

RAPORT

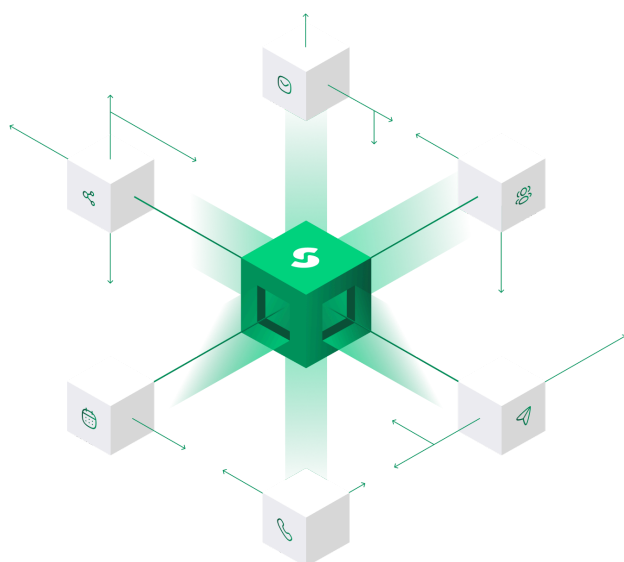
Komunikacja cyfrowa banków i instytucji finansowych pod presją zmian

Jak sektor finansowy
odpowiada na regulacje,
cyberzagrożenia
i rosnące oczekiwania
klientów

sare¹

sare¹





Partner badawczy:





Raport:

Komunikacja cyfrowa banków i instytucji finansowych pod presją zmian.
Jak sektor finansowy odpowiada na regulacje, cyberzagrożenia i rosnące
oczekiwania klientów

Copyright © 2026 Digitree Group S.A. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Niniejsza elektroniczna publikacja oraz zawarte w niej treści są własnością Digitree Group S.A. Wszelkie prawa zastrzeżone. Żadna część tej publikacji elektronicznej nie może być kopiowana, rozpowszechniana, przechowywana w systemie odzyskiwania danych, ani przekazywana w jakiegokolwiek formie elektronicznej, bez uprzedniej pisemnej zgody wydawcy.

Nazwy marek wymienionych w tym materiale są znakami towarowymi ich odpowiednich właścicieli. Tam, gdzie takie oznaczenia pojawiają się w tej elektronicznej publikacji, i gdzie Digitree Group S.A. był świadomy istnienia roszczenia dotyczącego znaku towarowego, oznaczenia te zostały przedstawione zgodnie z obowiązującymi standardami. Materiały graficzne wykorzystane w niniejszym raporcie pochodzą z serwisu Magnific i zostały użyte zgodnie z obowiązującą licencją.

Mimo że podjęto wszelkie starania, aby zapewnić dokładność i aktualność informacji zawartych w tej publikacji elektronicznej, wydawca i autorzy nie przyjmują odpowiedzialności za ewentualne błędy lub pominięcia, ani za szkody wynikające z wykorzystania zawartych tu informacji.





Spis treści

Spis treści.....	4
Przedmowa.....	7
Komentarz SARE.....	8
10 sygnałów, że komunikacja cyfrowa w finansach wchodzi w nowy etap dojrzałości.....	9
Rozdział 1. Zakres badania – cel, metodologia i charakterystyka grupy badawczej.....	12
Cel badania.....	12
Profil uczestników badania.....	15
Rozdział 2. Komunikacja cyfrowa jako infrastruktura zaufania.....	18
Komunikacja cyfrowa zyskuje status procesu krytycznego.....	18
Komunikacja cyfrowa jako temat międzydziałowy.....	19
Komentarz do wyników.....	21
Kluczowy wniosek.....	23
Rozdział 3. Presja bezpieczeństwa: cyberzagrożenia, phishing i wiarygodność komunikatu..	25
Cyberbezpieczeństwo i ryzyko oszustw mają bardzo silny wpływ na komunikację z klientem.....	26
Bezpieczeństwo komunikacji jest najczęściej wskazywanym wyzwaniem.....	28
Bezpieczeństwo i cyberodporność jako obszar inwestycji.....	31
Kluczowy wniosek.....	34
Rozdział 4. Presja compliance – regulacje, zgody i audytowalność.....	36
Wymagania regulacyjne i compliance silnie wpływają na komunikację z klientem.....	37
Kluczowy wniosek.....	41
Transparentne zarządzanie zgodami i preferencjami marketingowymi.....	42
Kluczowy wniosek.....	46
Proces akceptacji, odpowiedzialność i audytowalność komunikacji.....	47
Organizacja procesu komunikacji: role, współpraca, akceptacja i kontrola.....	51
Kluczowy wniosek.....	53
Łączenie szybkości działania z kontrolą i zgodnością.....	54
Kluczowy wniosek.....	58
Rozdział 5. Presja operacyjna: szybkość, dostarczalność i kontrola procesu.....	60
Szybkość przygotowania i uruchamiania komunikacji jako wyzwanie operacyjne.....	61
Kluczowy wniosek.....	64
Dostarczalność jako problem biznesowy, nie tylko techniczny.....	65
Dostarczalność jako ważny obszar biznesowy.....	67
Dodatkowy kontekst: czy wiemy, czy komunikacja faktycznie dociera?.....	67
Kluczowy wniosek.....	71
Wielokanałowość i rozproszenie procesu.....	72



Regularne monitorowanie komunikacji cyfrowej.....	73
Obszary najłatwiej kontrolowane w komunikacji cyfrowej.....	74
Spójność między kanałami jako obszar ryzyka operacyjnego.....	79
Kluczowy wniosek.....	81
Automatyzacja komunikacji jako kierunek zmian operacyjnych.....	82
Automatyzacja komunikacji wśród głównych kierunków inwestycji i zmian.....	83
Kluczowy wniosek.....	86
Ograniczenia technologiczne i integracja systemów.....	87
Ograniczenia technologiczne jako wyzwanie komunikacji cyfrowej.....	88
Integracja kanałów i systemów jako obszar inwestycji.....	91
Ograniczenia technologiczne a zaawansowana personalizacja.....	94
Kluczowy wniosek.....	96
Dobra praktyka: automatyzacja procesów powtarzalnych bez utraty kontroli.....	97
Rozdział 6. Presja klienta: prostota, szybkość, bezpieczeństwo i personalizacja.....	101
Oczekiwania klientów jako czynnik wpływający na komunikację.....	102
Kluczowy wniosek.....	106
Najsilniejsze oczekiwania klientów wobec komunikacji cyfrowej.....	107
Kluczowy wniosek.....	110
Prostota i czytelność komunikatów.....	111
Kluczowy wniosek.....	115
Bezpieczeństwo komunikacji jako element zaufania klienta.....	116
Kluczowy wniosek.....	117
Terminowe otrzymywanie ważnych informacji.....	118
Kluczowy wniosek.....	121
Personalizacja komunikacji: ważna, ale wymagająca ostrożności.....	122
Personalizacja w danych: znaczenie, wyzwania i priorytety.....	123
Potrzeba personalizacji komunikacji jako czynnik wpływający na komunikację.....	124
Kluczowy wniosek.....	127
Przygotowanie instytucji do odpowiadania na oczekiwania klientów.....	128
Kluczowy wniosek.....	132
Dobra praktyka: komunikacja, która odpowiada na oczekiwania klienta bez utraty kontroli.....	134
Rozdział 7. Mapa dojrzałości komunikacji cyfrowej w bankowości.....	136
Wprowadzenie do mapy dojrzałości komunikacji cyfrowej.....	136
Pięć poziomów dojrzałości komunikacji cyfrowej.....	137
Jak czytać mapę dojrzałości.....	143
Tabela diagnostyczna mapy dojrzałości.....	144
Jak wykorzystać mapę w organizacji?.....	146
Co to oznacza dla sektora finansowego?.....	147
Rozdział 8. Rekomendacje dla branży finansowej.....	149
Traktuj komunikację cyfrową jako proces krytyczny, nie kanał.....	149
Uporządkuj odpowiedzialność za komunikację wychodzącą.....	150
Buduj bezpieczeństwo komunikacji także z perspektywy klienta.....	151
Zarządzaj zgodami, preferencjami i typami komunikacji centralnie.....	151



Automatyzuj procesy powtarzalne bez utraty kontroli.....	152
Traktuj dostarczalność jako wskaźnik biznesowy, nie techniczny.....	153
Integruj kanały, systemy i dostawców, aby ograniczać rozproszenie.....	153
Regularnie oceniaj dojrzałość komunikacji cyfrowej.....	154
Głos uczestników badania: co wybrzmiało w pytaniach otwartych?.....	155
1. Bezpieczeństwo komunikacji to także zrozumienie i czujność klienta.....	155
2. Klienci potrzebują prostego języka i jasnych instrukcji.....	156
3. Spójność kanałów pozostaje wyzwaniem.....	156
4. Personalizacja powinna być bardziej ludzka, nie tylko technologiczna.....	156
5. Najbardziej oczekiwana zmiana: prostsze reguły, lepsze systemy i większa kontrola..	156
Komentarze ekspertów.....	158
SARE dla sektora finansowego.....	160
Zakończenie.....	162
Załącznik 1.....	163



Przedmowa

Komunikacja cyfrowa w sektorze finansowym stała się infrastrukturą zaufania. To od niej zależy dziś nie tylko skuteczność kontaktu z klientem, ale także bezpieczeństwo, zgodność z regulacjami, odporność operacyjna i wiarygodność instytucji.

Banki, firmy ubezpieczeniowe i inne instytucje finansowe wysyłają każdego dnia tysiące komunikatów: marketingowych, transakcyjnych, formalnych, operacyjnych i informacyjnych. Każdy z nich jest częścią relacji z klientem. Każdy może wzmacniać poczucie bezpieczeństwa i profesjonalizmu albo przeciwnie, powodować niepewność, nieporozumienia i ryzyko utraty zaufania.

Jednocześnie komunikacja z klientem staje się coraz bardziej wymagająca. W ocenie przedstawicieli badanych instytucji klienci oczekują szybkości, prostoty, terminowości i wygody. Regulatorzy wymagają zgodności, kontroli i możliwości odtworzenia procesu. Organizacje muszą chronić dane, ograniczać ryzyko błędu, reagować na zagrożenia cyberbezpieczeństwa i utrzymywać spójność komunikacji w wielu kanałach.

Dlatego komunikacja cyfrowa nie może być dziś traktowana wyłącznie jako obszar marketingu ani narzędzie wysyłki wiadomości. W sektorze finansowym jest procesem krytycznym, który wymaga jasnych zasad, odpowiedzialności, kontroli, automatyzacji i audytowalności.

Ten raport pokazuje, jak przedstawiciele sektora finansowego oceniają znaczenie komunikacji cyfrowej, z jakimi wyzwaniami mierzą się najczęściej oraz które obszary będą wymagały dalszych inwestycji i zmian. Wyniki badania pokazują sektor świadomy roli komunikacji z klientem, ale działający pod silną presją: bezpieczeństwa, compliance, szybkości, technologii i rosnących oczekiwań odbiorców.

W SARE od lat wspieramy organizacje działające w sektorach regulowanych w porządkowaniu komunikacji z klientem. Widzimy, że przyszłość tego obszaru nie będzie zależeć wyłącznie od liczby kanałów ani tempa wysyłki. Będzie zależeć od zdolności instytucji do zarządzania komunikacją jako procesem: bezpiecznym, zgodnym, kontrolowanym, zautomatyzowanym i możliwym do audytu.

Mamy nadzieję, że raport będzie dla Państwa nie tylko źródłem danych, ale także praktycznym punktem odniesienia w rozmowie o dojrzałości komunikacji cyfrowej w sektorze finansowym.



Komentarz SARE

– Komunikacja cyfrowa w sektorze finansowym weszła w etap, w którym nie wystarczy już skutecznie wysyłać wiadomości. Instytucje muszą mieć kontrolę nad całym procesem komunikacji: od danych i zgód, przez przygotowanie treści, akceptację, wybór kanału, wysyłkę, dostarczalność, aż po raportowanie i możliwość odtworzenia działań.

To szczególnie ważne w bankach i instytucjach finansowych, gdzie każdy komunikat może mieć znaczenie biznesowe, regulacyjne, bezpieczeństwa lub reputacyjne. Wiadomość do klienta nie jest tylko punktem kontaktu. Jest elementem relacji, dowodem profesjonalizmu i częścią zaufania do instytucji.

Z perspektywy organizacji działających w sektorze regulowanym komunikacja z klientem coraz częściej wymaga połączenia kilku porządków jednocześnie: szybkości działania, prostoty przekazu, bezpieczeństwa, zgodności z regulacjami i pełnej kontroli nad procesem. Nie jest to już zadanie jednego zespołu ani jednego narzędzia. To obszar, w którym muszą współpracować marketing, obsługa klienta, IT, compliance, bezpieczeństwo, operacje i zarząd.

Z perspektywy SARE kluczowym wyzwaniem na najbliższe lata będzie przejście od komunikacji rozproszonej do komunikacji kontrolowanej, zautomatyzowanej i audytowalnej. Organizacje, które zbudują taki model, będą mogły odpowiadać na oczekiwania klientów szybciej i trafniej, bez utraty bezpieczeństwa, zgodności i kontroli nad procesem.

Dlatego ten raport traktujemy nie tylko jako diagnozę rynku, ale także jako zaproszenie do rozmowy o dojrzałości komunikacji cyfrowej w sektorze finansowym. Przyszłość nie będzie należała do instytucji, które wysyłają najwięcej komunikatów, lecz do tych, które potrafią komunikować się w sposób uporządkowany, wiarygodny, terminowy i odporny operacyjnie.

– Karolina Macionczyk, Managing Director w SARE



Executive summary

W ocenie SARE komunikacja cyfrowa w sektorze finansowym wchodzi w nowy etap dojrzałości. Nie jest już wyłącznie kanałem kontaktu z klientem ani narzędziem marketingowym. Coraz częściej pełni funkcję procesu krytycznego, który łączy doświadczenie klienta, bezpieczeństwo, compliance, technologię i odporność operacyjną organizacji.

Wyniki badania pokazują, że banki i instytucje finansowe bardzo dobrze rozumieją znaczenie komunikacji cyfrowej, ale jednocześnie działają pod rosnącą presją. Muszą komunikować się szybciej, prościej i bardziej użytecznie, a równocześnie bezpiecznie, zgodnie z regulacjami, z kontrolą nad zgodami, dostarczalnością, akceptacją i historią procesu.

Najważniejsza interpretacja płynąca z badania jest jasna: większą zdolność do odpowiadania na presję klientów, regulacji i bezpieczeństwa mogą budować te instytucje, które potrafią zarządzać komunikacją cyfrową nie jako zbiorem kanałów, lecz jako uporządkowanym, kontrolowanym i audytowalnym procesem.

10 sygnałów, że komunikacja cyfrowa w finansach wchodzi w nowy etap dojrzałości

1. Komunikacja cyfrowa ma status strategiczny

88% uczestników badania ocenia komunikację cyfrową z klientem jako ważną lub bardzo ważną z perspektywy swojej instytucji.

To pokazuje, że sektor finansowy nie traktuje już komunikacji cyfrowej jako dodatku do relacji z klientem. Jest ona jednym z podstawowych procesów wpływających na obsługę, zaufanie, reputację i sprawność działania organizacji.

2. Bezpieczeństwo stało się jednym z głównych wymiarów komunikacji

85% uczestników badania wskazuje duży wpływ cyberbezpieczeństwa i ryzyka oszustw na komunikację z klientem.

Komunikacja finansowa musi być nie tylko skuteczna, ale także wiarygodna, rozpoznawalna i zrozumiała dla klienta. W świecie phishingu i podszywania się pod instytucje finansowe sam komunikat staje się elementem bezpieczeństwa. Dlatego banki i instytucje finansowe pełnią również rolę edukacyjną: pomagają klientom rozpoznawać bezpieczne wzorce kontaktu i ograniczać ryzyko reakcji na fałszywe wiadomości.

3. Compliance silnie wpływa na sposób komunikacji z klientem

88% uczestników badania wskazuje duży wpływ wymagań regulacyjnych i compliance na komunikację z klientem.



W sektorze regulowanym komunikacja nie może być projektowana wyłącznie pod kątem szybkości lub efektywności. Musi być zgodna, możliwa do kontroli i oparta na jasno określonych zasadach odpowiedzialności.

4. Zgody i preferencje są jednym z kluczowych obszarów kontroli

87% uczestników badania wskazuje duży wpływ transparentnego zarządzania zgodami i preferencjami marketingowymi na komunikację z klientem.

Dane potwierdzają, że zarządzanie zgodami i preferencjami nie jest wyłącznie kwestią formalną. Jest elementem zaufania, kontroli procesu i jakości doświadczenia klienta. Dobrze zaprojektowany model zgód pozwala lepiej dopasować komunikację do potrzeb odbiorcy, przy jednoczesnym poszanowaniu ochrony danych, wymogów RODO i granic kontaktu marketingowego.

5. Procesy akceptacji są dobrze zdefiniowane, ale nadal wymagają sprawności

93% uczestników badania deklaruje, że proces akceptacji komunikacji jest jasno zdefiniowany.

To mocny sygnał dojrzałości procesowej. Jednocześnie sektor finansowy musi stale równoważyć kontrolę z szybkością działania, szczególnie przy rosnącej liczbie komunikatów, kanałów i scenariuszy automatycznych.

6. Szybkość uruchamiania komunikacji pozostaje dużym wyzwaniem

45% uczestników badania wskazuje szybkość przygotowania i uruchamiania komunikacji jako jedno z największych wyzwań.

Presja czasu nie dotyczy wyłącznie marketingu. Wpływa na obsługę klienta, komunikację formalną, komunikację bezpieczeństwa, statusy spraw i terminowe przekazywanie ważnych informacji.

7. Dostarczalność jest traktowana jako obszar biznesowy

93% uczestników badania deklaruje, że dostarczalność jest ważnym obszarem biznesowym, a nie tylko technicznym.

