

**CEM+**  
**Zarządzanie**  
**Doświadczeniami**  
**Klientów Plus<sup>TM</sup>**

*Raport z badania polskiego rynku przeprowadzonego przez  
Executive-Conversation przy współpracy z:*

*Rok 2008: Harvard Business Review*

*Rok 2010: THINK TANK Magazine*

## Spis treści:

	Strona:
1. Informacje demograficzne	3
2. Zasadnicze wyniki badania:	4
1. Zrozumienie klientów	5
2. Definiowanie doświadczeń klientów	6
3. Dostarczanie klientom pożądanых doświadczeń	7
4. Rola menedżerów w zarządzaniu pożądanym doświadczeniem klientów	7
3. Wyniki po uwzględnieniu różnych wymiarów:	8
1. Czym wyróżniają się firmy o największej dochodowości	8
2. Czym wyróżniają się firmy będące liderami na rynku	9
3. Wyniki według hierarchii	10
4. Wyniki według funkcji w organizacji	11
5. Marki oferujące zdaniem respondentów najlepsze doświadczenia swoim klientom	13
4. Wnioski i rekomendacje	14
5. Wyniki szczegółowe	16

### PODZIĘKOWANIA:

Serdecznie dziękujemy za pomoc w realizacji niniejszego badania następującym osobom i firmom:

- Pawłowi Rabiejowi z THINK TANK Magazine za współpracę i pomoc w mailingu
- Shaunowi Smith z firmy doradczej ShaunSmith & Co za wsparcie merytoryczne
- Grzegorzowi Turniakowi za konsultacje i pomoc w mailingu
- Firmie Pro-Mod Piotr Rodzik za bardzo sprawną obsługę informatyczną badania

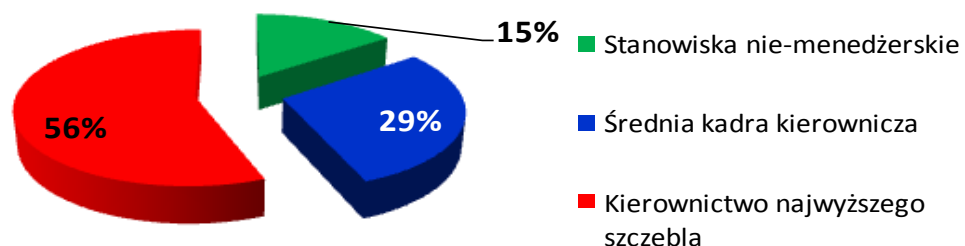
## 1. Informacje demograficzne

Ilość respondentów:

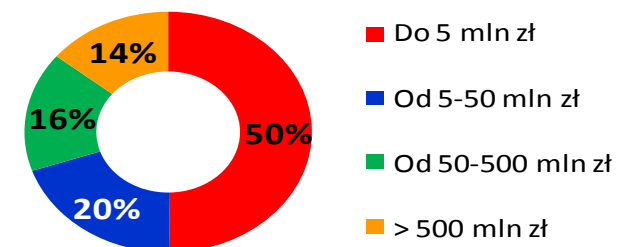
- 2008 rok: **550**
- 2010 rok: **532**

Na wykresach poniżej znajdują się szczegółowe dane demograficzne badania z roku 2010:

