



IMPROVING
BUSINESS
PERFORMANCE
since 2004

ZARZĄDZANIE DOŚWIADCZENIEM KLIENTÓW (CEM+)

Raport z badania polskiego rynku
przeprowadzony przez
Executive-Conversation

IV EDYCJA

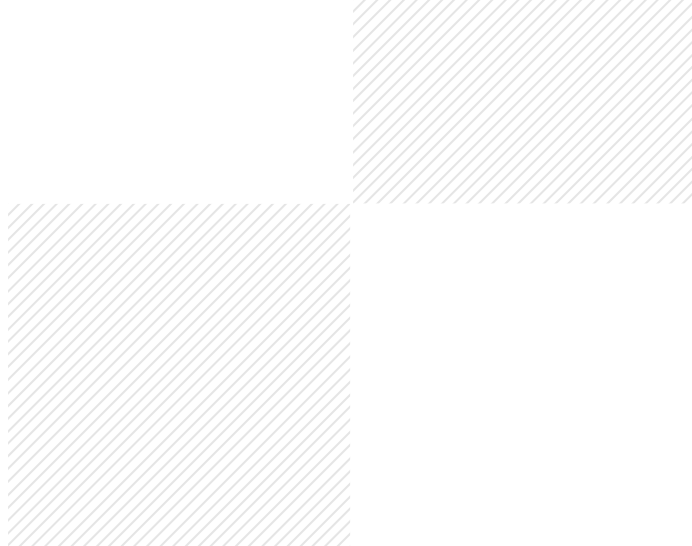




SPIS TREŚCI

Informacje demograficzne	5
Zrozumienie klientów	6
Definiowanie doświadczeń klientów	7
Dostarczanie klientom pożądanych doświadczeń	8
Rola menedżerów w zarządzaniu doświadczeniem klientów	9
Czym wyróżniają się firmy będące liderami na rynku?	10
Czym wyróżniają się firmy o największej dochodowości?	11
Marki oferujące zdaniem respondentów najlepsze doświadczenia swoim klientom	12
Wnioski i rekomendacje	13
Wyniki szczegółowe	17





Informacja o badaniu CEM+:

CEM+ jest badaniem ilościowym, pozwalającym obserwować trendy w zdolności przedsiębiorstw do świadomego zarządzania doświadczeniami swoich klientów (*Customer Experience Management*). Badanie mierzy stopień spełnienia dwudziestu wyselekcjonowanych warunków zgrupowanych w czterech obszarach: zrozumienie klientów, definiowanie doświadczeń klientów, dostarczenie klientom zaprojektowanych doświadczeń, oraz jakość wsparcia strategii CEM przez menedżerów.

Executive-Conversation prowadzi badanie CEM+ w sposób cykliczny już od 2008 roku. Dzięki temu potrafimy podpowiedzieć współpracującym z nami przedsiębiorstwom, w jaki sposób mogą one pozytywnie wyróżnić się w oczach swoich klientów i skutecznie radzić sobie z konkurencją. Treść pytań została opracowana przy współpracy ze światowej sławy znawcą tematyki Customer Experience, Panem Shaunem Smith z brytyjskiej firmy doradczej smithconsulting+co.

Badanie CEM+2016 zostało przeprowadzone techniką ankietową z wykorzystaniem Internetu na próbie n=254 osób. Próba badania miała charakter losowo-panelowy i była badana ze względu na: wielkość obrotów przedsiębiorstwa, rolę respondenta w hierarchii (miejsce w strukturze organizacyjnej) oraz funkcję respondenta w organizacji (stanowisko/dział). Uczestnicy mieli też możliwość swobodnego wskazania marki, która ich zdaniem dostarcza swoim klientom wyróżniających się doświadczeń.

Podziękowania

Executive-Conversation serdecznie dziękuje za pomoc w realizacji niniejszego badania następującym osobom i firmom:

- Shaunowi Smith z firmy doradczej Smith+co za wsparcie merytoryczne
- Maciejowi Miłaszewiczowi z Mimarto za wsparcie techniczne
- Wszystkim respondentom za udział w badaniu, a szczególnie tym osobom, które w badaniu CEM+ uczestniczą już po raz kolejny!

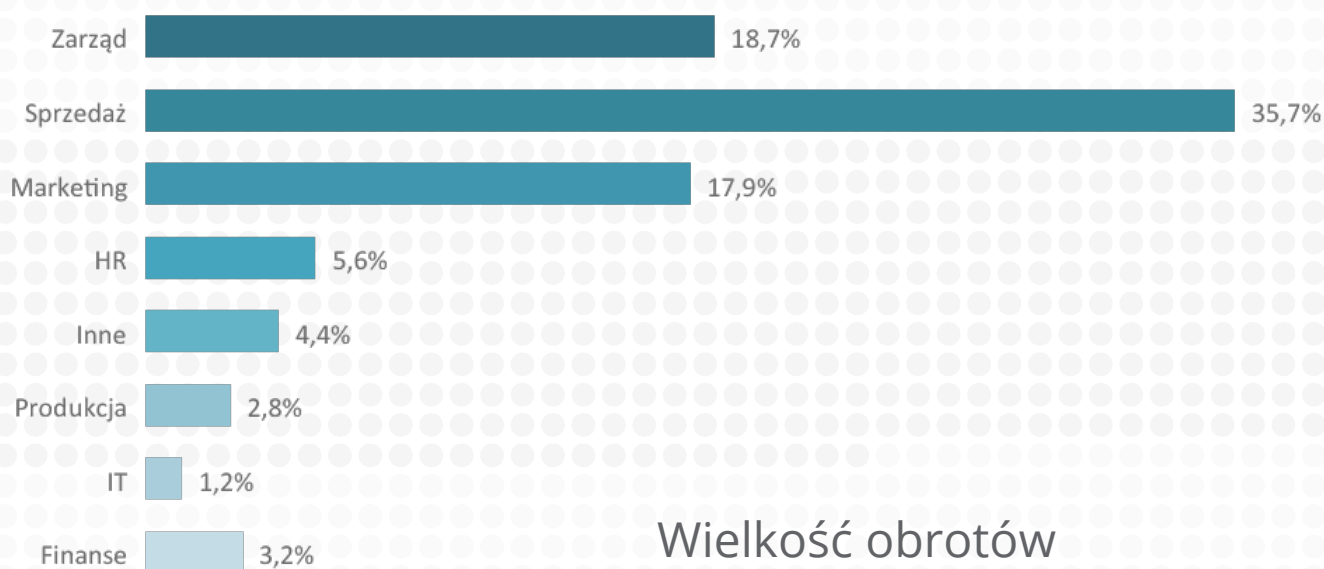
INFORMACJE DEMOGRAFICZNE

Informacje demograficzne

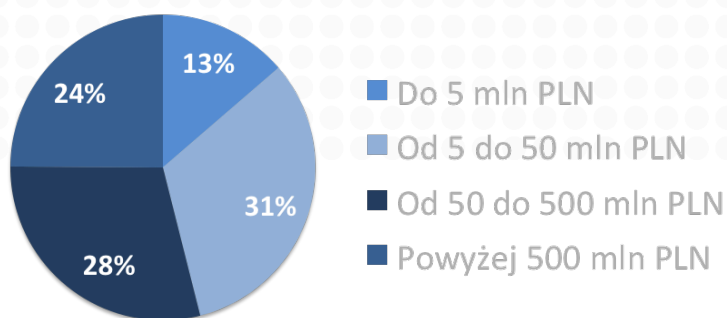
- 2008 rok: **550**
- 2010 rok: **532**
- 2013 rok: **468**
- 2016 rok: **254**

Na wykresach poniżej znajdują się szczegółowe dane demograficzne badania z roku 2016:

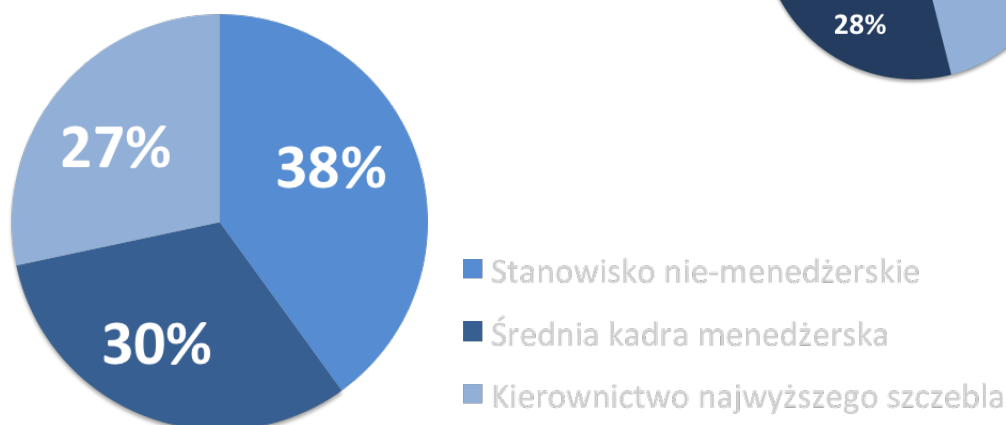
Respondenci wg funkcji



Wielkość obrotów



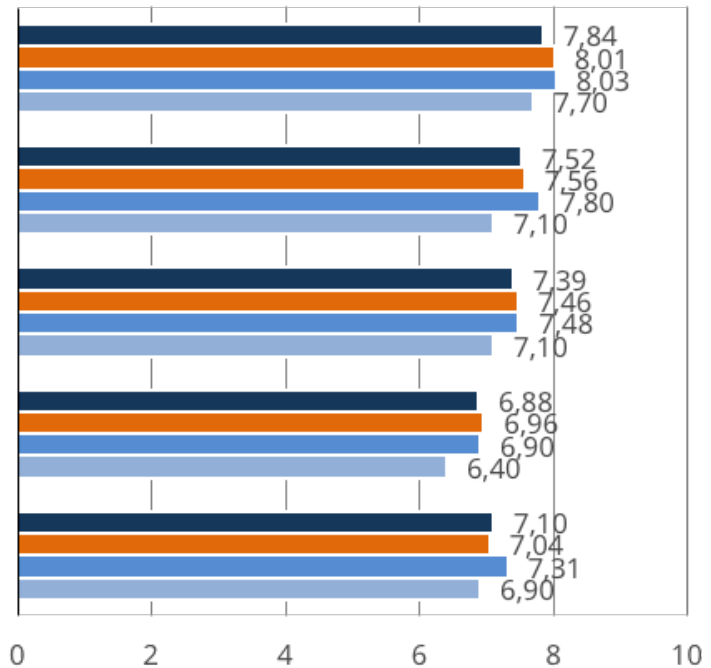
Respondenci wg hierarchii



ZROZUMIENIE KLIENTÓW

■ Polska 2016 ■ Polska 2013
■ Polska 2010 ■ Polska 2008

1. Wiemy dokładnie, którzy z naszych klientów są najbardziej dochodowi.
2. Wiemy, czego nasi docelowi klienci oczekują i co cenią.
3. Wiemy jakie konkretne czynniki tworzą wartość dla klientów i przyczyniają się do ich lojalności.
4. Wiemy, jak nasi klienci oceniają naszą firmę pod kątem tych czynników.
5. Wiemy, do jakiego stopnia i dlaczego nasi kluczowi klienci preferują naszą markę w porównaniu do konkurencji.

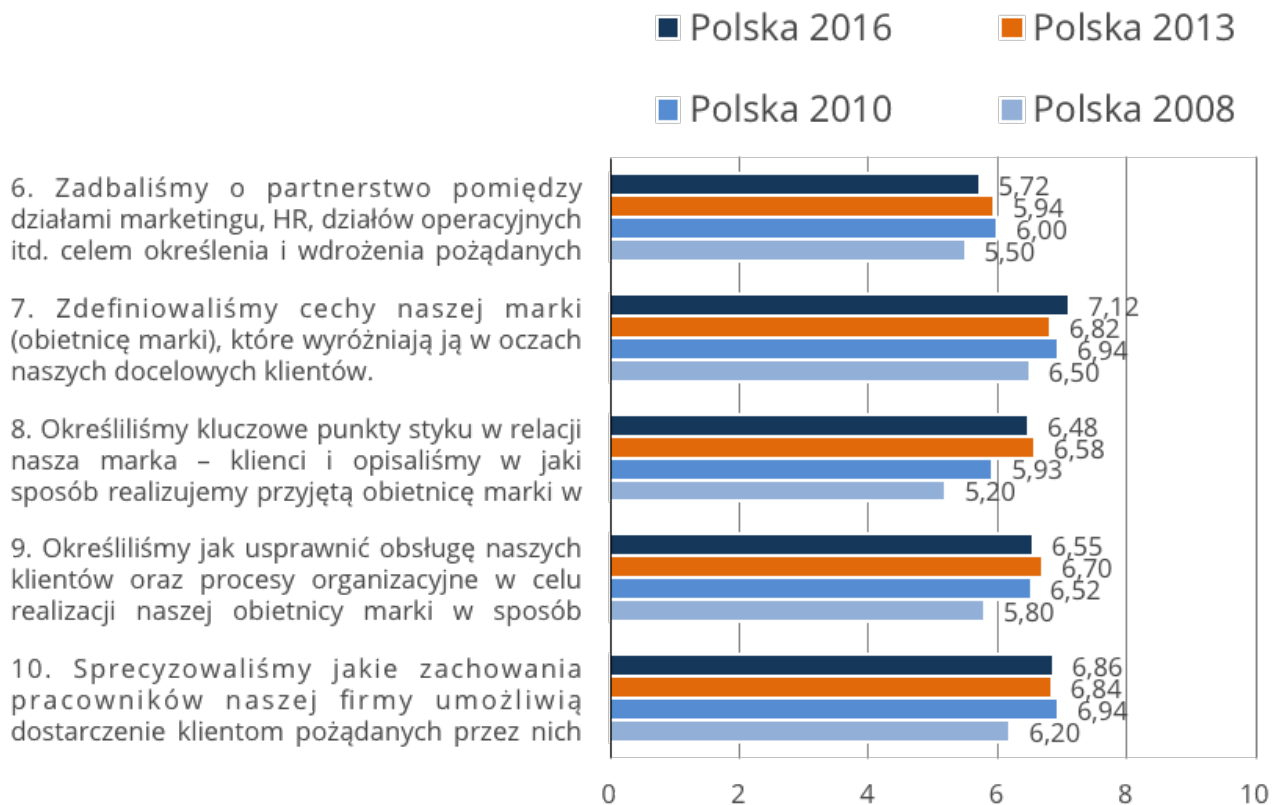


Wnioski:

Respondenci są mocno przekonani co do wysokiej wiedzy na temat swoich klientów i ich oczekiwań. Twierdzą, że znają czynniki przyczyniające się do utrzymania klientów oraz uzyskiwania z ich strony rekomendacji i referencji. Czy jednak rzeczywiście ci klienci na pewno potwierdzą przekonania respondentów? Praktyka biznesowa konsultantów E-C podpowiada, że **z reguły przedsiębiorstwa mają niepełną, albo wręcz nieprawdziwą wiedzę o rzeczywistych i specyficznych dla danej branży oczekiwaniach klientów**. Sytuacja taka prowadzi do znacznego obniżenia zdolności przedsiębiorstw do generowania pożądanego przez klientów wartości. Skutek? Prowadzenie inwestycji pro-klienckich, które nie przekładają się na wyniki biznesowe przedsiębiorstwa.

Warto zadać sobie m.in. następujące pytania: Skąd posiadamy wiedzę na temat oczekiwań klientów? Czy jest to wiarygodne źródło? Jak upewnić się, że posiadana przez nas wiedza o klientach odpowiada rzeczywistości? Pamiętajmy też, że **czym innym jest wiedza o tym co jest ważne dla klientów, a czym innym zdolność do dostarczenia klientom cenionej przez nich wartości**. Stąd też waga zapewnienia wysokiej jakości również i w pozostałych obszarach ocenianych poprzez badanie CEM+.