To istotna zmiana. W sektorze finansowym fakt, czy komunikat faktycznie dotarł do klienta, może mieć znaczenie dla obsługi, decyzji, reklamacji, obowiązków informacyjnych i bezpieczeństwa.



8. Oczekiwania klientów najmocniej koncentrują się wokół szybkości, prostoty i bezpieczeństwa

68% uczestników badania wskazuje szybkość kontaktu i reakcji jako jedno z najsilniejszych oczekiwań klientów, 56% prostotę i czytelność komunikatów, a 53% bezpieczeństwo komunikacji.

W ocenie przedstawicieli badanych instytucji klienci oczekują komunikacji, która jest szybka, zrozumiała, bezpieczna i dostępna. Jest to spójne z doświadczeniem SARE we współpracy z sektorem finansowym, gdzie coraz większe znaczenie mają czytelność, terminowość, wiarygodność komunikatu i możliwość odbioru przez różne grupy klientów. Dla instytucji finansowej oznacza to konieczność projektowania komunikatów nie tylko poprawnych formalnie, ale także użytecznych, wiarygodnych i dostępnych. Dostępność cyfrowa, prosty język oraz dostosowanie treści do wymogów wynikających m.in. z Europejskiego Aktu o Dostępności, polskiej ustawy wdrażającej te wymagania oraz dobrych praktyk WCAG.

9. Instytucje wysoko oceniają swoje przygotowanie do oczekiwań klientów

87% uczestników badania ocenia, że ich instytucja jest przygotowana lub zdecydowanie przygotowana do odpowiadania na oczekiwania klientów w obszarze komunikacji cyfrowej.

To dobry punkt wyjścia, ale wysoka samoocena nie oznacza końca pracy. Oczekiwania klientów rosną, a jednocześnie zwiększa się presja regulacyjna, technologiczna i bezpieczeństwa.

10. Bezpieczeństwo i automatyzacja są na czele priorytetów inwestycyjnych

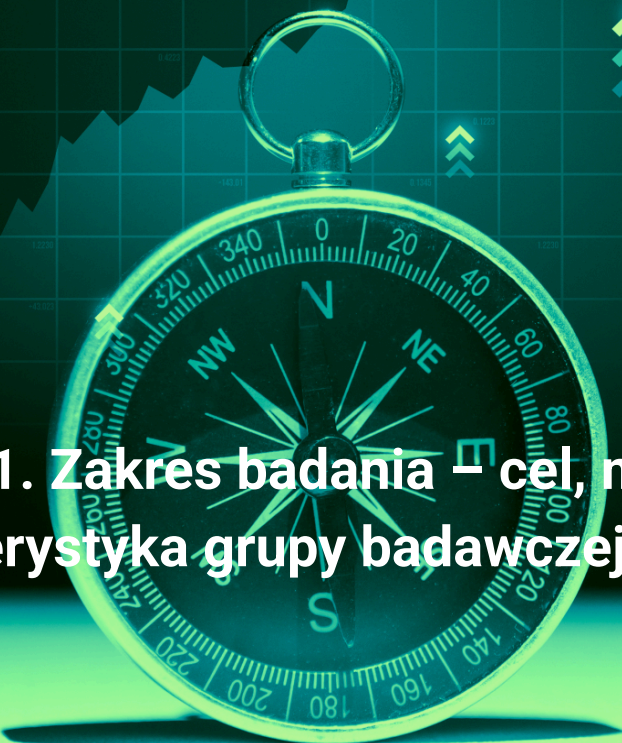
30% uczestników badania wskazuje bezpieczeństwo i cyberodporność jako główny obszar inwestycji lub zmian w najbliższych 12-24 miesiącach, a 23% wskazuje automatyzację komunikacji.

To pokazuje, że dalszy rozwój komunikacji cyfrowej będzie opierał się m.in. na wzmocnieniu odporności oraz automatyzacji procesów. Nie są to jedyne obszary zmian, ale właśnie one najczęściej pojawiają się jako priorytety inwestycyjne. W praktyce oznacza to potrzebę łączenia większej sprawności działania z bezpieczeństwem, kontrolą i audytowalnością procesu.

Najważniejszy wniosek

Komunikacja cyfrowa w sektorze finansowym dojrzeła od poziomu kanałów i narzędzi do poziomu procesu krytycznego. Jej przyszłość będzie zależeć od zdolności instytucji do łączenia szybkości, prostoty, bezpieczeństwa, compliance, automatyzacji i audytowalności.

Banki i instytucje finansowe, które zbudują taki model komunikacji, będą lepiej przygotowane do rosnących oczekiwań klientów, wymagań regulatorów i zagrożeń cyfrowych.



Rozdział 1. Zakres badania – cel, metodologia i charakterystyka grupy badawczej

Cel badania

Raport powstał na podstawie badania zrealizowanego na zlecenie SARE wśród przedstawicieli sektora finansowego. Celem badania było poznanie, jak banki, firmy ubezpieczeniowe i inne instytucje finansowe oceniają znaczenie komunikacji cyfrowej z klientem, jakie obszary uznają za największe wyzwania oraz które kierunki rozwoju będą wymagały inwestycji lub zmian w najbliższych 12-24 miesiącach.

Zakres badania

Badanie koncentrowało się na kilku kluczowych obszarach komunikacji cyfrowej:

- znaczeniu komunikacji cyfrowej z klientem,
- wpływie cyberbezpieczeństwa i ryzyka oszustw,
- wymaganiach regulacyjnych i compliance,
- zarządzaniu zgodami i preferencjami,
- organizacji odpowiedzialności za komunikację,
- procesach akceptacji i współpracy międzydziałowej,
- szybkości przygotowania i uruchamiania komunikacji,
- dostarczalności,
- automatyzacji,
- ograniczeniach technologicznych,
- współpracy z dostawcami,



- oczekiwaniach klientów wobec komunikacji cyfrowej,
- przygotowaniu instytucji do odpowiadania na te oczekiwania.

Metodologia i charakterystyka próby

Badanie zostało zrealizowane w maju 2026 roku przez agencję badawczą BioStat® metodą telefoniczną na próbie 100 przedstawicieli sektora finansowego. Objęło osoby pracujące w różnych typach instytucji finansowych, w tym w bankach spółdzielczych, bankach komercyjnych, firmach ubezpieczeniowych, SKOK-ach oraz innych instytucjach sektora finansowego.

W próbie znalazły się osoby reprezentujące różne obszary organizacji: obsługę klienta, marketing i komunikację, IT i technologię, ryzyko i bezpieczeństwo oraz zarząd i dyrekcję. Uczestnicy badania pełnili także różne funkcje w organizacjach, od specjalistów i ekspertów, przez managerów i dyrektorów, po członków zarządu.

Zastosowanie badania telefonicznego pozwoliło dotrzeć bezpośrednio do osób pracujących w sektorze finansowym i zebrać uporządkowane odpowiedzi od przedstawicieli różnych części organizacji. Ma to szczególne znaczenie w przypadku komunikacji cyfrowej, ponieważ nie jest ona przypisana wyłącznie do jednego działu. Na sposób komunikacji z klientem wpływają dziś jednocześnie perspektywy operacyjne, zarządcze, technologiczne, bezpieczeństwa, compliance, marketingu i obsługi klienta.

Struktura próby pozwala spojrzeć na komunikację cyfrową zarówno z perspektywy osób mających codzienny kontakt z procesami komunikacji, jak i z perspektywy osób odpowiedzialnych za decyzje, organizację pracy oraz zarządzanie ryzykiem. Dzięki temu wyniki pokazują nie tylko deklaratywne znaczenie komunikacji cyfrowej, ale także praktyczne napięcia związane z jej realizacją: szybkością działania, zgodnością, bezpieczeństwem, dostarczalnością, automatyzacją i oczekiwaniami klientów.

Jak interpretować wyniki?

Wyniki prezentowane w raporcie pokazują opinie, doświadczenia i oceny przedstawicieli sektora finansowego. Nie są pomiarem technicznej efektywności konkretnych systemów komunikacyjnych, lecz diagnozą perspektywy organizacyjnej: poziomu świadomości, priorytetów, napięć i kierunków rozwoju komunikacji cyfrowej.

W raporcie wyniki analizowane są w trzech przekrojach:

- według obszaru pracy,
- według funkcji pełnionej w organizacji,
- według typu instytucji.

Ze względu na różną liczebność podgrup, szczególnie w przypadku banków komercyjnych, SKOK-ów i dyrektorów, wyniki przekrojowe należy traktować jako obserwacje kierunkowe, a nie podstawę do twardej hierarchizacji segmentów. Tam, gdzie liczebności są mniejsze, dane pomagają uchwycić różnice perspektyw, ale powinny być interpretowane ostrożnie.



Najważniejsza wartość badania wynika z całościowego obrazu. Dane pokazują, że komunikacja cyfrowa w sektorze finansowym jest dziś obszarem strategicznym, silnie powiązanym z bezpieczeństwem, compliance, jakością obsługi, technologią i odpornością operacyjną organizacji.

Ograniczenia interpretacyjne badania

Wyniki należy interpretować jako deklaracje i oceny przedstawicieli sektora finansowego. Badanie nie mierzyło technicznej efektywności systemów komunikacyjnych, rzeczywistej dostarczalności, liczby incydentów, poziomu audytowalności ani skuteczności procesów w poszczególnych instytucjach.

Badanie nie obejmowało klientów instytucji finansowych. Wnioski dotyczące oczekiwań klientów pokazują więc sposób postrzegania tych oczekiwań przez osoby pracujące w sektorze finansowym, a nie bezpośrednio badanie konsumenckie.

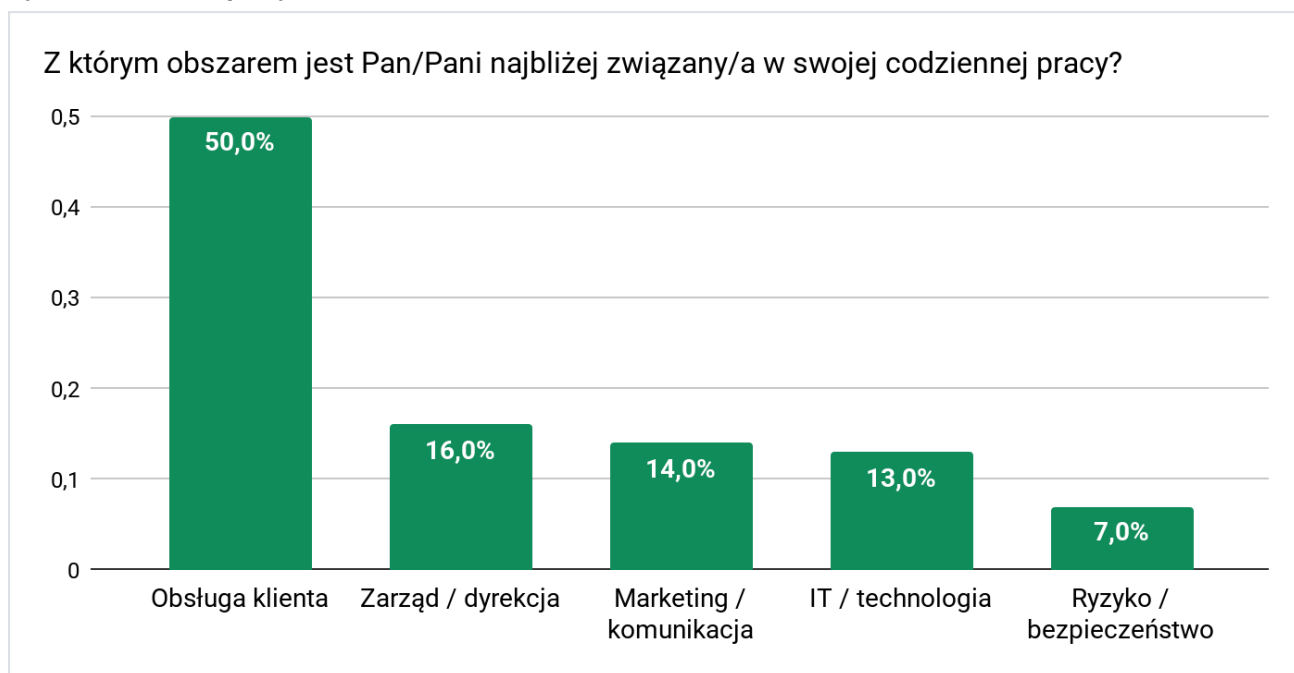
Tam, gdzie raport odnosi się szerzej do zachowań i potrzeb klientów, są to interpretacje eksperckie SARE wynikające z doświadczenia we współpracy z bankami i instytucjami finansowymi.

Ze względu na zróżnicowaną liczebność podgrup wyniki przekrojowe mają charakter kierunkowy. Szczególnej ostrożności wymagają segmenty o małej liczebności, takie jak banki komercyjne, SKOK-i oraz funkcja dyrektora.



Profil uczestników badania

Wykres 1.1 Obszar pracy uczestników badania

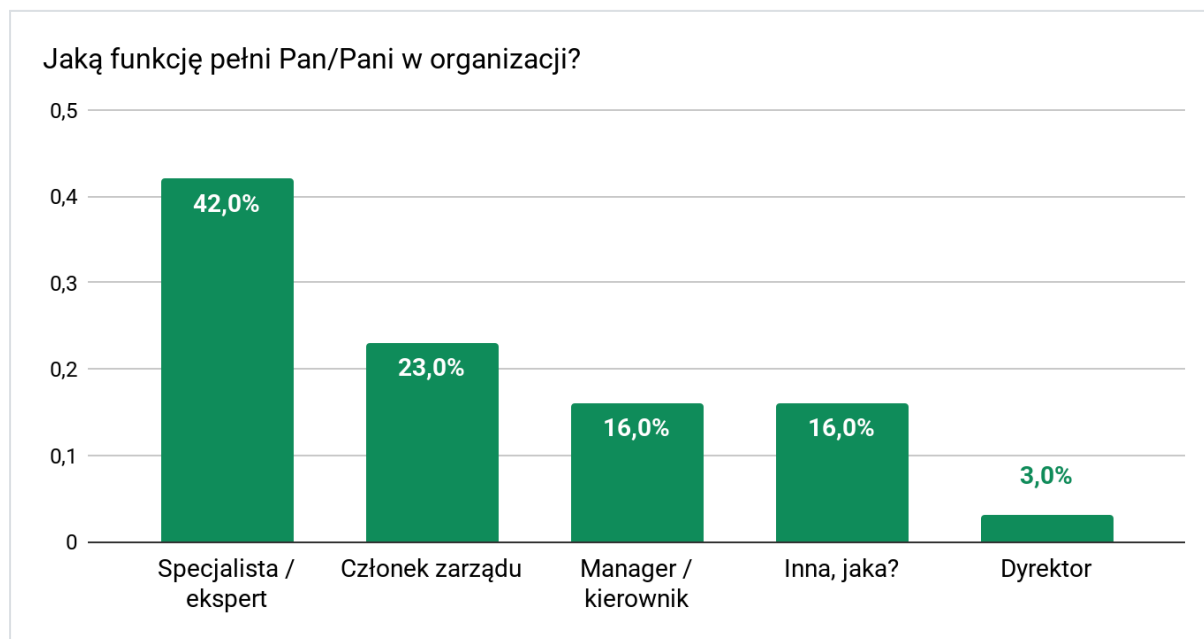


Połowa uczestników badania reprezentuje obszar obsługi klienta, co jest ważne dla interpretacji wyników. Raport pokazuje komunikację cyfrową nie tylko z perspektywy strategii, technologii czy marketingu, ale także z punktu widzenia osób najbliższej codziennych procesów kontaktu z klientem.

Jednocześnie w próbie obecne są osoby z zarządu, marketingu, IT oraz ryzyka i bezpieczeństwa. Taka struktura dobrze wpisuje się w główną tezę raportu: komunikacja cyfrowa w sektorze finansowym jest dziś obszarem międzydziałowym, w którym spotykają się różne odpowiedzialności, ryzyka i cele organizacyjne.



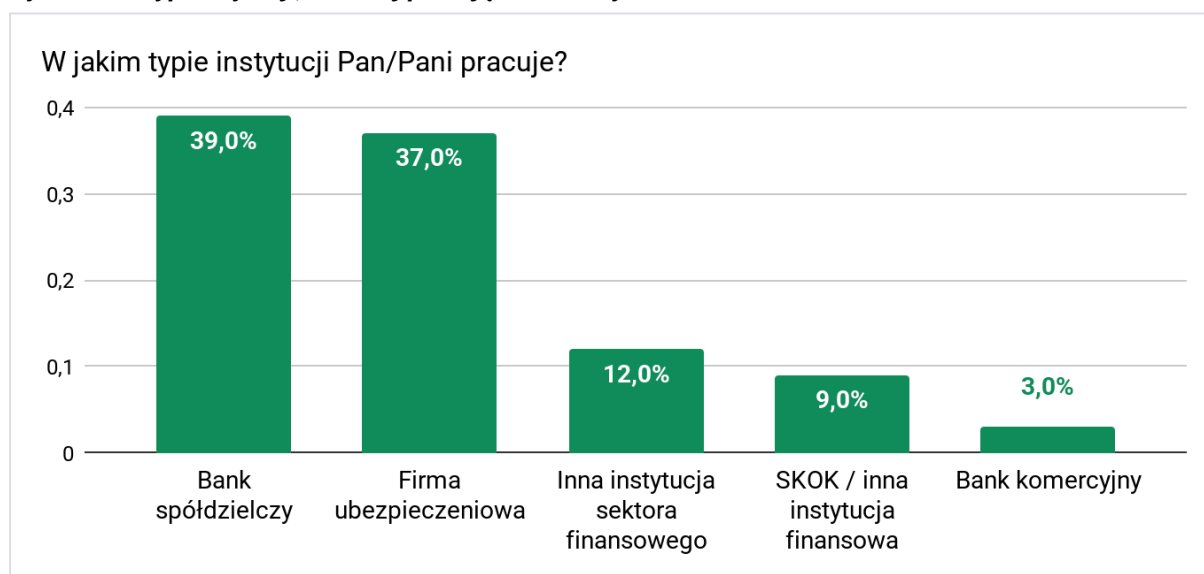
Wykres 1.2 Pełniona funkcja uczestników badania w organizacji



Największą grupę uczestników badania stanowią specjaliści i eksperci, ale niemal co czwarty uczestnik to członek zarządu. To wzmacnia wartość interpretacyjną raportu, ponieważ wyniki łączą perspektywę osób zaangażowanych w codzienną realizację procesów komunikacyjnych z perspektywą osób odpowiedzialnych za decyzje strategiczne.