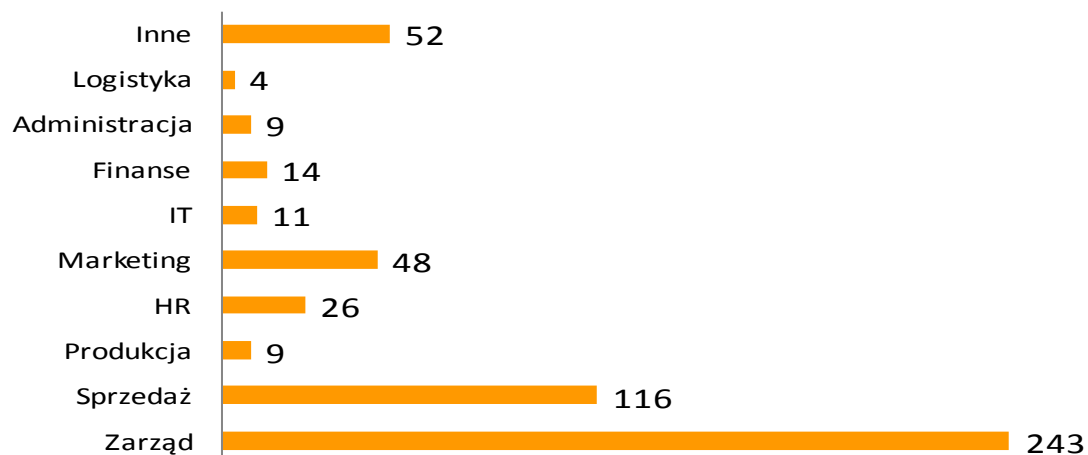
### Respondenci wg hierarchii



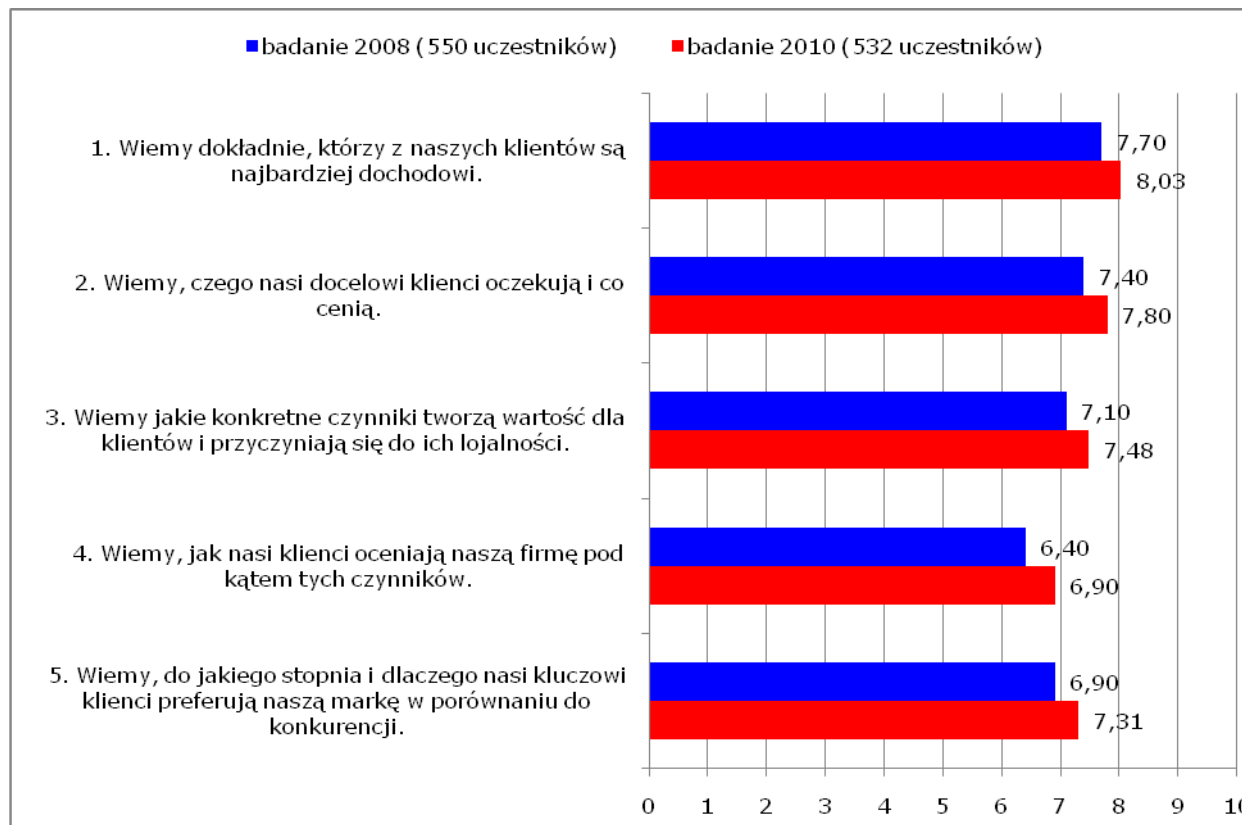
### Respondenci wg obrotów ich firm



### Respondenci wg funkcji



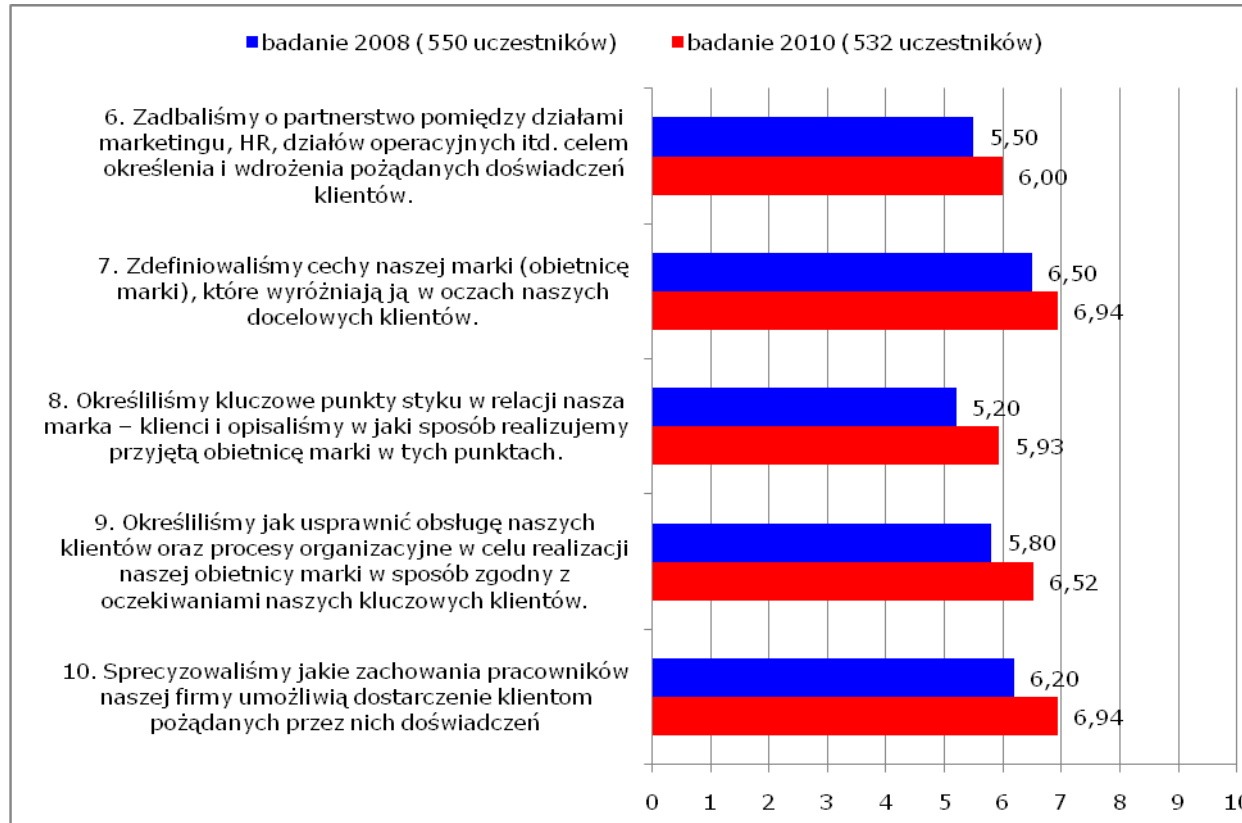
## 1. Zrozumienie klientów



### Wnioski:

Respondenci wskazali, że polskie przedsiębiorstwa charakteryzują się coraz lepszą znajomością oczekiwań swoich kluczowych klientów. Lepiej też rozpoznają jakie są kluczowe czynniki ich sukcesu, przyczyniające się do utrzymania klientów oraz uzyskiwania z ich strony rekomendacji i referencji. Praktyka konsultantów Executive-Conversation wskazuje, że niestety jest to najczęściej tylko myślenie życzeniowe. Rzeczywistość pokazuje, że poziom zrozumienia, którzy klienci są najbardziej dochodowi, co cenią i jak oceniają daną firmę jest na znacznie niższym poziomie. Uwaga ta dotyczy szczególnie osób na stanowiskach nie menedżerskich, których wskazania są najniższe. Jak zatem przedsiębiorstwa mogą tworzyć wartość swoim klientom, skoro ci, którzy wartość tę na co dzień tworzą, słabo rozumieją co jest ważne dla klientów? Sugerujemy przeprowadzenie selekcji najbardziej kluczowych klientów oraz przeprowadzenie audytu pozwalającego ustalić co dla nich jest najistotniejsze. Wiedza ta pozwoli na zaprojektowanie doświadczeń, jakie dana firma powinna dostarczać swoim klientom.

