozytywnie wyróżniają się od pozostałych w kwestii zrozumienia klientów swoich firm. Jedynie w przypadku pytania 2., dotyczącego wiedzy o czynnikach stanowiących wartość dla klientów, przedstawiciele tego segmentu respondentów odpowiedzieli podobnie jak pozostali. Dlaczego segment od 5 do 50 mln zł pozytywnie się wyróżnia?

Wyniki w firmach mikro, do 5 mln zł obrotu, wypadają słabo. Najprawdopodobniej dlatego, że w tych firmach badania klientów prowadzone są rzadko. Z kolei w organizacjach z segmentów o obrotach powyżej 50 i 500 mln zł, badania rynkowe prowadzone są znacząco częściej. A jednak wiedza o wynikach tych badań nie dociera do pracowników. W efekcie nie mają oni podpowiedzi jak postępować. Jest tak zapewne dlatego, że w organizacjach o dużej skali, pochodząca z badań wiedza o perspektywie klientów, często grzęźnie w działach badań, marketingu czy zarządzie.

Tymczasem firmy średnie, te o obrotach od 5 do 50 mln zł, prowadzą badania rynkowe, a ze względu na swoją niewielką jeszcze strukturę, łatwiej jest w tych firmach o rozprzestrzenienie się wiedzy pozwalającej zrozumieć klientów. Jaki płynie stąd wniosek dla firm dużych i bardzo dużych? Powinny one doprowadzić do tego, że wszystkie działania, jakie kadra menedżerska realizuje ze swoimi ludźmi, odnoszone są, czy też pozycjonowane, w kontekście wiedzy o czynnikach, na których zależy klientom. No bo jak bez świadomości tej wiedzy menedżerowie mają podejmować właściwe decyzje?

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

[2] Budowanie zdolności do generowania doświadczeń pożądanych przez klientów

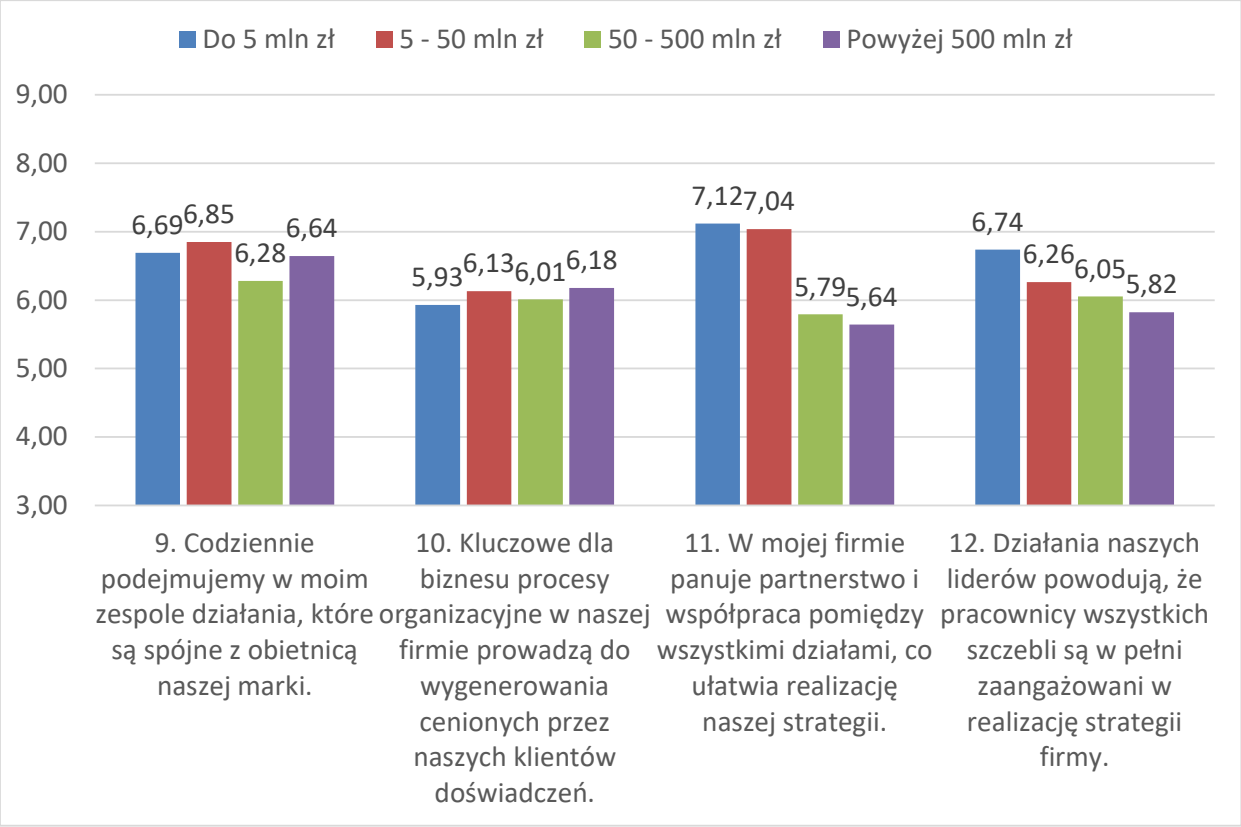


Firmy o obrotach od 5 do 50 mln zł są wyraźnie mocniejsze od pozostałych w tematach dotyczących zdefiniowania obietnicy marki, zaprojektowania doświadczeń klientów oraz wdrożenia standardów pozwalających oferować klientom pożądane doświadczenia. Zdecydowanie słabiej wypadają w temacie inwestycji w szkolenia wspierające pracowników w generowaniu klientom pożądanych doświadczeń. W tym obszarze najlepiej wypadły firmy o obrotach powyżej 500 mln zł. Czy to wyższa świadomość, czy może budżet? Odpowiedź nie jest aż tak istotna, gdyż czynnik dotyczący *branded trainingu* i tak wypada bardzo nisko. Wręcz najniżej w całym badaniu, co zostało już wcześniej wyjaśnione.

Warto zauważyć, że firmy najmniejsze, o obrotach do 5 mln zł, niemal w każdym czynniku wypadły najsłabiej. Dotyczy to szczególnie projektowania doświadczeń klientów. Jest to więc szansa dla mikroprzedsiębiorstw na szybkie wyróżnienie się na rynku od konkurencji.

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

[3] Zdolność dostarczania klientom pożądanych doświadczeń

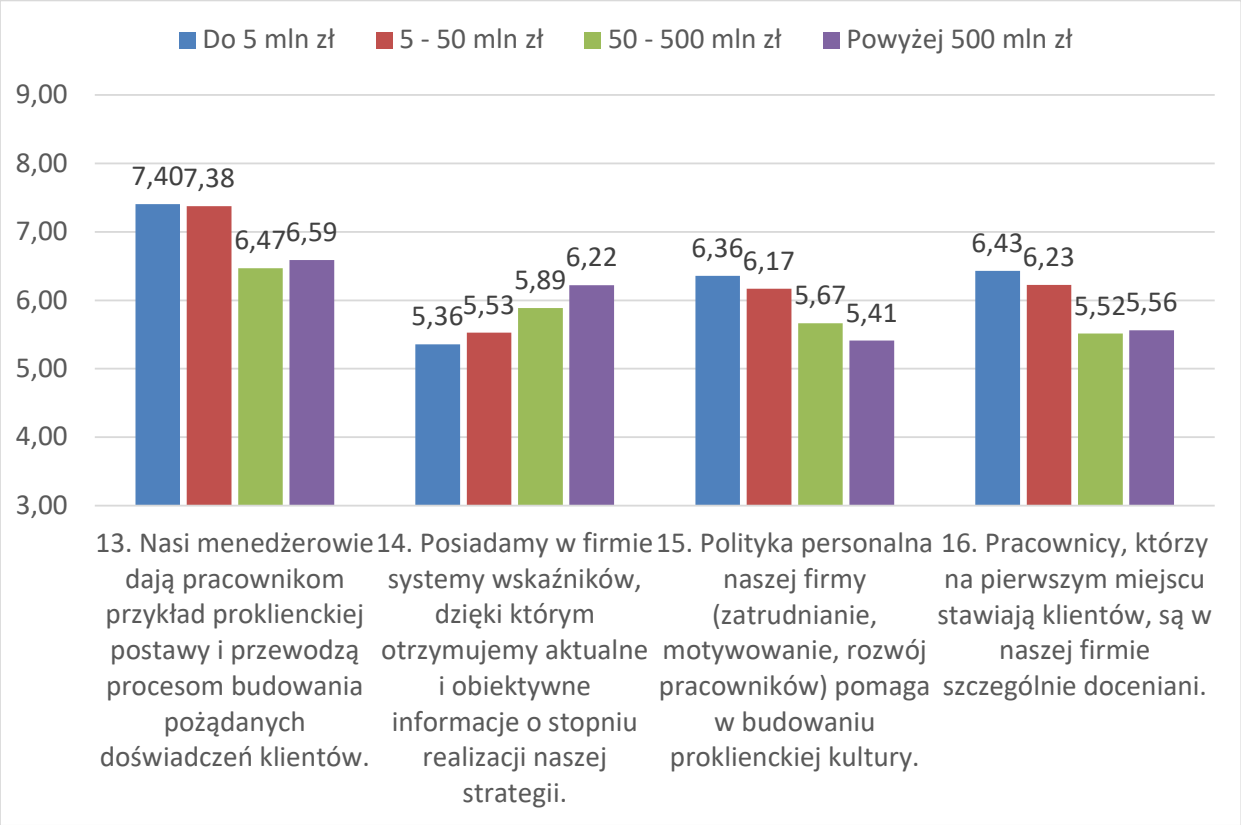


Największe różnice występują w czynniku 11, dotyczącym partnerstwa między działami. Firmy małe i średnie (do 50 mln zł obrotów) wypadają w tym zakresie znacząco lepiej od firm dużych i bardzo dużych. Różnica zbliża się do aż 40%. Jest to zjawisko całkiem zrozumiałe. Systemy bardziej złożone wymagają dla swojej trwałości większej struktury, a to wpływa na pogłębianie się zjawiska silosowości. Systemy zarządzania przez cele (MBO), funkcjonujące w licznych dużych organizacjach, z jednej strony ułatwiają zarządzanie nimi, lecz z drugiej wzmagają sprzeczności interesów pracowników z różnych działów, co przeszkadza w budowaniu spójnej kultury i współpracy.

Warto zauważyć schodkowy układ wyników w czynniku 12., dotyczącym zdolności liderów do angażowania pracowników w realizację strategii przedsiębiorstwa. Im większa firma, tym mniejszy wpływ liderów na zaangażowanie załogi. To zjawisko pokrywa się naszymi z doświadczeniami. W małych firmach liderzy mają znacząco większy i niemal bezpośredni wpływ na wszystkich pracowników. Im większa firma, tym większa struktura i tym bardziej rozprasza się przywództwo. Nie mówiąc już o tym, że łatwiej jest wówczas ukryć swoje niekompetencje – patrz tzw. „teoria niekompetencji", czyli tzw. zasada Laurence'a J. Petera.

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

[4] Rola menedżerów w zarządzaniu doświadczeniem klientów



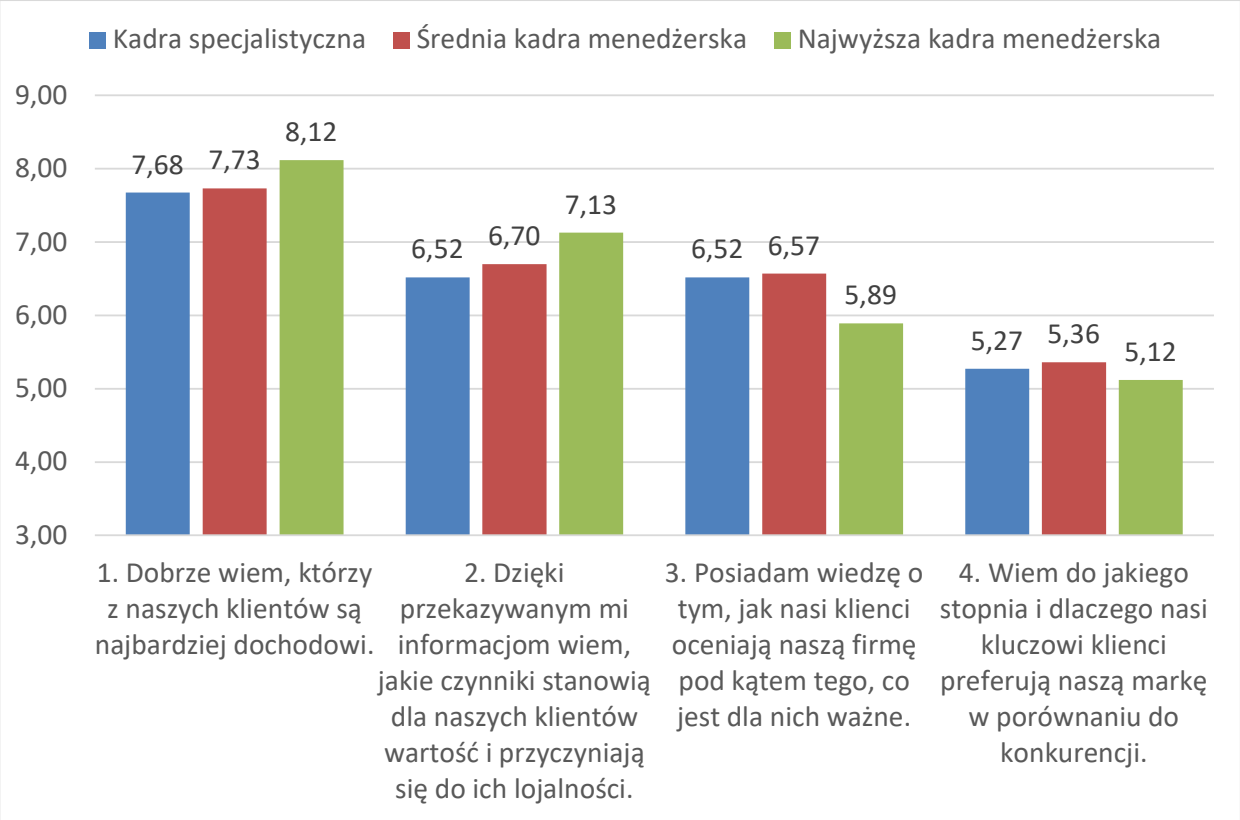
Uderza wręcz identyczny kształt oceny czynnika 12., dotyczącego dawania przez menedżerów właściwego przykładu proklienckiej postawy, z pytaniem 16., dotyczącym szczególnego doceniania pracowników, którzy na pierwszym miejscu stawiają klientów. W tych dwóch obszarach zdecydowanie pozytywnie wyróżniają się firmy małe i średnie. Zresztą podobnie jest też w punkcie piętnastym, dotyczącym panowania proklienckiej polityki personalnej. Skoro menedżerowie nie są przykładem proklienckich postaw, to raczej nie będą takich postaw doceniać u swoich pracowników. Zdolność do budowania proklienckiej kultury jest wówczas mocno ograniczona. Duże przedsiębiorstwa mają tu sporo do nadrobienia. Wniosek jest prosty: im większa firma, tym trudniej o zbudowanie kultury wspierającej zdolność firmy do zarządzania doświadczeniami klientów.

Z kolei duże i bardzo duże przedsiębiorstwa wyraźnie lepiej oceniane są pod kątem posiadania mierników pozwalających określić postępy na drodze do realizacji strategii – czynnik 14. Również takie wskazanie uczestników badania wydaje się logiczne. Im większe przedsiębiorstwo, tym bardziej potrzebuje wspierać swoją działalność różnego rodzaju systemami mierników, które pomagają liderom w zarządzaniu firmami – w końcu „*what's measured, gets done*". Mniejszymi firmami, ze względu na to, że są mniejszymi systemami, łatwiej jest zarządzać i to bez mniej lub bardziej rozwiniętych systemów KPI. Co nie oznacza, że mają się ich pozbywać. Wręcz przeciwnie. Średnia ocena w tym czynniku na poziomie ok. 5,6 świadczy o tym, że w obszarze doboru i stosowania właściwych mierników swojej działalności firmy mają jeszcze sporo do zrobienia!

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

Wyniki według poziomu w strukturze organizacyjnej

[1] Zrozumienie klientów



Pracownicy specjalistyczni mają najmniejsze pojęcie o tym, którzy klienci są dla ich firm najbardziej dochodowi. Im wyżej w strukturze, tym ta wiedza jest powszechniejsza.

Pracownicy specjalistyczni i ci należący do wyższej kadry menedżerskiej twierdzą, że lepiej wiedzą od tych ze średniej kadry menedżerskiej o tym jakie czynniki stanowią wartość dla klientów ich firm. Dzieje się tak zapewne z dwóch, zupełnie odmiennych powodów. Otóż pracownicy na stanowiskach specjalistycznych mają więcej kontaktów z klientami, stąd ich wiedz na temat ich oczekiwań. Z kolei pracownicy najwyższego szczebla charakteryzują się wysoką pewnością siebie. Praktyka biznesowa podpowiada, że najczęściej, co najwyżej tylko wydaje im się, że wiedzą dużo na temat oczekiwań swoich klientów. Taki stan rzeczy potwierdzają także inne badania.

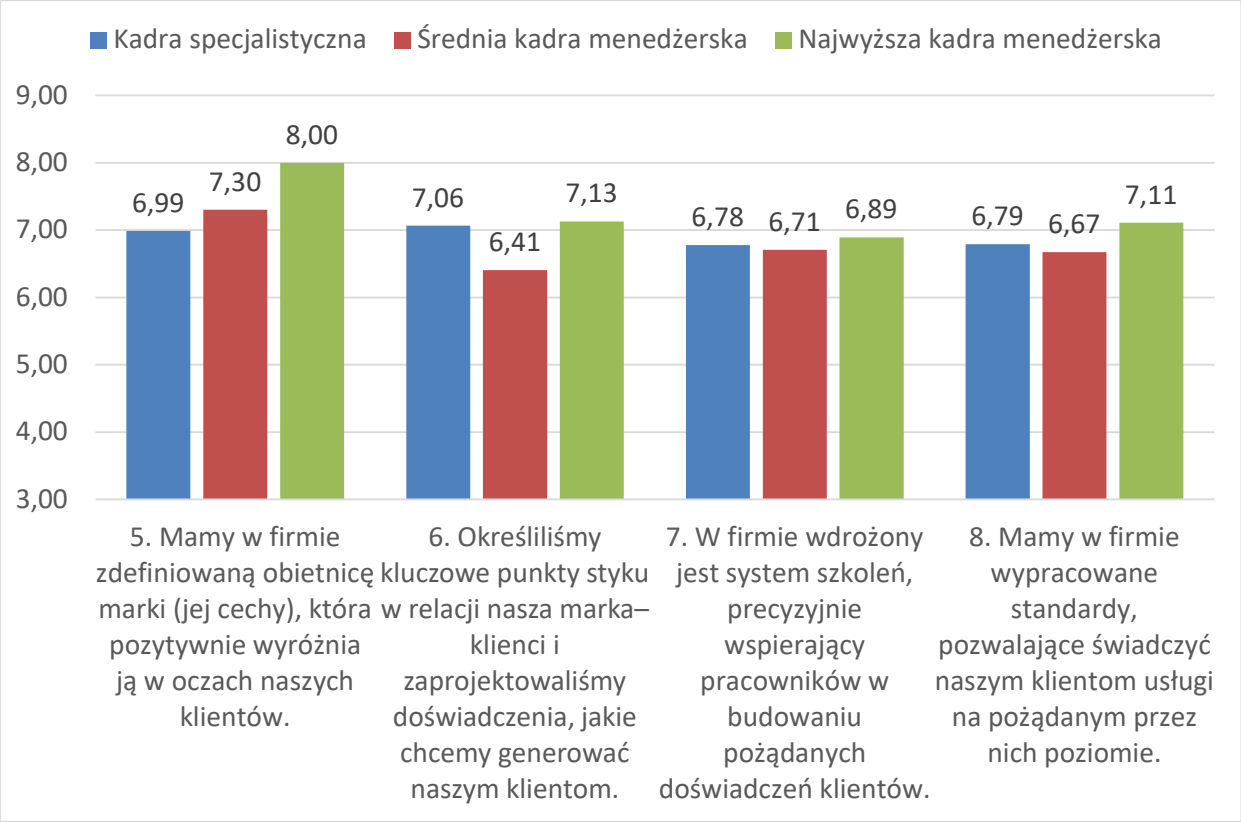
Np. *„Global Insights on Succeeding in the Customer Experience Era" przeprowadzone na zlecenie Oracle przez O'Keeffe &Co.*

W odpowiedziach dotyczących wiedzy o tym jak klienci oceniają firmy respondentów, panuje wysoka spójność. Odwołując się do naszej praktyki, znów chcemy podkreślić, że niewysoki poziom 6,8 w tym obszarze i tak znacząco przewyższa rzeczywistość. Do ogromnej rzadkości należą firmy, które mogą się poszczycić aktualna, kompletną i wiarygodną wiedzą o tym co jest ważne dla klientów i jak są one przez nich oceniane.