Dzięki temu raport nie pokazuje wyłącznie perspektywy wykonawczej. W badaniu widoczny jest także głos osób odpowiedzialnych za decyzje organizacyjne, inwestycyjne i zarządcze.

Wykres 1.3 Typ instytucji, w której pracują uczestnicy badania



Najliczniej reprezentowane są banki spółdzielcze oraz firmy ubezpieczeniowe. Oznacza to, że raport mówi szerzej o sektorze finansowym, ale z wyraźnym zakorzenieniem w instytucjach regulowanych, które codziennie mierzą się z wymaganiami dotyczącymi bezpieczeństwa, zgodności, procesowości i komunikacji z klientem.



Wyniki dla banków spółdzielczych i firm ubezpieczeniowych można traktować jako bardziej stabilne interpretacyjnie ze względu na większą liczebność tych grup w próbie. Wyniki dla mniejszych segmentów, w tym banków komercyjnych i SKOK-ów, należy traktować ostrożnie, jako sygnały pokazujące możliwe różnice perspektyw, a nie podstawę do categorycznych porównań.

W raporcie kategoria „SKOK / inna instytucja finansowa” odnosi się do odpowiedzi wskazującej SKOK-i oraz inne instytucje finansowe ujęte w tej kategorii, natomiast „Inna instytucja sektora finansowego” obejmuje podmioty finansowe niewchodzące w główne kategorie: bank komercyjny, bank spółdzielczy, SKOK lub firma ubezpieczeniowa.

W przypadku funkcji w organizacji kategoria „Inna funkcja” obejmuje odpowiedzi wskazane przez uczestników poza głównymi kategoriami kafeterii. Ze względu na jej niejednorodny charakter wyniki tej grupy są w raporcie traktowane jako uzupełniające i nie stanowią podstawy do głównych porównań.

W przypadku obszaru pracy odpowiedzi interpretowane są zgodnie z kategoriami wykorzystanymi w analizie zbiorczej. Jeżeli odpowiedzi szczegółowe zostały przypisane do szerszych grup, należy traktować je jako przekroje organizacyjne, a nie pełne odwzorowanie wszystkich funkcji istniejących w instytucjach finansowych.

Komentarz do przekrojów w dalszej części raportu

W kolejnych rozdziałach wyniki są omawiane w przekrojach według obszaru pracy, funkcji w organizacji oraz typu instytucji. Taki układ pozwala pokazać, że komunikacja cyfrowa nie jest tematem jednego działu, ale procesem, w który zaangażowane są różne części organizacji.

Przy interpretacji przekrojów należy jednak pamiętać o zróżnicowanej liczebności podgrup. Dlatego wnioski przekrojowe należy traktować jako obserwacje kierunkowe, szczególnie tam, gdzie analiza dotyczy mniej licznych grup.



Rozdział 2. Komunikacja cyfrowa jako infrastruktura zaufania

Komunikacja cyfrowa zyskuje status procesu krytycznego

Komunikacja cyfrowa z klientem staje się jednym z kluczowych procesów w bankach i instytucjach finansowych. Nie jest już wyłącznie narzędziem marketingowym ani dodatkowym kanałem kontaktu. Coraz częściej łączy w sobie kilka porządków jednocześnie: doświadczenie klienta, bezpieczeństwo, compliance, technologię, operacje i odporność organizacyjną.

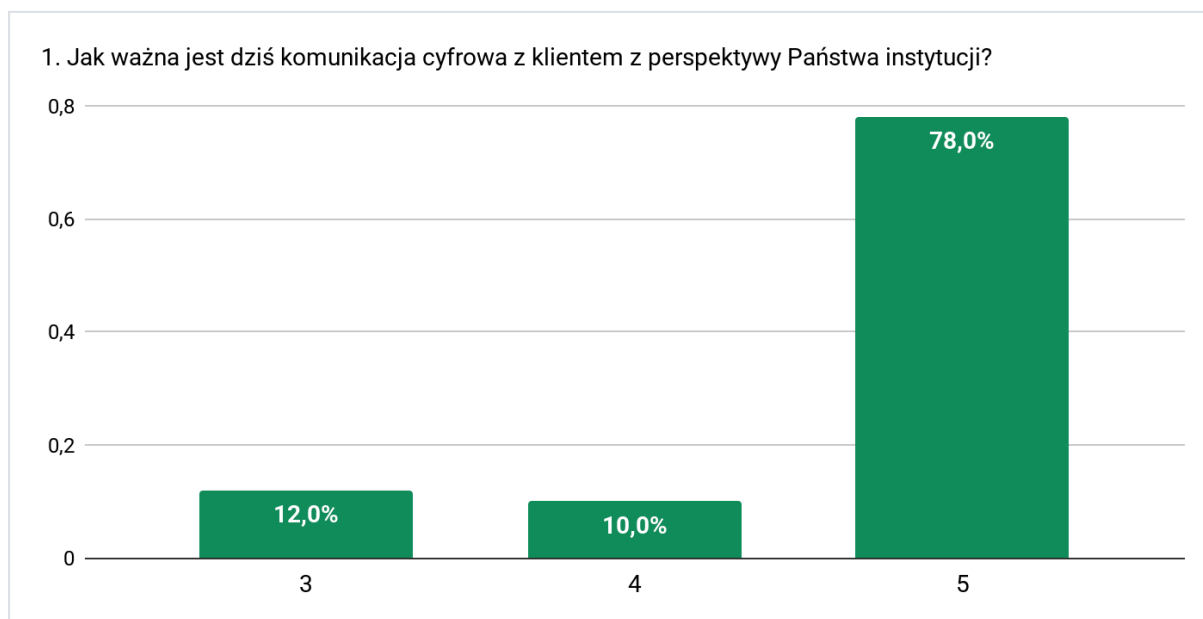
Dane z badania pokazują, że sektor finansowy bardzo wyraźnie dostrzega tę zmianę. **88% uczestników badania ocenia komunikację cyfrową z klientem jako ważną lub bardzo ważną z perspektywy swojej instytucji.** Co istotne, aż **78% wskazuje najwyższą ocenę – „5 – bardzo ważna”.** W badaniu nie pojawiły się odpowiedzi wskazujące, że komunikacja cyfrowa jest mało ważna lub nieważna.

To wniosek interpretacyjny SARE, oparty na wynikach badania oraz doświadczeniu we współpracy z instytucjami sektora finansowego. Samo badanie mierzyło oceny i deklaracje uczestników, nie zaś techniczną krytyczność procesów w poszczególnych organizacjach.



Wykres 2.1 Jak ważna jest dziś komunikacja cyfrowa z klientem?

Uczestnicy badania oceniali znaczenie komunikacji cyfrowej w skali 1-5. W badaniu nie odnotowano wskazań dla ocen 1 i 2.



To jasny sygnał, że banki i instytucje finansowe nie traktują już komunikacji cyfrowej jako obszaru wspierającego. Coraz częściej staje się ona elementem krytycznym dla jakości relacji z klientem, wiarygodności instytucji, sprawności operacyjnej oraz zgodności z wymaganiami regulacyjnymi.

88% uczestników badania ocenia komunikację cyfrową z klientem jako ważną lub bardzo ważną.

Komunikacja cyfrowa jako temat międzydziałowy

Znaczenie komunikacji cyfrowej jest wysoko oceniane we wszystkich badanych obszarach organizacji. Najwyższy łączny odsetek ocen 4–5 pojawia się wśród osób związanych z ryzykiem i bezpieczeństwem. Bardzo wysokie wyniki widać również w marketingu, IT, zarządzie oraz obsłudze klienta.

Tabela 2.1 Znaczenie komunikacji cyfrowej w podziale na obszar pracy

Obszar pracy	Ocena 3	Ocena 4	Ocena 5 – bardzo ważna	Oceny 4–5 łącznie
Ryzyko / bezpieczeństwo	0,0%	14,3%	85,7%	100,0%
Marketing / komunikacja	7,1%	7,1%	85,7%	92,8%
IT / technologia	7,7%	15,4%	76,9%	92,3%



Zarząd / dyrekcja	12,5%	6,3%	81,3%	87,6%
Obsługa klienta	16,0%	10,0%	74,0%	84,0%

Uwaga: w badaniu nie odnotowano ocen 1 i 2 dla tego pytania, dlatego tabela pokazuje pełny rozkład odpowiedzi od oceny 3 do 5.

To szczególnie ważne z perspektywy głównej tezy raportu. Komunikacja cyfrowa w bankowości i instytucjach finansowych nie jest już wyłącznie odpowiedzialnością marketingu. Jej jakość zależy od tego, czy organizacja potrafi połączyć perspektywę biznesu, technologii, compliance, bezpieczeństwa, operacji i zespołów mających bezpośredni kontakt z klientem.

Znaczenie komunikacji cyfrowej w podziale na funkcję w organizacji

W podziale na funkcję w organizacji widać, że komunikacja cyfrowa jest wysoko oceniana zarówno przez osoby odpowiedzialne za decyzje strategiczne, jak i przez zespoły bliżej codziennej realizacji procesów. Najmocniej znaczenie tego obszaru podkreślają członkowie zarządu – 91,3% z nich wskazuje ocenę „5 – bardzo ważna”, a łącznie 95,6% ocenia komunikację cyfrową na 4 lub 5.

Tabela 2.2 Znaczenie komunikacji cyfrowej w podziale na funkcję w organizacji

Funkcja w organizacji	Ocena 3	Ocena 4	Ocena 5 – bardzo ważna	Oceny 4–5 łącznie
Członek zarządu	4,3%	4,3%	91,3%	95,6%
Manager / kierownik	6,3%	12,5%	81,3%	93,8%
Specjalista / ekspert	14,3%	11,9%	73,8%	85,7%
Inna funkcja	18,8%	12,5%	68,8%	81,3%
Dyrektor	33,3%	0,0%	66,7%	66,7%

Uwaga: w badaniu nie odnotowano ocen 1 i 2 dla tego pytania, dlatego tabela pokazuje pełny rozkład odpowiedzi od oceny 3 do 5.

Wysokie oceny pojawiają się również wśród managerów i kierowników, gdzie 81,3% wskazuje najwyższą ocenę, a 93,8% wybiera ocenę 4 lub 5. W grupie specjalistów i ekspertów odsetek ocen 4–5 wynosi 85,7%, co pokazuje, że znaczenie komunikacji cyfrowej jest widoczne także na poziomie operacyjnym.

Ten przekrój wzmacnia główną tezę raportu: komunikacja cyfrowa w bankach i instytucjach finansowych nie jest wyłącznie zadaniem wykonawczym ani narzędziem marketingowym. Jest procesem, który ma znaczenie zarówno dla codziennej obsługi klienta, jak i dla zarządzania organizacją, ryzykiem, reputacją oraz zgodnością działań.

Wyniki dla dyrektorów należy interpretować ostrożnie ze względu na niską liczebność tej podgrupy. Warto jednak zauważyć, że również w tej grupie dominują oceny wysokie – 66,7% wskazuje ocenę „5 – bardzo ważna”.



Znaczenie komunikacji cyfrowej w podziale na typ instytucji

W podziale na typ instytucji wysokie znaczenie komunikacji cyfrowej jest szczególnie widoczne w SKOK-ach i innych instytucjach finansowych, bankach spółdzielczych oraz pozostałych instytucjach sektora finansowego. W tych grupach dominują oceny najwyższe, a suma ocen 4–5 przekracza 90%.

Tabela 2.3 Znaczenie komunikacji cyfrowej – w podziale na typ instytucji

Typ instytucji	Ocena 3	Ocena 4	Ocena 5 – bardzo ważna	Oceny 4–5 łącznie
SKOK / inna instytucja finansowa	0,0%	11,1%	88,9%	100,0%
Bank spółdzielczy	5,1%	12,8%	82,1%	94,9%
Inna instytucja sektora finansowego	8,3%	8,3%	83,3%	91,6%
Firma ubezpieczeniowa	16,2%	8,1%	75,7%	83,8%
Bank komercyjny	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Uwaga: w badaniu nie odnotowano ocen 1 i 2 dla tego pytania, dlatego tabela pokazuje pełny rozkład odpowiedzi od oceny 3 do 5.

W bankach spółdzielczych 82,1% uczestników badania wskazuje ocenę „5 – bardzo ważna”, a łącznie 94,9% ocenia komunikację cyfrową na 4 lub 5. To ważny wynik z perspektywy raportu, ponieważ banki spółdzielcze są najliczniej reprezentowanym typem instytucji w próbie. Pokazuje to, że komunikacja cyfrowa jest istotna nie tylko dla dużych, silnie scyfryzowanych organizacji, ale także dla instytucji mocno osadzonych w relacji z klientem i lokalnym zaufaniu.

W firmach ubezpieczeniowych również dominuje wysoka ocena znaczenia komunikacji cyfrowej – 75,7% wskazuje ocenę „5 – bardzo ważna”, a 83,8% ocenia ją na 4 lub 5. To potwierdza, że temat komunikacji cyfrowej ma znaczenie szerzej dla sektora finansowego i instytucji regulowanych, nie tylko dla bankowości.

Wyniku dla banków komercyjnych nie należy interpretować jako reprezentatywnego ze względu na bardzo niską liczebność tej podgrupy. W raporcie traktujemy go wyłącznie jako element struktury próby, a nie podstawę do formułowania wniosków o całym segmencie banków komercyjnych.

Komentarz do wyników

Dane pokazują jedno z kluczowych napięć, które dziś definiuje komunikację cyfrową w bankach i instytucjach finansowych. Z jednej strony organizacje muszą odpowiadać na rosnące oczekiwania klientów dotyczące szybkości, prostoty i wygody kontaktu. Z drugiej – każdy komunikat musi być bezpieczny, zgodny z procedurami, możliwy do skontrolowania i osadzony w coraz bardziej wymagającym środowisku regulacyjnym.



Wysoka ocena znaczenia komunikacji cyfrowej w całej próbie pokazuje, że sektor finansowy dostrzega jej strategiczny charakter. 88% uczestników badania ocenia komunikację cyfrową jako ważną lub bardzo ważną, a 78% wskazuje ocenę najwyższą. Co istotne, w badaniu nie pojawiły się odpowiedzi na poziomie 1 lub 2, czyli wskazujące niską ważność tego obszaru. To oznacza, że komunikacja cyfrowa nie jest już traktowana jako funkcja wspierająca, ale jako jeden z kluczowych procesów działania instytucji finansowej.

Przekrój według obszaru pracy wzmacnia ten wniosek. Wysokie oceny pojawiają się we wszystkich badanych częściach organizacji: w marketingu, obsłudze klienta, IT, ryzyku i bezpieczeństwie oraz na poziomie zarządu. Najwyższy łączny odsetek ocen 4–5 pojawia się wśród osób związanych z ryzykiem i bezpieczeństwem, ale bardzo wysokie wskazania widoczne są także w marketingu, IT, zarządzie i obsłudze klienta. To pokazuje, że komunikacja z klientem nie jest już tematem jednego zespołu ani pojedynczego kanału – staje się procesem wspólnym, w którym spotykają się interesy biznesu, technologii, compliance, bezpieczeństwa, operacji i zespołów mających bezpośredni kontakt z klientem.

Perspektywa funkcji pełnionej w organizacji pokazuje dodatkowo, że znaczenie komunikacji cyfrowej jest widoczne zarówno na poziomie operacyjnym, jak i decyzyjnym. Najmocniej akcentują je członkowie zarządu – 91,3% tej grupy wskazuje ocenę „5 – bardzo ważna”, a łącznie 95,6% ocenia komunikację cyfrową na 4 lub 5. Wysokie oceny pojawiają się również wśród managerów i kierowników oraz specjalistów i ekspertów. To ważny sygnał: komunikacja cyfrowa nie jest wyłącznie zadaniem wykonawczym. Coraz częściej staje się obszarem zarządczym, związanym z reputacją, ryzykiem, zgodnością, jakością doświadczenia klienta i sprawnością operacyjną.

Równie istotny jest przekrój według typu instytucji. Wysokie znaczenie komunikacji cyfrowej widać w większości badanych segmentów sektora finansowego: w bankach spółdzielczych, firmach ubezpieczeniowych, SKOK-ach i innych instytucjach finansowych. Szczególnie ważny jest wynik banków spółdzielczych, które są najliczniej reprezentowaną grupą w próbie – 82,1% uczestników z tego segmentu wskazuje ocenę „5 – bardzo ważna”, a łącznie 94,9% ocenia komunikację cyfrową na 4 lub 5. To potwierdza, że temat nie dotyczy wyłącznie dużych, silnie scyfryzowanych organizacji. Komunikacja cyfrowa staje się istotna także tam, gdzie relacja z klientem, lokalne zaufanie i procesowość mają szczególne znaczenie. Strukturę próby i potrzebę ostrożnego języka wobec różnych typów instytucji uwzględnia już część metodologiczna raportu.

W firmach ubezpieczeniowych również dominuje wysoka ocena znaczenia komunikacji cyfrowej – 75,7% wskazuje ocenę „5 – bardzo ważna”, a 83,8% ocenia ją na 4 lub 5. To potwierdza, że raport powinien mówić szerzej o sektorze finansowym i instytucjach regulowanych, ze szczególnym uwzględnieniem bankowości. Wyniku dla banków komercyjnych nie należy interpretować jako reprezentatywnego ze względu na bardzo niską liczebność tej podgrupy.