DEFINIOWANIE DOŚWIADCZEŃ KLIENTÓW



Wnioski:

Interesujące, że jakkolwiek respondenci wskazali wzrost w obszarze formułowania obietnicy marki, to jednocześnie stwierdzili spadek w budowaniu partnerstwa pomiędzy przedstawicielami poszczególnych działów. Wygląda na to, że **firmy poprawiają swoją zdolność do składania klientom obietnic, niemniej obniżają gotowość do jej dotrzymania**. A przecież poziom wartości postrzeganej przez klientów w ogromnej mierze zależy właśnie od jakości współpracy pracowników z różnych działów. Bez niej budowanie skutecznej i trwałej strategii radzenia sobie z konkurencją może pozostać wyłącznie w sferze marzeń.

Wyniki badania wskazują też, że **posiadana wiedza o klientach** – nawet jeśli jest pełna i prawdziwa – **nie jest w wystarczającym stopniu wykorzystywana do projektowania organizacji w sposób umożliwiający dostarczanie klientom doświadczeń, za które chcą płacić**. Jest to z pewnością obszar, w którym należałoby poszukiwać sposobów na szybkie wyróżnienie się od konkurencji.



DOŚTARCZANIE KLIENTOM POŻĄDANYCH DOŚWIADCZEŃ

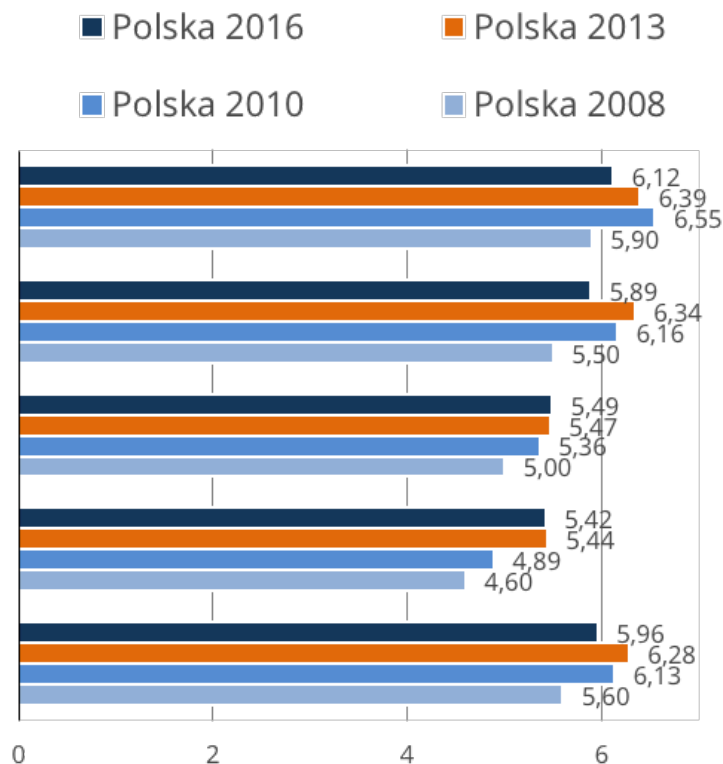
11. Poprzez systematyczną komunikację angażujemy pracowników wszystkich szczebli w proces budowania pożądanych doświadczeń

12. Nasi menedżerowie zostali odpowiednio przeszkoleni i przewodzą procesom budowania pożądanych doświadczeń klientów.

13. Opracowaliśmy system szkoleń, w celu wsparcia naszych pracowników w budowaniu pożądanych doświadczeń klientów.

14. Posiadamy systemy wskaźników, dzięki którym menedżerowie otrzymują aktualne i obiektywne informacje o uzyskiwanych rezultatach w

15. Polityka personalna naszej firmy sprzyja realizacji przyjętej obietnicy marki.



Wnioski:

Stało się! **Wyniki badań po raz pierwszy od 2008 roku wskazują na regres w obszarze zdolności do dostarczania klientom pożądanych doświadczeń...** Jak interpretować ten fakt wobec coraz powszechniejszych na rynku wysiłków na rzecz generowania klientom pożądanych doświadczeń? Oto dwie możliwe przyczyny:

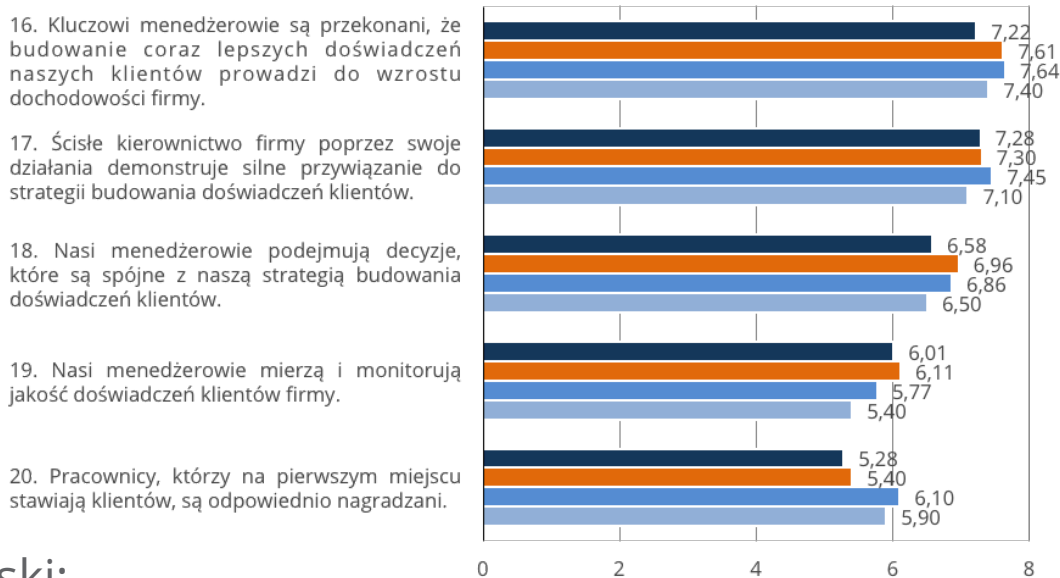
- rośnie świadomość ludzi biznesu w obszarze CX i w związku z tym oceniają oni rzeczywistość bardziej surowo, gdyż zdają sobie sprawę jak dużo jest jeszcze do zrobienia
- działania i inicjatywy podejmowane przez przedsiębiorstwa, wbrew przyjętym intencjom, nie przynoszą pożądanych rezultatów i respondenci wyrażają świadomość tego faktu.

Jako konsultanci, a także jako klienci, jesteśmy w E-C świadkami coraz liczniejszych inicjatyw w obszarze CX podejmowanych przez działające w Polsce przedsiębiorstwa. Jaki przynoszą one efekt? Niestety, jakkolwiek rośnie „szum” wokół pojęcia Customer Experience, to jednak bardzo wiele firm podejmuje inicjatywy, które co prawda tworzą klientom pewne doświadczenia, ale nie zawsze wartościowe...

Tezę tę potwierdzają też wyniki badania CEM+. Już od ośmiu lat **obszar dostarczania klientom pożądanych doświadczeń jest zdecydowanie najsłabszym punktem wśród elementów składających się na zdolność do zarządzania doświadczeniami klientów.** Zatem koncentracja na **dostarczaniu klientom pożądanych doświadczeń**, nadal jest najłatwiejszym i najszybszym sposobem na pozytywne wyróżnienie się w oczach klientów, oraz zdobycie ich serc i ...portfeli.

ROLA MENEDŻERÓW W ZARZĄDZANIU DOŚWIADCZENIEM KLIENTÓW

■ Polska 2016 ■ Polska 2013 ■ Polska 2010 ■ Polska 2008



Wnioski:

Po raz pierwszy w historii badania CEM+, **nastąpił wyraźny spadek również w obszarze przekonania menedżerów, że budowanie coraz lepszych doświadczeń klientów prowadzi do wzrostu dochodowości**. Jak to? O co chodzi? CEM nie działa? Nie ma sensu z perspektywy biznesu? A może menedżerowie nie widzą wpływu odczuć i doznań klientów na wyniki finansowe? Zdaniem konsultantów EC, najprawdopodobniejszą przyczyną jest pojawiająca się coraz częściej frustracja spowodowana brakiem widocznych efektów inicjatyw i działań w obszarze CX w ich firmach. Co wcale nas nie dziwi...