Jak już wspomniano, wyższa kadra menedżerska ma wyraźnie większe przekonanie od pozostałych pracowników, co do swojej wiedzy o tym, jak ich firma wypada na tle konkurencji. Czy jest to zgodne z rzeczywistością...? Mamy wątpliwości.

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

[2] Budowanie zdolności do generowania doświadczeń pożądanych przez klientów

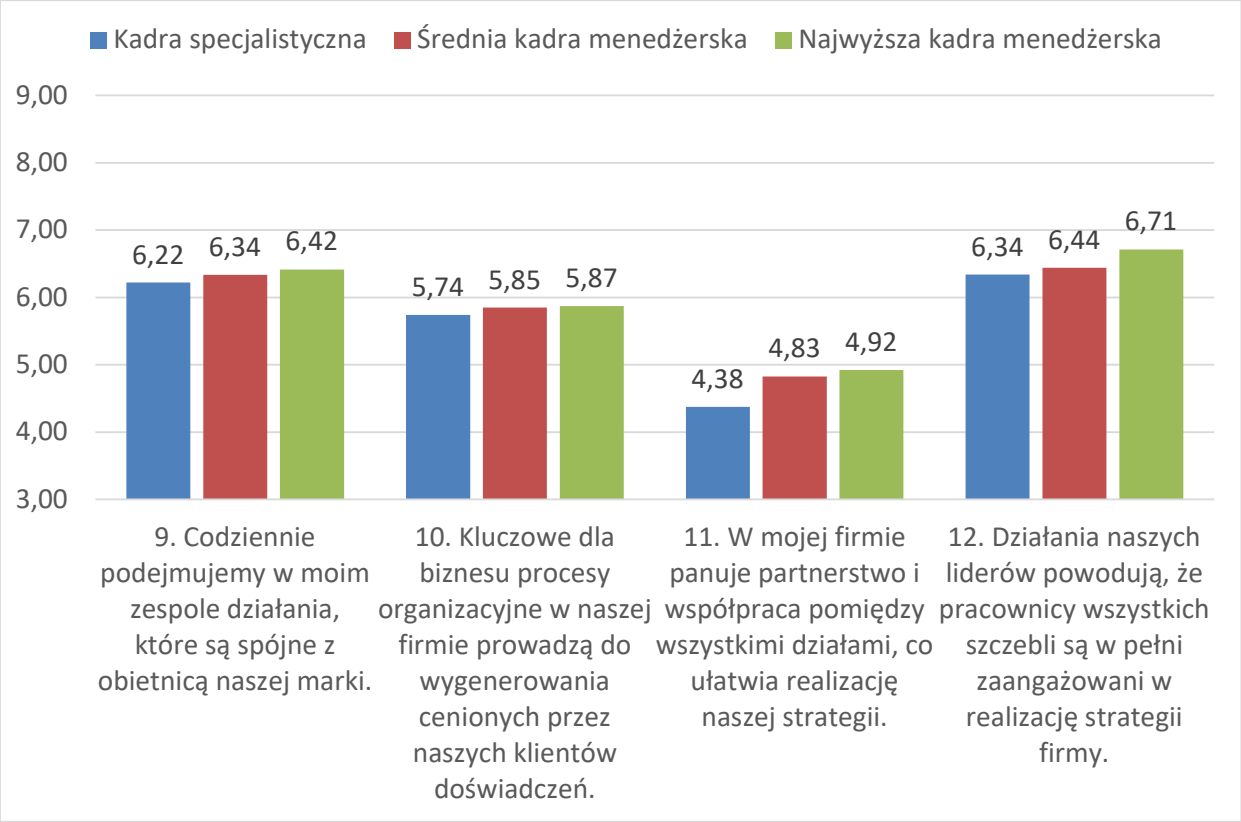


W obszarze dotyczącym budowania zdolności do dostarczania klientom pożądanych doświadczeń w każdym czynniku powtarza się ten sam schemat. Im niżej w strukturze organizacyjnej, tym mniejsze przekonanie pracowników co do wysokiej wartości każdego z badanych czynników. Czyż nie jest to głośny krzyk kadry znajdującej się najniżej w strukturze wołający: „Hej, przełożeni! Nie wiecie,co czynicie! Wcale nie jest tak różowo, jak myślicie, w dziedzinie realnego budowania naszej zdolności do zarządzania doświadczeniami naszych klientów! W szczególności my, pracownicy, nie jesteśmy szkoleni z zakresu umiejętności przydatnych do budowania siły naszej marki!".

Mimo że coraz więcej firm – poprzez swoje działy CEM, z pomocą zewnętrznych firm doradczych lub samodzielnie – projektuje doświadczenia swoich klientów (czynnik 6), to i tak średni wynik w tym obszarze nie osiąga nawet sześciu punktów... Owszem, wiele firm szkoli swoich pracowników. Ale gdzie są szkolenia uczące pracowników wszystkich działów i wszystkich poziomów w strukturze zachowań, generujących pożądane przez klientów doświadczenia (czynnik 7)? Skąd pracownicy, na co dzień tworzący te doświadczenia, mają wiedzieć, co robić, chcieć to robić i umieć to robić? No to jak firmy chcą się wyróżnić na rynku i wygrać? Cóż, uciekają do znanych sobie sposobów, czyli produktów i marketingu. A przecież żyjemy w Ekonomii Doświadczeń...

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

[3] Zdolność dostarczania klientom pożądanych doświadczeń



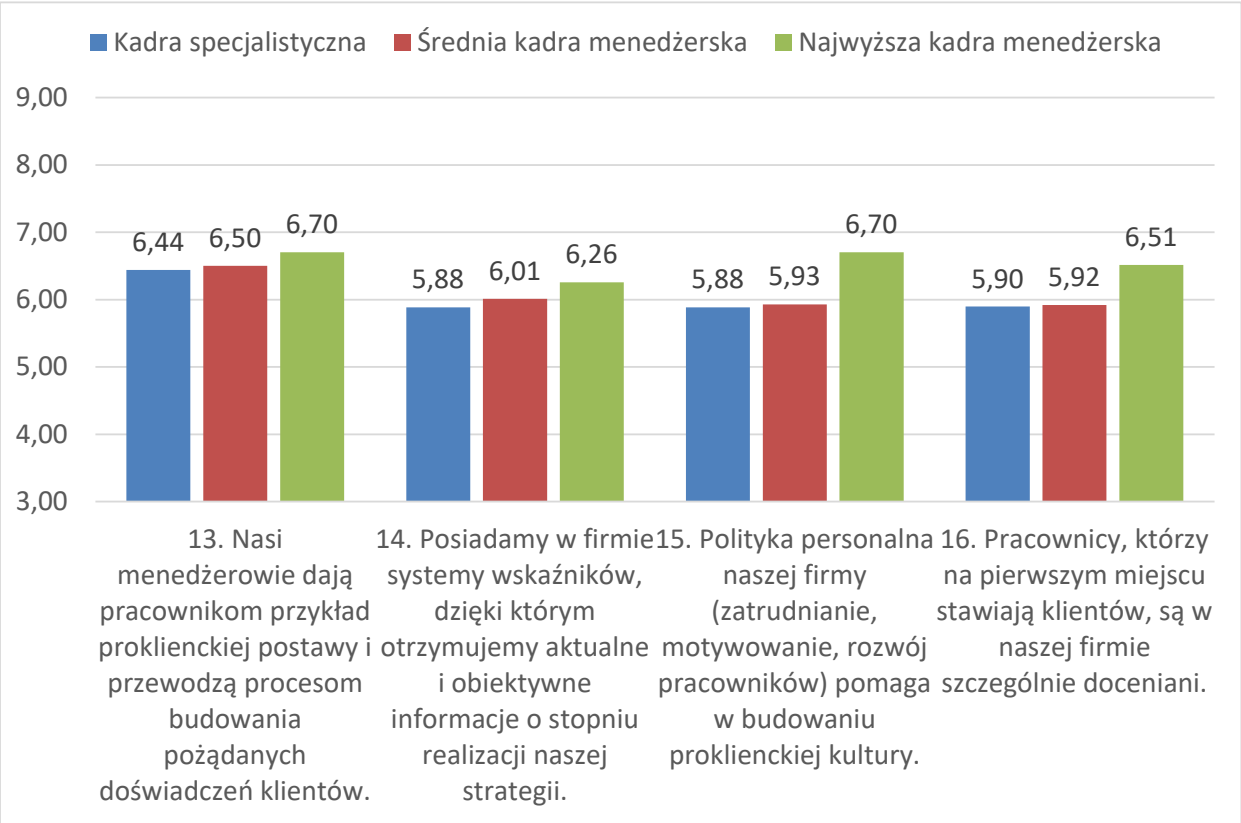
W obszarze dotyczącym realnej zdolności do budowania przewagi konkurencyjnej poprzez zapewnianie klientom pożądanych doświadczeń, wskazania średniej kadry menedżerskiej oraz kadry specjalistycznej są do siebie bardzo zbliżone i jednocześnie znacząco niższe niż wskazania osób reprezentujących najwyższą kadrę menedżerską. Innymi słowy, im niżej dana osoba znajduje się w strukturze organizacyjnej, tym ma większe wątpliwości co do zdolności własnej firmy do zarządzania doświadczeniem jej klientów. Choć trzeba przyznać, że najwyższa kadra menedżerska i tak każdy z punktów w obszarze zdolności do realnego dostarczania klientom pożądanych doświadczeń oceniła pomiędzy 6 a 7, czyli nisko.

Warto też zauważyć, że szczególne różnice między opinią najwyższej kadry menedżerskiej a pozostałymi pracownikami widać w punktach dotyczących partnerstwa pomiędzy poszczególnymi działami (czynnik 11) oraz zdolności przełożonych do angażowania swoich ludzi (punkt 12). Są to silne podpowiedzi pracowników niższych szczebli dla osób znajdujących się wyżej w hierarchii co do działań wartych podjęcia.

Różnice pomiędzy percepcją najwyższej kadry menedżerskiej a pozostałymi pracownikami potwierdzają istnienie „dworu" wokół osób zarządzających przedsiębiorstwem. Z jednej strony „dwór" nie dopuszcza do kierownictwa złych wiadomości. Z drugiej zaś kierownictwo najwyższego szczebla nie zawsze jest zainteresowane wypłynięciem prawdy na wierzch. Łatwiej wtedy dobrze wypaść w oczach Rady Nadzorczej...

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

[4] Rola menedżerów w zarządzaniu doświadczeniem klientów



W obszarze dotyczącym roli menedżerów w zarządzaniu doświadczeniem klientów rozdźwięk pomiędzy wskazaniami najwyższej kadry menedżerskiej, a pozostałymi osobami jest bardzo wysoki. Co ciekawe, percepcja pracowników specjalistycznych i pracowników średniego szczebla jest niemal identyczna. Rozdźwięk w rozumieniu rzeczywistości ma więc miejsce pomiędzy najwyższą a średnią kadrą menedżerską. Czyżby w tym miejscu przebiegała w firmach granica My/Oni?

Poniżej przedstawione są poszczególne czynniki w kolejności od największej do najmniejszej różnicy pomiędzy przekonaniami top menedżerów a pozostałymi pracownikami dowolnego szczebla. Stanowią one wyraźne podpowiedzi dla top menedżerów co do obszarów, nad którymi warto pracować, a dla HR-u – które warto rozwijać.

- 26% wyższe wskazania – Czynnik 16: pracownicy stawiający na pierwszym miejscu klienta są odpowiednio doceniani
- 23% wyższe wskazania – Czynnik 15: polityka personalna firmy pomaga w budowaniu proklienckiej kultury
- 12% wyższe wskazania – Czynnik 13: przełożeni są wzorcem proklienckiej postawy i budowania pożądanych doświadczeń klientów
- 10% wyższe wskazania – Czynnik 14: firma posiada wskaźniki pozwalające na bieżąco monitorować stopień realizacji strategii

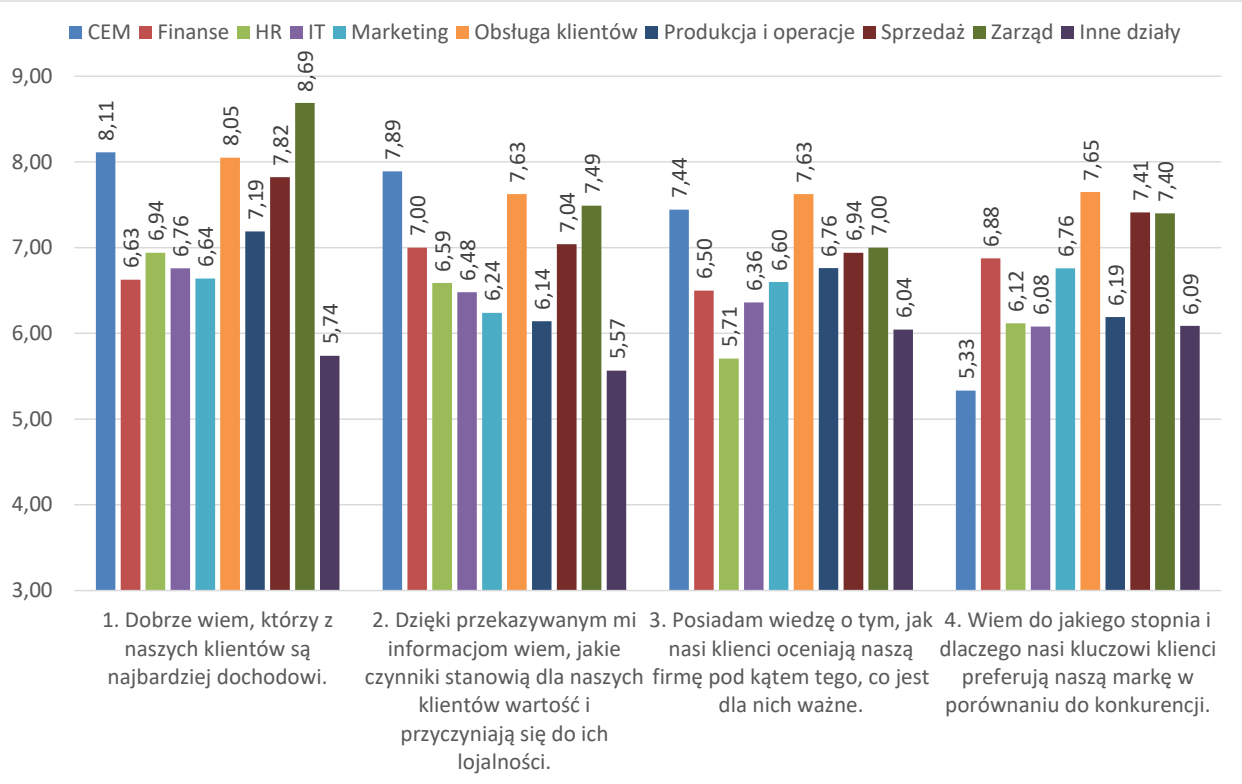
Skoro top menedżment nie posiada prawdziwej informacji o własnym przedsiębiorstwie, jak może podejmować trafne decyzje biznesowe? Jest to zdecydowana podpowiedź dla wszystkich, którzy poszukują sposobu na wygraną rynkową.

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

Wyniki według poszczególnych działów

W tej części raportu znajdują się wyniki w podziale na poszczególne działy. Są one przedstawione w podziale na cztery badane obszary (patrz pierwszy wykres poniżej). Dla przejrzystości po każdym obszarze prezentowane są odpowiedzi przedstawicieli różnych działów na poszczególne pytania.

[1] Zrozumienie klientów



Zarząd ma świadomość, którzy klienci są najbardziej dochodowi i... potem jest już tylko słabiej.

Sprzedaż rozumie klientów wyraźnie lepiej od **marketingu**. Albo tak tylko się im, czyli respondentom ze **Sprzedaży**, wydaje...

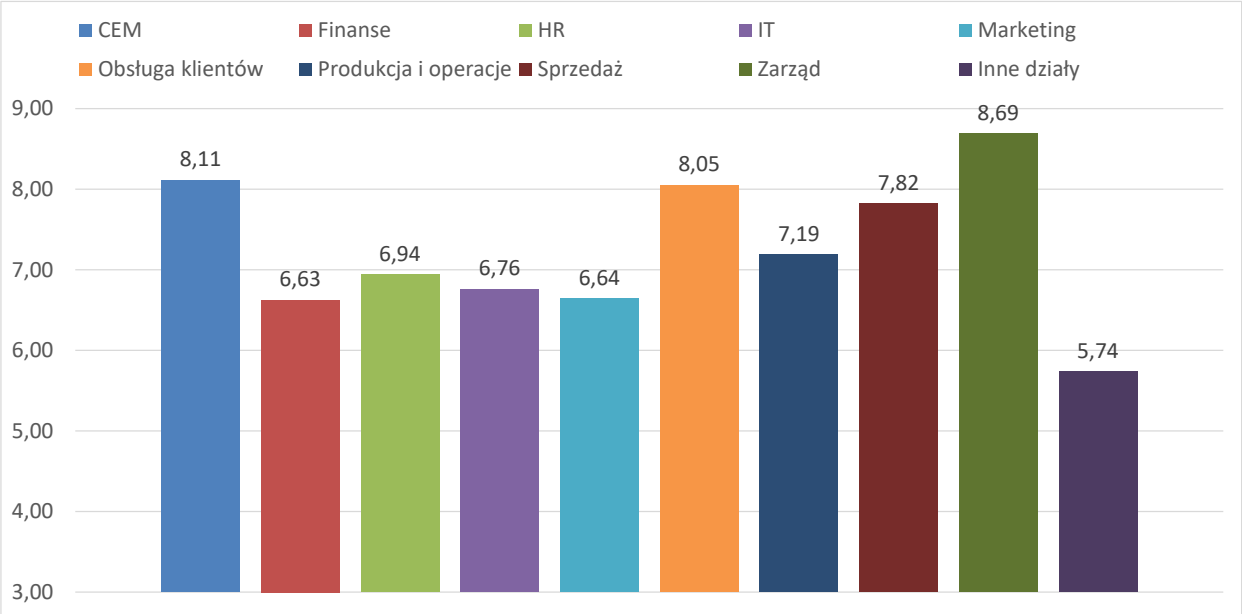
Za to **Obsługa klientów** rozumie ich jeszcze lepiej niż **Sprzedaż**... Cóż, na co dzień borykają się z niedostarczeniem przez organizację tego, co **Sprzedaż** i **Marketing** naobiecywały.