Dla banków i instytucji finansowych oznacza to konieczność zmiany sposobu myślenia o komunikacji. Nie wystarczy posiadać narzędzia do wysyłki wiadomości. Potrzebny jest model zarządzania komunikacją, który pozwala działać szybko, ale jednocześnie zachować kontrolę



nad procesem: od przygotowania treści, przez akceptację, po wysyłkę, dostarczalność, raportowanie i audyt.

Kluczowy wniosek

Komunikacja cyfrowa w sektorze finansowym osiągnęła status procesu krytycznego. Jej znaczenie wykracza poza marketing – dotyczy relacji z klientem, bezpieczeństwa, compliance, technologii, dostarczalności i operacyjnej sprawności organizacji. To proces, który musi być rozumiany jednocześnie przez zespoły operacyjne, managerów, zarząd, IT, compliance, bezpieczeństwo oraz osoby odpowiedzialne za bezpośredni kontakt z klientem.

Co to oznacza dla sektora finansowego?

Banki i instytucje finansowe potrzebują dziś spójnego modelu zarządzania komunikacją cyfrową. Taki model powinien jasno określać, kto odpowiada za treść, kto za zgodność, kto za bezpieczeństwo, kto za technologię, a kto za finalną wysyłkę i monitoring efektów.

W praktyce oznacza to konieczność budowania procesów, które łączą kilka elementów: kontrolę dostępu, podział ról, akceptację komunikatów, monitoring dostarczalności, dokumentację działań oraz możliwość odtworzenia całej ścieżki komunikacji. Dopiero wtedy komunikacja cyfrowa może odpowiadać jednocześnie na potrzeby klienta, wymagania regulatorów i oczekiwania wewnętrznych zespołów odpowiedzialnych za ryzyko, technologię, marketing oraz obsługę klienta.

Różne typy instytucji mogą realizować ten model w innej skali i z innym poziomem złożoności, ale kierunek pozostaje wspólny: komunikacja cyfrowa musi być szybka, bezpieczna, zgodna, zrozumiała i możliwa do skontrolowania.

Perspektywa SARE

Dojrzała komunikacja cyfrowa w sektorze finansowym wymaga środowiska, które wspiera nie tylko wysyłkę wiadomości, ale cały proces komunikacji z klientem. Obejmuje to pracę na danych i segmentach, zarządzanie zgodami, kontrolę ról i uprawnień, ścieżki akceptacji, obsługę wielu kanałów, monitoring dostarczalności, raportowanie oraz możliwość odtworzenia działań.

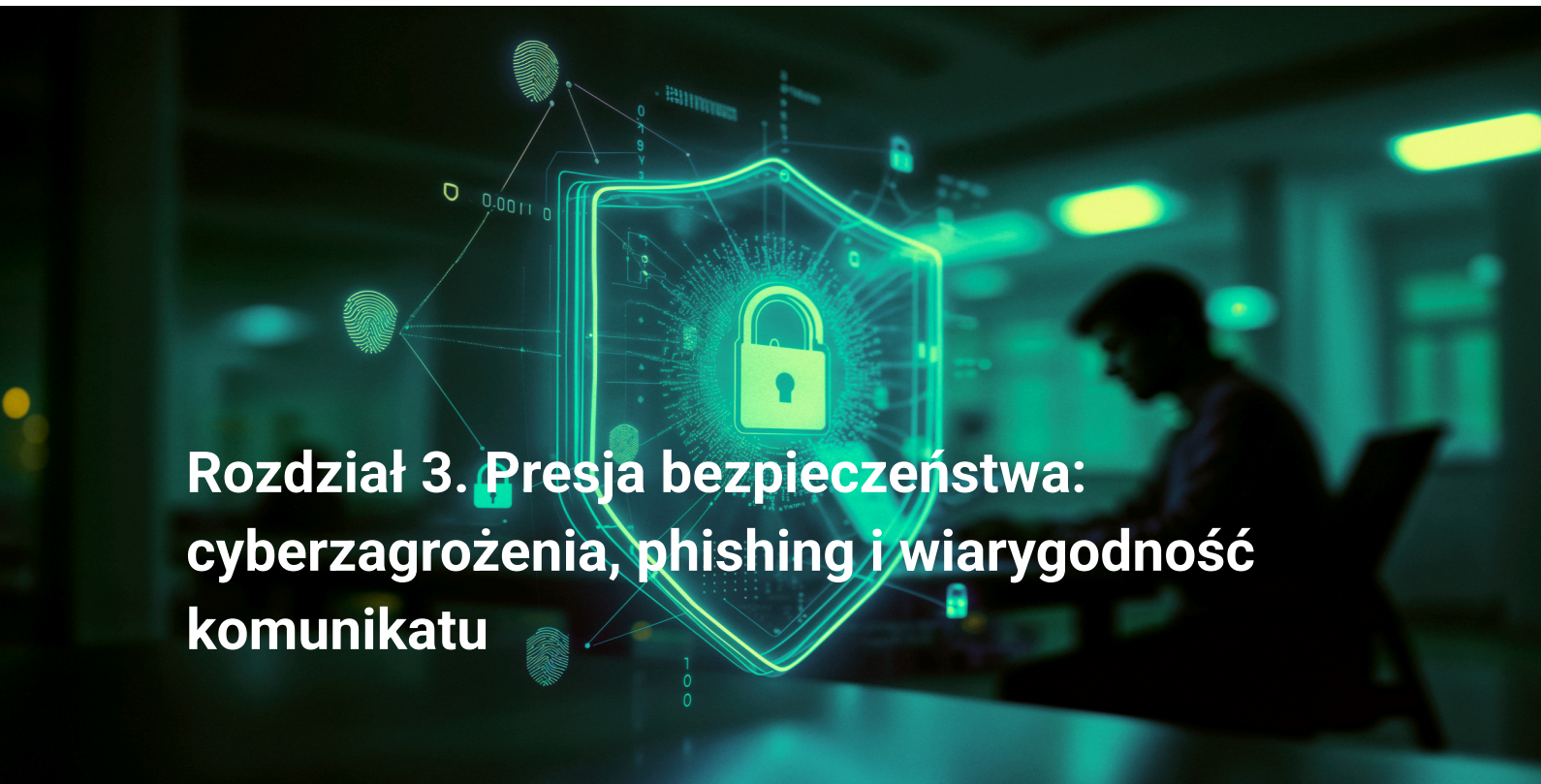
SARE posiada rozwiązania i kompetencje, które odpowiadają właśnie na te potrzeby sektora regulowanego. System wspiera organizacje w zarządzaniu komunikacją wielokanałową, kontrolą dostępu, akceptacją treści, segmentacją, automatyzacją scenariuszy, dostarczalnością i raportowaniem. Dzięki temu komunikacja nie jest wyłącznie realizacją wysyłki, ale uporządkowanym procesem, który można kontrolować, monitorować i audytować.



W sektorze finansowym szczególne znaczenie mają rozwiązania ograniczające ryzyko błędu ludzkiego i pomagające utrzymać spójny standard komunikacji w wielu zespołach. Dotyczy to zarówno komunikacji marketingowej, jak i formalnej, transakcyjnej, obsługowej czy bezpieczeństwa. SARE wspiera takie podejście poprzez funkcje i procesy, które pomagają rozdzielać role, kontrolować uprawnienia, zatwierdzać komunikaty oraz dokumentować działania użytkowników.

Rola dostawcy technologii komunikacyjnej nie kończy się więc na zapewnieniu kanału wysyłki. Coraz częściej obejmuje wsparcie organizacji w utrzymaniu kontroli nad procesem: od przygotowania i akceptacji treści, przez bezpieczną wysyłkę, po raportowanie, audytowalność i ciągłość działania.

Tak rozumiana technologia wzmacnia odpowiedzialność organizacji, zamiast ją zastępować. Pomaga komunikować szybciej i bardziej adekwatnie, ale w ramach procesu, który pozostaje zgodny, bezpieczny i możliwy do skontrolowania.



Rozdział 3. Presja bezpieczeństwa: cyberzagrożenia, phishing i wiarygodność komunikatu

Bezpieczeństwo komunikacji jest jednym z najmocniejszych tematów wyłaniających się z badania. W sektorze finansowym komunikat wysyłany do klienta nie jest już tylko nośnikiem informacji. Jest elementem zaufania, potwierdzeniem wiarygodności instytucji i częścią systemu ochrony klienta przed oszustwami.

Banki i instytucje finansowe działają dziś w środowisku, w którym klient coraz częściej musi odróżniać prawdziwy komunikat od prób wyłudzenia danych, fałszywych SMS-ów, e-maili i innych wiadomości podszywających się pod zaufane instytucje. Dlatego bezpieczeństwo nie dotyczy wyłącznie infrastruktury technologicznej. Dotyczy także języka, nadawcy, kanału, spójności komunikatu, procesu akceptacji i możliwości odtworzenia całej ścieżki wysyłki.

Ten rozdział opiera się na trzech wynikach z badania:

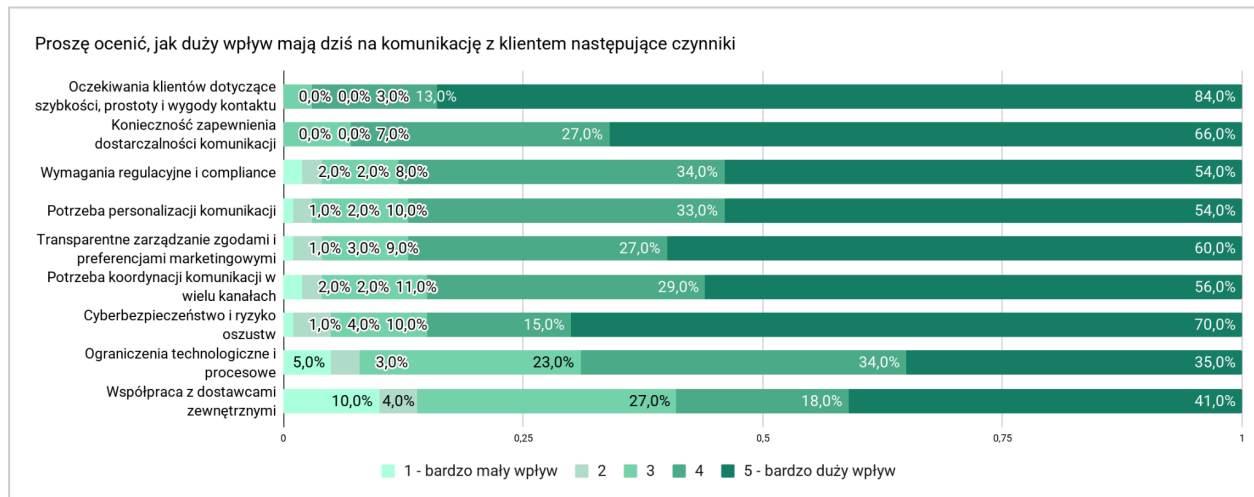
1. ocenie wpływu czynnika „Cyberbezpieczeństwo i ryzyko oszustw” na komunikację z klientem,
2. pytaniu o największe wyzwania w komunikacji cyfrowej,
3. pytaniu o obszary wymagające największych inwestycji lub zmian w najbliższych 12-24 miesiącach.

Pytania te wynikają bezpośrednio z przyjętej struktury badania, w której bezpieczeństwo, ryzyko oszustw, komunikacja cyfrowa, dostawcy, technologia i inwestycje zostały ujęte jako kluczowe obszary diagnozy sektora finansowego.

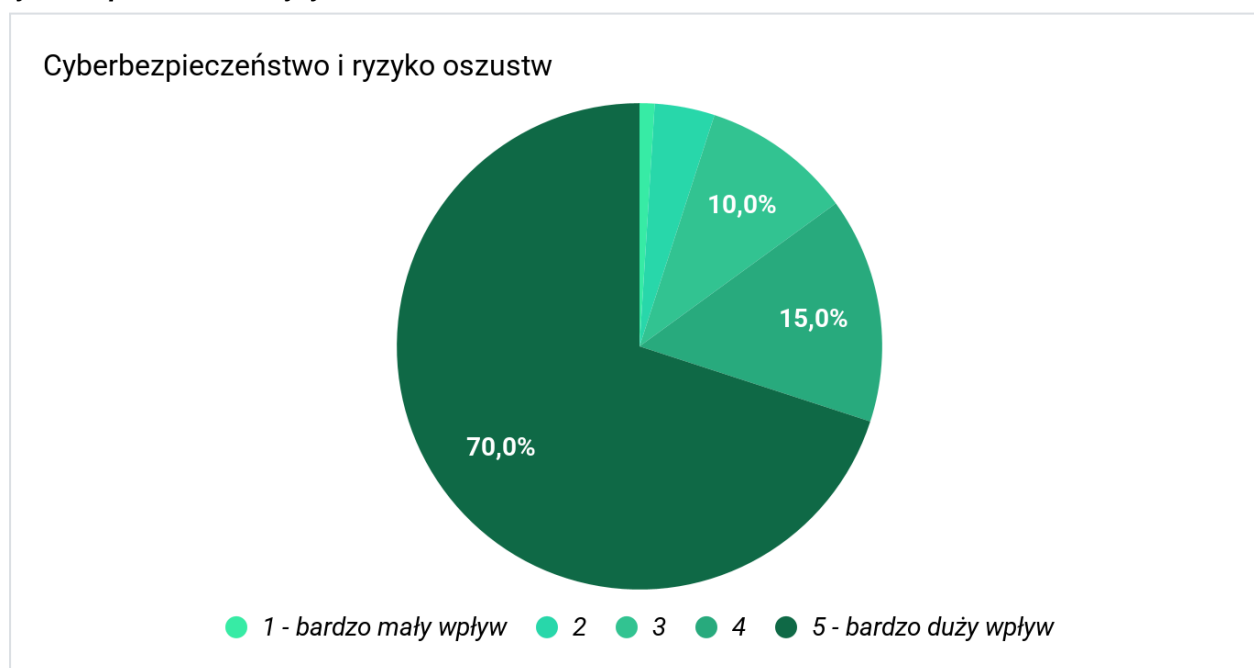


Cyberbezpieczeństwo i ryzyko oszustw mają bardzo silny wpływ na komunikację z klientem

Wykres 3.1 Pytanie: Proszę ocenić, jak duży wpływ mają dziś na komunikację z klientem następujące czynniki



Wykres 3.2 Ocena czynników mających wpływ na komunikację z klientem – analizowany czynnik: cyberbezpieczeństwo i ryzyko oszustw



85% uczestników badania ocenia wpływ cyberbezpieczeństwa i ryzyka oszustw na komunikację z klientem jako duży lub bardzo duży.

Dane pokazują, że cyberbezpieczeństwo i ryzyko oszustw należą do czynników silnie wpływających na sposób prowadzenia komunikacji z klientem w sektorze finansowym. Aż



85% uczestników badania ocenia ich wpływ jako duży lub bardzo duży, a 70% wskazuje najwyższą ocenę.

Ten wynik dobrze oddaje zmianę, która zachodzi w bankach i instytucjach finansowych. Bezpieczeństwo nie jest już wyłącznie technicznym zapleczem komunikacji. Coraz częściej wpływa na samą konstrukcję komunikatu: jego treść, język, kanał, nadawcę, moment wysyłki i sposób potwierdzania wiarygodności.

W praktyce oznacza to, że komunikacja cyfrowa powinna być projektowana nie tylko z pytaniem „czy klient zrozumie tę wiadomość?”, ale także „czy klient będzie wiedział, że ta wiadomość rzeczywiście pochodzi z zaufanej instytucji?”. W sektorze finansowym wiarygodność komunikatu staje się jednym z wymiarów bezpieczeństwa.

Wpływ cyberbezpieczeństwa i ryzyka oszustw w podziale na obszar pracy

Warto spojrzeć na ten wynik przez pryzmat profilu osób biorących udział w badaniu. Wpływ cyberbezpieczeństwa i ryzyka oszustw jest wysoko oceniany w każdym badanym obszarze organizacji, ale szczególnie mocno w marketingu/komunikacji, ryzyku/bezpieczeństwie oraz IT/technologii.

Tabela 3.1 Cyberbezpieczeństwo i ryzyko oszustw – wpływ w podziale na obszar pracy

Obszar pracy	1 – bardzo mały wpływ	2	3	4	5 – bardzo duży wpływ	Oceny 4-5 łącznie
Marketing / komunikacja	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	85,7%	100,0%
Obsługa klienta	2,0%	8,0%	12,0%	14,0%	64,0%	78,0%
Ryzyko / bezpieczeństwo	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	85,7%	100,0%
IT / technologia	0,0%	0,0%	0,0%	7,7%	92,3%	100,0%
Zarząd / dyrekcja	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	75,0%

W podziale na obszar pracy widać, że cyberbezpieczeństwo i ryzyko oszustw są istotne nie tylko dla zespołów technicznych czy odpowiedzialnych za ryzyko. Maksymalny poziom ocen 4-5 pojawia się także w marketingu i komunikacji. To ważny sygnał: zespoły odpowiedzialne za kontakt z klientem widzą, że skuteczność komunikacji nie może być oddzielona od jej wiarygodności.

Wysoki wynik w IT i ryzyku oraz bezpieczeństwie jest naturalny, ponieważ te obszary odpowiadają za systemy, dostęp, infrastrukturę, polityki bezpieczeństwa i ograniczanie ryzyka technologicznego. Natomiast wysoki wynik w marketingu pokazuje, że bezpieczeństwo coraz mocniej przenika do codziennego projektowania komunikacji: wyboru nadawcy, treści, call to action, linków, segmentów odbiorców i procesu akceptacji.