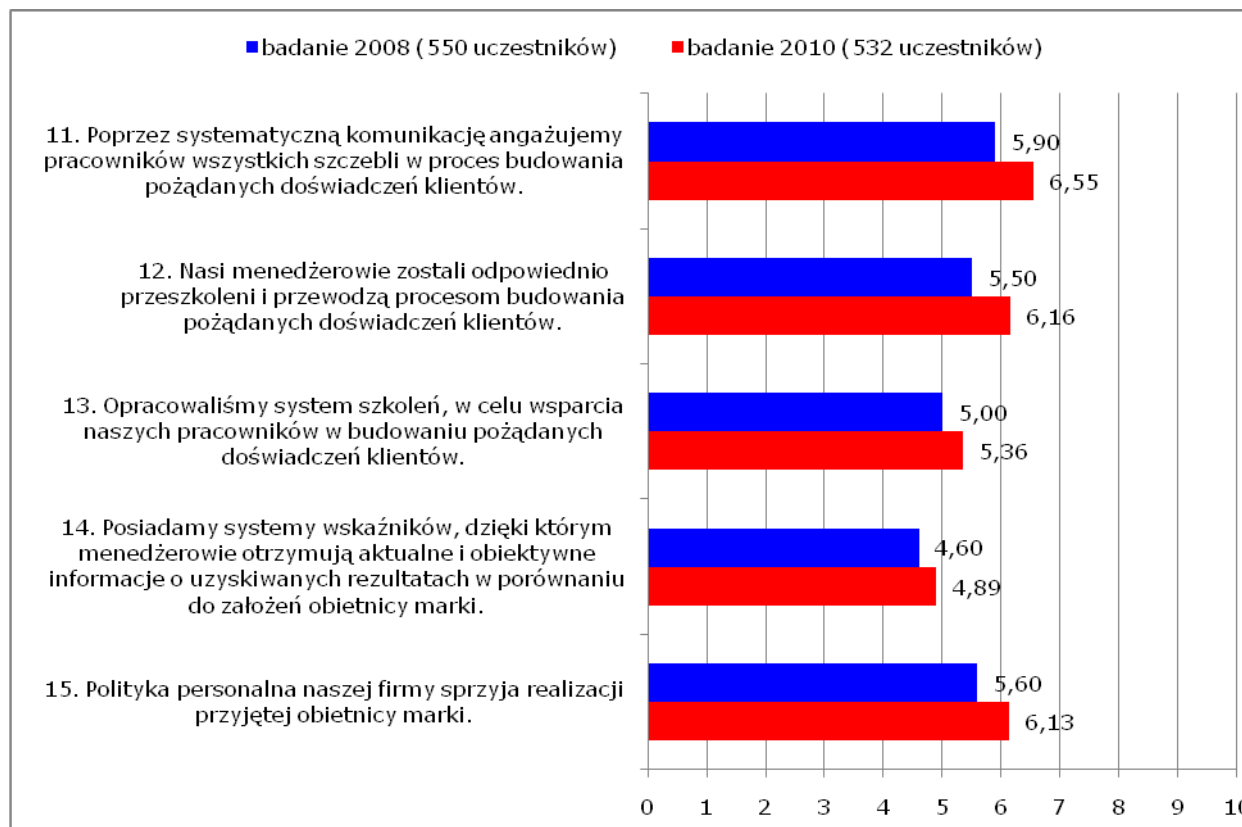
## 2. Definiowanie doświadczeń klientów



### Wnioski:

Największy przyrost wskazań w badaniu dotyczy określenia kluczowych punktów styku w relacji z klientami oraz sposobów usprawnienia obsługi klientów. Oznacza to, że przedsiębiorstwa zaczynają sobie w coraz większym stopniu zdawać sprawę z tego, że doświadczenia klientów generowane są przez pracowników a menedżerowie pełnią w tym procesie rolę pomocniczą – stwarzając odpowiednie, sprzyjające środowisko pracy. Niestety jednocześnie na niewielkim poziomie utrzymuje się dbałość przedsiębiorstw o partnerstwo pomiędzy poszczególnymi działami. Co gorsza, szeregowi pracownicy zaobserwowali w tym obszarze wręcz regres (wynik w tej grupie respondentów: 5,4). A przecież wartość dla klientów generowana jest w poziomie a nie w pionie organizacji. Większość badanych potwierdza wagę precyzyjnego zdefiniowania obietnicy marki. Natomiast w dalszym ciągu niemal połowa przedsiębiorstw nie określa w jaki sposób chce dostarczyć składaną obietnicę w poszczególnych punktach styku z klientami. Precyzyjne, zgodne z oczekiwaniami klientów oraz strategią zaprojektowanie doświadczeń klientów stanowi więc obszar, w którym można łatwo i szybko wyróżnić się na tle konkurencji.

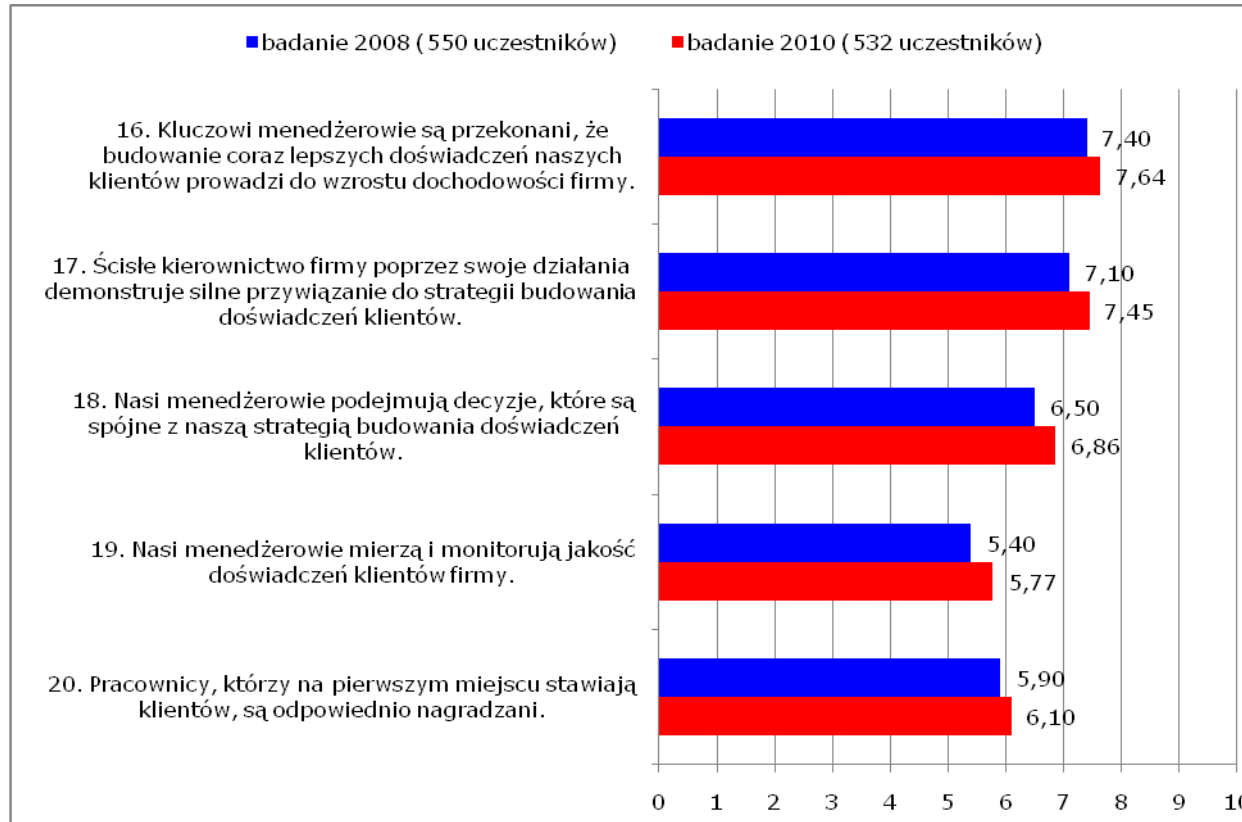
### 3. Dostarczanie klientom pożądanых doświadczeń