HR... oj, słabiutko ze zrozumieniem klientów. A szkoda... Zważywszy na podkreślaną przez respondentów wiodącą rolę szkoleń uczących pracowników zachowań budujących siłę marki, **HR** powinien zabrać się za ugruntowanie swojej wiedzy w tym obszarze...

CEM... Wow! CEM wie niemal wszystko o klientach! Z wyjątkiem świadomości, do jakiego stopnia reprezentowane przez nich firmy wypadają lepiej w oczach klientów od konkurencji...

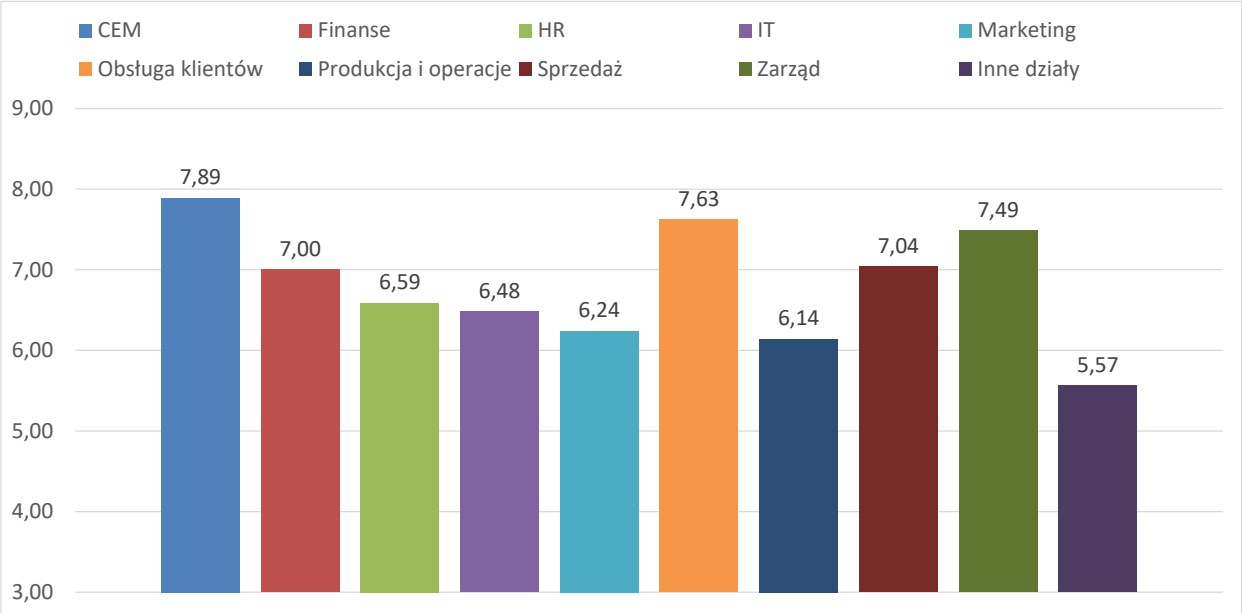
© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

1. **Dobrze wiem, którzy z naszych klientów są najbardziej dochodowi.**



Respondenci z **Zarządów**, **Obsługi klientów** i **CEM** wiedzą którzy klienci są najbardziej dochodowi. A pozostali? Np. **Finanse** nie wiedzą kto jest dochodowym klientem... Mało tego, **IT** wie to lepiej od Finansów... Kto ma rację? Jak to jest w Twojej firmie? Czy **Finanse** potrafią podpowiedzieć Ci, którzy klienci Twojej firmy albo na rynku są najbardziej dochodowi? Bez tej wiedzy ciężko będzie uzyskać pożądaną masę marży, bo nie wiadomo, na kim się koncentrować...

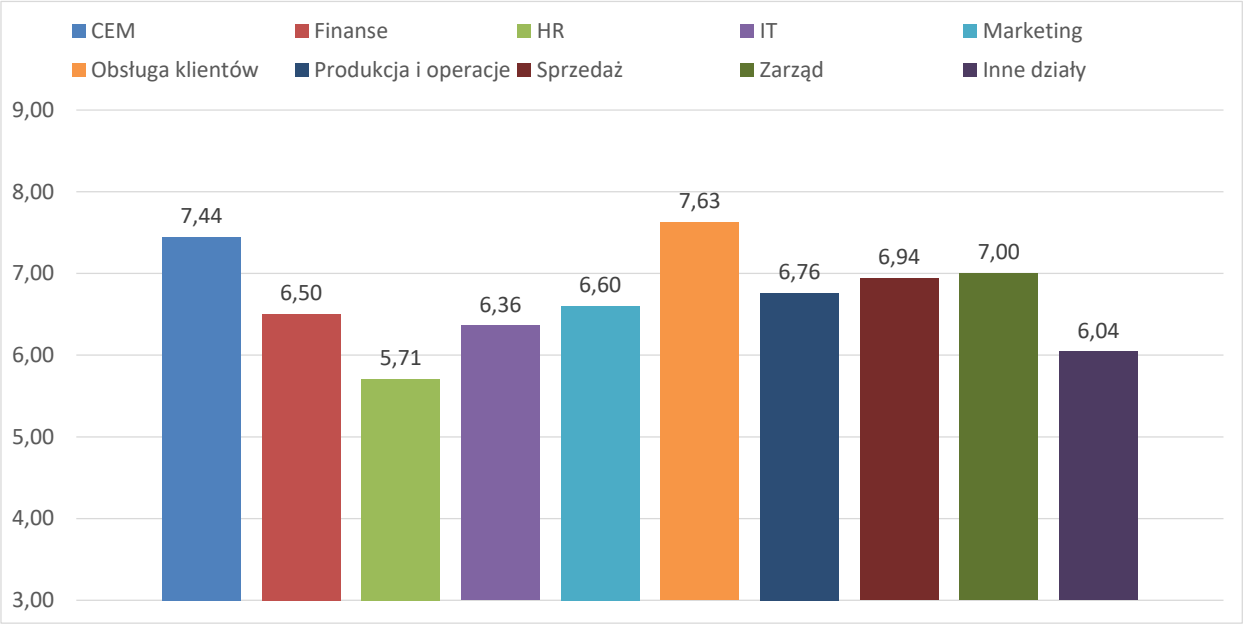
2. **Dzięki przekazywanym mi informacjom wiem, jakie czynniki stanowią dla naszych klientów wartość i przyczyniają się do ich lojalności.**



CEM i dział **Obsługi klientów** przodują w wiedzy na temat czynników, które stanowią dla klientów wartość. **Zarząd** też twierdzi, że wie, choć nasze doświadczenia podpowiadają, że przekonanie to może być fałszywe. Warto sprawdzić. W pozostałych działach ten kluczowy czynnik wypada bardzo słabo. Jak zarządzać w takiej sytuacji doświadczeniami klientów? Sam **CEM** i **Obsługa klientów** nie dadzą rady...

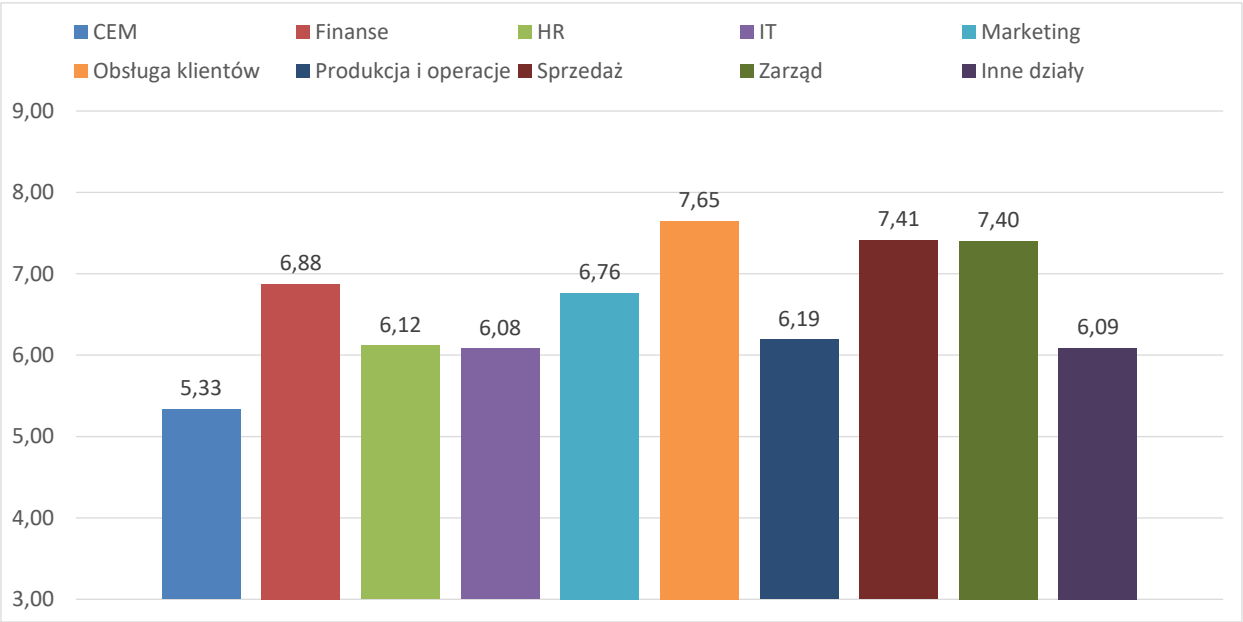
© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

3. Posiadam wiedzę o tym, jak nasi klienci oceniają naszą firmę pod kątem tego, co jest dla nich ważne.



Obsługa klientów i **CEM** wie, jak ich firmy wypadają w oczach klientów w ważnych dla nich aspektach. **Zarząd** zaczyna przyznawać, że w sumie to jednak nie wie za dużo. Może tyle, co **Sprzedaż**. Co ciekawe, **Produkcja** twierdzi, że lepiej zna klientów niż **Marketing**. Oj, coś się tu chyba komuś tylko wydaje, że wie. **Marketing** przynajmniej wie, że nie wie...

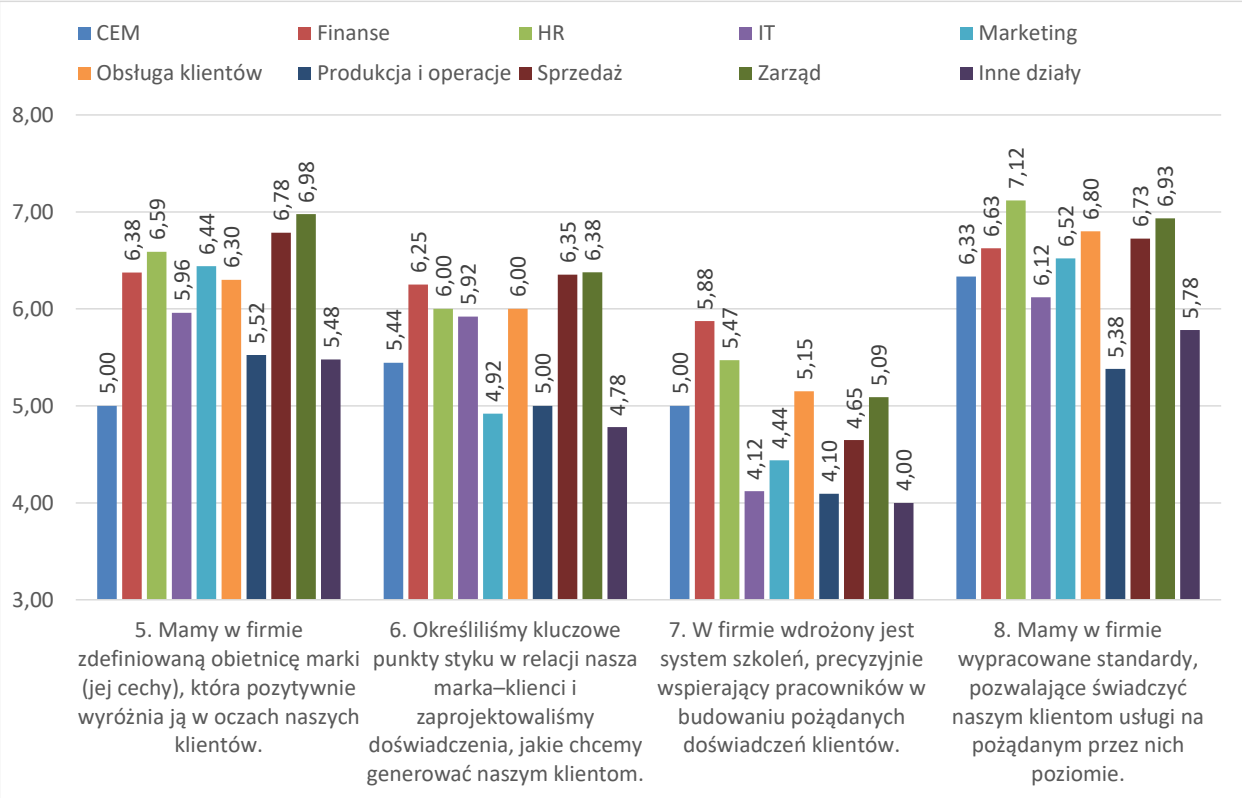
4. Wiem do jakiego stopnia i dlaczego nasi kluczowi klienci preferują naszą markę w porównaniu do konkurencji.



Obsługa klientów i **Sprzedaż** wiedzą bezpośrednio z kontaktów z rynkiem, dlaczego ich firmy są wybierane przez klientów w porównaniu do konkurencji. **Zarząd** wie to zapewne od nich. Pomijam, czy to przekonanie jest wiarygodne, czy na wyrost (zwłaszcza w **Zarządzie**), ale dlaczego **CEM** wręcz skokowo traci świadomość w tym obszarze?

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

[2] Budowanie zdolności do generowania doświadczeń pożądanych przez klientów



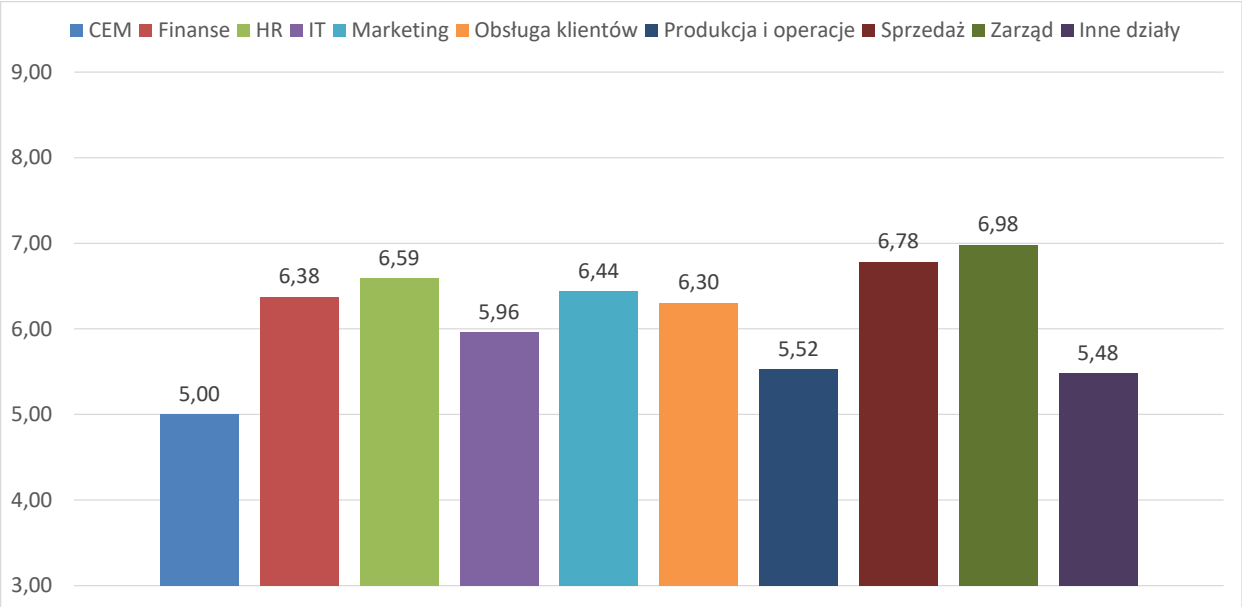
W firmach brakuje szkoleń wspierających pracowników w budowaniu pożądanych doświadczeń klientów. Widać to już z wcześniejszych części raportu. Zastanawia natomiast **jak to jest, że w firmach są standardy pozwalające świadczyć klientom usługi na pożądanym przez klientów poziomie, mimo że znacznie słabiej wygląda kwestia zaprojektowania wartościowych doświadczeń klientów w punktach styku z nimi? W takim razie, w oparciu o co powstały owe standardy?**

Interesujące jest też spojrzenie na wyniki odpowiedzi przedstawicieli działu **CEM**. Uważają oni, że określone są punkty styku z klientami i zaprojektowane doświadczenia klientów w tych punktach w stopniu wyższym niż zdefiniowanie obietnicy marki. Na jakiej zatem podstawie owe doświadczenia klientów w punktach styku zostały zaprojektowane? Skąd został wzięty wsad do tego projektowania? Wygląda na to, że raczej nie ze strategii pozycjonowania marki. Czyli co? Z czyjejś intuicji? Opartej o wiedzę sprzed lat, lub z poprzedniej firmy, i to działającej w innej branży...?

Co ciekawe, **Marketing** ma zdanie dokładnie odwrotne. Wg **Marketingu** w firmach jest zdefiniowana obietnica marki, ale zdecydowanie brakuje zdefiniowania punktów styku z klientami i zaprojektowania doświadczeń klientów. **Zarząd**, **Sprzedaż** i **HR** uważają podobnie. Pozostałe działy też, ale oceniają wyniki w tym obszarze wyraźnie niżej.