Zauważmy, że bardzo często, **inicjatywy w obszarze CX podejmowane są nie tyle w oparciu o realną wiedzę na temat oczekiwań najbardziej pożądanых klientów, lecz w oparciu o wyobrażenie pracowników dostawców jakie te oczekiwania mogą być**. Ponadto, nawet jeśli firmy posiadają wiedzę na temat oczekiwań klientów, to kto o tym wie oprócz pracowników działów badań, czy marketingu? Kto tę wiedzę faktycznie wykorzystuje? Do jakiego stopnia menedżerowie każdego szczebla, a także szeregowi pracownicy podejmują każdego dnia decyzje i działania w oparciu o wiedzę pochodzącą od klientów? Do jakiego stopnia procesy w organizacji sprzyjają generowaniu pożądanых doświadczeń? A co ze strategią? Czy zawarcie w niej słów wskazujących na wagę CX jest realna, czy stanowi wyłącznie pustosłowie? Ile realnie czasu menedżerowie każdego szczebla – a zwłaszcza ścisłego kierownictwa – poświęcają na analizowanie wyników finansowych swoich firm, a ile na analizę stopnia spójności obietnicy marki z realnymi doświadczeniami klientów i jak wypełnić potencjalne luki?

Zdaniem respondentów, **wyraźniej poprawie uległa korelacja wynagrodzenia pracowników z dbaniem przez nich o pozytywne doświadczenia klientów**. To słuszny trend. Sytuacja taka podnosi szansę, że pracownicy skupią się na podejmowaniu zachowań wartościowych z perspektywy klientów. Warto pamiętać, że nie może być mowy o skutecznym wdrożeniu strategii CEM bez **dostarczania pożądanых doświadczeń pracownikom**... Oczywiście pensja to tylko jeden z wielu czynników mających wpływ na zaangażowanie personelu. Najważniejszym pozostaje niezmiennie właściwe wsparcie ze strony przełożonych. Uzupełnienie wysokiej jakości zarządzania poprzez skorelowanie wielkości wynagrodzenia z pożądaną postawą pracowników z pewnością sprzyjać będzie budowaniu wygrywającej, pro-klienckiej kultury.



CZYM WYRÓŻNIAJĄ SIĘ FIRMY BĘDĄCE LIDERAMI NA RYNKU?

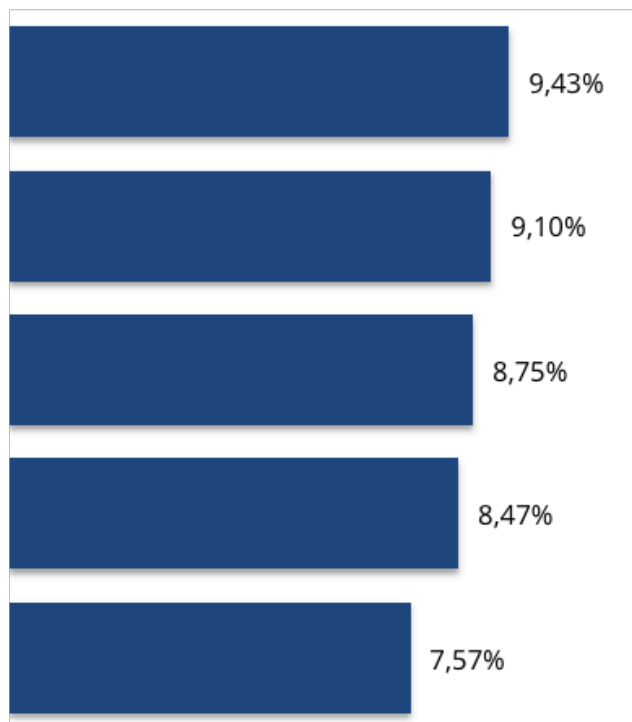
13. Opracowaliśmy system szkoleń, w celu wsparcia naszych pracowników w budowaniu pożądanych doświadczeń klientów.

6. Zadbaliśmy o partnerstwo pomiędzy działami marketingu, HR, działów operacyjnych itd. celem określenia i wdrożenia pożądanych doświadczeń klientów.

15. Polityka personalna naszej firmy sprzyja realizacji przyjętej obietnicy marki.

14. Posiadamy systemy wskaźników, dzięki którym menedżerowie otrzymują aktualne i obiektywne informacje o uzyskiwanych rezultatach w porównaniu do założeń obietnicy marki.

12. Nasi menedżerowie zostali odpowiednio przeszkoleni i przewodzą procesom budowania pożądanych doświadczeń klientów.



Wykres przedstawia relatywną przewagę pięciu cech, którymi wyróżniają się te przedsiębiorstwa, które zostały określone przez swoich pracowników jako liderzy rynku.

Wnioski:

Jeśli Twoja firma ma ambicje stać się liderem rynku, to warto rozważyć inwestycje w rozwinięcie wyżej wymienionych pięciu obszarów. Nasze doświadczenia w realizacji praktyki doradczej w pełni potwierdzają powyższe wskazania. Przykładowo, w jednym z banków zrealizowaliśmy projekt polegający na precyzyjnym zdefiniowaniu zachowań personelu, które tworzą klientom wartość, a następnie spowodowaniu (działania rozwojowe, mierniki, wsparcie i coaching ze strony przełożonych), że pracownicy powszechnie zachowania te podejmowali. W efekcie, ów bank, znacząco i trwale zwiększył swoje udziały w docelowym segmencie klientów.

Warto zauważyć, że cztery na pięć wyróżniających czynników wiąże się ze zdolnością do dostarczania klientom pożądanych doświadczeń. Liderzy rynkowi są więc najmocniejsi tam, gdzie inne firmy są najsłabsze... Warto więc szukać sposobów na zwiększenie, bądź umocnienie swojej pozycji rynkowej w wymienionych wyżej pięciu obszarach.

CZYM WYRÓŻNIAJĄ SIĘ FIRMY O NAJWIĘKSZEJ DOCHODOWOŚCI?



Wykres przedstawia relatywną przewagę pięciu cech, którymi wyróżniają się te przedsiębiorstwa, które wg swoich pracowników, mogą obecnie cieszyć się największym wzrostem dochodowości.

Wnioski:

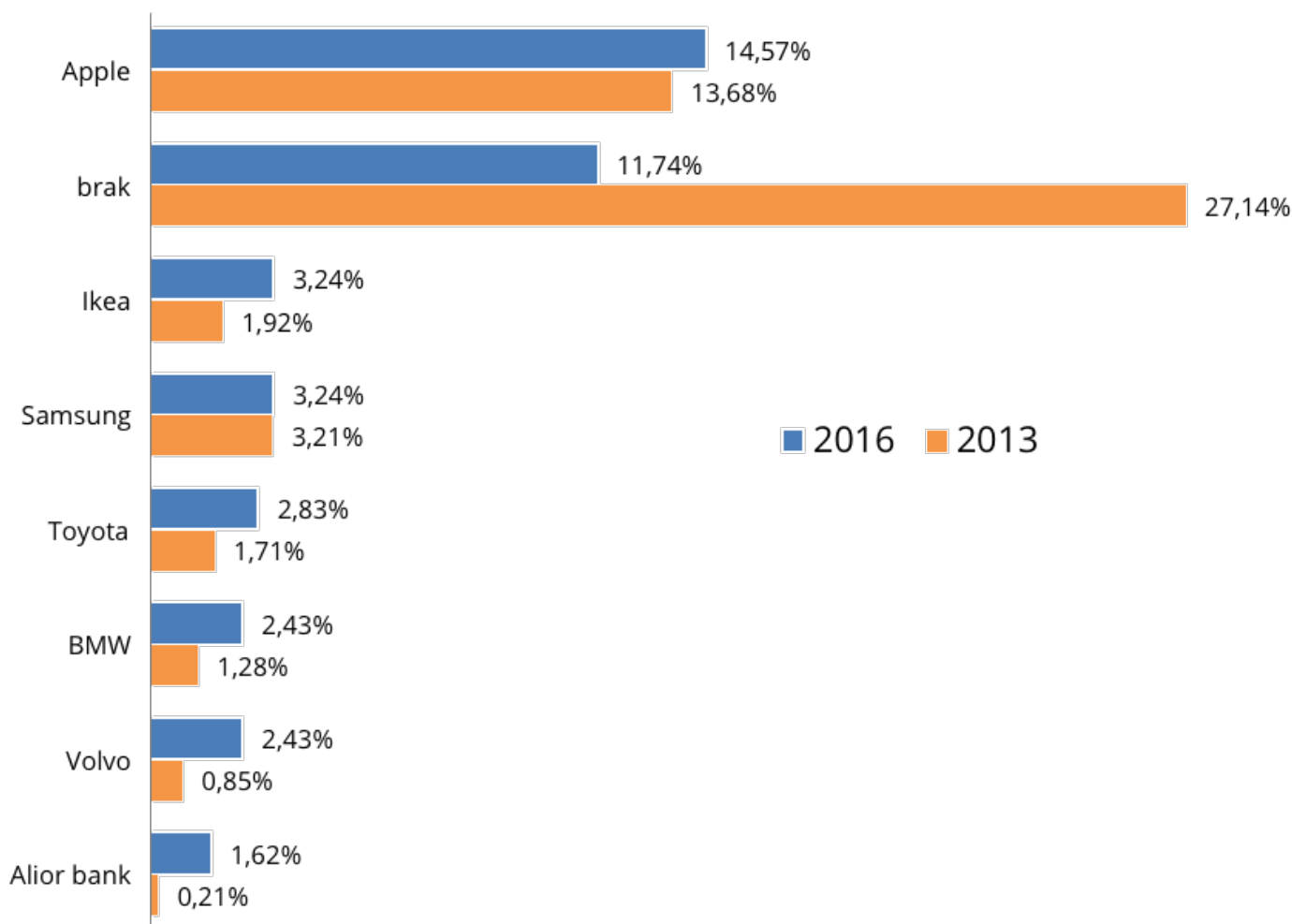
Mimo, że to właśnie wynagrodzenie dla pracowników stanowi największą część kosztów w rachunku wyników, to jednak czynnikami, którymi wyróżniają się firmy o największym przyroście dochodowości są te, które mówią o nagradzaniu pracowników, odpowiedniej polityce personalnej oraz partnerstwie pracowników z różnych działów pomiędzy sobą. Wniosek jest prosty – wyraźnie wzrasta znaczenia EX, czyli Employee Experience.

Wśród czynników mających wpływ na wzrost dochodowości znalazły się też te, mówiące o zastosowaniu mierników podpowiadających kierownictwu jak ich firma postrzegana przez klientów.

Jeśli chcesz podnieść rentowność swojego przedsiębiorstwa, skoncentruj działania pracowników na tworzeniu wartości dla klientów, zapewnij menedżerom wiedzę o tym jak klienci oceniają działania pracowników i doprowadź do pełnej współpracy pracowników wszystkich działów. Jak to zrobić? Dużo zależy od aktualnej sytuacji Twojej firmy. Zapraszamy do kontaktu!



MARKI OFERUJĄCE ZDANIEM RESPONDENTÓW NAJLEPSZE DOŚWIADCZENIA SWOIM KLIENTOM

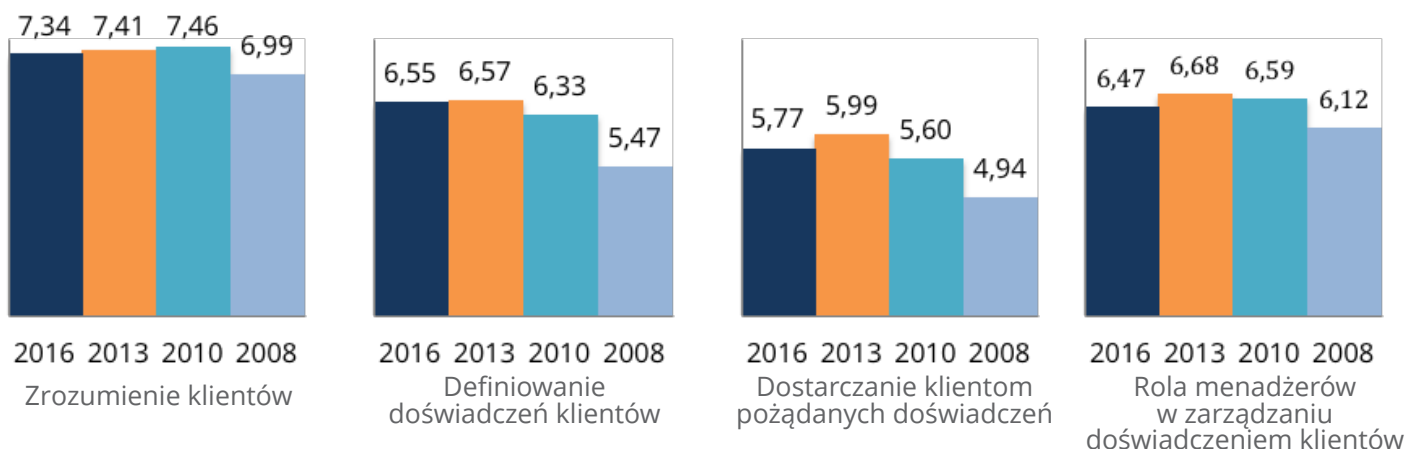


Apple, a później długo, długo nic. Tak przynajmniej wynika z wyborów dokonanych przez uczestników tegorocznej edycji badania. Jest to ewidentny dowód na to, że **bezwzględna dbałość o doświadczenia klientów pozwala firmom cieszyć się ponadprzeciętnie silną marką i ...dochodowością** – patrz gigantyczne zapasy gotówki Apple.

Tymczasem, podobnie jak w ubiegłych latach, **bardzo wysoką pozycję uzyskała marka „BRAK”**.

Respondentom ciężko było jednoznacznie wskazać markę, która znana jest na naszym rynku jako ta, która zapewnia klientom wartościowe doświadczenia. Dlaczego? Być może dlatego, że działające w Polsce firmy nadal zachowują się jakby działały w epoce marketingu wierząc, że o sile marki świadczy przede wszystkim komunikacja marketingowa, a już w szczególności budżet reklamowy. Czy w czasach, gdy klienci kierują się przy wyborze produktów na pierwszym miejscu głosem innych klientów jest to rozsądna praktyka? Cóż poradzić, skoro naprawdę mało kto wie jak zarządzać przedsiębiorstwem w czasach ekonomii doświadczeń. Ba, któż ze współczesnych menedżerów w ogóle odkrył, że wkroczyliśmy w Experience Economy... W tej sytuacji nie dziwi, że firmy tak łatwo wydają grube miliony na reklamy, zamiast na skuteczne podniesienie jakości doświadczeń swoich klientów...

WNIOSKI I REKOMENDACJE



wykras przedstawia porównanie średnich ocen respondentów dla czterech obszarów zarządzania doświadczeniami klientów, dla lat 2013, 2010 i 2008.

Wnioski:

Po ciągłym wzroście niemal wszystkich czynników, analizowanych w ramach badania CEM+ już od 2008 roku, po raz pierwszy nastąpił nieznaczny regres i to we wszystkich czterech głównych obszarach. Interpretacja możliwych przyczyn tej sytuacji przedstawiona została przy omawianiu szczegółowych wyników w każdym z tych obszarów. Niemniej warto podkreślić, że następuje rodzaj „zawodu” koncentracją na CX. Opinia to wynika zarówno z wyników niniejszego badania, jak też z głosów jakie konsultanci Executive-Conversation słyszą na rynku. Zauważamy, że coraz więcej przedstawicieli biznesu stwierdza:


- Czy na pewno strategia CEM wpływa na wzrost zyskowności?
- Jak mamy przekonać top menedżerów naszej firmy, że warto inwestować w CX?
- Inwestujemy w CX od dawna – prowadzimy liczne badania klientów, realizujemy przeróżne inicjatywy w obszarach podnoszących doświadczenia klientów, a tu nic – rentowność nadal spada, a my wcale nie wypadamy znacząco lepiej od konkurencji.