#### Wnioski:

Nawet lekka poprawa jakości komunikacji strategii, polityki personalnej oraz gotowości menedżerów do przewodzenia procesom budowania doświadczeń (czego nawiasem mówiąc nie dostrzegają osoby na szeregowych stanowiskach – wynik: 5,63), nie zmienia faktu, że zdolność dostarczania klientom pożądanых doświadczeń to nadal najslabsza strona polskich przedsiębiorstw. Respondenci wszystkich szczebli są zgodni – nastąpił minimalny postęp we wspieraniu pracowników w dostarczaniu pożądanых doświadczeń, poprzez oferowanie im odpowiednich szkoleń. Podobnie, menedżerowie w niewystarczającym stopniu otrzymują informacje co do perspektywy klientów na faktyczną realizację obietnicy marki. Tymczasem przedsiębiorstwa mogące poszczycić się największymi przyrostami dochodowości różniły się od pozostałych właśnie prowadzeniem szkoleń dla pracowników (wynik o 20% powyżej przeciętnej) oraz dostarczaniem menedżerom informacji zwrotnych od klientów (wynik o 19% powyżej przeciętnej). Chcesz uciec przed konkurencją? Naucz pracowników jak dostarczać klientom pożądanых przez nich doświadczeń i dostarczaj menedżerom informacji o tym co klienci sądzą na temat realizacji obietnicy marki twojej firmy w praktyce!

#### 4. Rola menedżerów w zarządzaniu doświadczeniem klientów



#### Wnioski:

Wyniki wskazują, że rola menedżerów w zarządzaniu doświadczeniem klientów praktycznie się nie zmieniła. Co ciekawe, menedżerowie najwyższego szczebla mieli zupełnie odrębne zdanie – ich wskazania były przeciętnie o około 20% wyższe od pozostałych respondentów. Podobnie jak w roku 2008, niemal połowa respondentów uznała, że menedżerowie nie monitorują doświadczeń klientów swoich firm. Jak mogą więc zarządzać owymi doświadczeniami? A przecież zarządzać można tym, co się mierzy... Dodatkowo, praktycznie w niezauważalnym stopniu polepszyło się podejście uległo nagradzanie pracowników, którzy na pierwszym miejscu stawiają klientów. W tym właśnie obszarze, rozdźwięk pomiędzy opinią przedstawicieli kierownictwa najwyższego szczebla a szeregowymi pracownikami był wyjątkowo duży i wyniósł aż: 34%! Jak zatem zwiększyć swoją przewagę na rynku? Mierzyć i monitorować doświadczenia klientów, a następnie nagradzać tych, którzy na pierwszym miejscu stawiają klientów.

## Czym wyróżniają się firmy o największej dochodowości?

Respondenci badania proszeni byli o dokonanie oceny tempa wzrostu dochodowości ich firm. Pozwoliło to na wyselekcjonowanie czynników charakterystycznych dla firm osiągających w ostatnich latach największe przyrosty dochodowości (195 respondentów):

- a. Opracowaliśmy system szkoleń, w celu wsparcia naszych pracowników w budowaniu pożądanych doświadczeń klientów – wyniki wyższe od przeciętnej o **20,15%**
- b. Posiadamy systemy wskaźników, dzięki którym menedżerowie otrzymują aktualne i obiektywne informacje o uzyskiwanych rezultatach w porównaniu do założeń obietnicy marki – **18,61%**
- c. Nasi menedżerowie mierzą i monitorują jakość doświadczeń klientów firmy – **15,42%**
- d. Nasi menedżerowie zostali odpowiednio przeszkoleni i przewodzą procesom budowania pożądanych doświadczeń klientów – wynik lepszy od przeciętnej o **13,47%**
- e. Określiliśmy kluczowe punkty styku w relacji nasza marka – klienci i opisaliśmy w jaki sposób realizujemy przyjętą obietnicę marki w tych punktach – **12,47%**
- f. Polityka personalna naszej firmy sprzyja realizacji przyjętej obietnicy marki – **11,91%**
- g. Określiliśmy jak usprawnić obsługę naszych klientów oraz procesy organizacyjne w celu realizacji naszej obietnicy marki w sposób zgodny z oczekiwaniami naszych kluczowych klientów – **11,35%**
- h. Pracownicy, którzy na pierwszym miejscu stawiają klientów, są odpowiednio nagradzani – **11,15%**
- i. Poprzez systematyczną komunikację angażujemy pracowników wszystkich szczebli w proces budowania pożądanych doświadczeń klientów – **10,23%**
- j. Zadbaliśmy o partnerstwo pomiędzy działami marketingu, HR, działów operacyjnych itd. celem określenia i wdrożenia pożądanych doświadczeń klientów – **10,15%**
- k. Sprecyzowaliśmy jakie zachowania pracowników naszej firmy umożliwią dostarczenie klientom pożądanych przez nich doświadczeń – **9,94%**
- l. Zdefiniowaliśmy cechy naszej marki (obietnicę marki), które wyróżniają ją w oczach naszych docelowych klientów – **8,93%**
- m. Wiemy, do jakiego stopnia i dlaczego nasi kluczowi klienci preferują naszą markę w porównaniu do konkurencji – **8,48%**
- n. Nasi menedżerowie podejmują decyzje, które są spójne z naszą strategią budowania doświadczeń klientów – **8,45%**
- o. Wiemy, jak nasi klienci oceniają naszą firmę pod kątem czynników tworzących wartość dla klientów i przyczyniających się do ich lojalności – **7,53%**