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

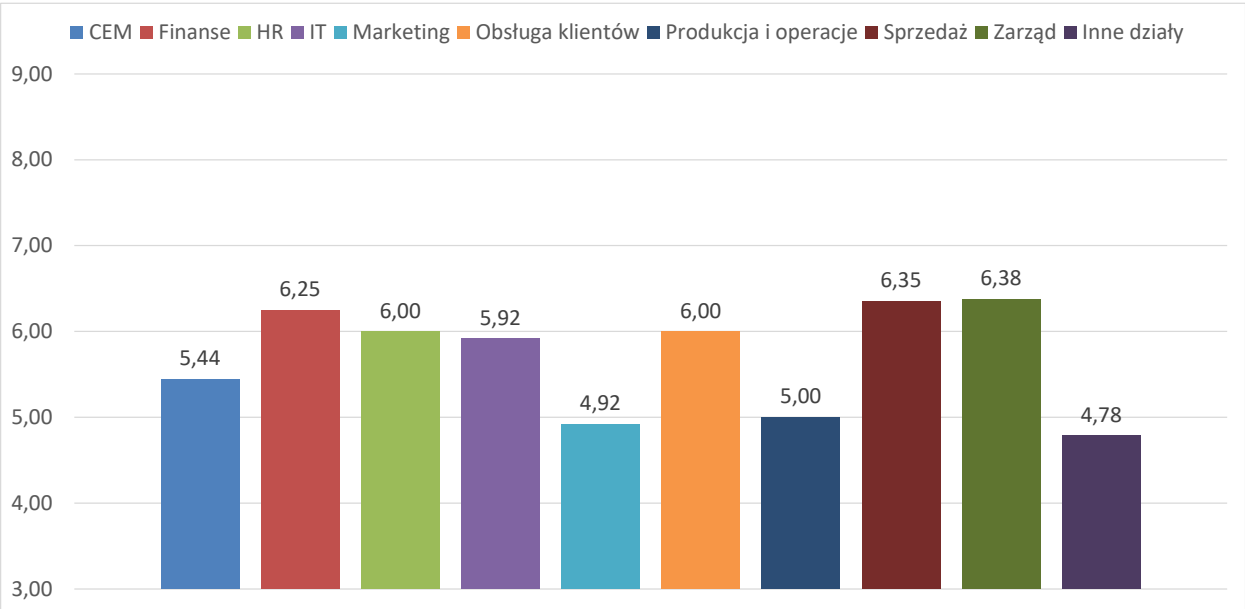
5. Mamy w firmie zdefiniowaną obietnicę marki (jej cechy), która pozytywnie wyróżnia ją w oczach naszych klientów.



Czynnik 5, czyli zdefiniowanie obietnicy marki, to wyraźny krzyk rozpaczy przedstawicieli działów **CEM**. Wg nich brakuje formalnego zdefiniowania wyróżniającej obietnicy marki. Wynik 5,0 praktycznie oznacza, że jej nie ma. To znaczy może i definiowane są w firmach obietnice marki, ale czy wyróżniające pozytywnie w oczach klientów? Czy jest to obietnica marki, o której można powiedzieć, że może stanowić strategię pozycjonowania marki na rynku? Czy taka obietnica stanowi biznesowo uzasadnioną i klarowną podpowiedź dla pracowników co do wartości, jaką mają oni tworzyć klientom?

Zarządzie, posłuchaj swoich ludzi z działu **CEM**! I nawet jeśli Twój **Marketing** twierdzi inaczej, to ci, którzy odpowiadają swoją rolą za definiowanie i wspieranie budowania pożądanych doświadczeń klientów, wyraźnie podpowiadają, że bez zadbania o porządną strategię pozycjonowania na rynku nie da rady skutecznie i długofalowo pokonać konkurencji.

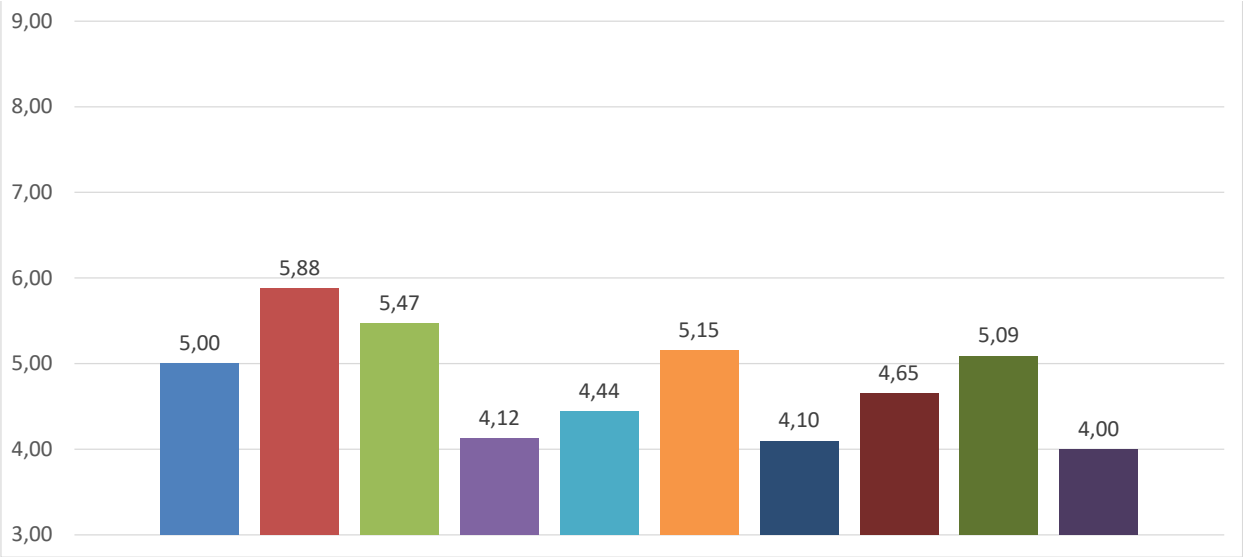
6. Określiliśmy kluczowe punkty styku w relacji nasza marka–klienci i zaprojektowaliśmy doświadczenia, jakie chcemy generować naszym klientom.



Marketing i **Produkcja** razem! Z tym, że nie jest to wcale dobra wiadomość... Przedstawiciele obu działów martwią się bardzo brakiem zdefiniowania punktów styku z klientami i zaprojektowaniem ich doświadczeń. **Zarząd** i **Sprzedaż** natomiast twierdzą, że wszystko jest w porządku...

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

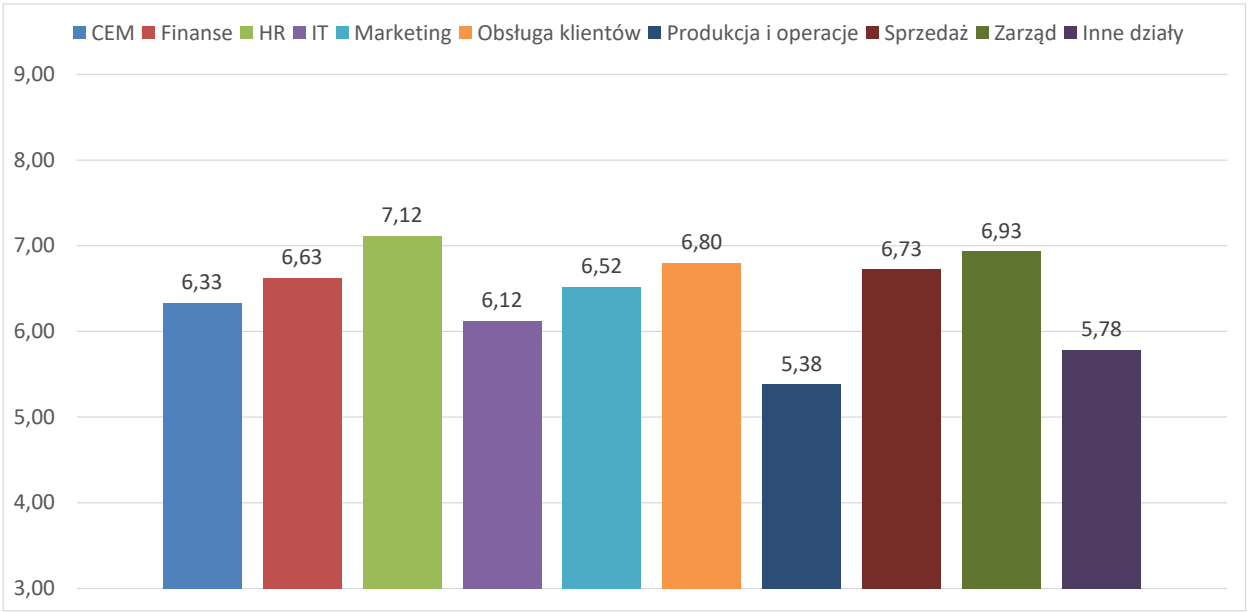
7. W firmie wdrożony jest system szkoleń, precyzyjnie wspierający pracowników w budowaniu pożądanych doświadczeń klientów.



Jak przystało na czynnik najniżej oceniony w całym badaniu, wskazania w podziale na wszystkie działy potwierdzają brak realizacji szkoleń uczących zachowań pomagających pracownikom w budowaniu pożądanych przez klientów doświadczeń. Działy **IT**, **Produkcja i operacje** oraz **Inne** wskazały, że u nich tego typu szkolenia praktycznie się nie odbywają. Patrząc na utrudnienia, jakie systemy informatyczne tworzą pracownikom i klientom, a także trudności z „wymuszeniem", by **Produkcja i operacje** szły na rękę pracownikom z działów komercyjnych w generowaniu klientom wartościowych doświadczeń poprzez spełnianie obietnicy marki, tak niskie wyniki we wspomnianych działach zupełnie nie dziwią.

Najbardziej zaskakujące są wskazania działu **Finansów**. Albo jest tak, że przedstawiciele tego działu są regularnie szkoleni z budowania siły marki, albo też wszystkie inne działy regularnie „atakują" działy finansów w celu pozyskania funduszy na takie szkolenia. Trzecia opcja jest taka, że dział **Finansów** zwyczajnie się myli.

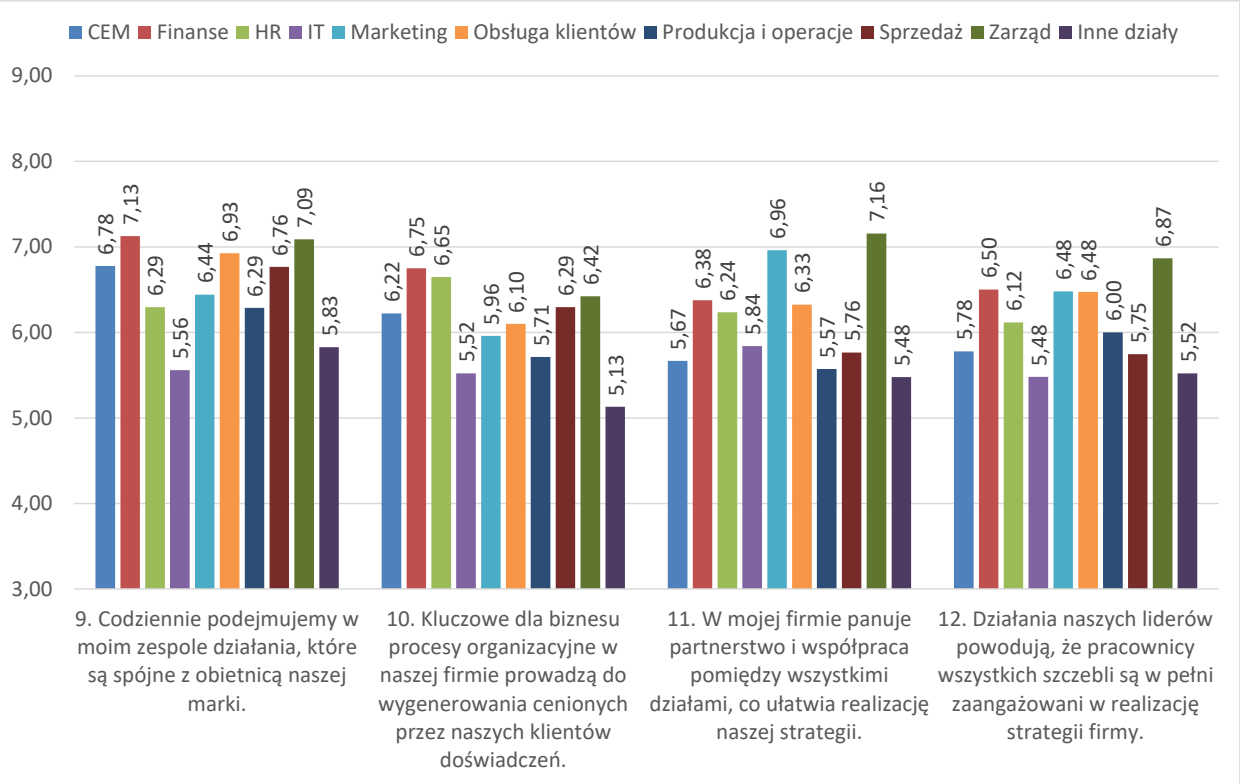
8. Mamy w firmie wypracowane standardy, pozwalające świadczyć naszym klientom usługi na pożądanym przez nich poziomie.



Wyniki wskazują na spore zadowolenie działów **HR**, **Obsługi klientów** i **Zarządu** w porównaniu do innych działów. Ich zdaniem standardy ułatwiające świadczenie usług na pożądanym przez klientów poziomie funkcjonują w firmach w miarę dobrze. Choć trzeba zaznaczyć, że jedynie przedstawiciele **HR** przekroczyli dolny poziom neutralny i ocenili kwestię standardów na 7,12.

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

[3] Zdolność dostarczania klientom pożądanych doświadczeń



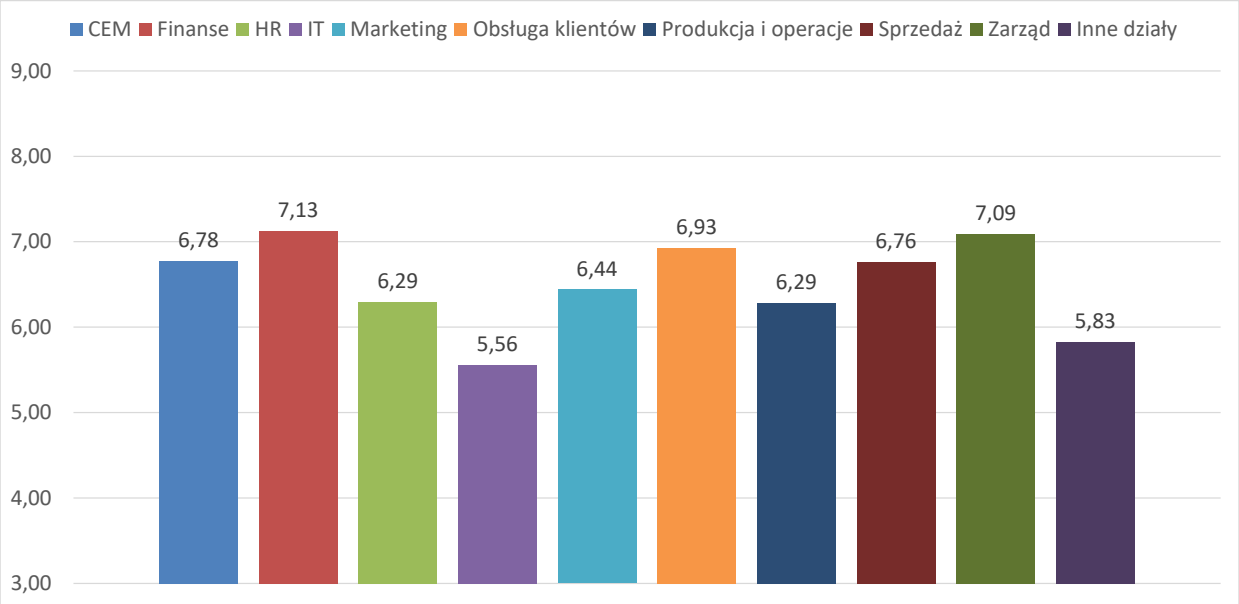
Przedstawiciele **Zarządów**, którzy zazwyczaj wysoko oceniają swoje firmy w porównaniu do innych, wyjątkowo nisko ocenili ukierunkowanie procesów biznesowych na tworzenie klientom wartościowych doświadczeń. Bardzo podobnie, choć nieco mniej optymistycznie, widzą rzeczywistość przedstawiciele **Marketingu**.

Charakterystyczna jest natomiast różnica pomiędzy percepcją **Zarządu** z **Marketingiem**, a przedstawicielami pozostałych działów w obszarze partnerstwa i współpracy między działami w celu realizacji strategii. Przyczyną może być brak zrozumienia tych dwóch grup respondentów o tym, jaka jest realna rzeczywistość w ich firmach. Z badania CEM+ 2025 wynika, że aby odkryć, jak wygląda współpraca w poziomie, czyli w poprzek struktury organizacyjnej, należałoby się zwrócić do działów **Produkcji i operacji**, **CEM**, **Sprzedaży** i **IT**.

Warto zauważyć, jak niskie oceny w obszarze budowania zdolności do dostarczania klientom pożądanej wartości dali przedstawiciele **IT**. Najwyraźniej zdają sobie sprawę, że ich firmy mogą inwestować miliony w nowoczesne technologie, ale i tak nic to nie zmieni. No chyba, że: podstawą kultury będzie codzienne podejmowanie przez pracowników wszystkich szczebli działań spójnych z obietnicą marki, procesy będą zmierzały do wygenerowania klientom wartościowych doznań, współpraca w poziomie będzie na wysokim poziomie, a liderzy firmy będą potrafili zaangażować pracowników w realizację strategii przedsiębiorstwa. Masz tak w swojej firmie?

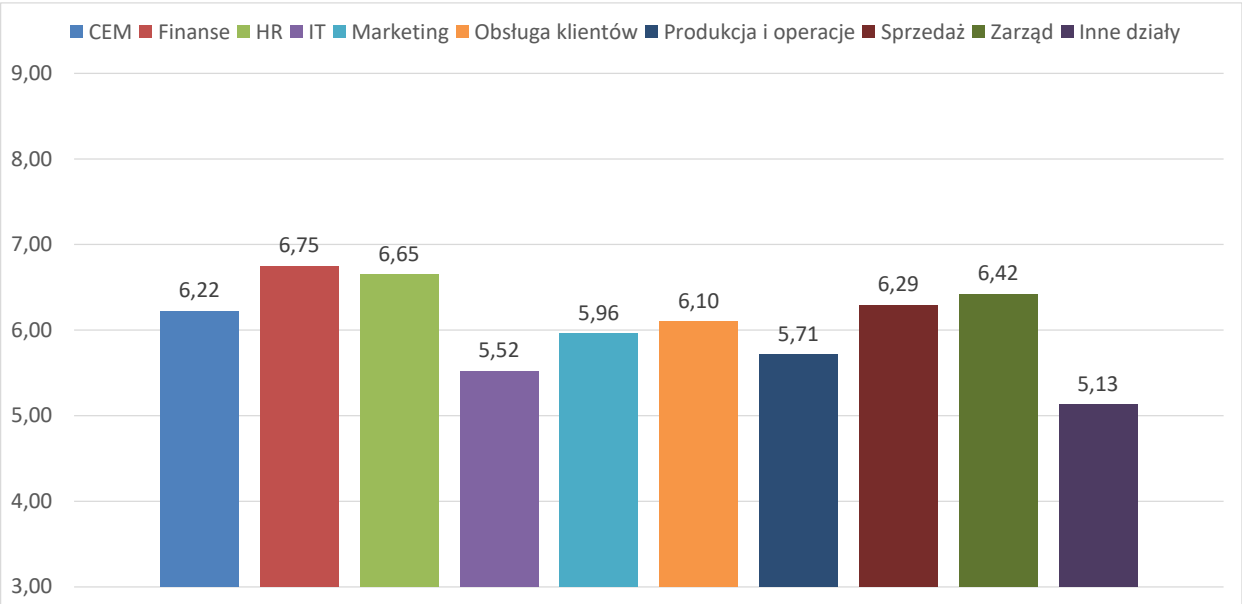
© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

9. Codziennie podejmujemy w moim zespole działania, które są spójne z obietnicą naszej marki.



Zarządzie, przedstawicielu **Finansów**, czy aby na pewno podejmujecie w swoich zespołach działania spójne z obietnicą marki? Aż trudno uwierzyć... **Obsługa klientów**, **CEM**, **Sprzedaż** – tu wyniki powyżej średniej są bardziej prawdopodobne. Niskie wskazania przedstawicieli **IT** wydają się w tym czynniku zrozumiałe.