Co ciekawe, nasi rozmówcy mówią prawdę. Ich wątpliwości są rzeczywiście oparte na faktach. Jak to jest z tym CX? Z czego mogą wynikać wątpliwości? Odpowiedź jest stosunkowo prosta, choć zaradzenie tej sytuacji takie proste już nie jest. Otóż budowanie skutecznych strategii w oparciu o Customer Experience wymaga dwojakiego rodzaju spójności:

1. Spójność w pionie

Oznacza ona konieczność podążania pewną konkretną ścieżką: Strategia musi wynikać z pożądanych doświadczeń klientów. Procesy muszą wynikać ze strategii. Organizacja musi być skonstruowana wokół procesów prowadzących do generowania wartości dla klientów. Technologia i inne zasoby w firmie muszą ułatwiać organizacji generowanie klientom wartościowych doświadczeń.





Tymczasem najczęściej sytuacja wygląda dokładnie na odwrót... Firma, chcąc usprawnić sposób działania i ułatwić zarządzanie organizacją, inwestuje w wysublimowaną technologię. Do technologii muszą się dostosować pracownicy „bo takie są wymagania”. Wkrótce okazuje się, że organizacja, kierując się własną wygodą, „obudowuje” technologię nowymi nawykami i standardami. W organizacji zaczynają powstawać zupełnie nowe procesy. W ten sposób to one wpływają na strategię, czyli sposób osiągania rezultatów, a nie na odwrót. Zmodyfikowana „niechcąca” strategia wpływa w efekcie na generowanie określonych, rzadko kiedy wartościowych doświadczeń klientów. I niestety NIE są to doświadczenia, za które klienci z radością chcą płacić, lecz doświadczenia wynikające z WYGODY pracowników, którzy starają się radzić sobie z nowymi procesami, standardami i nawykami, których powstanie wymusiła technologia. Jak to jest Czytelniku w Twojej organizacji? Czy jest ona skonstruowana wokół doświadczeń klientów, czy też może doświadczenia klientów są wypadkową działań pracowników wynikających z samoistnie powstałych procesów...???

2. Spójność w poziomie

Klienci pytani o ocenę danej marki, biorą pod uwagę swoje odczucia i emocje z dwóch punktów styku: ostatniego i tego, w którym doznali najgorszych doświadczeń... Cóż to oznacza dla organizacji? Otóż tyle, że jeśli dany klient, nawet przy okazji zakupu, czy wizyty na stronie internetowej, odebrał doskonałe doświadczenia, to gdy jednak w rozmowie telefonicznej, podczas próby reklamacji, windykacji, czy w jakimkolwiek innym punkcie styku dozna doświadczeń mało wartościowych, to te właśnie doświadczenia wpłyną na jego lojalność i gotowość do rekomendowania danej firmy. A jeśli tak, to dla zachowania jednorodności, pracownicy wszystkich działów, niezależnie od stopnia w jakim na co dzień mają kontakt z klientem, powinni generować właściwe i pożądane przez klientów doświadczenia. I na tym właśnie polega spójność organizacji w poziomie. Do jakiego stopnia zatem Twoja firma, a konkretnie pracownicy wszystkich działów w Twojej firmie chcą, potrafią i dostarczają klientom wartościowych doświadczeń w sposób powtarzalny i powszechny?

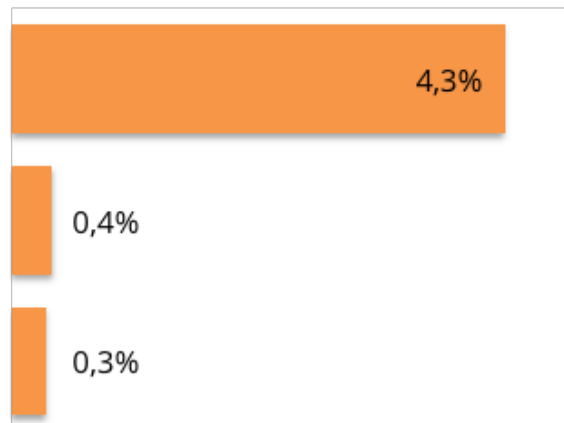
Podsumowując wnioski z badania CEM+’2016, należy stwierdzić, że to właśnie w omówionych wyżej dwóch wymiarach spójności należy poszukiwać podpowiedzi co do sposobu na podniesienie rentowności i siły rynkowej danej firmy.

Największe wzrosty ocen

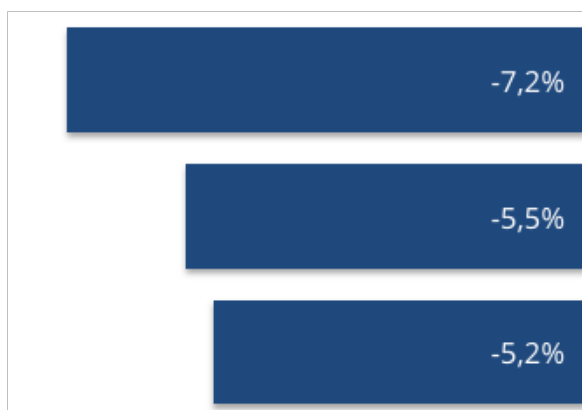
7. Zdefiniowaliśmy cechy naszej marki (obietnicę marki), które wyróżniają ją w oczach naszych docelowych klientów.

13. Opracowaliśmy system szkoleń, w celu wsparcia naszych pracowników w budowaniu pożądanych doświadczeń klientów.

10. Sprecyzowaliśmy jakie zachowania pracowników naszej firmy umożliwią dostarczenie klientom pożądanych przez nich doświadczeń



Największe spadki ocen

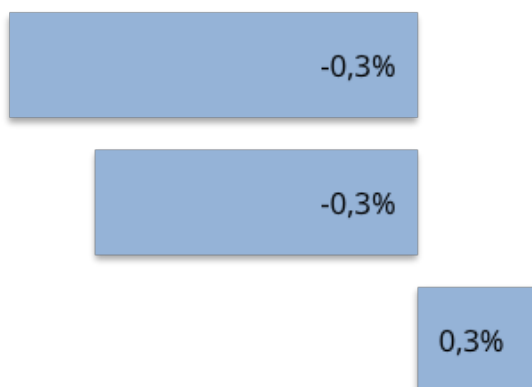


12. Nasi menedżerowie zostali odpowiednio przeszkoleni i przewodzą procesom budowania pożądanych doświadczeń klientów.

18. Nasi menedżerowie podejmują decyzje, które są spójne z naszą strategią budowania doświadczeń klientów.

15. Polityka personalna naszej firmy sprzyja realizacji przyjętej obietnicy marki.

Brak zmian



14. Posiadamy systemy wskaźników, dzięki którym menedżerowie otrzymują aktualne i obiektywne informacje o uzyskiwanych rezultatach w porównaniu do założeń

17. Ścisłe kierownictwo firmy poprzez swoje działania demonstruje silne przywiązanie do strategii budowania doświadczeń klientów.

10. Sprecyzowaliśmy jakie zachowania pracowników naszej firmy umożliwią dostarczenie klientom pożądanych przez nich doświadczeń

Powyższe wykresy przedstawiają kategorie, w których pomiędzy badaniami przeprowadzonymi w latach 2013 i 2016 nastąpiły największe wzrosty i spadki ocen.

Rekomendacje:

Poniższe porady przeznaczone są dla firm, które szukają sposobu na skuteczny rozwój biznesu mimo silnej presji ze strony konkurencji.