## Czym wyróżniają się firmy będące liderami na rynku?

Respondenci badania proszeni byli również o określenie, czy firmy ich można nazwać liderami rynku. Pytanie to pozwoliło na odkrycie jakimi czynnikami charakteryzują się obecni liderzy rynku (266 respondentów uznało, że ich firmy są liderami na rynku):

- a. **Opracowaliśmy system szkoleń, w celu wsparcia naszych pracowników w budowaniu pożądanych doświadczeń klientów** – wyniki wyższe od przeciętnej o **15,67%**
- b. **Posiadamy systemy wskaźników, dzięki którym menedżerowie otrzymują aktualne i obiektywne informacje** o uzyskiwanych rezultatach w porównaniu do założeń obietnicy marki – **12,47%**
- c. **Nasi menedżerowie zostali odpowiednio przeszkoleni i przewodzą procesom budowania pożądanych doświadczeń klientów** – **11,36%**
- d. Nasi menedżerowie mierzą i monitorują jakość doświadczeń klientów firmy – **10,39%**
- e. Określiliśmy kluczowe punkty styku w relacji nasza marka – klienci i opisaliśmy w jaki sposób realizujemy przyjętą obietnicę marki w tych punktach – **9,61%**
- f. Zdefiniowaliśmy cechy naszej marki (obietnicę marki), które wyróżniają ją w oczach naszych docelowych klientów – **9,22%**
- g. Określiliśmy jak usprawnić obsługę naszych klientów oraz procesy organizacyjne w celu realizacji naszej obietnicy marki w sposób zgodny z oczekiwaniami naszych kluczowych klientów – **8,58%**
- h. Wiemy, do jakiego stopnia i dlaczego nasi kluczowi klienci preferują naszą markę w porównaniu do konkurencji – **8,48%**
- i. Zadbaliśmy o partnerstwo pomiędzy działami marketingu, HR, działów operacyjnych itd. celem określenia i wdrożenia pożądanych doświadczeń klientów – **8,33%**
- j. Wiemy, jak nasi klienci oceniają naszą firmę pod kątem czynników tworzących wartość dla klientów i przyczyniających się do ich lojalności – **7,97%**

## Wyniki według hierarchii

**W badaniu wzięło udział 299 menedżerów najwyższego szczebla, 152 przedstawiciele średniej kadry menedżerskiej, oraz 81 respondentów nie będących menedżerami. Oto wyniki analizy ich wypowiedzi:**

- a. Aż **86%** menedżerów najwyższego szczebla wskazało, że doświadczenia jakich doznają klienci w relacji z ich firmami, stają się dla ich firm coraz ważniejsze.
- b. Aż **76%** menedżerów najwyższego szczebla inwestuje, lub planuje zainwestować w roku 2010 w poprawę doświadczeń klientów w relacji z ich firmami.
- c. Menedżerowie najwyższego szczebla mają najmniejsze spośród wszystkich badanych przekonanie, że ich firmy są liderami na rynku (**16%** poniżej średniego szczebla i **11%** poniżej najniższego).
- d. Pracownicy najniższego szczebla mają znacząco niższe w porównaniu do średniego i wyższego szczebla menedżerskiego pojęcie o tym, którzy z ich klientów są dochodowi, jakie czynniki tworzą wartość dla klientów i przyczyniają się do ich lojalności, oraz przede wszystkim, jak ich firmy oceniane są przez klientów w owych czynnikach.
- e. Pracownicy najniższego szczebla najslabiej oceniają jakość partnerstwa pomiędzy działami (**16%** niżej niż menedżerowie wyższego szczebla i **8%** niżej niż menedżerowie średniego szczebla) oraz wskazują na słabość wytycznych co do tego jakie zachowania powinni podejmować, celem dostarczenia klientom pożądanym przez nich doświadczeń.
- f. Menedżerowie najwyższego szczebla – zupełnie w przeciwieństwie do pracowników szeregowych (różnica **17%** w ocenie) oraz menedżerów średniego szczebla (różnica **11,5%**) – najwyżej oceniają zdolność firmy do zaangażowania pracowników wszystkich szczebli w proces budowania pożądanym doświadczeń klientów, poprzez systematyczną komunikację.
- g. Pracownicy najniższego szczebla w najmniejszym stopniu (różnica w ocenie o **13%**) oceniają jakość przeszkolenia menedżerów oraz ich przeprowadzenia procesom budowania pożądanym doświadczeń klientów.
- h. Aż o ok. **20%** wyżej od pozostałych respondentów oceniają menedżerowie najwyższego szczebla politykę personalną swoich firm w kontekście jej sprzyjania przyjętej obietnicy marki...
- i. Ponad **80%** menedżerów jest przekonanych, że budowanie coraz lepszych doświadczeń klientów prowadzi do wzrostu dochodowości firmy. O tym, że tak jest, nie są już tak bardzo przekonani menedżerowie średniego szczebla (**72%**) oraz pracownicy szeregowi (tylko **68%**)
- j. Aż o ok. **23%** lepiej ocenia swój sposób demonstrowania strategii budowania doświadczeń klientów ścisłe kierownictwo w porównaniu do pozostałych respondentów (średni szczebel menedżerski i szeregowi pracownicy).
- k. Jeszcze większe różnice pojawiają się przy ocenie ostatniego badanego stwierdzenia: „Pracownicy, którzy na pierwszym miejscu stawiają klientów, są odpowiednio nagradzani”:
  - i. Menedżerowie średniego szczebla oceniają ten punkt aż o **26%** niżej niż menedżerowie najwyższego szczebla
  - ii. Pracownicy szeregowi oceniają ten punkt aż o **33%** niżej niż menedżerowie najwyższego szczebla

## Wyniki według funkcji w organizacji

**W badaniu wzięli udział przedstawiciele następujących działów: Zarząd (243 osoby), Sprzedaż (116), Produkcja (9), HR (26), Marketing (48), IT (11), Finanse (14), Administracja (9), Logistyka (4), Inne (52). Oto wyniki analizy ich wypowiedzi:**