10. Kluczowe dla biznesu procesy organizacyjne w naszej firmie prowadzą do wygenerowania cenionych przez naszych klientów doświadczeń.

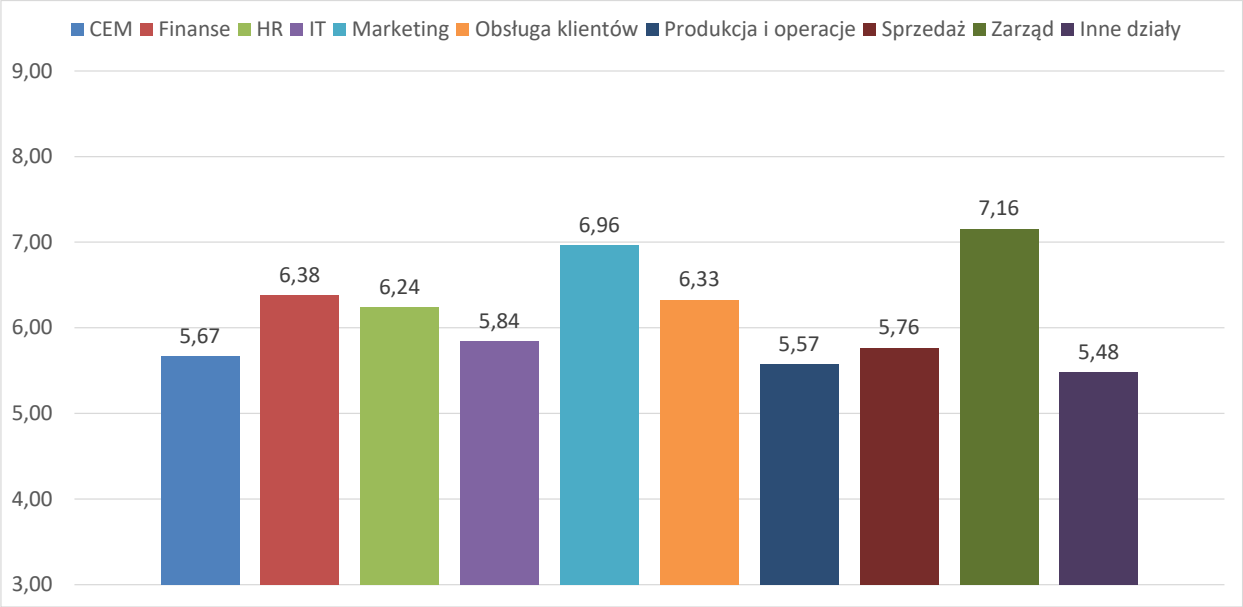


Nie dziwią bardzo niskie oceny procesów organizacyjnych pod kątem ich prowadzenia do wartościowych doświadczeń klientów przez działy **IT** oraz **Produkcji i operacji**. Wiedzą, co mówią... Ale skąd wysokie oceny ze strony **Finansów**, **HR**, czy **Zarządu**? Wydają się one wyidealizowane. Stanowią raczej myślenie życzeniowe.

Warto zauważyć, że nikt, dosłownie żaden dział, nie wybił się w tym obszarze powyżej 7,00. Oj, słabo z procesami pod kątem ich sprzyjania generowaniu klientom wartościowych doświadczeń.

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

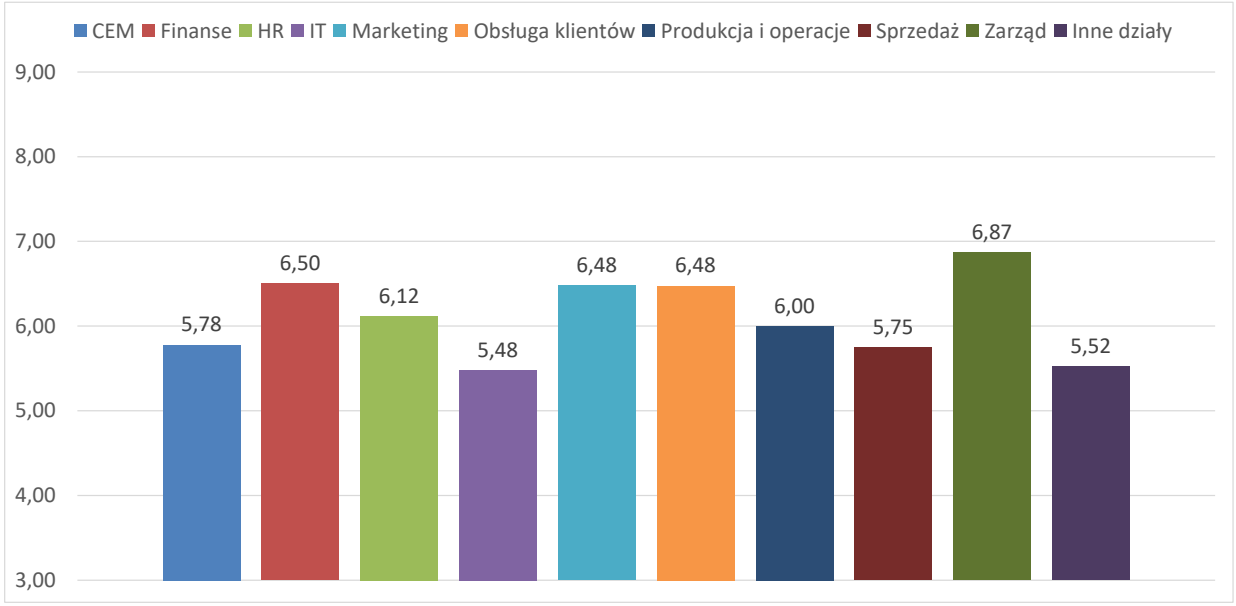
11. W mojej firmie panuje partnerstwo i współpraca pomiędzy wszystkimi działami, co ułatwia realizację naszej strategii.



Któż ma przekonanie, że w firmie panuje partnerstwo i współpraca pomiędzy wszystkimi działami? Ewidentnie ci, którzy w zasadzie najmniej wiedzą o tym co się dzieje wewnątrz organizacji...

Warto zauważyć, jaka wyjątkowa zgoda panuje w niskiej ocenie tego czynnika pomiędzy **Produkcją i operacjami** a **Sprzedażą**, **CEM** i **IT**...

12. Działania naszych liderów powodują, że pracownicy wszystkich szczebli są w pełni zaangażowani w realizację strategii firmy.

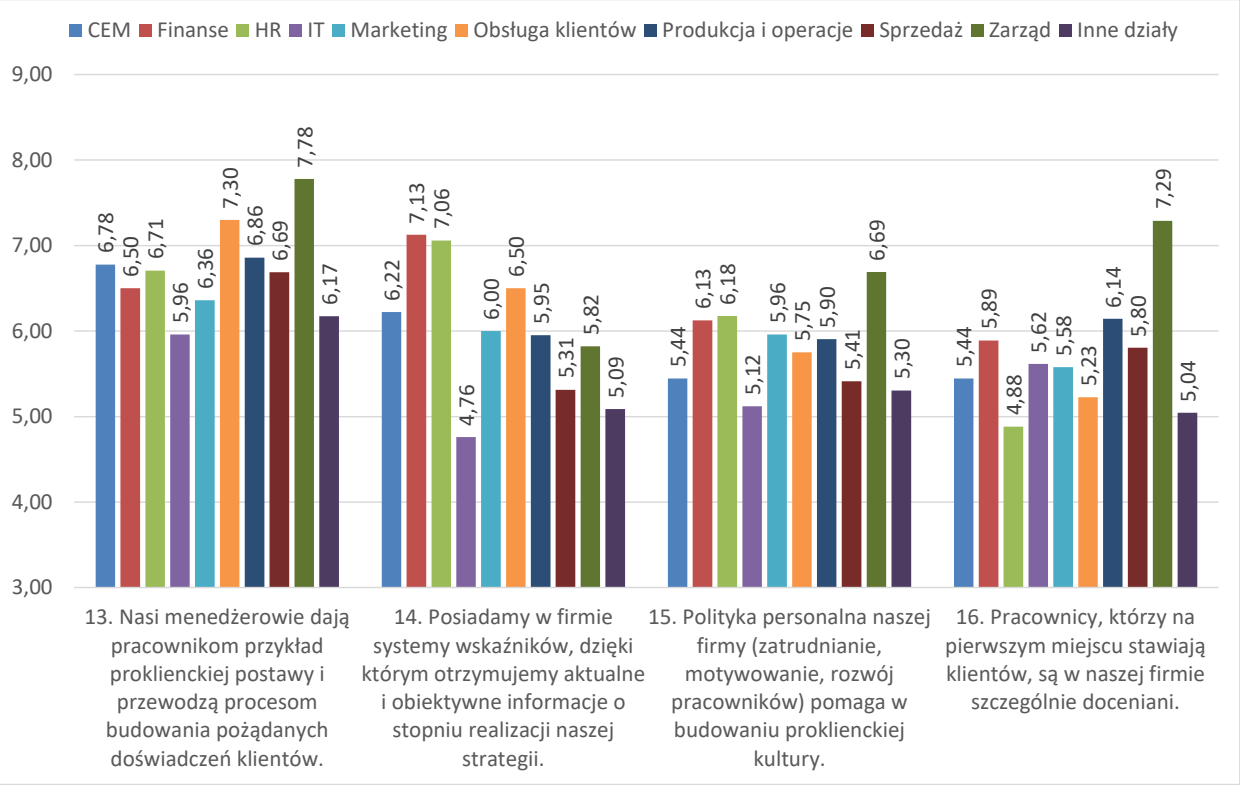


Patrząc na powyższe wyniki można odnieść wrażenie, że pracownicy **IT**, którzy mają najlepszy dostęp do całej organizacji, wyjątkowo nisko oceniają jakość działań liderów w kierunku angażowania pracowników w realizację strategii firmy. Czy **IT** ma rają rację? Czy może **Zarząd**, którego członkowie aż o 25% wyżej od **IT** ocenili zdolności przywódcze kadry kierowniczej?

Zarządowi wtórują **Finanse**, **Marketing** i **Obsługa klientów**, których przedstawiciele też ocenili zdolności angażowania załogi przez liderów powyżej przeciętnej. Przeciwnego zdania są, oprócz **IT**, pracownicy ze **Sprzedaży** i **CEM**.

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

[4] Rola menedżerów w zarządzaniu doświadczeniem klientów



Jak widać, pewnym powtarzalnym schematem wyników badania CEM+ 2025 są ponadprzeciętne oceny ze strony **Zarządu**. Tak jest i w obszarze dotyczącym roli menedżerów w zarządzaniu doświadczeniami klientów. Z jednym wyjątkiem. Otóż **Zarząd** najniżej w porównaniu z innymi czynnikami ocenił stan posiadania przez firmy systemów wskaźników, które dostarczają aktualne i obiektywne informacje o stopniu realizacji strategii. Rozumiesz dramat tej sytuacji? To **Zarząd** tak uważa! A przecież, jak wiadomo, zarządzać można tylko tym, co można zmierzyć. A tu trach! Zarząd wskazuje, że najsłabiej wygląda w ich firmie system mierników! No to w jaki sposób zarządzają oni swoimi firmami?

Natomiast w innych obszarach, jak bycie przykładem dla pracowników, docenianiu proklienckich postaw, czy też wdrażanie polityki personalnej sprzyjającej działaniom proklienckim, **Zarząd** ma bardzo dobre zdanie (w zasadzie na swój własny temat). W czynnikach dotyczących bycia przez liderów przykładem dla załogi i docenianiu pracowników, **Zarząd** wręcz mocno wybija się od pozostałych. Przedstawicielu **Zarządu**, spójrz na wskazania innych działów. Wszyscy oni nie mogą się mylić...

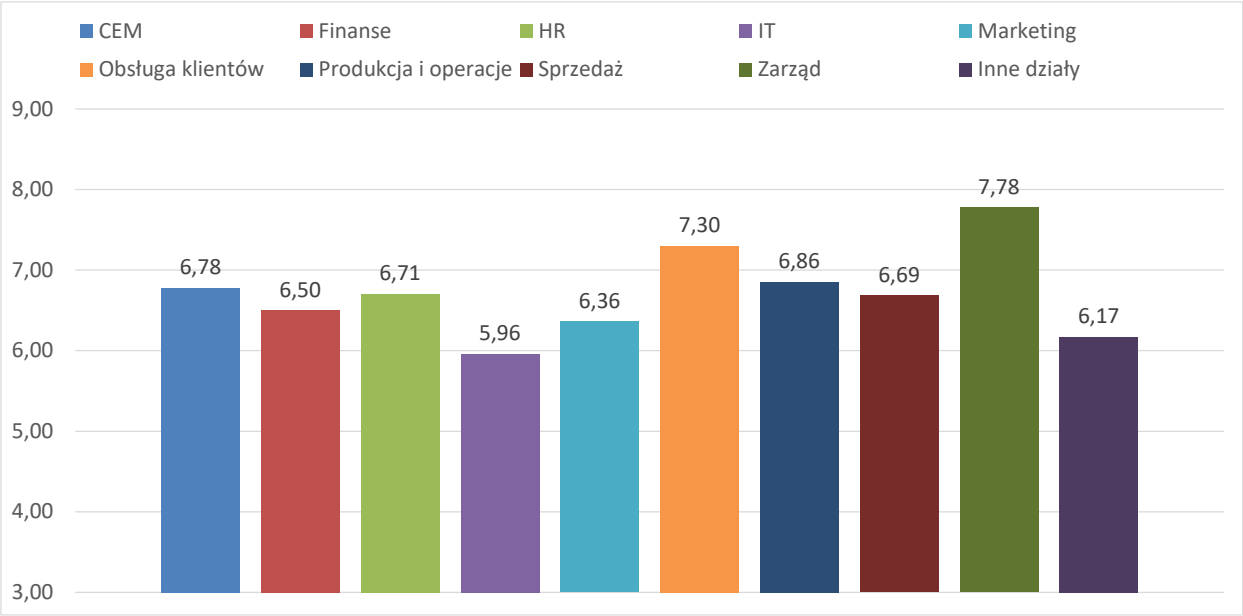
Na tym tle niezmiernie ciekawie wygląda głos **HR**. Wskazania **HR** są dokładnie odwrotne od **Zarządu**. A już wyniki dotyczące doceniania prokliencko nastawionych pracowników jest najniższe ze wszystkich innych działów.

Bardzo ciekawie wygląda też spójność w ocenie pracowników **Obsługi klienta**, **Marketingu**, **CEM** oraz **Produkcji i operacji**. Wszyscy oni, jakkolwiek ich oceny plasują się na przeciętnym poziomie, wskazują na stały spadek ocen poszczególnych czynników w obszarze dotyczącym roli menedżerów w zarządzaniu doświadczeniami klientów.

Ciekawie wygląda też wysoka spójność w jednoznacznie niskich ocenach wszystkich czynników obszaru dotyczącego roli menedżerów, wśród pracowników działów **IT** i **Sprzedaży**.

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

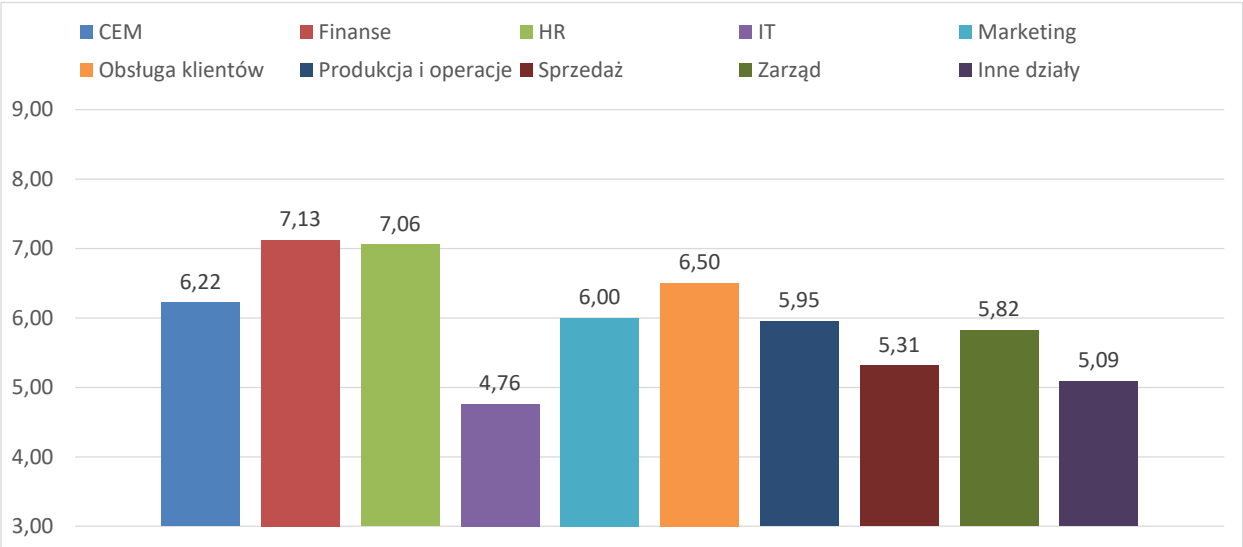
13. Działania naszych liderów powodują, że pracownicy wszystkich szczebli są w pełni zaangażowani w realizację strategii firmy.



Kto zwycięża w rankingu menedżerów dających pracownikom przykład proklienckiej postawy i przewodzeniu w procesie budowania pożądanych doświadczeń klientów? **Zarząd** i dział **Obsługi klientów**! Z tym, że zapewne z zupełnie innych powodów. **Zarząd** oceniał sam siebie... Z kolei esencją **Obsługi klientów** jest dbałość o wysoką jakość doświadczeń tychże. Z założenia więc ocena pracowników tego działu jest bardziej wiarygodna niż **Zarządu**.

Najsłabiej w tym czynniku wypada **IT**, co nie dziwi, a także **Marketing**, co do pewnego stopnia też nie dziwi...

14. Posiadamy w firmie systemy wskaźników, dzięki którym otrzymujemy aktualne i obiektywne informacje o stopniu realizacji naszej strategii.