- Zapewnij, że menedżerowie każdego szczebla dokładnie rozumieją w jaki sposób ich decyzje wpływają na doświadczenia klientów, a te jak wpływają na rentowność przedsiębiorstwa.
 - Sprawdź, czy istniejąca wiedza twojej organizacji o klientach jest oparta o solidny audyt i czy jest aktualna (oczekiwania klientów się zmieniają!).
 - Upewnij się, że przeprowadzony „solidny audyt” oczekiwań klientów zawiera odpowiedź na pytanie: na której stronie znajduje się ten jeden akapit, ze strategicznie przydatną dla Twojej firmy wiedzą. Odpowiedz też na pytania: Skąd o tym wiem? Co mnie o tym przekonuje?
 - Upewnij się, czy doświadczenia jakie twoja firma zaprojektowała dla swoich klientów są zbudowane na ich zidentyfikowanych (i aktualnych!) oczekiwaniach (kluczowych, a nie przeciętnych klientów). Sprawdź jak powszechna jest w organizacji wiedza na temat tego co jest ważne dla klientów Twojej firmy; czy wszyscy wiedzą co wynika z tej wiedzy i w związku z tym wiedzą co mają robić, chcą i potrafią to robić, a w końcu – czy robią to?
 - Prześledź jak działają w Twojej firmie kluczowe i wspierające procesy biznesowe – czy prowadzą do wygenerowania wartości jaka cenę najbardziej pożądana klienci?
- Wprowadź system pozwalający na bieżące dostarczanie menedżerom precyzyjnej informacji na temat tego jaka jest różnica pomiędzy składaną klientom obietnicą, a ich realnymi doświadczeniami.
- Naucz menedżerów pracy z ich zespołami tak, by standardem stało się bieżące wprowadzanie zmian, pozwalających na poprawianie jakości generowanych klientom doświadczeń.
 - Gdy będziesz mieć pewność, że powyższe kroki zostały skutecznie zrealizowane, ...zlikwiduj system motywacyjny w swoim przedsiębiorstwie. Dlaczego? Bo praktyka biznesowa podpowiada, że obecnie działające systemy premiowe itp., nie przystają do wyzwań ekonomii doświadczeń i potrzeb obecnego pokolenia pracowników. W efekcie służą do ich ...demotywacji. Bardziej szczegółowe wyjaśnienia tego zjawiska zajęłyby zbyt wiele miejsca w niniejszym raporcie. Zapraszamy do kontaktu po więcej informacji. Chętnie opowiemy dlaczego warto wycofać się z systemów premiowych i co wdrożyć na ich miejsce...

Więcej informacji na temat zarządzania doświadczeniami klientów i budowania przewagi biznesowej na bardzo konkurencyjnym rynku można znaleźć na stronie: <http://www.executive-conversation.pl/pl/wiedza>



WYNIKI SZCZEGÓŁOWE

rok	2008										
ocena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
pytanie											
1	0,55%	0,18%	0,36%	1,64%	2,00%	5,09%	6,18%	10,00%	20,00%	15,82%	38,18%
2	3,64%	2,55%	2,36%	2,73%	3,64%	9,64%	7,64%	9,64%	18,91%	14,55%	24,73%
3	0,91%	0,55%	0,91%	2,73%	5,09%	14,00%	11,27%	17,82%	17,82%	14,36%	14,55%
4	5,09%	7,27%	3,82%	8,73%	5,82%	12,73%	9,45%	8,18%	11,45%	12,00%	15,45%
5	5,82%	6,55%	6,91%	8,91%	7,64%	11,09%	12,00%	10,73%	13,27%	6,91%	10,18%
1	2,00%	0,91%	1,82%	3,45%	2,55%	8,55%	6,91%	12,73%	19,45%	13,64%	28,00%
2	0,36%	0,55%	2,00%	1,27%	4,36%	8,73%	10,55%	20,36%	22,73%	15,09%	14,00%
3	0,91%	0,36%	1,64%	3,64%	4,91%	10,36%	14,36%	18,73%	19,45%	14,73%	10,91%
4	1,82%	1,45%	2,91%	7,45%	7,27%	14,73%	13,09%	17,64%	18,18%	7,82%	7,64%
5	2,18%	1,45%	2,00%	3,64%	5,64%	9,64%	15,64%	15,82%	19,64%	15,09%	9,27%
6	10,36%	5,82%	8,00%	9,45%	8,00%	13,09%	12,18%	10,91%	9,27%	6,91%	6,00%
7	4,36%	3,64%	4,73%	7,09%	7,27%	9,82%	10,00%	12,00%	17,27%	12,18%	11,64%
8	10,73%	8,73%	8,91%	9,09%	9,27%	10,36%	11,27%	11,09%	9,82%	7,27%	3,45%
9	4,73%	4,55%	6,55%	9,64%	9,45%	11,09%	14,73%	13,27%	11,82%	8,91%	5,27%
10	3,09%	3,82%	5,45%	7,45%	6,73%	11,27%	13,45%	13,82%	15,64%	10,73%	8,55%
11	2,36%	5,45%	7,09%	9,64%	7,82%	11,27%	11,09%	13,82%	15,45%	8,18%	7,82%
12	5,27%	9,09%	7,45%	8,55%	9,82%	11,09%	10,73%	11,27%	13,82%	6,36%	6,55%
13	8,91%	12,91%	11,27%	8,73%	6,00%	10,55%	9,82%	10,55%	9,45%	6,36%	5,45%
14	13,82%	17,64%	7,82%	9,82%	8,91%	8,55%	9,27%	6,91%	8,18%	5,09%	4,00%
15	7,64%	8,73%	5,45%	9,64%	8,73%	12,55%	9,27%	12,55%	9,09%	8,55%	7,82%
16	2,73%	3,27%	1,82%	3,64%	3,27%	5,82%	10,18%	12,18%	20,91%	15,45%	20,73%
17	4,55%	3,45%	2,36%	4,36%	4,73%	8,73%	8,73%	13,45%	16,73%	14,91%	18,00%
18	5,45%	4,00%	2,91%	5,27%	6,00%	10,91%	14,73%	13,82%	15,82%	12,91%	8,18%
19	6,00%	10,73%	8,73%	8,55%	6,91%	11,82%	11,64%	10,55%	10,18%	8,00%	6,91%
20	8,00%	8,55%	7,45%	7,45%	5,64%	10,18%	8,91%	12,73%	12,00%	7,45%	11,64%

rok	2010										
ocena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
pytanie											
1	1,32%	0,19%	1,50%	2,07%	1,88%	3,95%	4,32%	10,71%	19,55%	14,66%	39,85%
2	1,50%	4,14%	3,76%	4,14%	3,20%	8,27%	6,20%	9,40%	20,68%	11,28%	27,44%
3	0,19%	0,56%	1,50%	1,88%	3,01%	10,53%	8,46%	13,53%	25,00%	16,73%	18,61%
4	1,32%	9,40%	6,20%	6,95%	6,02%	11,65%	8,27%	11,84%	13,16%	12,03%	12,97%
5	3,20%	9,02%	6,95%	10,53%	8,83%	13,72%	10,90%	9,59%	12,78%	7,33%	6,95%
1	0,94%	0,56%	1,13%	3,01%	2,44%	5,26%	6,20%	12,78%	19,55%	16,92%	31,20%
2	0,00%	0,00%	0,94%	1,69%	2,63%	4,51%	9,59%	17,48%	25,75%	20,30%	17,11%
3	0,38%	0,38%	1,32%	2,07%	2,63%	7,33%	10,34%	18,98%	27,44%	16,54%	12,59%
4	0,38%	0,94%	1,50%	3,76%	5,64%	10,15%	16,54%	17,67%	23,50%	11,28%	8,65%
5	0,94%	0,75%	1,50%	4,14%	2,44%	7,14%	12,03%	18,23%	24,06%	17,29%	11,28%
6	4,32%	5,26%	5,83%	9,21%	6,95%	12,59%	9,21%	13,53%	16,35%	9,59%	7,14%
7	1,13%	2,82%	3,01%	7,33%	4,32%	8,46%	9,02%	14,10%	21,05%	12,59%	16,17%
8	3,38%	6,20%	5,64%	8,46%	8,65%	10,15%	12,03%	14,10%	15,41%	8,83%	7,14%
9	1,13%	3,01%	4,32%	5,26%	7,52%	10,90%	10,53%	17,86%	19,36%	10,34%	9,40%
10	0,94%	2,44%	3,01%	4,89%	5,83%	9,77%	9,40%	14,85%	21,05%	13,16%	14,29%
11	2,07%	3,38%	4,32%	8,65%	6,77%	8,83%	9,21%	12,78%	18,80%	13,35%	11,47%
12	3,20%	5,45%	5,64%	7,14%	7,33%	9,59%	14,66%	11,65%	13,72%	12,03%	9,02%
13	5,64%	13,16%	9,21%	5,64%	8,08%	9,96%	12,03%	9,77%	11,09%	7,89%	7,33%
14	6,02%	15,60%	8,65%	10,53%	9,40%	9,59%	9,21%	9,77%	8,83%	6,58%	5,45%
15	3,01%	5,08%	6,77%	5,83%	7,52%	14,10%	11,28%	12,03%	13,72%	9,77%	10,71%
16	1,88%	2,07%	1,88%	2,63%	3,01%	7,89%	9,77%	10,53%	17,48%	16,17%	26,50%
17	1,69%	3,57%	2,26%	4,14%	3,95%	7,33%	7,33%	10,15%	15,60%	19,74%	24,06%
18	2,82%	2,26%	4,14%	5,45%	4,70%	10,53%	9,77%	14,85%	16,17%	15,41%	13,53%
19	2,63%	9,02%	6,95%	8,46%	7,52%	10,34%	11,47%	11,28%	13,72%	11,09%	7,33%
20	4,14%	8,46%	6,02%	6,58%	7,89%	10,71%	7,89%	10,53%	13,53%	12,03%	12,03%