- a. Największym optymizmem wykazali się respondenci z działów finansowych swoich firm – praktycznie we wszystkich obszarach wystawili swoim firmom najwyższe noty.
- b. Pracownicy Logistyki wyjątkowo nisko – zdecydowanie poniżej przeciętnej – ocenili wagę doświadczeń klientów dla ich firm, oraz gotowość swoich firm do inwestowania w pozytywne doświadczenia klientów.
- c. W gotowość do inwestowania w pozytywne doświadczenia klientów nie wierzą również pracownicy Produkcji.
- d. Pracownicy działów IT mają najniższe przekonanie, co do jakości doświadczeń jakie ich firmy zapewniają swoim klientom.
- e. Zdumiewająca jest różnica w perspektywie pomiędzy członkami Zarządów a przedstawicielami Finansów – tylko **55%** członków Zarządów jest przekonanych, że ich firmy są liderami rynku, podczas gdy twierdzi tak aż **79%** pracowników z działów Finansów!
- f. Podobne różnice pomiędzy tymi dwiema grupami pojawiają się w kwestii oceny ponadprzeciętnego wzrostu dochodowości ich firm (adekwatnie – ściśle kierownictwo: **51%**; finanse: **73%**).
- g. Najślabiej wzrost dochodowości swoich firm oceniają pracownicy działów IT (tylko **42%** spośród respondentów z tej grupy zgodziło się z tym twierdzeniem).
- h. Ocena partnerstwa pomiędzy poszczególnymi działami:
  1. Wyniki najniższe: IT (przeciętna ocena – 41%), Produkcja – 49%, Administracja – 53%
  2. Wyniki najwyższe: Finanse – 69%, HR – 66%
- i. Pracownicy IT w najmniejszym stopniu znają cechy marki, jakie posiadają ich firmy oraz mają najmniejsze zrozumienie co do sposobu na jaki ich firmy planują zarządzać doświadczeniami klientów. Pracownicy ci najniżej oceniają również swoje zaangażowanie na rzecz dostarczania pozytywnych doświadczeń klientów.
- j. Tylko **38%** pracowników IT uważa, że menedżerowie ich firm zostali odpowiednio przeszkoleni i przewodzą procesom budowania pożądanych doświadczeń klientów. Ze zdaniem tym z kolei zgadza się aż **76%** pracowników z działów Finansów.

- k. Zarówno pracownicy IT, jak i Produkcji, przekonani są co do zbyt małej ilości szkoleń nakierowanych na dostarczanie klientom pożądaných przez nich doświadczeń. Przeciwnego zdania są pracownicy Finansów.
- l. Tylko pracownicy działów Finansów, oraz Administracji wyróżniają się w ocenie posiadanych przez ich firmy wskaźników pozwalających na monitorowanie przez menedżerów praktycznej realizacji składanej klientom obietnicy marki (oceny na poziomie około 65%). Przedstawiciele pozostałych działów mają tu poważne wątpliwości (ocena na poziomie ok około 45-50%).
- m. Ocena polityki personalnej firmy:
  - 1. Ocena wysoka: działy Finansów, HR, Logistyki i Zarządy
  - 2. Ocena niska: Administracja, IT, Produkcja, Marketing
- n. Przedstawiciele IT i Logistyki mają najmniejsze przekonanie co do tego, że menedżerowie w ich firmach faktycznie wierzą, że pozytywne doświadczenia klientów prowadzą do wysokiej dochodowości. Przeciwnego zdania są przede wszystkim członkowie Zarządów, oraz pracownicy Produkcji i Administracji.
- o. Przedstawiciele Działu Finansów oraz członkowie Zarządów mają najmniejsze wątpliwości co do tego, czy ściśle kierownictwo demonstruje silne przywiązanie do strategii zarządzania doświadczeniami klientów. Przeciwnego zdania są szczególnie pracownicy IT, oraz Produkcji.
- p. Podobnie też, pracownicy IT i Produkcji mają negatywne zdanie na temat podejmowania przez kierownictwo ich firm decyzji spójnych ze strategią zarządzania doświadczeniami klientów, jak również uważają, że menedżerowie w minimalnym stopniu monitorują jakość doświadczeń klientów swoich firm.
- q. Działem, którego przedstawiciele najniżej ocenili gotowość swoich firm do odpowiedniego nagradzania pracowników, którzy na pierwszym miejscu stawiają klientów, jest dział Administracji oraz IT. Najwyższą ocenę w tej kategorii dają pracownicy finansów oraz członkowie Zarządów.

## Marki oferujące zdaniem respondentów najlepsze doświadczenia swoim klientom

Respondenci mieli możliwość swobodnego wyboru działającej na polskim rynku firmy, która ich zdaniem dostarcza klientom najlepszych doświadczeń. Poniżej stosowne dane:

Respondenci wymienili 344 różnorodne firmy/marki, z których 85 zostało wymienionych przez przynajmniej dwie osoby. Poniżej przedstawiamy listę pierwszych 31 firm ustawioną poczynając od najczęściej powtarzających się wskazań:

- |              |                    |                     |
|--------------|--------------------|---------------------|
| 1. TOYOTA    | 11. ALMA           | 21. PKO BP          |
| 2. Google    | 12. Dr. Irena Eris | 22. Alior Bank      |
| 3. APPLE     | 13. IBM            | 23. DIOR            |
| 4. SONY      | 14. Mercedes       | 24. HP              |
| 5. Coca cola | 15. NOKIA          | 25. mBank           |
| 6. VOLVO     | 16. AUDI           | 26. Tchibo          |
| 7. BMW       | 17. EMPIK          | 27. Wedel           |
| 8. IKEA      | 18. Honda          | 28. ERA             |
| 9. SAMSUNG   | 19. Lexus          | 29. ING Bank Śląski |
| 10. DELL     | 20. McDonald's     | 30. Porsche         |
|              |                    | 31. SAP             |