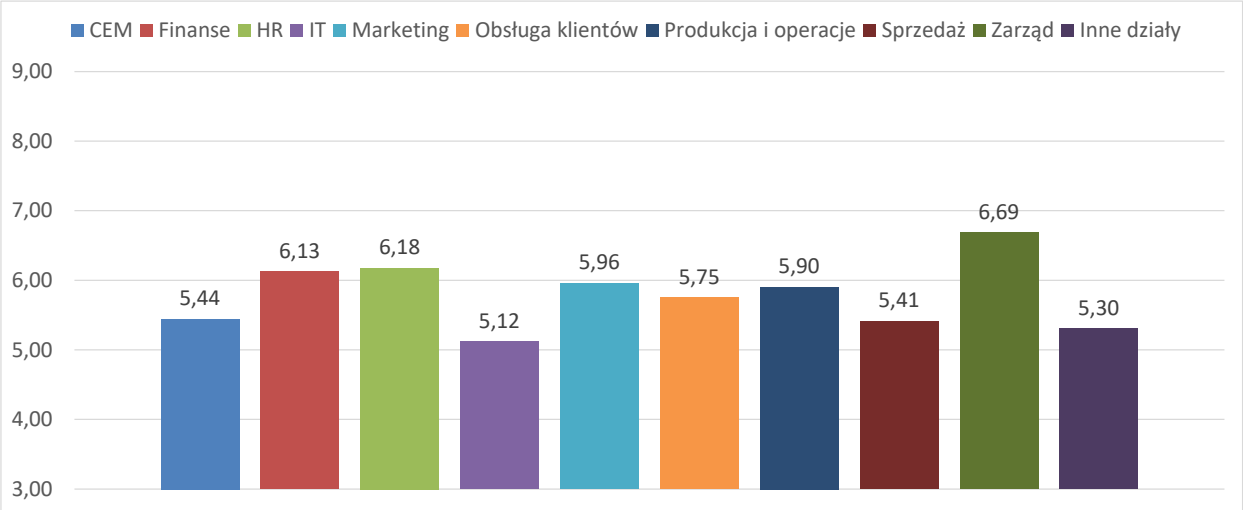


Wyniki w obszarze wskaźników mierzących stopień realizacji strategii wyglądają bardzo ciekawie. Choć de facto są... nieciekawe. Można powiedzieć, że **IT**, a także **Sprzedaż**, takich mierników w ogóle nie widzą. Oba te działy posługują się zwykle swoimi własnymi wskaźnikami. Niemniej są to najczęściej wskaźniki taktyczne lub co najwyżej operacyjne. Tymczasem w powyższym czynniku mówimy o miernikach strategicznych, których te działy nie dostrzegają. Jest więc co robić...

Na tym tle zastanawiająco wysoko wypadają wskazania **Finansów**, **HR**, czy też, choć nieco niższe, **Obsługi klientów**. Czy respondenci, oceniając ten czynnik, mieli na myśli mierniki strategiczne? Być może tak. Choć wydaje się, że odpowiadając, mieli na myśli raczej KPI-e dotyczące adekwatnie: finansów, zasobów ludzkich, czy też ilościowo-jakościowych mierników stosowanych w działach obsługi klienta.

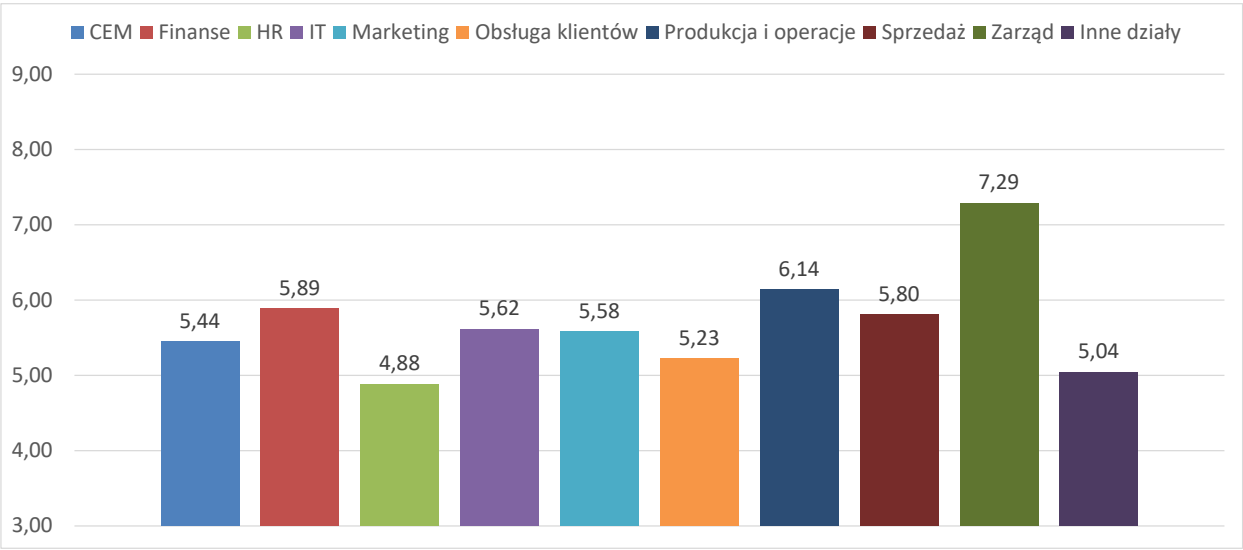
© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

15. Polityka personalna naszej firmy (zatrudnianie, motywowanie, rozwój pracowników) pomaga w budowaniu proklienckiej kultury.



Przedstawiciele **Zarządu** mają najwyższe przekonanie o budowaniu proklienckiej kultury poprzez adekwatną politykę personalną w swoich firmach. Realia rynkowe, poparte wskazaniami wszystkich pozostałych działów, łącznie z **HR** wskazują, że jest to wyłącznie pobożne życzenie ze strony **Zarządów**. Nie wystarczy wpisać do strategii, że dla firmy bardzo ważne są doświadczenia klientów i pracowników, albo że klientocentryczność jest podstawą filozofii firmy. Za tym stwierdzeniem muszą iść konkrety. Inne działy tych konkretów nie widzą... A już najsłabiej czynnik ten wypada w oczach **IT**, **Sprzedaży** i **CEM**.

16. Pracownicy, którzy na pierwszym miejscu stawiają klientów, są w naszej firmie szczególnie doceniani.



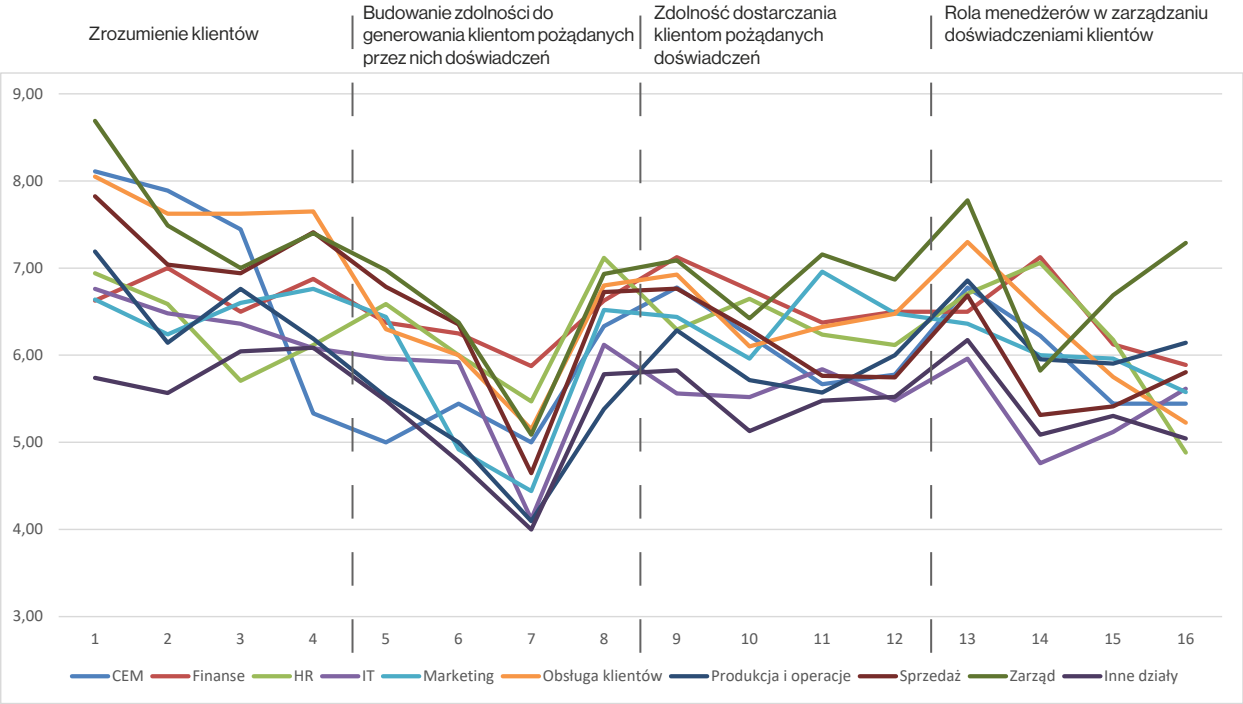
Ostatni, szesnasty z badanych czynników, to już przepaść pomiędzy oceną ze strony przedstawicieli **Zarządów**, a pozostałymi działami. Skokową wręcz jest różnica wskazań pomiędzy **HR** a **Zarządem**. Wynosi ona 49,4%! Pracownicy **Obsługi klientów**, a także **CEM**, też przyłączają się do **HR** w bardzo niskiej ocenie doceniania pracowników stawiających na pierwszym miejscu klientów.

Wróćmy jednak do perspektywy **Zarządu**, bo to Top management tworzy kulturę organizacyjną. Zawsze! Należy podkreślić ogromną różnicę w ocenie stopnia do jakiego pracownicy stawiający na pierwszy miejscu klientów, są w firmach doceniani. Otóż ocena ze strony przedstawicieli **Zarządów** na poziomie 7,29 nie jest szczególnie wysoka. Zdają sobie oni sprawę, że są jeszcze w tym zakresie obszary do poprawy. Jednak ich głos jest i tak wyższy o aż 33% od uśrednionych wskazań przedstawicieli wszystkich pozostałych działów. Mówimy więc tutaj o znaczącym oderwaniu perspektywy **Zarządów** od firmowej rzeczywistości...

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

Wyniki we wszystkich 16 czynnikach wg poszczególnych działów – razem

Dla porządku przedstawione jest poniżej zestawienie wszystkich wyników dotyczące wszystkich mierzonych czynników, uzyskane w podziale na przedstawicieli poszczególnych działów. Szczegółowe omówienie każdego czynnika znajduje się na wcześniejszych stronach raportu.



1. Dobrze wiem, którzy z naszych klientów są najbardziej dochodowi.
2. Dzięki przekazywanym mi informacjom wiem, jakie czynniki stanowią dla naszych klientów wartość i przyczyniają się do ich lojalności.
3. Posiadam wiedzę o tym, jak nasi klienci oceniają naszą firmę pod kątem tego, co jest dla nich ważne.
4. Wiem do jakiego stopnia i dlaczego nasi kluczowi klienci preferują naszą markę w porównaniu do konkurencji.
5. Mamy w firmie zdefiniowaną obietnicę marki (jej cechy), która pozytywnie wyróżnia ją w oczach naszych klientów.
6. Określiliśmy kluczowe punkty styku w relacji nasza marka–klienci i zaprojektowaliśmy doświadczenia, jakie chcemy generować naszym klientom.
7. W firmie wdrożony jest system szkoleń, precyzyjnie wspierający pracowników w budowaniu pożądanych doświadczeń klientów.
8. Mamy w firmie wypracowane standardy, pozwalające świadczyć naszym klientom usługi na pożądanym przez nich poziomie.
9. Codziennie podejmujemy w moim zespole działania, które są spójne z obietnicą naszej marki.
10. Kluczowe dla biznesu procesy organizacyjne w naszej firmie prowadzą do wygenerowania cenionych przez naszych klientów doświadczeń.
11. W mojej firmie panuje partnerstwo i współpraca pomiędzy wszystkimi działami, co ułatwia realizację naszej strategii.
12. Działania naszych liderów powodują, że pracownicy wszystkich szczebli są w pełni zaangażowani w realizację strategii firmy.
13. Nasi menedżerowie dają pracownikom przykład proklienckiej postawy i przewodzą procesom budowania pożądanych doświadczeń klientów.
14. Posiadamy w firmie systemy wskaźników, dzięki którym otrzymujemy aktualne i obiektywne informacje o stopniu realizacji naszej strategii.
15. Polityka personalna naszej firmy (zatrudnianie, motywowanie, rozwój pracowników) pomaga w budowaniu proklienckiej kultury.
16. Pracownicy, którzy na pierwszym miejscu stawiają klientów, są w naszej firmie szczególnie doceniani.

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

Marki oferujące najlepsze doświadczenia swoim klientom

08

Lista firm wskazanych przez respondentów i statystyki wypowiedzi

Respondenci badania CEM+ 2025 zostali poproszeni o wskazanie firm, które ich zdaniem są liderami w generowaniu swoim klientom wartościowych doświadczeń. Respondenci zostali również poproszeni o swobodne uzasadnienie swoich wyborów. Wszystkie te wypowiedzi zostały przeanalizowane i usystematyzowane wg. tożsamego znaczenia. W ten sposób uzyskaliśmy jakościowe wskazania respondentów co do tego, czym wg. nich charakteryzują się firmy wygrywające na rynku dzięki skutecznej strategii opartej o pożądane doświadczenia klientów. Wiedza ta stanowi uzupełnienie wniosków wynikających z ilościowej części badania CEM+ 2025.

W niniejszym rozdziale znajdziesz: statystyki wypowiedzi jakościowych, listę firm, które zdaniem respondentów tworzą klientom ponadprzeciętne doświadczenia oraz podsumowanie uzasadnień wybranych przez respondentów firm.

107	Osób dokonało wyboru firmy o wyróżniającym się ich zdaniem CX
82	Osoby podzieliły się komentarzem w związku z dokonanym przez siebie wyborem firmy o wyróżniającym się CX
66	Osób wskazało firmę, która została wymieniona przez przynajmniej jeszcze jednego respondenta
41	Osób wskazało firmę, która została wymieniona tylko jeden raz (tych firm nie umieściliśmy w statystykach)
8	Firm zostało wymienionych przez respondentów przynajmniej dwukrotnie

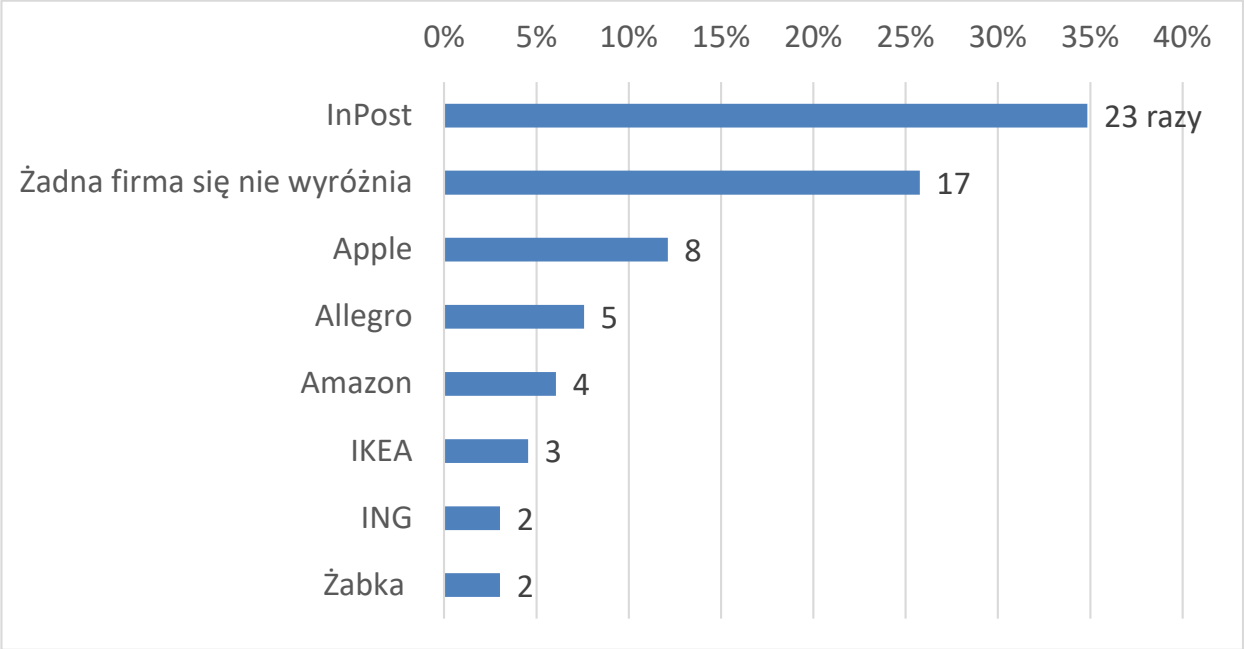
Chcemy podkreślić, że na liście firm o wyróżniającym się poziomie CX znalazło się tylko 8 przedsiębiorstw. Zabrakło natomiast 41, które co prawda zostały wskazane przez respondentów, ale tylko przez pojedynczą osobę. Z całą pewnością w grupie tej znajduje się wiele zacnych organizacji z perspektywy generowanego CX. Nie zostały jednak uwzględnione w tym szczególnym rankingu z następujących powodów:

- Po pierwsze, chcieliśmy mieć pewność, że na liście będą firmy powszechnie znane i uznane.
- Po drugie, wskazanie danej firmy przez tylko jednego respondenta tworzyło ryzyko, że ktoś mógł wpisać przedsiębiorstwo, dla którego sam pracuje. Nie ma nic złego w przywiązaniu do marki, w której jest się zatrudnionym. Istnieje jednak podejrzenie braku obiektywizmu w ocenie, które chcieliśmy wyeliminować.

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

Lista firm wskazanych przez respondentów i statystyki wypowiedzi

Oto lista firm, które zostały wskazane przez przynajmniej dwóch respondentów jako te, które generują swoim klientom ponadprzeciętne doświadczenia.



Gratulacje dla InPost!

Robicie wg respondentów doskonałą CX-ową robotę! Wynik InPost cieszy podwójnie. Po pierwsze, marka ta wygrała bardzo znaczącą ilością głosów. Po drugie zaś, po raz pierwszy w historii wszystkich edycji badania CEM+, wygrała marka polska. Zwykle zwycięskie Apple znalazło się dopiero na trzecim miejscu...

Doceniając pozycję InPost, poniżej zamieszczonych jest kilka cytatów z uzasadnień respondentów, którzy wyróżnili właśnie tę firmę. Wypowiedzi respondentów zamieszczamy bez żadnych zmian czy poprawek.

„Wspaniale skupiają się na zarządzaniu emocjami Klientów, mają szerokie spojrzenie - planują działania tak, aby rozwiązać problem klienta zanim się pojawi."

„Dostępność, wygoda, rzetelność, profesjonalizm, rozwój dla klientów, pokazują że spółka nie patrzy jedynie w perspektywie siebie a też ludzi którzy korzystają z ich usług."

"Słuchają głosu klienta, wdrażają działania pro-konsumenckie, są innowatorem pod względem wyjścia na przeciw oczekiwaniom klienta, które znają, ponieważ je gromadzą, analizują i jak widać - niektóre z nich wdrażają."

„Widac, ze firma bierze pod uwagę doświadczenia klientów, słucha uważnie i odpowiada na potrzeby i to w sposób pro aktywny, a nie tylko reagując na słabe punkty usługi."

Wniosek z tak wysokiej pozycji InPost? Chcesz, aby Twoja firma wygrywała serca i portfele klientów? Przeczytaj powyższe wypowiedzi, przeanalizuj cały niniejszy raport, wyciągnij wnioski i wdróż je w swojej firmie...

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

Żadna firma się nie wyróżnia

Nadal bardzo wysokie miejsce w rankingu przedsiębiorstw generujących najwyższe CX z**ajmuje stwierdzenie... „żadna firma się nie wyróżnia"**. Świadczy to o tym, że mimo miliardów złotych inwestowanych (inwestowanych?) w budowanie siły marki, branding, zespoły CEM-owe czy poprawę doświadczeń klientów, większość firm trafia do potężnego worka marek nijakich. Nadal brakuje odwagi do zbudowania i wdrożenia jednoznacznej i klarownej strategii CX.