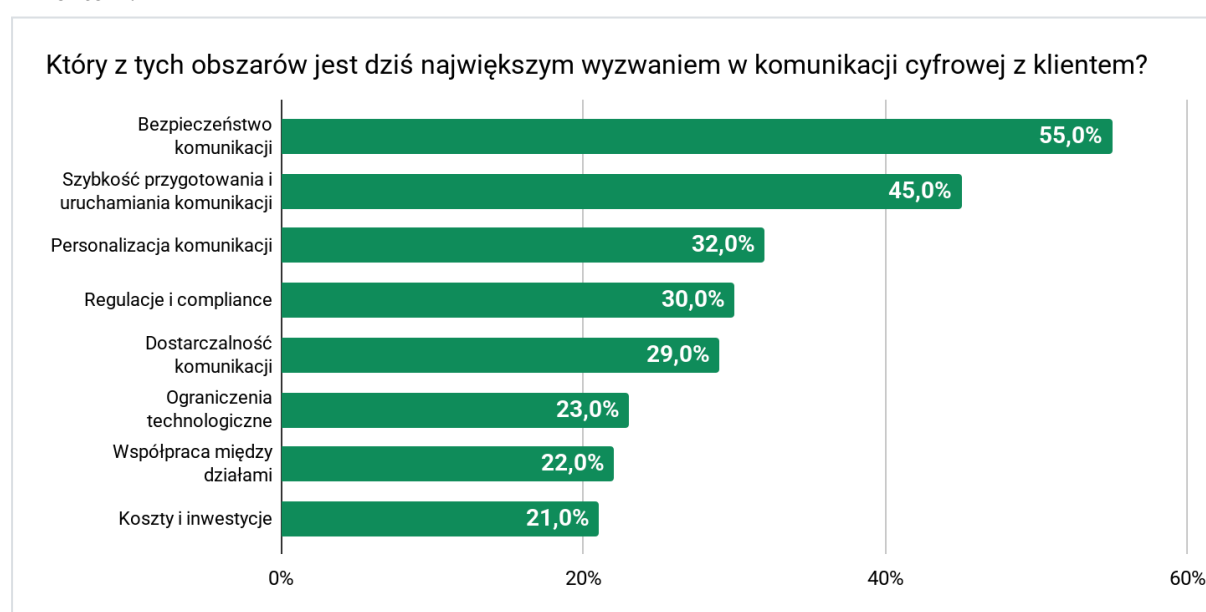


W obsłudze klienta oraz na poziomie zarządu również dominuje ocena wysokiego wpływu, choć odsetki ocen 4-5 są niższe niż w marketingu, IT i ryzyku. Nie zmienia to głównego wniosku: presja cyberbezpieczeństwa ma charakter międzydziałowy. Nie jest zamknięta w jednym departamencie.

Ze względu na liczebność podgrup wyniki przekrojowe należy traktować jako wskazanie kierunku, a nie twardą hierarchię obszarów organizacji. Komentarz do raportu

Bezpieczeństwo komunikacji jest najczęściej wskazywanym wyzwaniem

Wykres 3.3 Pytanie: Który z tych obszarów jest dziś największym wyzwaniem w komunikacji cyfrowej z klientem?



Analizowana odpowiedź:

Bezpieczeństwo komunikacji.

Pytanie było wielokrotnego wyboru, maksymalnie 3 odpowiedzi. Lista odpowiedzi obejmowała między innymi regulacje i compliance, bezpieczeństwo komunikacji, dostarczalność komunikacji, szybkość przygotowania i uruchamiania komunikacji, personalizację, współpracę między działami, ograniczenia technologiczne oraz koszty i inwestycje.

55% uczestników badania wskazuje bezpieczeństwo komunikacji jako jedno z największych wyzwań w komunikacji cyfrowej z klientem.

Bezpieczeństwo komunikacji jest najczęściej wskazywanym wyzwaniem w komunikacji cyfrowej z klientem. Wskazuje je 55% uczestników badania, czyli więcej niż szybkość przygotowania i uruchamiania komunikacji, personalizację, regulacje, compliance czy dostarczalność.



Ten wynik dobrze pokazuje zmianę priorytetów w sektorze finansowym. Skuteczność komunikacji nadal wymaga szybkości, dopasowania treści, właściwego kanału i dobrej dostarczalności. Jednak w bankach i instytucjach finansowych te elementy nie mogą być analizowane w oderwaniu od bezpieczeństwa.

Komunikat może być szybki, dobrze napisany i technicznie poprawnie dostarczony, ale jeśli klient nie ufa jego źródłu albo nie potrafi odróżnić go od fałszywej wiadomości, jego skuteczność spada. W tym sensie bezpieczeństwo komunikacji staje się warunkiem efektywności, a nie tylko obszarem kontroli.

Bezpieczeństwo komunikacji jako wyzwanie w podziale na obszar pracy

Tabela 3.2 Bezpieczeństwo komunikacji jako największe wyzwanie – w podziale na obszar pracy

Obszar pracy	Bezpieczeństwo komunikacji jako wyzwanie
Ryzyko / bezpieczeństwo	71,4%
IT / technologia	69,2%
Marketing / komunikacja	64,3%
Zarząd / dyrekcja	50,0%
Obsługa klienta	48,0%

W podziale na obszar pracy bezpieczeństwo komunikacji najczęściej wskazują osoby związane z ryzykiem i bezpieczeństwem oraz IT. To spójne z ich rolą w organizacji – te zespoły najczęściej odpowiadają za identyfikację zagrożeń, kontrolę systemów, polityki dostępu, zarządzanie incydentami i ograniczanie ryzyka technologicznego.

Wysoki wynik w marketingu i komunikacji jest jednak szczególnie istotny dla narracji raportu. Pokazuje, że bezpieczeństwo nie jest już zewnętrznym wymogiem nakładanym na komunikację przez compliance lub IT. Staje się elementem codziennego projektowania komunikacji z klientem. Zespoły marketingowe i komunikacyjne coraz mocniej widzą, że wiarygodność przekazu, spójność nadawcy i kontrola treści są równie ważne jak atrakcyjność czy szybkość kampanii.

W obsłudze klienta i zarządzie bezpieczeństwo komunikacji również znajduje się wysoko, choć nie dominuje tak mocno jak w grupach technicznych i ryzyka. To może wynikać z innej perspektywy codziennej pracy: obsługa klienta częściej styka się z oczekiwaniem szybkości, prostoty i reakcji, a zarząd patrzy szerzej – na wiele obszarów ryzyka, inwestycji i efektywności jednocześnie.

Najważniejszy wniosek pozostaje jednak przekrojowy: bezpieczeństwo komunikacji nie jest już specjalistycznym problemem jednego działu. Jest wspólnym wyzwaniem organizacji.



Bezpieczeństwo komunikacji jako wyzwanie w podziale na funkcję w organizacji

Tabela 3.3 Bezpieczeństwo komunikacji jako największe wyzwanie – w podziale na funkcję w organizacji

Funkcja w organizacji	Bezpieczeństwo komunikacji jako wyzwanie
Dyrektor	66,7%
Członek zarządu	65,2%
Specjalista / ekspert	57,1%
Manager / kierownik	43,8%
Inna funkcja	43,8%

W podziale na funkcję w organizacji bezpieczeństwo komunikacji szczególnie mocno wybrzmiewa wśród członków zarządu. W tej grupie 65,2% wskazuje bezpieczeństwo komunikacji jako jedno z największych wyzwań. To ważne, ponieważ pokazuje, że temat nie pozostaje wyłącznie na poziomie specjalistycznym. Wchodzi także do perspektywy decyzyjnej, gdzie łączy się z reputacją, ryzykiem, odpornością operacyjną i odpowiedzialnością za zgodność działań.

Nieco niższy wynik wśród specjalistów i ekspertów pokazuje natomiast, że bezpieczeństwo komunikacji jest widoczne również w codziennej realizacji procesów. To właśnie ta grupa często najbliższej obserwuje praktyczne konsekwencje błędów komunikacyjnych, niejasnych procedur, rozproszonych kanałów czy braku kontroli nad treścią.

Wynik dla dyrektorów należy traktować ostrożnie ze względu na niską liczebność tej podgrupy.

Bezpieczeństwo komunikacji jako wyzwanie w podziale na typ instytucji

Tabela 3.4 Bezpieczeństwo komunikacji jako największe wyzwanie – w podziale na typ instytucji

Typ instytucji	Bezpieczeństwo komunikacji jako wyzwanie
Bank spółdzielczy	69,2%
Firma ubezpieczeniowa	54,1%
SKOK / inna instytucja finansowa	44,4%
Inna instytucja sektora finansowego	33,3%
Bank komercyjny	0,0%

W podziale na typ instytucji bezpieczeństwo komunikacji jako wyzwanie najczęściej wskazują banki spółdzielcze. W tej grupie odsetek wskazań wynosi 69,2%. To szczególnie istotne,



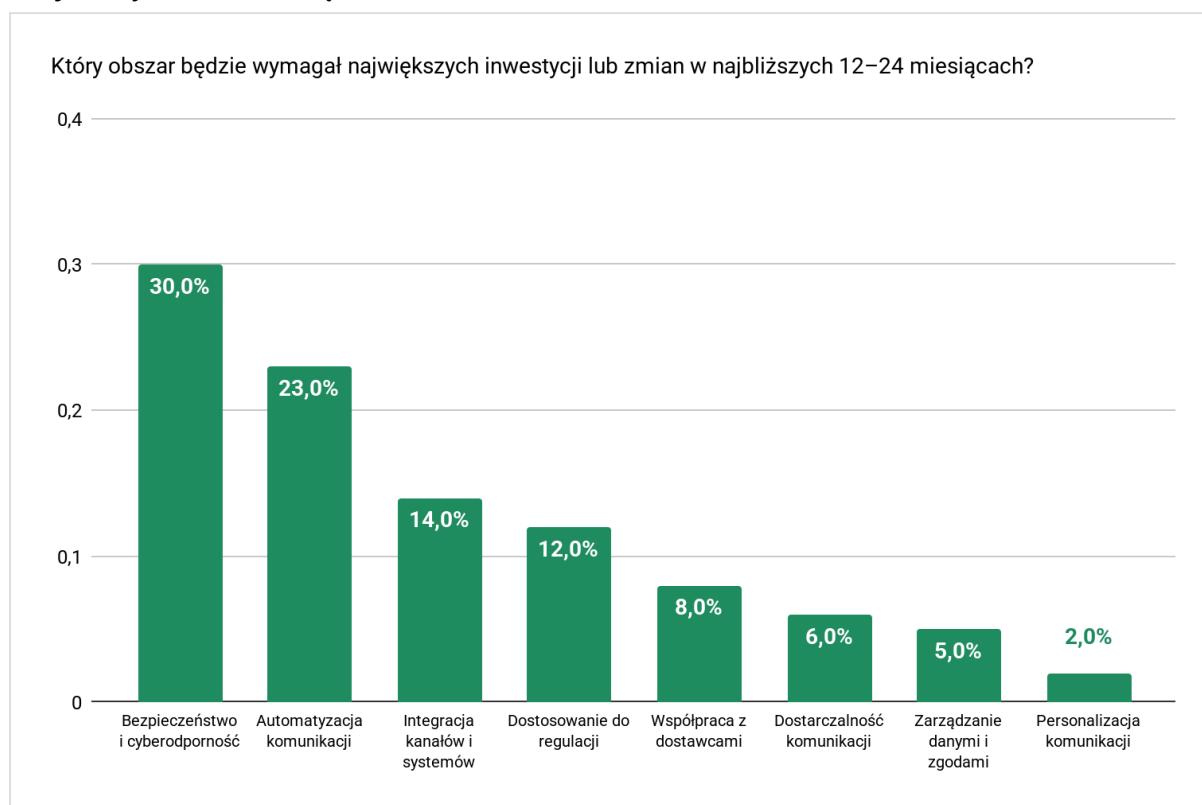
ponieważ banki spółdzielcze są najliczniej reprezentowanym segmentem w próbie i jednocześnie działają w modelu silnie opartym na relacji, zaufaniu oraz rozpoznawalności instytucji przez klienta.

Firmy ubezpieczeniowe również często wskazują bezpieczeństwo komunikacji jako wyzwanie, 54,1%. Pokazuje to, że problem nie dotyczy wyłącznie bankowości, ale szerzej sektora finansowego i instytucji regulowanych, które przetwarzają dane klientów i prowadzą komunikację formalną, transakcyjną oraz marketingową.

Wynik dla banków komercyjnych nie powinien być interpretowany jako reprezentatywny ze względu na niską liczebność tej podgrupy. W tym miejscu ważniejszy jest ogólny obraz: bezpieczeństwo komunikacji jest szczególnie silnie widoczne w tych segmentach, które mają dużą skalę relacyjnej, formalnej i cyklicznej komunikacji z klientem.

Bezpieczeństwo i cyberodporność jako obszar inwestycji

Wykres 3.4. Odpowiedzi na pytanie: Który obszar będzie wymagał największych inwestycji lub zmian w najbliższych 12-24 miesiącach?



Analizowana odpowiedź:
Bezpieczeństwo komunikacji.

30% uczestników badania wskazuje bezpieczeństwo i cyberodporność jako obszar wymagający największych inwestycji lub zmian w najbliższych 12-24 miesiącach.



Bezpieczeństwo i cyberodporność są najczęściej wskazywanym pojedynczym obszarem wymagającym inwestycji lub zmian w najbliższych 12-24 miesiącach. Wskazuje je 30% uczestników badania. To potwierdza, że presja bezpieczeństwa nie jest jedynie bieżącym wyzwaniem operacyjnym, ale także kierunkiem przyszłych decyzji technologicznych i organizacyjnych.

W tym miejscu szczególnie ważne jest zestawienie bezpieczeństwa z automatyzacją komunikacji, integracją kanałów i systemów oraz dostosowaniem do regulacji. Te obszary nie konkurują ze sobą, ale tworzą wspólną mapę zmian: instytucje finansowe chcą komunikować się szybciej i sprawniej, ale jednocześnie muszą wzmacniać odporność, kontrolę i zgodność całego procesu.

Bezpieczeństwo i cyberodporność jako obszar inwestycji w podziale na obszar pracy

Tabela 3.5 Bezpieczeństwo i cyberodporność jako obszar inwestycji w podziale na obszar pracy

Obszar pracy	Bezpieczeństwo i cyberodporność jako obszar inwestycji
Zarząd / dyrekcja	50,0%
IT / technologia	46,2%
Ryzyko / bezpieczeństwo	28,6%
Obsługa klienta	22,0%
Marketing / komunikacja	21,4%

W podziale na obszar pracy bezpieczeństwo i cyberodporność jako obszar inwestycji najczęściej wskazuje zarząd i dyrekcja oraz IT. To ważne, ponieważ pokazuje, że temat ma jednocześnie wymiar strategiczny i technologiczny.

Z perspektywy zarządu cyberodporność łączy się z ryzykiem organizacyjnym, ciągłością działania, reputacją i odpowiedzialnością za zgodność. Z perspektywy IT dotyczy infrastruktury, integracji, bezpieczeństwa systemów, kontroli dostępów i stabilności kanałów komunikacji. Ten wynik pokazuje, że inwestycje w bezpieczeństwo komunikacji nie powinny być traktowane wyłącznie jako koszt techniczny. Są elementem odporności operacyjnej organizacji.

Bezpieczeństwo i cyberodporność jako obszar wymagający inwestycji lub zmian – w podziale na funkcję w organizacji

Tabela 3.6 Bezpieczeństwo i cyberodporność jako obszar inwestycji w podziale na funkcję w organizacji

Funkcja w organizacji	Odsetek wskazań
Członek zarządu	43,5%
Specjalista / ekspert	33,3%



Manager / kierownik	25,0%
Inna funkcja	12,5%
Dyrektor	0,0%

W podziale na funkcję w organizacji najwyższy odsetek wskazań dla bezpieczeństwa i cyberodporności pojawia się wśród członków zarządu, 43,5%. To istotna obserwacja, ponieważ pokazuje, że temat bezpieczeństwa nie jest widoczny wyłącznie na poziomie specjalistycznym lub operacyjnym. Coraz częściej wchodzi także do perspektywy decyzyjnej, gdzie łączy się z inwestycjami, odpornością organizacji, oceną dostawców i zarządzaniem ryzykiem.

Wysokie wskazanie wśród specjalistów i ekspertów – 33,3% pokazuje z kolei, że potrzeba inwestycji w bezpieczeństwo i cyberodporność jest widoczna także z poziomu codziennej pracy z procesami i narzędziami komunikacji.

Wyniki w podziale na funkcję należy traktować jako obserwację kierunkową, nie jako podstawę do twardej hierarchizacji stanowisk.

Bezpieczeństwo i cyberodporność jako obszar inwestycji w podziale na typ instytucji

Tabela 3.7 Bezpieczeństwo i cyberodporność jako obszar inwestycji w podziale na typ instytucji

Typ instytucji	Bezpieczeństwo i cyberodporność jako obszar inwestycji
Inna instytucja sektora finansowego	41,7%
Bank komercyjny	33,3%
Bank spółdzielczy	33,3%
SKOK / inna instytucja finansowa	33,3%
Firma ubezpieczeniowa	21,6%

W podziale na typ instytucji bezpieczeństwo i cyberodporność są wskazywane jako obszar inwestycji przede wszystkim przez pozostałe instytucje sektora finansowego – 41,7%. W bankach komercyjnych, bankach spółdzielczych oraz w kategorii SKOK / inna instytucja finansowa odsetek wskazań wynosi po 33,3%.

Ten wynik pokazuje, że potrzeba inwestycji w bezpieczeństwo i cyberodporność nie ogranicza się do jednego typu instytucji. Jest widoczna w różnych segmentach sektora finansowego, choć ze względu na liczebność podgrup, szczególnie banków komercyjnych i SKOK-ów, wyniki należy traktować jako obserwację kierunkową.

Firmy ubezpieczeniowe wskazują ten obszar rzadziej – 21,6%, co może oznaczać inną hierarchię potrzeb inwestycyjnych lub większe rozproszenie priorytetów między automatyzację, integrację kanałów, dostosowanie do regulacji i obsługę klienta.



Ogólny sens danych pozostaje spójny: bezpieczeństwo i cyberodporność są jednym z kluczowych kierunków zmian w sektorze finansowym, ale ich znaczenie trzeba interpretować z uwzględnieniem struktury próby i różnej liczebności poszczególnych typów instytucji.