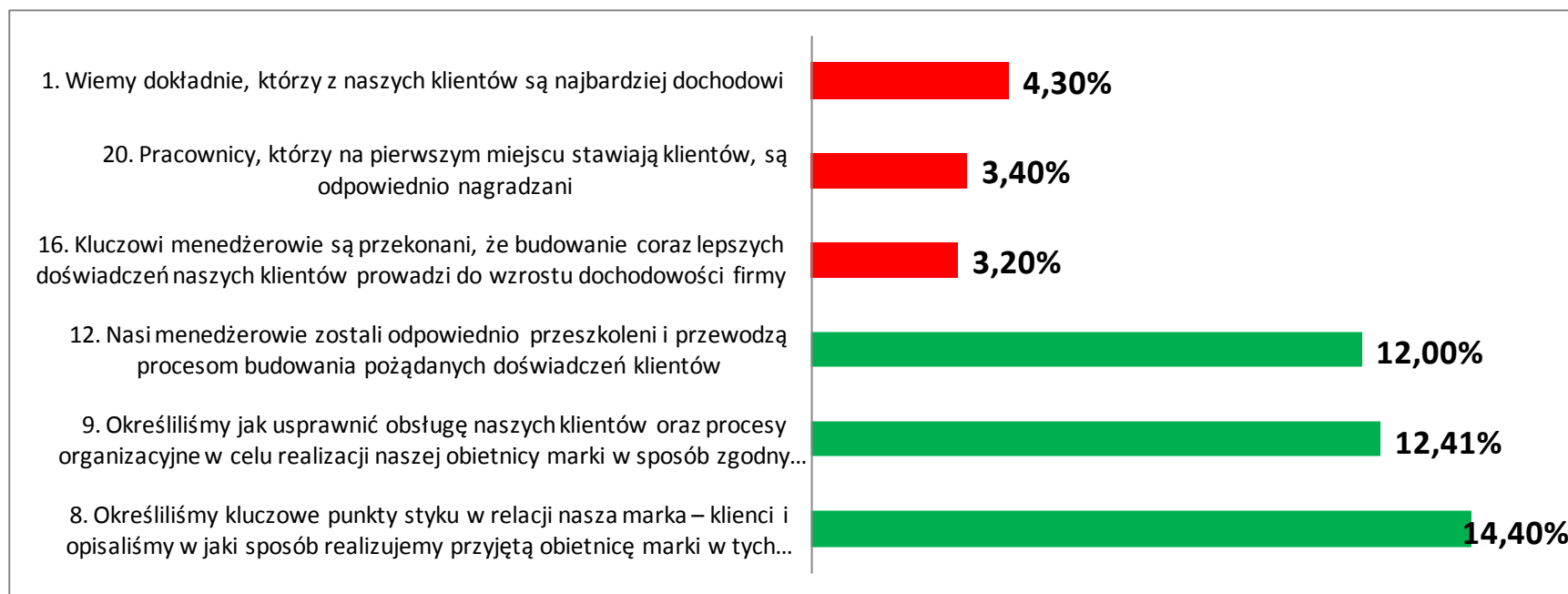
## 4. Wnioski i rekomendacje

**Wnioski, jakie można wysnuć, biorąc pod uwagę uzyskane i zaprezentowane na poprzednich stronach wyniki, oraz zakładając, że biorący udział w badaniu respondenci są reprezentatywni dla polskiego rynku:**

*Porównanie wyników z lat 2008 oraz 2010 wskazuje na dwa zasadnicze wnioski:*

- 1) Oba badania pokazują wyraźne, powtarzające się trendy dotyczące silnych i słabych stron polskich przedsiębiorstw w procesie generowania dochodowości poprzez zdolność do zarządzania doświadczeniem swoich klientów; fakt zbieżności wyników obu badań potwierdza jednocześnie statystyczną poprawność obydwu badań
- 2) Ostatnie dwa lata spowodowały pewien wzrost świadomości wagi poszczególnych elementów składających się na zdolność do prowadzenia wysokiej jakości biznesu

**Poniżej przedstawiamy te czynniki, w których nastąpiły **najmniejsze** i **największe** zmiany pomiędzy latami 2008 i 2010:**



## Wnioski i rekomendacje – c.d.:

Wyniki badań z obecnego roku potwierdzają, że kluczem do sukcesu na rynku jest zaprojektowanie pożądaných doświadczeń klientów, a następnie zdolność dostarczenia im owych doświadczeń. Ogromną rolę w tym procesie odgrywa zarówno menedżment (przywództwo i dbałość o wspierające środowisko pracy), jaki i szeregowi (generowanie wartości oraz dostarczanie pożądaných doświadczeń klientom). Badanie umożliwiło ujawnienie szeregu słabości polskich przedsiębiorstw i zarządzających nimi menedżerów. Stanowią one doskonałą okazję dla wszystkich tych, którzy chcą zwiększyć swoją przewagę konkurencyjną. Wszak najłatwiej jest wyróżnić się w tych obszarach, które statystycznie rzecz ujmując, plasują się na najniższym poziomie. Oto lista pomysłów i działań, które warto wziąć pod uwagę, chcąc szybko poprawić swoją dochodowość:

- a) Dokładne zrozumienie jakie są oczekiwania najbardziej dochodowych klientów i w jaki sposób firma oceniana jest w tych obszarach
- b) Zaprojektowanie konkretnych doświadczeń, jakie firma chce dostarczać klientom we wszystkich punktach styku oraz działań, jakie w związku z tym należy podjąć
- c) Opracowanie dokładnych i nie nazbyt licznych mierników, którymi firma będzie mierzyć swoją własną gotowość do dostarczania pożądaných doświadczeń klientom, oraz perspektywę klientów na generowane doświadczenia
- d) Precyzyjna i zrozumiała komunikacja strategii firmy do wszystkich pracowników nie tylko w postaci ogólnikowych haseł, ale jako zestaw konkretnych wskazówek, wytycznych co do zachowań i praktyk
- e) Zadbanie o spójność i współpracę pomiędzy wszystkimi działami firmy – zarządzanie doświadczeniem klientów, w przeciwieństwie do obsługi klientów, wymaga daleko idącej współpracy pracowników ze wszystkich departamentów
- f) Wyszkolenie pracowników, aby byli gotowi generować pożądanę doświadczenia klientów oraz menedżerów, aby skutecznie przeprowadzili procesom zarządzania doświadczeniem klientów
- g) Zadbanie o to, aby systemy wynagrodzenia i nagradzania pracowników wspierały ich dążenia do zaspokajania potrzeb klientów

Wydawałoby się, że powyższe wnioski i rekomendacje są dość oczywiste. Niemniej warto zwrócić uwagę, że wynikają one z analizy statystycznej wypowiedzi 532 respondentów, działających w różnych branżach, różnej wielkości firmach i na różnych stanowiskach. We wnioskach tych ukryta jest statystyczna WIEDZA, która przy tak mocno ograniczonych obecnie budżetach, podpowiada na czym należy skoncentrować się w pierwszej kolejności. Aby wiedza ta stała się MĄDROŚCIĄ, trzeba ją chcieć i umieć wykorzystać! To właśnie stanowi różnicę, która pozwala na szybkie i skuteczne wyróżnienie się na tle konkurencji.