rok	2013										
ocena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
pytanie											
1	1,50%	2,56%	0,85%	2,14%	2,78%	4,06%	3,21%	10,68%	19,23%	17,74%	34,83%
2	1,50%	1,50%	3,63%	2,78%	1,92%	8,12%	6,20%	9,83%	19,66%	16,03%	27,56%
3	1,50%	2,56%	3,42%	4,70%	5,77%	9,83%	13,03%	13,89%	19,02%	13,25%	11,75%
4	2,78%	4,70%	5,98%	6,84%	4,49%	12,82%	11,11%	11,54%	11,97%	11,32%	14,32%
5	3,42%	5,13%	5,56%	7,05%	6,62%	13,89%	14,10%	13,89%	13,03%	7,05%	8,55%
1	1,50%	1,50%	0,85%	2,14%	2,14%	3,42%	5,13%	7,91%	16,24%	18,16%	29,06%
2	0,85%	1,07%	0,64%	2,78%	4,70%	3,42%	5,77%	16,45%	19,23%	16,03%	17,09%
3	0,64%	1,07%	0,85%	2,56%	4,06%	4,27%	8,33%	13,03%	22,44%	19,23%	11,32%
4	1,50%	1,50%	1,50%	4,06%	3,42%	6,20%	11,54%	15,17%	19,66%	16,03%	7,48%
5	2,14%	1,07%	1,07%	2,78%	4,49%	5,13%	9,19%	15,60%	25,21%	14,74%	6,41%
6	3,42%	1,92%	3,42%	8,12%	4,49%	12,18%	10,90%	18,16%	11,54%	8,12%	4,70%
7	1,28%	1,07%	4,06%	3,85%	4,49%	7,69%	9,40%	16,03%	16,88%	12,18%	10,68%
8	1,92%	1,71%	2,99%	3,63%	5,56%	8,97%	10,47%	14,96%	19,87%	8,76%	8,12%
9	1,92%	1,28%	2,78%	4,06%	5,56%	6,41%	10,90%	15,60%	19,44%	13,46%	6,20%
10	1,92%	1,92%	2,56%	2,99%	4,27%	8,97%	7,91%	15,38%	17,31%	15,60%	8,55%
11	2,14%	2,99%	3,21%	3,85%	7,48%	7,48%	10,90%	13,25%	18,59%	10,68%	6,62%
12	3,42%	1,71%	4,06%	4,49%	7,48%	7,69%	10,68%	12,18%	14,53%	13,03%	7,69%
13	4,06%	7,48%	6,62%	6,62%	8,55%	7,91%	9,19%	9,83%	10,90%	8,76%	7,26%
14	6,41%	7,26%	5,98%	7,48%	5,56%	6,62%	8,76%	9,19%	14,74%	9,40%	5,77%
15	2,14%	3,63%	6,41%	4,49%	5,13%	7,05%	8,55%	12,61%	18,38%	10,90%	7,48%
16	1,92%	1,50%	0,85%	2,35%	2,35%	4,06%	5,77%	12,61%	18,59%	18,59%	18,16%
17	1,92%	1,71%	2,99%	4,27%	2,78%	5,13%	5,34%	8,33%	19,66%	17,95%	16,67%
18	1,71%	1,28%	2,78%	4,49%	2,35%	7,48%	9,40%	13,03%	19,87%	14,10%	10,47%
19	3,85%	3,42%	5,13%	5,13%	5,13%	7,69%	10,90%	11,75%	18,16%	8,76%	7,26%
20	4,70%	8,55%	4,27%	7,26%	6,84%	8,97%	8,76%	12,39%	13,46%	5,98%	5,77%

rok	2016										
ocena	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
pytanie											
1	0,79%	1,57%	0,79%	0,39%	2,76%	4,33%	7,09%	18,50%	11,81%	30,71%	34,83%
2	0,79%	1,97%	1,57%	2,36%	4,33%	5,91%	7,48%	14,96%	14,57%	24,41%	27,56%
3	1,57%	0,79%	2,36%	4,33%	5,91%	12,20%	12,60%	16,93%	12,99%	8,66%	11,75%
4	2,36%	2,76%	3,94%	4,72%	11,42%	5,91%	9,84%	17,32%	8,27%	12,20%	14,32%
5	4,72%	5,91%	3,94%	5,12%	9,45%	7,87%	12,60%	13,78%	7,48%	7,87%	8,55%
1	1,97%	1,97%	1,97%	1,18%	3,54%	5,51%	9,06%	12,20%	14,17%	22,83%	29,06%
2	0,79%	0,79%	1,97%	1,18%	3,94%	9,06%	12,60%	20,08%	13,39%	10,63%	17,09%
3	1,18%	0,39%	1,57%	1,97%	5,12%	12,20%	10,63%	17,72%	14,96%	8,66%	11,32%
4	1,18%	0,39%	3,15%	4,72%	8,66%	12,20%	14,96%	13,78%	11,02%	4,33%	7,48%
5	2,36%	0,39%	2,36%	2,76%	6,69%	10,63%	12,99%	14,17%	14,17%	7,09%	6,41%
6	5,12%	5,51%	8,27%	3,54%	10,63%	9,84%	10,63%	11,81%	4,72%	3,15%	4,70%
7	1,18%	1,97%	3,54%	5,51%	5,51%	9,45%	11,02%	11,42%	11,81%	12,20%	10,68%
8	3,15%	4,72%	3,94%	3,94%	8,27%	10,63%	9,84%	12,60%	10,24%	5,51%	8,12%
9	1,97%	2,76%	6,69%	3,94%	8,66%	9,06%	9,45%	15,35%	10,63%	5,12%	6,20%
10	1,57%	3,54%	3,94%	5,51%	3,15%	11,42%	9,06%	14,57%	11,42%	9,06%	8,55%
11	3,15%	4,72%	4,72%	7,09%	6,30%	8,27%	10,63%	14,96%	7,87%	5,12%	6,62%
12	4,72%	2,76%	4,72%	7,48%	7,09%	7,48%	10,24%	16,14%	7,87%	2,76%	7,69%
13	8,27%	3,94%	7,48%	5,12%	7,48%	6,69%	11,02%	10,63%	5,51%	4,33%	7,26%
14	5,51%	6,69%	7,48%	4,33%	10,24%	7,09%	11,42%	6,30%	8,27%	2,76%	5,77%
15	3,94%	4,33%	6,30%	4,33%	9,06%	7,87%	13,39%	10,63%	9,45%	2,76%	7,48%
16	0,79%	3,54%	4,72%	4,33%	3,15%	4,33%	11,02%	12,60%	16,14%	11,81%	18,16%
17	1,18%	3,54%	3,94%	1,97%	7,09%	4,72%	9,45%	13,39%	13,39%	14,57%	16,67%
18	1,97%	4,72%	3,15%	1,97%	9,45%	7,87%	10,24%	16,93%	11,02%	4,72%	10,47%
19	3,94%	4,72%	5,12%	4,33%	8,27%	9,45%	13,78%	11,81%	7,48%	2,76%	7,26%
20	10,24%	3,15%	5,91%	5,91%	10,63%	7,48%	9,45%	11,42%	2,76%	4,33%	5,77%







Executive-Conversation Polska-Kamieńska Sp. j.
ul. Drawska 14 F, lok. 14, 02-202 Warszawa
tel.: +48 (22) 409 48 06

www.executive-conversation.pl