Kluczowy wniosek

Bezpieczeństwo komunikacji staje się jednym z głównych wymiarów dojrzałości cyfrowej banków i instytucji finansowych. Nie chodzi już tylko o ochronę systemów, ale o wiarygodność każdego komunikatu wysyłanego do klienta: jego treści, nadawcy, kanału, momentu wysyłki i możliwości późniejszego odtworzenia całego procesu.

Najważniejsze jest to, że bezpieczeństwo komunikacji widać w trzech przekrojach jednocześnie. Po pierwsze, jako temat międzydziałowy: szczególnie silny w IT, ryzyku i bezpieczeństwie, ale obecny także w marketingu, obsłudze klienta i zarządzie. Po drugie, jako temat decyzyjny: wyraźnie widoczny wśród członków zarządu. Po trzecie, jako temat sektorowy: szczególnie mocno zaznaczony w bankach spółdzielczych i firmach ubezpieczeniowych, czyli segmentach silnie opartych na zaufaniu, danych klienta i regularnej komunikacji formalnej.

Co to oznacza dla sektora finansowego

Banki i instytucje finansowe powinny projektować komunikację cyfrową tak, jak projektują inne procesy krytyczne: z jasnym podziałem ról, kontrolą dostępu, mechanizmem akceptacji, dokumentacją zmian i możliwością audytu.

W praktyce oznacza to, że organizacja musi wiedzieć:

- kto przygotował komunikat,
- kto go zweryfikował,
- kto zatwierdził wysyłkę,
- jaka wersja treści trafiła do klienta,
- jakim kanałem została wysłana,
- czy wiadomość została dostarczona,
- czy proces był zgodny z procedurą.

Bez takiej kontroli komunikacja cyfrowa może stać się źródłem ryzyka: operacyjnego, regulacyjnego, reputacyjnego i bezpieczeństwa.

Perspektywa SARE

W sektorze finansowym bezpieczeństwo komunikacji zaczyna się dużo wcześniej niż w momencie wysyłki, już na etapie dostępu do systemu i nadania właściwych uprawnień użytkownikom. Obejmuje kontrolę logowania, mechanizmy uwierzytelniania, w tym 2FA, rolę użytkowników, dostęp do danych, możliwość pracy na określonych segmentach,



przygotowanie treści, wybór grupy odbiorców, akceptację komunikatu, uruchomienie wysyłki, monitoring dostarczalności i późniejsze raportowanie.

Dlatego technologia wspierająca komunikację bankową powinna zapewniać nie tylko możliwość wysyłania wiadomości, ale również kontrolę nad tym, kto ma dostęp do systemu, jakie działania może wykonać i które elementy procesu wymagają dodatkowej akceptacji. SARE wspiera takie podejście poprzez mechanizmy kontroli dostępu, nadawania ról i uprawnień, rejestrowania działań użytkowników, pracy na segmentach, podwójnej akceptacji oraz odtwarzania ścieżki decyzyjnej.

Dzięki temu bezpieczeństwo komunikacji nie opiera się wyłącznie na ostrożności pojedynczych osób. Jest wpisane w proces: od logowania i uprawnień, przez przygotowanie oraz akceptację treści, po wysyłkę, monitoring i raportowanie. W sektorze finansowym taki model ogranicza ryzyko błędu ludzkiego, wzmacnia kontrolę nad komunikacją wychodzącą i zwiększa audytowalność działań.

Dobra praktyka: podwójna akceptacja komunikacji krytycznej

W komunikacji masowej sektora finansowego warto stosować zasadę podwójnej kontroli, szczególnie w przypadku komunikatów krytycznych, formalnych, transakcyjnych lub zawierających informacje mogące wpływać na decyzje klienta.

Model Maker & Checker opiera się na prostym założeniu: jedna osoba przygotowuje komunikat lub konfigurację wysyłki, a druga osoba ją weryfikuje i zatwierdza. System powinien blokować możliwość samodzielnej akceptacji własnych działań oraz wymagać ponownej akceptacji po istotnych zmianach, takich jak modyfikacja treści, tematu, preheadera, grupy odbiorców czy warunków testu.

Taki mechanizm ogranicza ryzyko błędu ludzkiego, wzmacnia kontrolę nad komunikacją wychodzącą i zwiększa audytowalność procesu. W praktyce oznacza to, że komunikacja krytyczna nie zależy wyłącznie od czujności jednej osoby, ale jest osadzona w procesie, który wspiera bezpieczeństwo organizacji.



Rozdział 4. Presja compliance – regulacje, zgody i audytowalność

Po omówieniu znaczenia komunikacji cyfrowej oraz presji bezpieczeństwa przechodzimy do drugiego kluczowego wymiaru komunikacji w sektorze finansowym: zgodności, kontroli i audytowalności. W bankach i instytucjach finansowych skuteczna komunikacja nie może być oceniana wyłącznie przez pryzmat szybkości, personalizacji, kanału czy dostarczalności. Musi być również zgodna z regulacjami, możliwa do udokumentowania i odporna na ryzyko błędu.

To szczególnie ważne, ponieważ wcześniejsze wyniki pokazały, że komunikacja cyfrowa osiągnęła status procesu krytycznego. Nie jest już wyłącznie narzędziem marketingowym ani dodatkowym kanałem kontaktu z klientem. Łączy doświadczenie klienta, bezpieczeństwo, technologię, operacje i odpowiedzialność organizacyjną. W takim modelu compliance nie jest dodatkiem do komunikacji. Staje się jednym z warunków jej skuteczności.

W sektorze finansowym zgodność wpływa na to, co instytucja komunikuje klientowi, jakim językiem to robi, jakich danych używa, kto zatwierdza treść, jak zarządzane są zgody i preferencje oraz czy organizacja potrafi odtworzyć cały proces komunikacji. Dlatego compliance nie powinno być traktowane jako końcowy etap kontroli, ale jako element projektowania komunikacji od samego początku.

W tym rozdziale pokazujemy, jak silnie wymagania regulacyjne i compliance wpływają na komunikację z klientem oraz jak ten wpływ jest widoczny w różnych częściach organizacji: w marketingu, obsłudze klienta, IT, ryzyku, bezpieczeństwie i na poziomie zarządu. Sprawdzamy



także, jak temat zgodności wygląda z perspektywy funkcji pełnionej w organizacji oraz typu instytucji finansowej.

Omawiamy również obszary, które mają szczególne znaczenie dla komunikacji w sektorze regulowanym: transparentne zarządzanie zgodami i preferencjami, proces akceptacji komunikacji, podział odpowiedzialności, możliwość łączenia szybkości działania z kontrolą oraz audytowalność komunikacji wychodzącej.

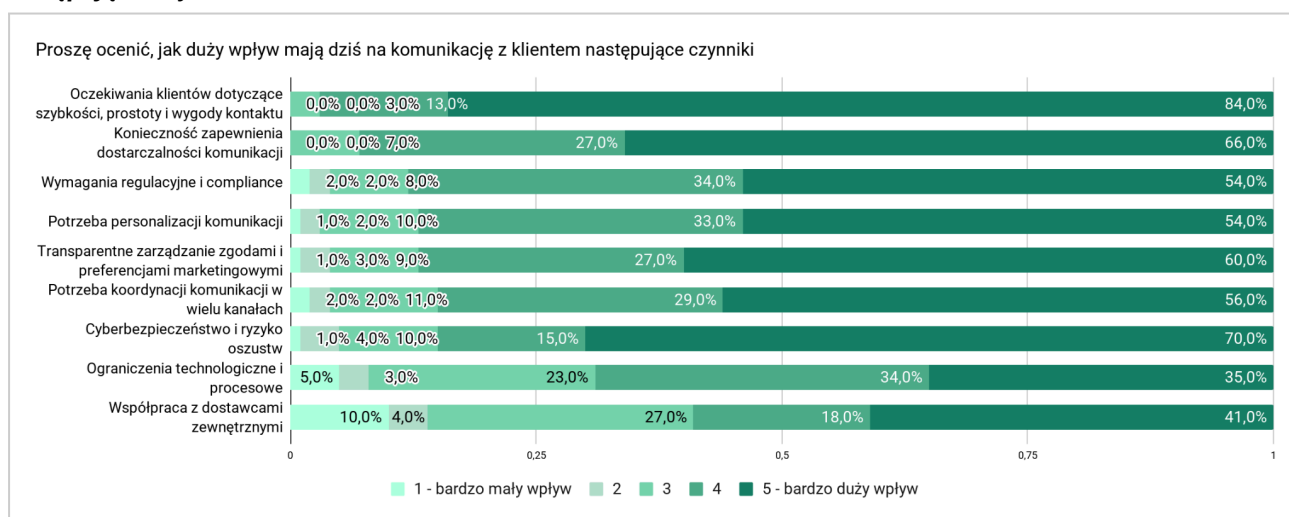
Najważniejsze pytanie tego rozdziału brzmi: **czy instytucje finansowe potrafią komunikować się szybko i skutecznie, nie tracąc kontroli nad zgodnością, dokumentacją i odpowiedzialnością za proces?**

W rozdziale uwzględniamy następujące obszary:

1. Wymagania regulacyjne i compliance jako czynnik wpływający na komunikację z klientem.
2. Transparentne zarządzanie zgodami i preferencjami marketingowymi.
3. Proces akceptacji komunikacji i podział odpowiedzialności.
4. Łączenie szybkości działania z kontrolą i zgodnością.
5. Audytowalność komunikacji z klientem.
6. Obszary najslabiej kontrolowane: zgody, zgodność formalna, audyt, dostawcy i spójność kanałów.

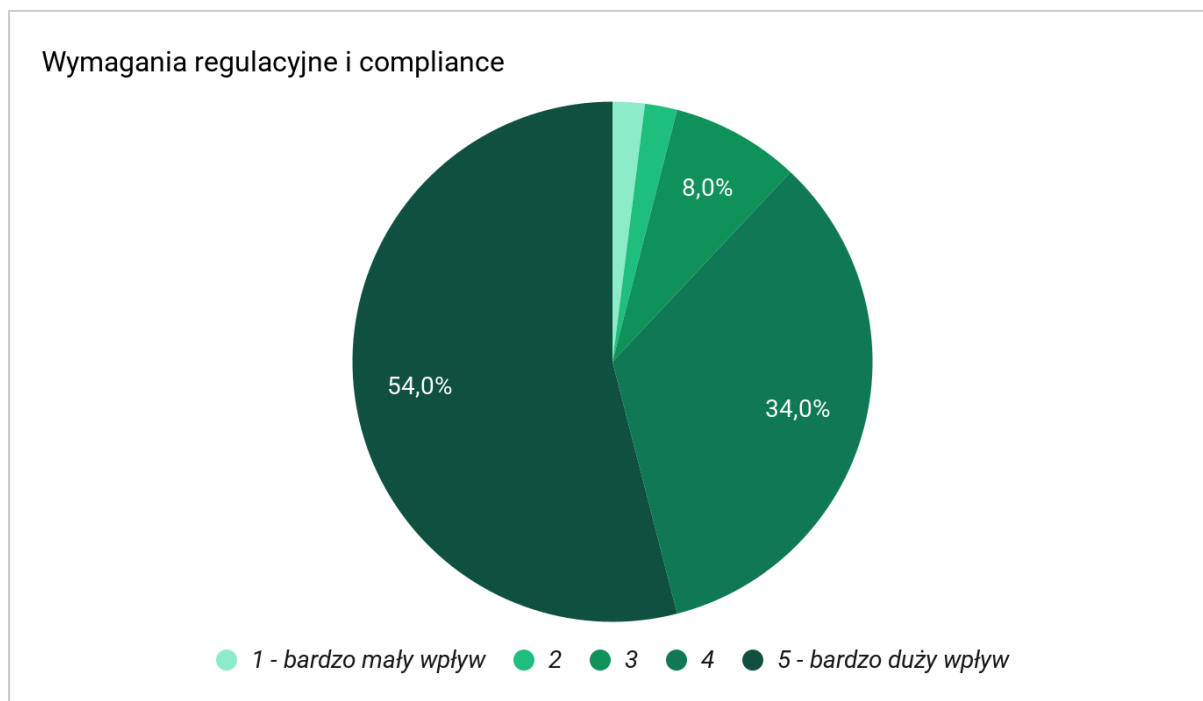
Wymagania regulacyjne i compliance silnie wpływają na komunikację z klientem

Wykres 4.1 Odpowiedzi na pytanie: *Proszę ocenić, jak duży wpływ mają dziś na komunikację z klientem następujące czynniki.*





Wykres 4.2 Analizowany czynnik: Wymagania regulacyjne i compliance.



Analizowany czynnik:

Wymagania regulacyjne i compliance.

88% uczestników badania ocenia wpływ wymagań regulacyjnych i compliance na komunikację z klientem jako duży lub bardzo duży.

Dane pokazują, że wymagania regulacyjne i compliance są jednym z najważniejszych czynników wpływających na komunikację z klientem w sektorze finansowym. Aż 88% uczestników badania ocenia ich wpływ jako duży lub bardzo duży, a 54% wskazuje ocenę najwyższą.

To ważny wynik, ponieważ pokazuje, że komunikacja w bankach i instytucjach finansowych jest projektowana w warunkach stałego napięcia. Z jednej strony organizacje muszą tworzyć komunikaty szybkie, proste i zrozumiałe dla klienta. Z drugiej strony muszą uwzględniać obowiązki informacyjne, procedury wewnętrzne, wymagania regulatorów, ochronę danych, kontrolę treści oraz możliwość późniejszego odtworzenia procesu.

W praktyce compliance wpływa nie tylko na to, **co** można powiedzieć klientowi, ale także **jak**, **kiedy**, **jakim kanałem**, **po czyjej akceptacji** i **z jaką dokumentacją procesu**. Dlatego w sektorze finansowym zgodność komunikacji nie jest wyłącznie zadaniem prawnym. Staje się elementem operacyjnego modelu komunikacji.



Wymagania regulacyjne i compliance w podziale na obszar pracy

Tabela 4.1 Wymagania regulacyjne i compliance w podziale na obszar pracy

Obszar pracy	1 – bardzo mały wpływ	2	3	4	5 – bardzo duży wpływ	Oceny 4-5 łącznie
Marketing / komunikacja	0,0%	0,0%	0,0%	42,9%	57,1%	100,0%
Obsługa klienta	4,0%	4,0%	12,0%	36,0%	44,0%	80,0%
Ryzyko / bezpieczeństwo	0,0%	0,0%	0,0%	42,9%	57,1%	100,0%
IT / technologia	0,0%	0,0%	0,0%	38,5%	61,5%	100,0%
Zarząd / dyrekcja	0,0%	0,0%	12,5%	12,5%	75,0%	87,5%

W podziale na obszar pracy widać, że wpływ wymagań regulacyjnych i compliance nie jest ograniczony do jednego działu. Maksymalny poziom ocen 4-5 pojawia się w marketingu i komunikacji, ryzyku i bezpieczeństwie oraz IT i technologii. To ważny sygnał, ponieważ pokazuje, że zgodność komunikacji jest dziś postrzegana zarówno przez zespoły odpowiedzialne za treść i kontakt z klientem, jak i przez obszary odpowiedzialne za systemy, dane, bezpieczeństwo i kontrolę ryzyka.

Wysoki wynik w marketingu i komunikacji pokazuje, że compliance nie jest już wyłącznie zewnętrzną kontrolą nakładaną na gotowy komunikat. Coraz częściej wpływa na sposób projektowania treści od samego początku: na język, zakres informacji, podstawę kontaktu, proces akceptacji, segmentację odbiorców i dobór kanału.

Wysokie wskazania w IT oraz ryzyku i bezpieczeństwie są spójne z charakterem tych obszarów. To właśnie tam szczególnie wyraźnie widać zależność między regulacjami, dostępem do danych, systemami komunikacyjnymi, uprawnieniami użytkowników, bezpieczeństwem infrastruktury i możliwością odtworzenia procesu.

W obsłudze klienta odsetek ocen 4-5 wynosi 80,0%, co nadal oznacza wysoki poziom wpływu. Ten wynik warto interpretować przez pryzmat codziennej pracy z klientem: compliance wpływa na to, jakie informacje mogą być przekazywane, jak powinny być formułowane oraz kiedy wymagają dodatkowej weryfikacji lub formalnej ścieżki postępowania.

Z perspektywy zarządu i dyrekcji szczególnie istotny jest wysoki udział oceny najwyższej, 75,0%. Pokazuje to, że regulacje i compliance są postrzegane nie tylko operacyjnie, ale także strategicznie: jako element odpowiedzialności organizacyjnej, reputacji, audytowalności i zarządzania ryzykiem.

Ze względu na liczebność podgrup wyniki przekrojowe należy traktować jako obserwacje kierunkowe, a nie podstawę do twardej hierarchizacji obszarów organizacji.



Wymagania regulacyjne i compliance w podziale na funkcję w organizacji

Tabela 4.2 Wymagania regulacyjne i compliance w podziale na funkcję w organizacji

Funkcja w organizacji	1 – bardzo mały wpływ	2	3	4	5 – bardzo duży wpływ	Oceny 4-5 łącznie
Specjalista / ekspert	2,4%	2,4%	0,0%	42,9%	52,4%	95,3%
Manager / kierownik	0,0%	0,0%	18,8%	25,0%	56,3%	81,3%
Dyrektor	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	100,0%
Członek zarządu	0,0%	0,0%	8,7%	21,7%	69,6%	91,3%
Inna funkcja	6,3%	6,3%	18,8%	31,3%	37,5%	68,8%

W podziale na funkcję w organizacji wpływ wymagań regulacyjnych i compliance szczególnie mocno widoczny jest wśród specjalistów i ekspertów oraz członków zarządu. W grupie specjalistów i ekspertów 95,3% wskazuje ocenę 4 lub 5, a wśród członków zarządu 91,3%.