## 5. Wyniki szczegółowe

	rok	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0
<b>1. Zrozumienie klientów</b>												
1	2008	0,9%	1,8%	3,5%	2,5%	8,5%	6,9%	12,7%	19,5%	13,6%	28,0%	2,0%
	2010	0,6%	1,1%	3,0%	2,4%	5,3%	6,2%	12,6%	19,5%	16,9%	31,4%	0,9%
2	2008	0,5%	2,0%	1,3%	4,4%	8,7%	10,5%	20,4%	22,7%	15,1%	14,0%	0,4%
	2010	0,0%	0,9%	1,7%	2,6%	4,5%	9,4%	17,5%	25,8%	20,5%	17,1%	0,0%
3	2008	0,4%	1,6%	3,6%	4,9%	10,4%	14,4%	18,7%	19,5%	14,7%	10,9%	0,9%
	2010	0,4%	1,3%	2,1%	2,6%	7,3%	10,2%	19,2%	27,4%	16,5%	12,6%	0,4%
4	2008	1,5%	2,9%	7,5%	7,3%	14,7%	13,1%	17,6%	18,2%	7,8%	7,6%	1,8%
	2010	0,9%	1,5%	3,6%	5,6%	10,3%	16,5%	17,7%	23,5%	11,3%	8,6%	0,4%
5	2008	1,5%	2,0%	3,6%	5,6%	9,6%	15,6%	15,8%	19,6%	15,1%	9,3%	2,2%
	2010	0,8%	1,5%	4,1%	2,4%	7,1%	11,8%	18,2%	24,1%	17,3%	11,3%	0,9%
1. Ogółem	2008	1,0%	2,1%	3,9%	4,9%	10,4%	12,1%	17,0%	19,9%	13,3%	14,0%	1,5%
	2010	0,5%	1,3%	2,9%	3,2%	6,9%	10,8%	17,0%	24,1%	16,5%	16,2%	0,5%
<b>2. Definiowanie Doświadczeń klientów</b>												
6	2008	5,8%	8,0%	9,5%	8,0%	13,1%	12,2%	10,9%	9,3%	6,9%	6,0%	10,4%
	2010	5,3%	5,8%	9,0%	7,0%	12,6%	9,2%	13,5%	16,5%	9,6%	7,1%	4,3%
7	2008	3,6%	4,7%	7,1%	7,3%	9,8%	10,0%	12,0%	17,3%	12,2%	11,6%	4,4%
	2010	2,8%	3,0%	7,3%	4,3%	8,5%	9,0%	14,1%	20,9%	12,8%	16,2%	1,1%
8	2008	8,7%	8,9%	9,1%	9,3%	10,4%	11,3%	11,1%	9,8%	7,3%	3,5%	10,7%
	2010	6,2%	5,6%	8,5%	8,6%	10,2%	12,0%	14,1%	15,4%	8,8%	7,1%	3,4%
9	2008	4,5%	6,5%	9,6%	9,5%	11,1%	14,7%	13,3%	11,8%	8,9%	5,3%	4,7%
	2010	3,0%	4,3%	5,3%	7,5%	10,9%	10,5%	17,9%	19,4%	10,3%	9,4%	1,1%
10	2008	3,8%	5,5%	7,5%	6,7%	11,3%	13,5%	13,8%	15,6%	10,7%	8,5%	3,1%
	2010	2,4%	3,0%	4,9%	5,8%	9,8%	9,4%	14,8%	20,9%	13,2%	14,5%	0,9%
2. Ogółem	2008	5,3%	6,7%	8,6%	8,2%	11,1%	12,3%	12,2%	12,8%	9,2%	7,0%	6,7%
	2010	3,9%	4,4%	7,0%	6,7%	10,4%	10,0%	14,9%	18,6%	10,9%	10,9%	2,2%

### 3. Dostarczanie klientom pożądaných doświadczeń

11	2008	5,5%	7,1%	9,6%	7,8%	11,3%	11,1%	13,8%	15,5%	8,2%	7,8%	2,4%
	2010	3,4%	4,3%	8,5%	6,8%	8,8%	9,2%	12,8%	18,8%	13,3%	11,7%	2,1%
12	2008	9,1%	7,5%	8,5%	9,8%	11,1%	10,7%	11,3%	13,8%	6,4%	6,5%	5,3%
	2010	5,5%	5,6%	7,0%	7,3%	9,6%	14,7%	11,7%	13,7%	12,2%	9,0%	3,2%
13	2008	12,9%	11,3%	8,7%	6,0%	10,5%	9,8%	10,5%	9,5%	6,4%	5,5%	8,9%
	2010	13,0%	9,2%	5,6%	8,1%	10,0%	12,0%	9,8%	11,1%	7,9%	7,5%	5,6%
14	2008	17,6%	7,8%	9,8%	8,9%	8,5%	9,3%	6,9%	8,2%	5,1%	4,0%	13,8%
	2010	15,6%	8,6%	10,3%	9,4%	9,6%	9,2%	10,0%	8,8%	6,6%	5,5%	6,0%
15	2008	8,7%	5,5%	9,6%	8,7%	12,5%	9,3%	12,5%	9,1%	8,5%	7,8%	7,6%
	2010	5,1%	6,6%	5,8%	7,5%	14,1%	11,3%	12,0%	13,9%	9,8%	10,7%	3,0%
3. Ogółem	2008	10,8%	7,8%	9,2%	8,2%	10,8%	10,0%	11,0%	11,2%	6,9%	6,3%	7,6%
	2010	8,5%	6,9%	7,4%	7,8%	10,4%	11,3%	11,2%	13,3%	10,0%	8,9%	4,0%

### 4. Rola menedżerów w zarządzaniu doświadczeniem klientów

16	2008	3,5%	2,4%	4,4%	4,7%	8,7%	8,7%	13,5%	16,7%	14,9%	18,0%	4,5%
	2010	2,1%	1,9%	2,6%	3,0%	7,7%	9,8%	10,7%	17,5%	16,2%	26,5%	1,9%
17	2008	4,0%	2,9%	5,3%	6,0%	10,9%	14,7%	13,8%	15,8%	12,9%	8,2%	5,5%
	2010	3,6%	2,1%	4,1%	3,9%	7,3%	7,3%	10,2%	15,6%	19,9%	24,1%	1,7%
18	2008	10,7%	8,7%	8,5%	6,9%	11,8%	11,6%	10,5%	10,2%	8,0%	6,9%	6,0%
	2010	2,3%	4,1%	5,3%	4,7%	10,5%	9,8%	14,8%	16,4%	15,4%	13,5%	2,8%
19	2008	8,5%	7,5%	7,5%	5,6%	10,2%	8,9%	12,7%	12,0%	7,5%	11,6%	8,0%
	2010	8,8%	7,0%	8,5%	7,5%	10,3%	11,7%	11,3%	13,7%	11,1%	7,3%	2,6%
20	2008	8,5%	7,5%	7,5%	5,6%	10,2%	8,9%	12,7%	12,0%	7,5%	11,6%	8,0%
	2010	8,3%	6,0%	6,6%	7,9%	10,7%	7,9%	10,5%	13,5%	12,2%	12,0%	4,1%
4. Ogółem	2008	6,0%	4,7%	5,9%	5,3%	9,5%	10,8%	12,5%	15,1%	11,8%	13,1%	5,3%
	2010	5,0%	4,2%	5,4%	5,4%	9,3%	9,3%	11,5%	15,3%	15,0%	16,7%	2,6%

### Podsumowanie wyników dla wszystkich stwierdzeń razem:

2008	5,8%	5,3%	6,9%	6,7%	10,4%	11,3%	13,2%	14,8%	10,3%	10,1%	5,3%
2010	4,5%	4,2%	5,7%	5,8%	9,3%	10,4%	13,7%	17,8%	13,1%	13,2%	2,3%