Wniosek z wysokiej pozycji wskazania, że „żadna firma się nie wyróżnia"? Właśnie dzięki strategii CX można osiągnąć trwałe korzyści biznesowe, i to na bardzo konkurencyjnym rynku. A jednak, pomimo że od kilkunastu lat żyjemy, również w Polsce, w epoce *Experience Economy*, tak niewiele firm potrafi grać w CX. No ale trudno się temu z drugiej strony dziwić. Przecież nikt nie uczył strategii CX 20-30 lat temu, gdy obecni menedżerowie, którzy dziś przejmują dowodzenie firmami, rozpoczynali swoją przygodę z biznesem i zdobywali kluczowe, ugruntowujące na całe życie doświadczenia. Nikt, albo prawie nikt, nie miał wówczas doświadczeń z wdrażaniem strategii CX.

Gratulacje dla Apple

W 2025 roku firma **Apple** znalazła się na trzecim miejscu rankingu firm o najlepszym CX. Warto zauważyć, że w poprzednich edycjach badania CEM+ Apple było bezapelacyjnym liderem. Przyczyny tej trwałości Apple w zajmowaniu wysokiej pozycji opisuje poniższa wypowiedź jednego z respondentów: *„Ogromna synchronizacja CX z Brand czyli doświadczenie wygląda tak jak obietnica marki. Ich system nagród dla pracowników frontline jest oparty na doświadczeniu (NPS score) a nie na sprzedaży, czyli bonus jest oparty na NPS, a nie na ile sprzeda urządzeń w danym dniu/miesiącu".*

Wniosek dla firm o modelu biznesowym podobnym do Apple? Zadbaj o 100% spójności pomiędzy obietnicą marki składaną klientom a ich realnymi doświadczeniami. Osiągniesz to dzięki nastawieniu pracowników na CX dla klientów, a nie na premie od obrotów. Obroty przyjdą jako efekt powyższych działań!

Gratulacje dla IKEA oraz ING

Mimo, że IKEA zajęła dopiero szóste miejsce to jest, obok Apple, jedyną firmą, która została wskazana przez respondentów wszystkich sześciu edycji badania CEM+. Brawo również dla **ING**, jedynego banku wymienionego przez więcej niż jednego respondenta. Warto przy okazji wspomnieć, że dwie osoby wskazały, nie wymieniając ich nazw, właśnie **banki**, jako przedsiębiorstwa generujące klientom wysoki poziom doświadczeń.

Uzasadnienie tych wyborów ze strony respondentów, to: *„Personalizacja usług i oferty. Opiekują się każdym segmentem klienta równie dobrze."*

Żabka po raz pierwszy!

Po raz pierwszy w rankingu pojawiła się też **Żabka**. Respondenci docenili tę dynamicznie rozwijającą się firmę. Oto jak swój wybór uzasadnił jeden z respondentów: *„Jest to firma, która mając bardzo prosty model biznesowy, maksymalizuje zaangażowanie w rozwój tego modelu i buduje sobie przyszłego klienta poprzez kierowanie swojej oferty do najmłodszej klienteli, mając pełną ofertę dla wszystkich*".

Wniosek? Zdecyduj, kim są Twoi kluczowi klienci, ustal co jest dla nich ważne i bezwzględnie dostarcz im tę wartość!

Rosnąca liczba polskich marek w rankingu

Patrząc na listę firm na dalszych pozycjach, ogromnie cieszy rosnąca siła polskich marek. Już na czwartym jest **Allegro**, i to wyprzedzając **Amazon**! Ogromne gratulacje dla naszego lidera sprzedaży przez internet! Brawo dla Was! Tak korzyści z Allegro opisuje kolejny respondent: *„Od strony Klienta, nie mam uwag, dostępne jest wszystko czego potrzebuję i 100% bezpieczeństwo transakcji. Problemy są rozwiązywane szybko i zazwyczaj po mojej myśli".*

Wniosek dla firm o modelu biznesowym podobnym do Allegro? Chcesz wygrać? Upraszczaj i ograniczaj klientom wszelkie kłopoty!

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

Analiza uzasadnień wyboru danej firmy jako oferującej klientom najlepsze doświadczenia

Bardzo interesującą i inspirującą wiedzę przekazało 82 respondentów w swoich wypowiedziach uzasadniających wybór danej marki jako tej, która generuje klientom najwyższej jakości doświadczenia. Wypowiedzi tych było 94 (niektórzy podzielili się bardziej rozbudowanymi uzasadnieniami). Wszystkie one zostały przeanalizowane i usystematyzowane wg tożsamych znaczeń. W ten sposób powstało 11 czynników opisujących firmy będące liderami w budowaniu przewagi nad innymi dzięki strategii CX. Poniżej przedstawiona jest lista tych czynników w kolejności od najczęściej występujących.

Liczba	Wypowiedzi respondentów usystematyzowane w czynniki
26	Najwyższe CX (prostota, wygoda i konsekwentnie wysoka obsługa) w każdym punkcie styku
19	Stały rozwój i poprawa jakości produktów i usług
10	**CX jako punkt wyjścia do całości działań firmy**
8	Doskonałe procesy rozwiązywania problemów
7	Zapewniają super UX
7	Zindywidualizowane podejście do klientów
6	**Pełna spójność CX z obietnicą marki**
3	Pracownicy w pełni zaangażowani w tworzenie wartościowego CX
2	Wspaniałe zarządzanie emocjami klientów i relacjami z nimi
2	Dbałość o bezpieczeństwo
2	Zaskakiwanie dodatkową, niespodziewaną wartością
2	Jednolite standardy obsługi wszystkich klientów

Z powyższej usystematyzowanej listy czynników, powstałych w oparciu o wypowiedzi respondentów, **wyciągnąć można następujące wnioski**:

1. Chcesz zbudować przewagę konkurencyjną na trudnym rynku? Spójrz na najwyżej ocenione czynniki i w szybkim tempie spowoduj, że Twoja firma będzie się nimi cechować. Nie, nie według Ciebie, lecz wg Twoich klientów!
2. Jeden z powyższych czynników to czynnik ściśle taktyczny, osiem to czynniki operacyjne, a dwa dotyczą strategii CX. Jeśli planujesz wygrać na rynku w sposób trwały i zdecydowanie wyprzedzający konkurencję w oczach klientów, pomyśl o inwestycji w strategię CX. Zrobisz to, budując kompetencje swojej firmy w następujących dwóch obszarach:
    - CX jako punkt wyjścia do całości działań firmy,
    - Pełna spójność CX z obietnicą marki.

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

Uzasadnienie wyboru firmy o największym CX jako kontrola jakości badania

Swobodne wypowiedzi uczestników można potraktować jako swojego rodzaju kontrolę aktualności szesnastu czynników, które zostały zastosowane w ilościowej części badania CEM+ 2025. Widzimy tu pełną spójność pomiędzy tymi dwiema grupami czynników. Innymi słowy, uzyskanie przez daną firmę wysokich wskazań w szesnastu czynnikach badania CEM+ skutkować będzie wysoką jakościową oceną w wymienionych powyżej czynnikach wyróżniających firmy generujące klientom cenione przez nich doświadczenia. Powstały one poprzez swobodne wypowiedzi respondentów uzasadniających wybór firmy o największym CX.

Dodatkowo, biorąc od uwagę wskazania osób, które określiły swoje firmy jako liderów dochodowości, uzyskanie wysokich wyników w badaniu CEM+ 2025 przekłada się na korzyści w postaci osiągania pożądanych wyników biznesowych.

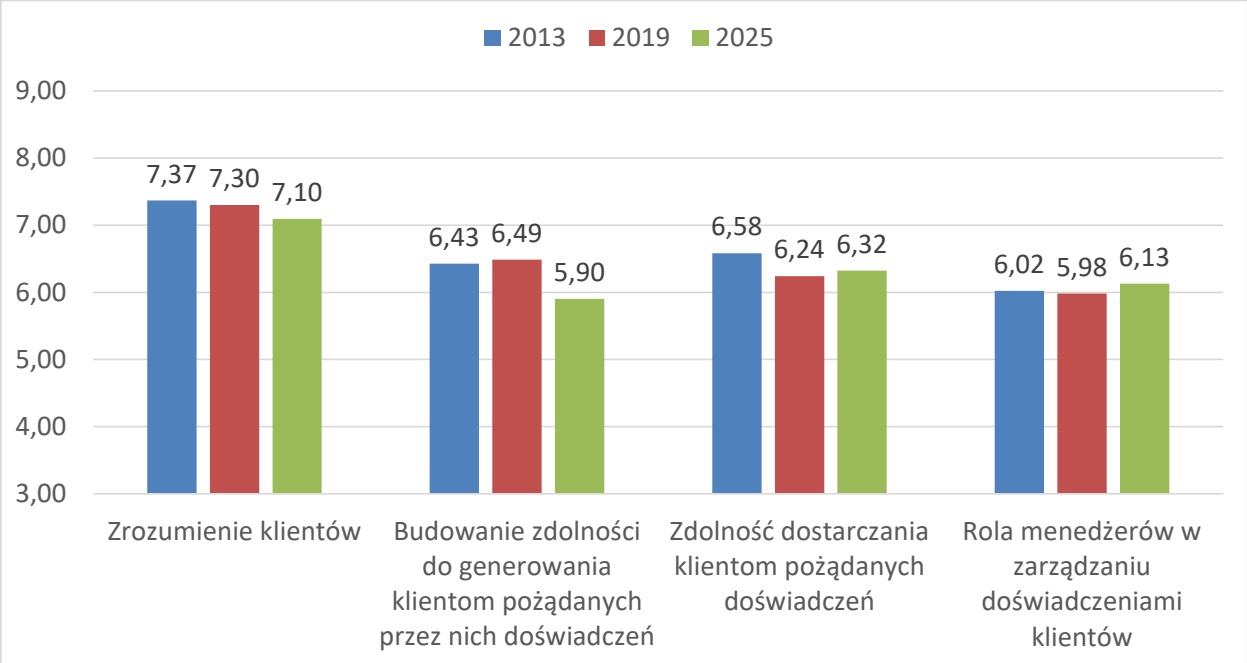
© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

Wnioski i rekomendacje 09

Wnioski

Drogi Czytelniku, uprzejmie informujemy, że przy każdym z wykresów, który znajduje się w niniejszym raporcie z badania CEM+ 2025, znajdują się szczegółowe komentarze konsultantów Strategy&Results. Przedstawiamy w nich interpretację oraz wnioski dotyczące poszczególnych wyników. W tej części raportu dokonamy ich podsumowania w postaci wniosków i rekomendacji. Mamy nadzieję, że pomogą Ci one w wypracowania planu pozwalającego na cieszenie się uprzywilejowana pozycją rynkową, mimo licznej konkurencji.

Poniżej przestawiamy jeszcze jeden wykres. Przedstawia najbardziej ogólne spojrzenie na wyniki badania, jakim porównanie wyników badania CEM+ w latach 2013, 2019 i 2025 w podziale na cztery kluczowe obszary, konsolidujące szesnaście, mierzonych w badaniu czynników. Pokrótce omówimy poniżej również i ten wynik badania.



© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

Wskazania dotyczące obszaru **[1] „Zrozumienie klientów”**, są wyraźnie wyższe niż te w pozostałych trzech obszarach. Doświadczenia wynikające z analiz badań rynkowych kilkudziesięciu firm ze wszystkich kluczowych branż przeprowadzone przez konsultantów Strategy&Results wskazują, że obraz ten jest mocno na wyrost. W rzeczywistości w firmach brakuje aktualnej, wiarygodnej i kompletnej wiedzy o tym, co jest ważne dla klientów, jak są one oceniane przez swoich klientów, a także czym wyróżniają się od konkurencji. Z tej perspektywy nie dziwi kontynuacja spadku wyników w obszarze pierwszym, dotyczącym zrozumienia klientów. Naszym zdaniem spadek ten wynika z coraz większej świadomości ludzi biznesu – „wiemy, że niewiele wiemy”.

Spadek wyników w porównaniu do okresu przed pandemią w obszarze **[2] „Budowanie zdolności do generowania klientom pożądanych przez nich doświadczeń”** jest bardzo wysoki. A przecież w firmach masowo powstają działy CEM, przyjmowani są do pracy CX menedżerowie, budowane są ścieżki klientów i projektowane doświadczenia klientów w punktach styku z klientami. Skąd więc spadek w tym obszarze? I to aż o 10% w porównaniu do wyników z 2019 r.? Wydaje się, że również i w tym obszarze następuje wzrost świadomości biznesu co do tego, jak wiele jest jeszcze do zrobienia w obszarze budowania ich zdolności do zarządzania doświadczeniami klientów.

Właśnie w [2] obszarze znalazł się czynnik najniżej oceniony w całym badaniu. Jest to realizacja szkoleń, które precyzyjnie wspierają pracowników w budowaniu pożądanych doświadczeń klientów. Jeśli coś jest ocenione najniżej, to znaczy, że inwestycja w ten obszar stanowi *low hanging fruit*. Chcesz szybkich efektów, inwestuj w precyzyjny rozwój swojego personelu tak, żeby załoga potrafiła budować spójność realnych doświadczeń klientów z obietnicami składanymi rynkowi przez Twoje działy komercyjne.

Zdumiewa większa samoocena respondentów w obszarze **[3] „Zdolność dostarczania klientom pożądanych doświadczeń”** niż w obszarze [2], mówiącym wszak o budowaniu tej zdolności. Jak to jest? Potrafimy generować wartościowe doświadczenia klientów, mimo że nie potrafimy budować naszej zdolności w tej dziedzinie? Gdzieś tu jest przekłamanie. To tak, jakby budowlaniec twierdził, że budowane przez niego domy są piękne i wytrzymałe, ale zapytany, czy potrafi je wybudować godnie z planem architektonicznym odpowiadał, że nie za bardzo...

Jak to zjawisko ma się do świata zarządzania doświadczeniami klientów? Zdaniem konsultantów Strategy&Results wynika ono z faktu, że biznes nadal nie rozumie co realnie znaczy budowanie i dostarczanie klientom pożądanych przez nich doświadczeń. Customer Experience to w firmach nadal „taki lepszy Customer Service”. I owszem obsługa klientów ulega systematycznej poprawie. Jednak badanie CEM+ 2025 dotyczy budowania zdolności do wygrywania na hiperkonkurencyjnym rynku poprzez strategiczne podejście do CX, a nie taktyczne poprawianie jakości obsługi klientów czy relacji z nimi w paru wybranych punktach styku. Warto zauważyć, że wartość obszaru [3] „Zdolność dostarczania klientom pożądanych doświadczeń” obniżona jest przede wszystkim przez czynnik dotyczący zmierzania wszystkich procesów organizacyjnych do wytworzenia wartościowych doświadczeń klientów.

Obszar **[4] „Rola menedżerów w zarządzaniu doświadczeniami klientów”** uzyskał lekki wzrost w porównaniu do wyników z poprzednich lat. To oczywiście cieszy. Jednak szczegółowa analiza wyników wskazuje, że ten pozytywny efekt wynika przede wszystkim ze skokowego wręcz wzrostu wskazań przedstawicieli **Zarządów**. Szczególnie dotyczy on obszarów dotyczących modelowania przez menedżerów proklienckich postaw oraz doceniania przez przełożonych

W celu wzbogacenia wartości płynącej z raportu i uzyskania dodatkowego wglądu, poprosiliśmy Panie Aleksandrę Jagiełło-Bono i Martę Łukawską-Daruk z CustomerMatters o skomentowanie wyników i podzielenie się ich rekomendacjami. Obie Panie mają wieloletnie doświadczenie w obszarze Customer i Employee Experience. Warto zapoznać się również z ich perspektywą.

Wnioski i Rekomendacje ze strony CustomerMatters

Na ile dojrzałe CX-owo są polskie firmy? Jeśli oprzeć się na wynikach raportu, to jesteśmy w połowie drogi, co jest niezłym wynikiem. Natomiast mało pozytywnym wnioskiem jest to, że przez ostatnie 12 lat oceny poszczególnych czynników nie zmieniły się lub spadły. Obserwując jak bardzo rośnie świadomość i zainteresowanie obszarem CX w Polsce stawiamy hipotezę, że gorsze oceny to niekoniecznie niższa niż kiedyś dojrzałość CX-owa, a prędzej większa wiedza i znajomość zagadnienia. Niemniej jednak raport niesie kilka interesujących wskazówek dla firm, które chcą budować przewagę konkurencyjną w oparciu o dostarczanie pożądanych i spójnych doświadczeń klientom.

Naszą szczególną uwagę przykuły dwa obszary w raporcie:

OBSERWACJA 1: **Brak systemowego podejścia do Zarządzania CX**

Według raportu największy spadek ocen respondentów dotyczy działu „Budowanie zdolności do generowania doświadczeń pożądanych przez klientów”. Może to być spowodowane:

1. Zwiększeniem świadomości CX-owej – firmy coraz dojrzalej podchodzą do kwestii klientocentryczności, zatem respondenci coraz lepiej zdają sobie sprawę, na ile ich organizacje są zaawansowane w budowaniu zdolności do dostarczania pożądanego CX. Już wiedzą, że to, co kiedyś wydawało się wystarczające, dziś wymaga dopiero zbudowania. Zatem dzisiejsze niższe oceny tak naprawdę mogą nie wynikać ze spadku, ale są **niezmiennie niskie** i obszar budowania dojrzałości CX-owej organizacji nie był i nadal nie jest priorytetem.

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

pracowników, którzy na pierwszym miejscu stawiają klientów. W całym badaniu wskazania przedstawicieli **Zarządów** są najczęściej wyraźnie wyższe niż pozostałych pracowników.

Życie pokazuje, że z wyjątkiem chwalebnych wyjątków, do osób na najwyższych stanowiskach menedżerskich rzeczywistość dociera w sposób wybiórczy. Nie mówi im się prawdy, a oni o nią często nie zabiegają. Sytuacja ta potwierdza powszechne zjawisko, jakim jest „dwór" wokół decydentów.

Podsumowując ogólne spojrzenie na wyniki badania CEM+ 2025 warto zauważyć, że uśrednione oceny wszystkich obszarów plasują się na poziomie 6,32. To nawet nie jest poziomi neutralny (wskazania 7 i 8). Wniosek jest prosty. Im szybciej i skuteczniej zainwestujesz w zdolność swojej firmy do budowania i wdrażania strategii CX, tym bardziej skorzystasz biznesowo. Dlaczego? Bo strategia CX pozwala z jednej strony podnieść lojalność kluczowych klientów, a z drugiej, dzięki zaprzestaniu inwestycji w obszary, które nie tworzą klientom wartości, obniżyć koszty działalności operacyjnej.

Rekomendacje

Poniżej znajdują się kluczowe rekomendacje konsultantów Strategy&Results wynikające z badania CEM+ 2025. Stanowią one podsumowanie wniosków i rekomendacji, które zawarliśmy w treści niniejszego raportu, gdy komentowaliśmy poszczególne wykresy. Potraktuj je Czytelniku jako inspirację dotyczącą Twojej firmy. Sam zdecydujesz, które z przedstawionych sugestii mogą być dla Ciebie wartościowe. Oczywiście pozostajemy do dyspozycji w razie jakichkolwiek pytań, wątpliwości czy sugestii.