To bardzo ważne zestawienie, ponieważ pokazuje dwa poziomy tej samej presji. Specjaliści i eksperci widzą compliance w codziennej praktyce: w treści komunikatów, ograniczeniach procesowych, akceptacjach, danych, zgodach i raportowaniu. Członkowie zarządu patrzą na ten obszar z perspektywy odpowiedzialności organizacyjnej, ryzyka reputacyjnego, audytów i kontroli.

Wynik ten dobrze wzmacnia tezę raportu: komunikacja cyfrowa w sektorze finansowym wymaga wspólnego modelu odpowiedzialności. Compliance nie może być dodane na końcu procesu. Musi być wpisane w sposób projektowania komunikacji od samego początku.

Wymagania regulacyjne i compliance w podziale na typ instytucji

Tabela 4.3 Wymagania regulacyjne i compliance w podziale na typ instytucji

Typ instytucji	1 – bardzo mały wpływ	2	3	4	5 – bardzo duży wpływ	Oceny 4-5 łącznie
Bank komercyjny	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	100,0%
Bank spółdzielczy	0,0%	0,0%	2,6%	35,9%	61,5%	97,4%
SKOK / inna instytucja finansowa	0,0%	0,0%	11,1%	66,7%	22,2%	88,9%
Firma ubezpieczeniowa	5,4%	0,0%	10,8%	29,7%	54,1%	83,8%
Inna instytucja sektora finansowego	0,0%	16,7%	16,7%	16,7%	50,0%	66,7%

W podziale na typ instytucji wpływ wymagań regulacyjnych i compliance szczególnie mocno wybrzmiewa w bankach spółdzielczych. W tej grupie 97,4% uczestników badania ocenia



wpływ regulacji i compliance jako duży lub bardzo duży, a 61,5% wskazuje ocenę najwyższą. To istotne, ponieważ banki spółdzielcze są najliczniej reprezentowanym segmentem w próbie.

Wysokie wskazania widoczne są również w firmach ubezpieczeniowych, gdzie 83,8% ocen przypada na poziom 4 lub 5. To potwierdza, że presja regulacyjna dotyczy szerzej sektora finansowego i instytucji regulowanych, nie tylko bankowości.

Wynik dla banków komercyjnych należy interpretować ostrożnie ze względu na niską liczebność tej podgrupy. Kierunkowo widać jednak, że również w tej grupie regulacje i compliance są oceniane jako czynnik o dużym wpływie na komunikację z klientem.

Kluczowy wniosek

Wymagania regulacyjne i compliance są jednym z głównych czynników kształtujących komunikację z klientem w sektorze finansowym. Wpływ ten jest widoczny w całej organizacji: od marketingu i obsługi klienta, przez IT, ryzyko i bezpieczeństwo, po zarząd.

Najważniejsze jest jednak to, że compliance działa na kilku poziomach jednocześnie. Wpływa na treść komunikatu, proces akceptacji, wykorzystywanie danych, zarządzanie zgodami, dobór kanału, dokumentację oraz możliwość audytu. Dlatego nie powinno być traktowane jako etap końcowej kontroli, ale jako element projektowania całego procesu komunikacji.

Co to oznacza dla sektora finansowego?

Wymagania regulacyjne i compliance powinny być uwzględniane już na etapie projektowania komunikacji, a nie dopiero na końcu procesu, jako finalna kontrola treści. W praktyce oznacza to konieczność tworzenia takich procesów, które pozwalają połączyć szybkość działania z jasnym podziałem odpowiedzialności, kontrolą dostępu, akceptacją komunikatów i możliwością odtworzenia decyzji.

Bank powinien wiedzieć nie tylko, jaki komunikat został wysłany do klienta, ale także kto go przygotował, kto zatwierdził, z jakich danych skorzystano, na jakiej podstawie został wysłany i czy jego treść była zgodna z obowiązującą procedurą. Bez takiego podejścia compliance staje się barierą operacyjną. Przy dobrze zaprojektowanym procesie może być natomiast elementem porządkującym komunikację i ograniczającym ryzyko.

Dla instytucji finansowej oznacza to potrzebę budowania modelu komunikacji, w którym marketing, compliance, IT, bezpieczeństwo, obsługa klienta i zarząd pracują na wspólnym procesie, a nie na oddzielnych ścieżkach decyzyjnych.

Perspektywa SARE

W sektorze regulowanym system do komunikacji z klientem powinien wspierać nie tylko wysyłkę, ale również zgodność procesu. Oznacza to możliwość zarządzania rolami i



uprawnieniami, kontrolę dostępu do danych, ścieżkę akceptacji, raportowanie oraz dokumentowanie działań użytkowników.

Z perspektywy organizacji finansowej ważne jest, aby narzędzie komunikacyjne pomagało ograniczać ryzyko błędu i ułatwiać audyt. Nie chodzi wyłącznie o to, czy wiadomość została wysłana, ale o to, czy można odtworzyć cały proces: od przygotowania treści, przez jej zatwierdzenie, po wysyłkę i raportowanie.

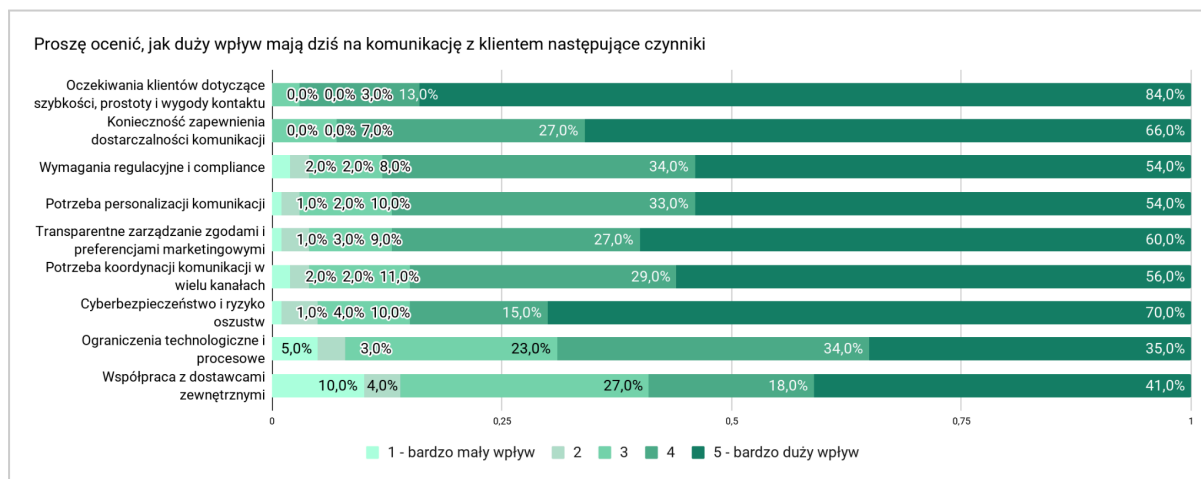
Tak rozumiana technologia wspiera compliance nie jako osobny etap kontroli, ale jako część codziennego zarządzania komunikacją wychodzącą.

Transparentne zarządzanie zgodami i preferencjami marketingowymi

Po ogólnym wpływie regulacji i compliance przechodzimy do bardziej konkretnego obszaru: zgód, preferencji i kontroli kontaktu z klientem. To ważny temat, bo w sektorze finansowym zgoda nie jest tylko formalnością. Jest elementem zaufania, transparentności i odpowiedzialności za dane klienta.

W praktyce zarządzanie zgodami wpływa na to, kto może otrzymać komunikat, jakim kanałem, w jakim celu i na jakiej podstawie. Dotyczy nie tylko działań marketingowych, ale także szerszego modelu komunikacji z klientem, w którym trzeba rozróżniać komunikację formalną, transakcyjną, operacyjną i promocyjną.

Wykres 4.3 Odpowiedzi na pytanie: Proszę ocenić, jak duży wpływ mają dziś na komunikację z klientem następujące czynniki.



Analizowany czynnik:

Transparentne zarządzanie zgodami i preferencjami marketingowymi.



Wykres 4.4 Analizowany czynnik: Transparentne zarządzanie zgodami i preferencjami marketingowymi.



87% uczestników badania ocenia wpływ transparentnego zarządzania zgodami i preferencjami marketingowymi na komunikację z klientem jako duży lub bardzo duży.

Transparentne zarządzanie zgodami i preferencjami marketingowymi ma bardzo duży wpływ na komunikację z klientem w sektorze finansowym. 87% uczestników badania ocenia ten wpływ jako duży lub bardzo duży, a 60% wskazuje ocenę najwyższą.

Ten wynik dobrze pokazuje, że w bankach i instytucjach finansowych zarządzanie zgodami nie jest wyłącznie obowiązkiem formalnym. Jest częścią szerszego modelu zaufania. Klient powinien wiedzieć, dlaczego otrzymuje dany komunikat, jakiego rodzaju kontaktu może się spodziewać i w jaki sposób może zarządzać swoimi preferencjami.

Dla organizacji oznacza to konieczność precyzyjnego rozróżniania typów komunikacji: marketingowej, transakcyjnej, formalnej i operacyjnej. Błąd w tym obszarze może prowadzić nie tylko do ryzyka regulacyjnego, ale także do spadku zaufania, reklamacji lub poczucia, że instytucja nie szanuje wyborów klienta.

Kontekst regulacyjny

W sektorze finansowym zarządzanie zgodami i preferencjami powinno być analizowane nie tylko przez pryzmat RODO, ale także przez pryzmat przepisów dotyczących komunikacji elektronicznej, dostępności usług cyfrowych, odporności operacyjnej oraz współpracy z dostawcami ICT.

W praktyce oznacza to konieczność rozróżniania typów komunikacji: marketingowej, transakcyjnej, formalnej, regulaminowej, operacyjnej, obsługowej i bezpieczeństwa. Każdy z tych typów może mieć inną podstawę kontaktu, inny zakres wykorzystywanych danych, inny kanał, inną ścieżkę akceptacji i inne wymagania dotyczące raportowania.



Raport nie stanowi analizy prawnej. Szczegółowa kwalifikacja obowiązków powinna być każdorazowo weryfikowana przez zespoły prawne, compliance i bezpieczeństwa danej instytucji.

W przypadku komunikacji marketingowej prowadzonej kanałami elektronicznymi znaczenie mają również przepisy dotyczące komunikacji elektronicznej, dlatego model zgód powinien uwzględniać nie tylko ochronę danych osobowych, ale także warunki kontaktu w konkretnym kanale.

Transparentne zarządzanie zgodami i preferencjami w podziale na obszar pracy

Tabela 4.4 Transparentne zarządzanie zgodami i preferencjami w podziale na obszar pracy

Obszar pracy	1 – bardzo mały wpływ	2	3	4	5 – bardzo duży wpływ	Oceny 4-5 łącznie
Marketing / komunikacja	0,0%	0,0%	7,1%	35,7%	57,1%	92,8%
Obsługa klienta	2,0%	6,0%	16,0%	20,0%	56,0%	76,0%
Ryzyko / bezpieczeństwo	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	85,7%	100,0%
IT / technologia	0,0%	0,0%	0,0%	23,1%	76,9%	100,0%
Zarząd / dyrekcja	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%

W podziale na obszar pracy transparentne zarządzanie zgodami i preferencjami marketingowymi jest wysoko oceniane we wszystkich badanych częściach organizacji. Szczególnie mocno wybrzmiewa w IT, ryzyku i bezpieczeństwie oraz na poziomie zarządu i dyrekcji, gdzie wszystkie wskazania mieszczą się w ocenach 4 lub 5.

To pokazuje, że zgody i preferencje nie są wyłącznie tematem marketingowym. Dla marketingu oznaczają możliwość prowadzenia komunikacji zgodnie z intencją klienta i podstawą prawną. Dla IT dotyczą systemów, integracji, aktualności danych i kontroli dostępu. Dla ryzyka i bezpieczeństwa są elementem ograniczania niezgodności, reklamacji i błędów operacyjnych.

W obsłudze klienta odsetek ocen 4-5 jest niższy – 76%, ale nadal dominuje wysoka ocena wpływu. Może to wynikać z tego, że zespoły obsługowe widzą zgody jako jeden z wielu elementów codziennej pracy z klientem, obok szybkości reakcji, prostoty komunikatu i jakości procesu.



Transparentne zarządzanie zgodami i preferencjami w podziale na funkcję w organizacji

Tabela 4.5 Transparentne zarządzanie zgodami i preferencjami w podziale na funkcję w organizacji

Funkcja w organizacji	1 – bardzo mały wpływ	2	3	4	5 – bardzo duży wpływ	Oceny 4-5 łącznie
Specjalista / ekspert	2,4%	2,4%	14,3%	19,0%	61,9%	80,9%
Manager / kierownik	0,0%	0,0%	12,5%	43,8%	43,8%	87,6%
Dyrektor	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	100,0%
Członek zarządu	0,0%	0,0%	0,0%	34,8%	65,2%	100,0%
Inna funkcja	0,0%	12,5%	6,3%	18,8%	62,5%	81,3%

W podziale na funkcję w organizacji widać, że transparentne zarządzanie zgodami i preferencjami marketingowymi jest szczególnie mocno oceniane na poziomie zarządczym. Wśród członków zarządu 100% wskazań przypada na oceny 4 lub 5, a 65,2% na ocenę 5, bardzo duży wpływ.

To ważne, ponieważ zgody i preferencje przestają być wyłącznie technicznym lub marketingowym elementem procesu. Stają się tematem zarządczym, związanym z odpowiedzialnością za dane, zgodność, reputację oraz zaufanie klienta.

Wysokie oceny widoczne są również wśród managerów, specjalistów i ekspertów. To pokazuje, że temat zgód ma charakter praktyczny i operacyjny. Dotyczy zarówno codziennej konfiguracji komunikacji, jak i decyzji o tym, jak organizacja zarządza relacją z klientem w wielu kanałach.

Wynik dla dyrektorów należy traktować ostrożnie ze względu na niską liczebność tej podgrupy.

Transparentne zarządzanie zgodami i preferencjami w podziale na typ instytucji

Tabela 4.6 Transparentne zarządzanie zgodami i preferencjami w podziale na typ instytucji

Typ instytucji	1 – bardzo mały wpływ	2	3	4	5 – bardzo duży wpływ	Oceny 4-5 łącznie
Bank komercyjny	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	66,7%	66,7%
Bank spółdzielczy	0,0%	0,0%	2,6%	25,6%	71,8%	97,4%
SKOK / inna instytucja finansowa	11,1%	11,1%	0,0%	22,2%	55,6%	77,8%
Firma ubezpieczeniowa	0,0%	2,7%	18,9%	27,0%	51,4%	78,4%
Inna instytucja sektora finansowego	0,0%	8,3%	0,0%	41,7%	50,0%	91,7%



W podziale na typ instytucji transparentne zarządzanie zgodami i preferencjami marketingowymi szczególnie mocno wybrzmiewa w bankach spółdzielczych. W tej grupie 97,4% wskazań przypada na oceny 4 lub 5, a 71,8% na ocenę 5, bardzo duży wpływ. To istotne, ponieważ banki spółdzielcze są najliczniej reprezentowanym segmentem w próbie.

Wysokie znaczenie tego czynnika widać także w innych instytucjach sektora finansowego oraz w firmach ubezpieczeniowych. W ubezpieczeniach temat zgód i preferencji może być szczególnie ważny ze względu na liczne punkty kontaktu z klientem: ofertowanie, obsługę polis, odnowienia, likwidację szkód, komunikację formalną i działania marketingowe.

Wynik dla banków komercyjnych należy interpretować ostrożnie ze względu na niską liczebność tej podgrupy. Kierunkowo pokazuje on jednak, że także w tym segmencie zarządzanie zgodami i preferencjami jest postrzegane jako czynnik wpływający na komunikację z klientem.

Kluczowy wniosek

Transparentne zarządzanie zgodami i preferencjami marketingowymi jest jednym z najważniejszych elementów komunikacji w sektorze regulowanym. Nie dotyczy wyłącznie formalnego spełnienia obowiązków, ale sposobu, w jaki instytucja finansowa buduje zaufanie i respektuje wybory klienta. W przypadku komunikacji marketingowej prowadzonej kanałami elektronicznymi znaczenie mają również przepisy dotyczące komunikacji elektronicznej. Dlatego model zgód powinien uwzględniać nie tylko zgodność z ochroną danych osobowych, ale także warunki kontaktu w konkretnym kanale: e-mail, SMS, telefon, powiadomienia lub inne formy komunikacji cyfrowej.

W praktyce oznacza to, że zgody, wypisy, preferencje kanałowe i podstawy kontaktu powinny być zarządzane centralnie, aktualizowane w czasie zbliżonym do rzeczywistego i dostępne dla zespołów odpowiedzialnych za komunikację. Bez tego trudno mówić o spójnej, bezpiecznej i zgodnej komunikacji wychodzącej.

Co to oznacza dla sektora finansowego?

Bank lub instytucja finansowa powinny mieć jasną odpowiedź na kilka pytań:

- czy wiemy, na jakiej podstawie kontaktujemy się z klientem,
- czy potrafimy rozróżnić komunikację marketingową, transakcyjną, formalną i operacyjną,
- czy zgody i preferencje są aktualne we wszystkich systemach,
- czy klient może łatwo zarządzać swoimi preferencjami,
- czy stosujemy dodatkowe potwierdzenie zgody, na przykład mechanizm double opt-in, tam gdzie jest to uzasadnione charakterem komunikacji,
- czy potrafimy udokumentować moment, zakres i źródło udzielenia zgody,
- czy potrafimy odtworzyć historię zmian zgód i preferencji klienta,
- czy wypis z komunikacji marketingowej nie blokuje komunikacji formalnej,



→ czy proces jest możliwy do odtworzenia w przypadku audytu lub reklamacji.

Perspektywa SARE

W sektorze regulowanym zarządzanie zgodami i preferencjami nie powinno być rozproszone między systemami ani traktowane jako techniczny dodatek do kampanii. To element kontroli nad komunikacją wychodzącą, jakością bazy, dostarczalnością i zaufaniem klienta.