Rekomendacje wynikające z ogólnego spojrzenia na wyniki badania

1. Upewnij się, że Twoja firma posiada aktualną, kompletną i wiarygodną wiedzę na temat czynników, za które chcą płacić Wasi najważniejsi klienci. Bez wiedzy na ten temat trudno jest oczekiwać, że strategia poradzenia sobie z silną konkurencją przyniesie pożądane efekty.

2. Bardzo niskie wyniki w obszarze budowania zdolności do generowania klientom pożądanych przez nich doświadczeń wzmacnia sens inwestowania w ten obszar. Ponieważ tak mało firm kompetentnie zajmuje się tym tematem, tym większe są szanse na pozytywne i – UWAGA! – trafione wyróżnienie się w oczach klientów tych firm, które skutecznie zbudują swoją zdolność obszarze CX management.

3. Najniżej ocenionym czynnikiem w całym badaniu, a jednocześnie czynnikiem, który wyróżnia od pozostałych firmy cieszące się największym przyrostem dochodowości, jest nauczenie pracowników podejmowania działań generujących pożądane doświadczenia klientów. Silnie rekomendujemy zatem zorganizowanie w firmie specyficznego rodzaju szkoleń typu *branded training*, dzięki którym załoga będzie wiedziała, co ma robić, żeby dostarczyć klientom pożądanych doświadczeń w każdym punkcie styku z marką, będzie chciała to robić i potrafiła to robić. Przypominamy, że standardowe, powszechnie dostępne na rynku szkolenia, przynoszą... standardowe rezultaty. Nie ma w tym nic złego, jeśli dana firma chce mieć solidną pozycję na rynku. Jeśli jednak masz ambicje, by cieszyć się

2. Innym wyjaśnieniem może być ograniczenie budżetów przeznaczanych na narzędzia zarządzania doświadczeniami klientów, takie jak szkolenia pracowników czy mapowanie podróży/klienta/punktów styku. Taka hipoteza wyjaśniałaby między innymi spadek ocen o 13,16% w odpowiedziach na pytanie „W firmie wdrożony jest system szkoleń, precyzyjnie wspierający pracowników w budowaniu pożądanych doświadczeń klientów" oraz o 9,43% w odpowiedziach na pytanie „Określiliśmy kluczowe punkty styku w relacji nasza marka–klienci i zaprojektowaliśmy doświadczenia, jakie chcemy generować naszym klientom".

REKOMENDACJA 1:

Nie można zarządzać organizacją bez przyjęcia określonej strategii, zbudowania właściwych struktur i użycia adekwatnych narzędzi. Podobnie jest z zarządzaniem doświadczeniami klienta: także należy zacząć od przygotowania **ZDOLNOŚCI** do zarządzania i dopiero wtedy przejść do zarządzania. Zatem bez względu na to, które z powyższych wyjaśnień przyjmiemy za powodujące spadek ocen w dziale „Budowanie zdolności do generowania doświadczeń pożądanych przez klientów", widzimy potrzebę działań rozwojowych w firmach, które pozwolą im lepiej przygotować się do dostarczania spójnych i pożądanych doświadczeń klientom.

A zatem:

1. implementacja Polityki/Strategii CX,
2. określenie współzależności jednostek w zakresie CXM (standaryzacja pracy nad doświadczeniami) i wreszcie
3. wykorzystywanie właściwych narzędzi CX

to kroki, których nie warto pomijać. Wręcz warto od nich zacząć, by zbudować systemowe podejście do CX w firmie. Tym samym zapobiec marnowaniu pieniędzy na badania i analizy, które nie są w pełni wykorzystywane. Albo wypaleniu najbardziej zaangażowanych pracowników, którzy poddają się, gdy widzą, że większość starań firmy to deklaracje, a nie faktyczne działanie.

Przeciwnie: te działania mogą być dźwigniami i dać efekt skali w dostarczaniu pożądanych i spójnych doświadczeń.

Warto zauważyć, że praktycznie wszystkie kompetencje opisane w pytaniach działu „Budowanie zdolności do generowania doświadczeń

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

największym przyrostem masy marży, a działasz na konkurencyjnym rynku, ukierunkowanie pracowników w stronę pożądanych przez klientów doświadczeń jest niezbędne.

4. Równie nisko, co obszar związany z budowaniem pożądanych doświadczeń klientów, wypadł w badaniu obszar związany z faktycznym zapewnieniem klientom doznań, za które chcą płacić swoją lojalnością i portfelami. Gdy w Twojej firmie wiecie, co cenią klienci, zaprojektowaliście na tej podstawie ich doświadczenia, a załoga jest przeszkolona, czas zabrać się za takie ustawienie organizacji, żeby móc zapewnić pełną zgodę obietnicy marki z realiami widzianymi z perspektywy klientów.

5. Najniżej ocenionym czynnikiem w obszarze związanym z generowaniem pożądanych doświadczeń klientów jest ten dotyczący ukierunkowania wszystkich procesów na wartościowe doświadczenia klientów. Polecamy upewnienie się, czy procesy w organizacji faktycznie prowadzą do tworzenia klientom cenionej przez nich wartości, a następnie wprowadzenie stosownych zmian. Z praktyki biznesowej wiemy, że działania takie, poprzez szybkie wyróżnienie się na rynku i ograniczenie własnych kosztów, pozwalają osiągnąć ponadprzeciętne wyniki.

6. Wyniki badania wskazują, że do Zarządów, i generalnie wyższej kadry menedżerskiej, dociera mocno podkoloryzowana wizja firmowej rzeczywistości. Jeśli należysz do top managementu, załóż, że sytuacja w firmie jest o dobre 20% gorsza niż dowiadujesz się od swoich ludzi. Ufaj więc i jednocześnie sprawdzaj, dopytując się o źródło danych, na których oparte są tezy czy wnioski prezentowane Ci przez raportujące do Ciebie osoby.

Rekomendacje wynikające z wypowiedzi respondentów z firm będących liderami na rynku oraz tymi szczycącymi się największym przyrostem dochodowości

Niezwykle ciekawe wnioski płyną z analizy mającej na celu wyłonienie czynników charakteryzujących firmy będące liderami rynku i jednocześnie cieszącymi się największym przyrostem dochodowości. Poniższa lista to gotowy zestaw rekomendacji dla wszystkich, którzy mimo silnej konkurencji chcą by ich firmy były liderami rynku i jednocześnie generowały masę marży większą od konkurencji (informacja o tym w jaki sposób wyselekcjonowane zostały poniższe czynniki – patrz rozdział **5. Czynniki wyróżniające ponadprzeciętne przedsiębiorstwa**. Im wyżej dany czynnik znajduje się na liście, tym większa jego moc wyróżniająca od firm przeciętnych, czyli tym silniejsza rekomendacja do wdrożenia go we własnej organizacji.

- Czynnik 7. W firmie wdrożony jest **system szkoleń**, precyzyjnie wspierający pracowników w budowaniu pożądanych doświadczeń klientów.

- Czynnik 5. Mamy w firmie zdefiniowaną **obietnicę marki** (jej cechy), która pozytywnie wyróżnia ją w oczach naszych klientów.

- Czynnik 6. Określiliśmy **kluczowe punkty styku** w relacji nasza marka – klienci i zaprojektowaliśmy doświadczenia, jakie chcemy generować naszym klientom.

- Czynnik 10. Kluczowe dla biznesu **procesy organizacyjne** w naszej firmie prowadzą do wygenerowania cenionych przez naszych klientów doświadczeń.

pożądanych przez klientów" zostały w raporcie określone jako **wyróżniki firm będących liderami rynku i firm cieszących się ponadprzeciętnym przyrostem dochodowości**.

OBSERWACJA 2: **Ocena sytuacji w firmie zależy od miejsca w strukturze**

Raport pokazuje 2 ciekawe zjawiska:

1. „Menedżerowie noszą różowe okulary", szczególnie najwyższa kadra menedżerska wyżej ocenia wszystkie badane aspekty niż pozostałe grupy. Taki stan rzeczy może z jednej strony wynikać z dużo lepszego dostępu do wiedzy wśród menedżerów wyższego szczebla niż w pozostałych grupach, z drugiej zaś – ze zbyt małego bezpośredniego kontaktu przedstawicieli najwyższej kadry menedżerskiej z szeregowymi pracownikami i szczególnie: z klientami.

2. Są takie działy w firmach respondentów badania, które prezentują wyraźnie mniejszą wiedzę o klientach. Są to: HR, Finanse, IT czy Produkcja i operacje oraz tzw. „Inne działy". Ale szczególnie dziwi wśród nich dział Marketing, który przecież często tworzy rozwiązania dla klientów, a prezentuje niski stan świadomości w zakresie dochodowości klientów czy dlaczego kluczowi klienci preferują daną markę. Podobne rozwarstwienie ocen można zaobserwować dla wszystkich badanych czynników. Zwykle najwyższe oceny pochodziły od członków Zarządu oraz działów Obsługi Klienta.

REKOMENDACJA 2:

Sposobami na uspójnienie oceny kompetencji CX w firmach mogą być wszystkie działania opisane w Rekomendacji 1 dotyczące systemowego podejścia do CX w firmach, ale również:

- Wdrożenie programów Employee Experience (EX) i pogłębionych badań wśród pracowników – by także najwyższa kadra kierownicza miała świadomość, jakie odczucia i wyzwania mają pracownicy różnych działów oraz lepiej rozumieć potrzeby pracowników, np. wiązane z wiedzą czy rozwojem.

- Zwiększenie bezpośredniego kontaktu menedżerów z pracownikami i klientami, np. spotkania, shadowing, wizyty terenowe – by mogli lepiej zrozumieć inną niż swoja perspektywę.

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

Warto zauważyć, że pierwsze trzy czynniki z powyższej listy (przypomnijmy, że są to trzy czynniki w największym stopniu wyróżniające firmy będące liderami rynku o największym przyroście dochodowości), pochodzą z obszaru **[2] „Budowanie zdolności do generowania klientom pożądanych przez nich doświadczeń"**. To w tym obszarze kryje się klucz do rentownego rozwoju i budowania uprzywilejowanej pozycji firmy na rynku. Oczywiście przy założeniach, że:

- budowanie owej zdolności oparte jest o sprawdzoną wiedzę o czynnikach stanowiących wartość dla kluczowych klientów
- nie spoczniemy na laurach i faktycznie będziemy zdolni do skutecznego dostarczania klientom wartościowych doświadczeń (kluczowa rola spójności procesów wokół tych wartości)
- menedżerowie będą wspierać swoich ludzi w procesie zarządzania doświadczeniami klientów (kluczowa rola systemów wskaźników pozwalających monitorować stopień realizacji strategii)

Rekomendacje wynikające z jakościowych wypowiedzi respondentów, gdy uzasadniali wybór firmy będącej liderem w generowaniu pożądanego CX

Respondenci, uzasadniając swoje wybory dotyczące firmy będącej rynkowym liderem w dostarczaniu klientom pożądanych doświadczeń, wskazali na dwa istotne czynniki o strategicznym znaczeniu. Są to:

- **CX jako punkt wyjścia do całości działań firmy**
- **Pełna spójność CX z obietnicą marki**

Cóż oznaczają obydwa stwierdzenia?

Po pierwsze, tak zmień swoją organizację, aby generowane klientom doświadczenia nie były wyłącznie wypadkową Twojej działalności, jak to ma miejsce w przypadku zdecydowanej większości firm. W zamian zadziałaj tak, **żeby pożądane doświadczenia klientów były punktem wyjścia do wszystkiego, co robi Twoja organizacja**. Czy jest to łatwe? Zdecydowanie nie! W przeciwnym wypadku wszyscy by tak postępowali. A jednak... Ci, którzy dadzą radę, cieszą się niezwykłym wręcz wzrostem obrotów, ograniczeniem kosztów, albo obydwiema tymi korzyściami na raz. Jak to robić? Wkrótce ukaże się na rynku książka autorstwa jednego z naszych klientów oraz konsultantów Strategy&Results, w której precyzyjnie odpowiadamy na to pytanie.

Po drugie, zapewnij pełną spójność doświadczeń, które realnie generujesz swoim klientom z tym, co Twój marketing obiecuje rynkowi w postaci składanej obietnicy marki. Przy czym spójność tę możesz osiągnąć na dwa sposoby: albo podnosząc jakość doświadczeń, albo ograniczając to, co obiecujesz do poziomu możliwych prze Ciebie do wygenerowania realnych doświadczeń klientów. Pamiętaj, żyjemy w czasach *Experience Economy*. A to oznacza, że na decyzje zakupowe klientów w daleko większym stopniu mają wpływ realne doświadczenia innych klientów, niż najpiękniejsza nawet obietnica marki.

- Promowanie współpracy międzysilosowej w firmach – np. w zespołach agilowych (lub tzw. tribach czy CX squads) – by wspólnie, w interdyscyplinarnym gronie pracować nad kluczowymi inicjatywami dotyczącymi doświadczeń klientów. Można w ten sposób wspólnie mapować doświadczenia klientów, ale także określić właścicieli poszczególnych etapów podróży klienta w różnych działach i wspólnie pracować nad optymalizacją doświadczeń.
- Wprowadzenie cyklicznych spotkań operacyjnych dla przedstawicieli różnych działów (Marketing, IT, Obsługa Klienta, Produkcja, HR) w celu omawiania wyników CX i kluczowych problemów – by zadbać o przepływ informacji i tym sposobem zminimalizować rozbieżności w poziomie wiedzy członków poszczególnych działów.
- Programy rotacyjne dla pracowników – umożliwienie pracownikom różnych funkcji tymczasowej pracy w innych działach (np. marketing w obsłudze klienta, IT w sprzedaży) – by mieli szansę poznać i lepiej rozumieć wzajemne potrzeby i wyzwania.

Aleksandra Jagiełło-Bono

Marta Łukawska-Daruk

CustomerMatters

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

Korzystanie z raportu CEM+ 2025 a prawa autorskie

Badanie CEM+ 2025 zrealizowane przez Strategy&Results (EC sp. z o.o.) oferuje wartościowe informacje na temat stale ewoluującego rynku w epoce Ekonomii Doświadczeń. Poniżej znajduje się kilka informacji dotyczących praw i ograniczeń związanych z korzystaniem z niniejszego raportu:

1. **Prawa własności intelektualnej:** Niniejszy raport jest wyłączną własnością Strategy&Results (EC sp. z o.o.). Zdecydowanie zachęcamy do swobodnego udostępniania niniejszego raportu, jako źródła wiedzy i inspiracji. Ważne jednak jest, aby każdy Czytelnik wiedział, że kopiowanie, ponowne wykorzystywanie, tłumaczenie lub wykorzystywanie jakiejkolwiek części tego dokumentu jest niedozwolone bez wyraźnej pisemnej zgody Strategy&Results (EC sp. z o.o.).
2. **Współpraca i zapytania:** Osoby zainteresowane dalszymi dyskusjami, wywiadami, materiałami podcastowymi, konferencjami lub wykorzystania naszego raportu podczas różnorodnych działań i wydarzeń, zapraszamy do przesyłania zapytań. Prosimy o kierowanie takich zapytań na adres info@e-c.com.pl.
3. **Wytyczne dotyczące udostępniania:** Oryginalną kopię raportu można udostępniać zarówno on.jak i off-line - w tym na platformie LinkedIn, jak i poza nią. Uprzejmie prosimy o wskazanie we wszystkich udostępnieniach Strategy&Results (EC sp. z o.o.), jako autora badania. W ten sposób okazany zostanie szacunek dla naszej wielomiesięcznej, nieodpłatnej i realizowanej pro publico bono pracy na rzecz podniesienia efektywności polskiego rynku. No i tak będzie po prostu uczciwie.

Dalsze informacje:

1. **Dokładne podpowiedzi:** Cytując lub omawiając nasz raport upewnij się, że informacje są przedstawione prawidłowo i w odpowiednim kontekście. Błędne przedstawienie naszych ustaleń może prowadzić do dezinformacji i podważać wiarygodność raportu.
2. **Opinie i zaangażowanie:** Cenimy każdą opinię i zaangażowanie w tworzenie, wykorzystywanie i udostępnianie naszego raportu. Każde dodatkowe spostrzeżenia i dyskusje wzbogacają nasze wspólne zrozumienie najlepszych rynkowych praktyk świata CX. Sprzyjają też podniesieniu jakości przyszłych badań i naszemu własnemu rozwojowi. Będziemy wdzięczni zawsze wszystkie uwagi.
3. **Ciągła nauka:** Niniejszy raport stanowi odzwierciedlenie obecnej rzeczywistości. Zachęcamy Czytelników do traktowania go jako punktu wyjścia do ciągłej nauki i adaptacji w jakże dynamicznym świecie w jakim obecnie żyjemy.

Przestrzegając tych wytycznych, przyczyniasz się do pełnego wykorzystania raportu „Badanie CEM+ 2025", wzmacniając rozwój zawodowy i zrozumienie w społeczności ludzi biznesu, przy jednoczesnym szacunku dla 271 respondentów, ktorzy poświęcili swój czas na udział w badaniu i wszystkich, którzy przyczynili się do jego powstania.

Strategy &Results

Dziękuję za zapoznanie się z raportem z badania CEM+ 2025

Zapraszam do kontaktu w razie jakichkolwiek pytań

Janusz Kamieński

EC sp. z o.o.

Więcej informacji na temat zarządzania doświadczeniami klientów można znaleźć na stronie:

https://www.strategyandresults.pl/wiedza/

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone

Wyniki szczegółowe 10

Nr pytania	OCENA									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2,70%	1,54%	3,86%	2,70%	8,11%	7,72%	14,67%	0,77%	13,13%	30,89%
2	2,68%	1,92%	4,21%	7,28%	9,58%	12,26%	15,33%	1,53%	13,03%	15,71%
3	2,67%	3,82%	4,20%	6,49%	9,16%	10,69%	16,03%	1,53%	15,65%	11,45%
4	3,07%	3,83%	4,60%	6,13%	7,66%	7,66%	18,01%	1,15%	14,56%	14,56%
5	3,83%	6,13%	6,51%	8,05%	11,11%	9,58%	14,94%	1,15%	8,81%	13,79%
6	6,11%	9,92%	8,02%	7,63%	11,83%	10,69%	9,92%	1,53%	9,16%	8,78%
7	16,03%	12,21%	11,83%	7,25%	12,60%	8,40%	9,54%	1,15%	7,63%	3,44%
8	2,29%	3,44%	9,16%	5,73%	9,16%	12,60%	15,27%	0,38%	13,74%	8,02%
9	3,05%	5,34%	6,49%	5,34%	11,45%	12,98%	9,92%	1,15%	11,83%	13,36%
10	2,72%	5,45%	9,34%	6,61%	10,89%	11,67%	17,90%	1,56%	8,95%	6,61%
11	3,82%	6,87%	6,11%	6,49%	11,45%	13,74%	12,98%	1,53%	9,92%	9,16%
12	3,44%	6,87%	6,11%	8,40%	11,83%	11,83%	15,65%	0,38%	9,16%	6,87%
13	1,92%	4,21%	6,90%	3,83%	8,43%	9,58%	18,01%	1,92%	16,09%	13,03%
14	10,69%	7,25%	6,87%	8,02%	8,02%	10,69%	12,60%	1,15%	13,36%	8,02%
15	10,69%	4,96%	9,16%	8,02%	8,02%	8,40%	17,18%	1,91%	11,07%	7,25%
16	12,12%	6,06%	8,33%	7,20%	8,33%	9,47%	11,36%	0,76%	11,36%	12,12%

© 2025 EC sp. z o.o. Wszelkie prawa zastrzeżone