SARE wspiera organizacje w uporządkowanym zarządzaniu zgodami, preferencjami, wypisami i typami komunikacji. Szczególne znaczenie ma rozróżnienie nie tylko komunikacji marketingowej i transakcyjnej, ale także komunikacji regulaminowej, formalnej, operacyjnej, obsługowej, bezpieczeństwa oraz komunikacji masowej. W sektorze finansowym „masowa” nie zawsze oznacza „marketingowa”: masowy charakter może mieć również komunikacja regulaminowa, informacyjna lub obowiązkowa, kierowana do szerokiej grupy klientów na innej podstawie kontaktu niż zgoda marketingowa. Każdy z tych typów komunikacji może mieć inną podstawę kontaktu, inny poziom wymaganej zgody, inną ścieżkę akceptacji oraz inne wymagania dotyczące raportowania i audytowalności.

Istotnym elementem tego procesu jest higiena bazy kontaktów. Obejmuje ona obsługę wypisów i anulowania subskrypcji, aktualizację preferencji, eliminowanie nieaktywnych lub błędnych adresów, zarządzanie odbiciami oraz kontrolę adresów, które mogą obniżać jakość komunikacji i reputację nadawcy. To podejście jest spójne z dobrymi praktykami deliverability oraz zaleceniami podmiotów monitorujących reputację nadawców i bezpieczeństwo ekosystemu e-mail, takich jak Spamhaus.

SARE udostępnia mechanizm **Kwarantanny**, który automatycznie identyfikuje adresy generujące zwroty i czasowo wyłącza je z wysyłek. Po określonym czasie system ponownie weryfikuje adres: jeżeli problem nadal występuje, adres może zostać zablokowany na stałe, a jeśli odbiorca wykazuje aktywność, może wrócić do komunikacji.

Takie podejście pomaga ograniczać liczbę zwrotów, chronić reputację nadawcy, poprawiać dostarczalność i utrzymywać bazę kontaktów w lepszej jakości. W sektorze finansowym ma to szczególne znaczenie, ponieważ skuteczność i bezpieczeństwo komunikacji zależą nie tylko od samej treści wiadomości, ale także od jakości danych, aktualności zgód, kontroli wypisów i zdolności organizacji do dotarcia z ważną informacją do właściwego odbiorcy.

Proces akceptacji, odpowiedzialność i audytowalność komunikacji

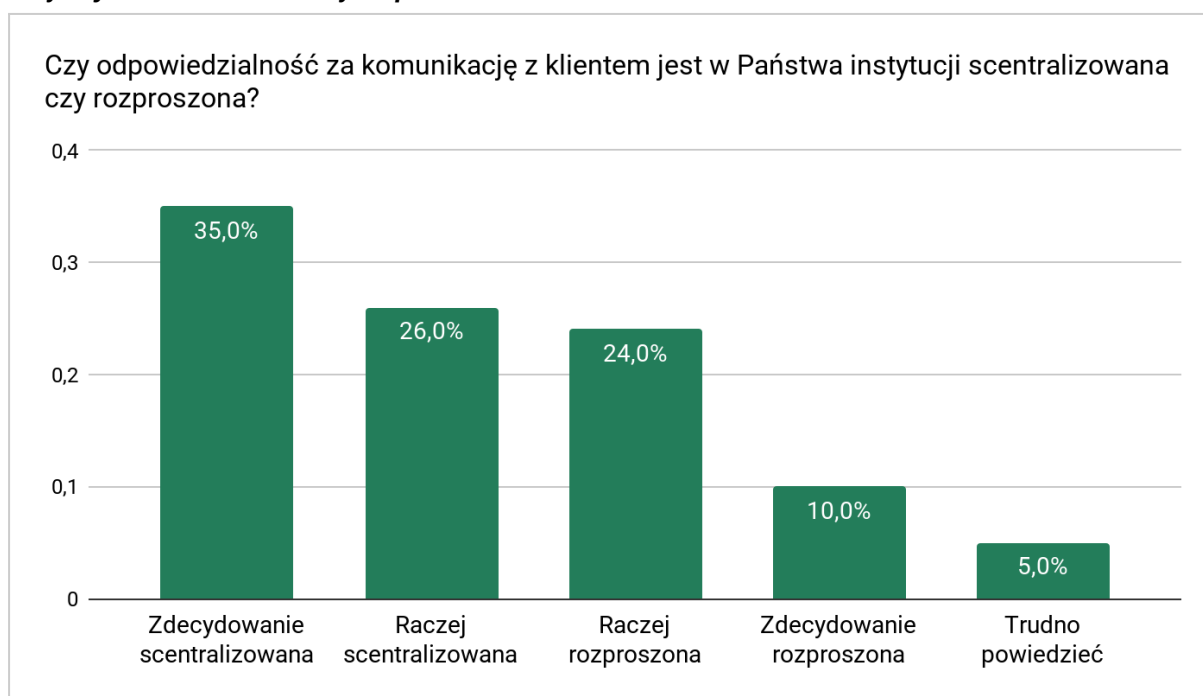
Ten blok pokazuje, czy banki i instytucje finansowe mają uporządkowany model zarządzania komunikacją wychodzącą. Po stronie compliance nie wystarczy sama świadomość regulacji ani poprawne zarządzanie zgodami. Kluczowe jest również to, czy organizacja wie, kto odpowiada za komunikację, czy proces akceptacji jest jasno zdefiniowany oraz czy można pogodzić szybkość działania z kontrolą i zgodnością.



To szczególnie ważne w komunikacji masowej, transakcyjnej, formalnej i krytycznej. W takich przypadkach błąd może oznaczać nie tylko nieudaną kampanię, ale też ryzyko reklamacji, naruszenia procedur, utraty zaufania albo problemów audytowych.

Odpowiedzialność za komunikację jest częściej scentralizowana niż rozproszona

Wykres 4.5 Odpowiedzi na pytanie: Czy odpowiedzialność za komunikację z klientem jest w Państwa instytucji scentralizowana czy rozproszona?



61% uczestników badania wskazuje, że odpowiedzialność za komunikację z klientem jest w ich instytucji scentralizowana lub raczej scentralizowana.

Wyniki pokazują, że w większości badanych instytucji odpowiedzialność za komunikację z klientem jest scentralizowana lub raczej scentralizowana. Wskazuje tak 61% uczestników badania. Jednocześnie 34% mówi o modelu raczej lub zdecydowanie rozproszonym.

To ważny wynik, bo pokazuje, że sektor finansowy szuka równowagi między kontrolą a elastycznością. Centralizacja ułatwia utrzymanie spójności komunikacji, kontrolę dostępu, zgodność z procedurami i audytowalność. Z kolei rozproszenie może przyspieszać działania operacyjne, ale zwiększa ryzyko niespójności, błędów lub niejasnego podziału odpowiedzialności.

W kontekście compliance kluczowe nie jest jednak samo to, czy model jest scentralizowany, czy rozproszony. Najważniejsze jest to, czy organizacja potrafi jasno określić właścicieli procesu, rolę użytkowników, zasady akceptacji oraz odpowiedzialność za wysyłkę i monitoring komunikacji.



Odpowiedzialność za komunikację w podziale na obszar pracy

Tabela 4.7 Odpowiedzialność za komunikację w podziale na obszar pracy

Obszar pracy	Zdecydowanie scentralizowana	Raczej scentralizowana	Raczej rozproszona	Zdecydowanie rozproszona	Trudno powiedzieć
Marketing / komunikacja	7,1%	64,3%	28,6%	0,0%	0,0%
Obsługa klienta	46,0%	18,0%	18,0%	10,0%	8,0%
Ryzyko / bezpieczeństwo	14,3%	28,6%	42,9%	0,0%	14,3%
IT / technologia	23,1%	23,1%	46,2%	7,7%	0,0%
Zarząd / dyrekcja	43,8%	18,8%	12,5%	25,0%	0,0%

W podziale na obszar pracy widać, że ocena modelu odpowiedzialności różni się w zależności od perspektywy organizacyjnej. Marketing i komunikacja najczęściej wskazują model raczej scentralizowany, co może oznaczać, że te zespoły widzą wyraźnego właściciela komunikacji lub formalny proces decyzyjny.

Obsługa klienta częściej wskazuje odpowiedź „zdecydowanie scentralizowana”. To może wynikać z faktu, że w codziennej pracy zespoły obsługowe korzystają z ustalonych komunikatów, procedur i ścieżek kontaktu z klientem.

Z kolei IT oraz obszar ryzyka i bezpieczeństwa częściej dostrzegają elementy rozproszenia. To ważna obserwacja, ponieważ te zespoły zwykle widzą komunikację przez pryzmat systemów, dostępów, integracji, ryzyka i kontroli. Jeśli właśnie tam pojawia się poczucie rozproszenia, może to oznaczać potrzebę lepszego uporządkowania ról, odpowiedzialności i zależności między narzędziami.

Odpowiedzialność za komunikację w podziale na funkcję w organizacji

Tabela 4.8 Odpowiedzialność za komunikację w podziale na funkcję w organizacji

Funkcja w organizacji	Zdecydowanie scentralizowana	Raczej scentralizowana	Raczej rozproszona	Zdecydowanie rozproszona	Trudno powiedzieć
Specjalista / ekspert	38,1%	19,0%	28,6%	9,5%	4,8%
Manager / kierownik	25,0%	37,5%	25,0%	12,5%	0,0%
Dyrektor	0,0%	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%
Członek zarządu	43,5%	21,7%	13,0%	13,0%	8,7%



Inna funkcja	31,3%	25,0%	31,3%	6,3%	6,3%
--------------	-------	-------	-------	------	------

W podziale na funkcję w organizacji widać, że model scentralizowanej lub raczej scentralizowanej odpowiedzialności za komunikację najczęściej wskazują członkowie zarządu, managerowie i kierownicy oraz specjaliści i eksperci. To pokazuje, że uporządkowanie odpowiedzialności jest widoczne zarówno z perspektywy decyzyjnej, jak i operacyjnej.

Jednocześnie część specjalistów, managerów i osób z innych funkcji wskazuje model raczej rozproszony. To ważna obserwacja, ponieważ osoby zaangażowane w codzienną realizację komunikacji mogą silniej dostrzegać praktyczne rozproszenie procesów, kanałów, narzędzi lub punktów decyzyjnych.

Wynik dla dyrektorów należy interpretować ostrożnie ze względu na niską liczebność tej podgrupy.

Odpowiedzialność za komunikację w podziale na typ instytucji

Tabela 4.9 Odpowiedzialność za komunikację w podziale na typ instytucji

Typ instytucji	Zdecydowanie scentralizowana	Raczej scentralizowana	Raczej rozproszona	Zdecydowanie rozproszona	Trudno powiedzieć
Bank komercyjny	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Bank spółdzielczy	46,2%	25,6%	17,9%	7,7%	2,6%
SKOK / inna instytucja finansowa	22,2%	33,3%	44,4%	0,0%	0,0%
Firma ubezpieczeniowa	32,4%	18,9%	27,0%	13,5%	8,1%
Inna instytucja sektora finansowego	16,7%	33,3%	25,0%	16,7%	8,3%

W podziale na typ instytucji najbardziej scentralizowany model odpowiedzialności za komunikację widać w bankach spółdzielczych. Łącznie 71,8% uczestników z tego segmentu wskazuje odpowiedź „zdecydowanie scentralizowana” lub „raczej scentralizowana”. To ważne, ponieważ banki spółdzielcze są najliczniej reprezentowaną grupą w próbie i często działają w modelu, w którym spójność komunikacji, relacja z klientem i kontrola procesu mają szczególne znaczenie.

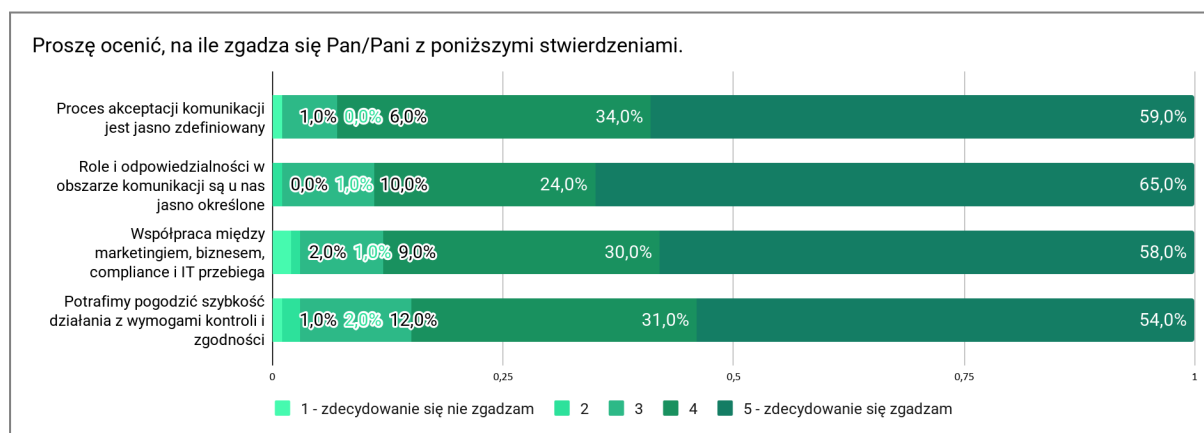
W firmach ubezpieczeniowych obraz jest bardziej zróżnicowany: 51,3% wskazuje model scentralizowany lub raczej scentralizowany, ale 40,5% mówi o odpowiedzialności raczej lub zdecydowanie rozproszonej. Może to wynikać ze specyfiki procesów ubezpieczeniowych, w których komunikacja dotyczy wielu etapów relacji z klientem: sprzedaży, obsługi polis, odnowień, likwidacji szkód, reklamacji i komunikacji formalnej.



Wynik dla banków komercyjnych należy traktować wyłącznie jako obserwację kierunkową ze względu na bardzo niską liczebność tej podgrupy.

Organizacja procesu komunikacji: role, współpraca, akceptacja i kontrola

Wykres 4.6 Odpowiedzi na pytanie: *Proszę ocenić, na ile zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami*



Wyniki pokazują wysoki poziom deklarowanego uporządkowania procesów komunikacji. Najwyżej oceniane jest stwierdzenie „Proces akceptacji komunikacji jest jasno zdefiniowany”, z którym zgadza się 93% uczestników badania, licząc łącznie oceny 4 i 5.

Wysoko oceniane są również role i odpowiedzialności w obszarze komunikacji – 89% ocen 4-5, oraz współpraca między marketingiem, biznesem, compliance i IT – 88% ocen 4-5. To dobrze wpisuje się w główną tezę raportu: komunikacja cyfrowa w sektorze finansowym jest procesem międzydziałowym, który wymaga współpracy wielu funkcji organizacji.

Nieco niższy, choć nadal bardzo wysoki wynik, dotyczy zdolności do pogodzenia szybkości działania z wymogami kontroli i zgodności – 85% ocen 4-5. To właśnie tutaj widać jedno z kluczowych napięć sektora finansowego: organizacje chcą działać szybko, ale muszą jednocześnie zachować zgodność, bezpieczeństwo i możliwość kontroli procesu.

Proces akceptacji komunikacji w podziale na obszar pracy

Tabela 4.10 Odpowiedzi na stwierdzenie: *Proces akceptacji komunikacji jest jasno zdefiniowany w podziale na obszar pracy*

Obszar pracy	1 – zdecydowanie się nie zgadzam	2	3	4	5 – zdecydowanie się zgadzam	Oceny 4-5 łącznie
Marketing / komunikacja	0,0%	0,0%	0,0%	57,1%	42,9%	100,0%
Obsługa klienta	2,0%	0,0%	4,0%	32,0%	62,0%	94,0%
Ryzyko / bezpieczeństwo	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	85,7%	100,0%



IT / technologia	0,0%	0,0%	23,1%	23,1%	53,8%	76,9%
Zarząd / dyrekcja	0,0%	0,0%	6,3%	37,5%	56,3%	93,8%

W podziale na obszar pracy proces akceptacji komunikacji jest najczęściej oceniany jako jasno zdefiniowany. W marketingu i komunikacji oraz w obszarze ryzyka i bezpieczeństwa suma ocen 4-5 wynosi 100%. Wysokie wyniki widać również w obsłudze klienta oraz na poziomie zarządu i dyrekcji.

Ciekawa obserwacja dotyczy IT. W tej grupie również dominują oceny pozytywne, ale odsetek ocen 4-5 jest niższy niż w pozostałych obszarach i wynosi 76,9%. Może to oznaczać, że z perspektywy technologicznej proces akceptacji jest postrzegany nie tylko jako ścieżka decyzyjna, ale także jako zestaw zależności między systemami, uprawnieniami, danymi, integracjami i operacyjnym uruchomieniem wysyłki.

To ważne, bo pokazuje, że sama deklaracja jasnego procesu nie zawsze oznacza taką samą ocenę jego sprawności w różnych częściach organizacji.

Proces akceptacji komunikacji w podziale na funkcję w organizacji

Tabela 4.11 Odpowiedzi na stwierdzenie: Proces akceptacji komunikacji jest jasno zdefiniowany w podziale na funkcję w organizacji

Funkcja w organizacji	1 – zdecydowanie się nie zgadzam	2	3	4	5 – zdecydowanie się zgadzam	Oceny 4-5 łącznie
Specjalista / ekspert	0,0%	0,0%	7,1%	33,3%	59,5%	92,8%
Manager / kierownik	0,0%	0,0%	0,0%	43,8%	56,3%	100,0%
Dyrektor	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	66,6%
Członek zarządu	4,3%	0,0%	0,0%	39,1%	56,5%	95,6%
Inna funkcja	0,0%	0,0%	12,5%	18,8%	68,8%	87,6%

W podziale na funkcję w organizacji szczególnie wysokie oceny pojawiają się wśród managerów, członków zarządu oraz specjalistów i ekspertów. To oznacza, że jasność procesu akceptacji jest widoczna zarówno na poziomie zarządczym, jak i wśród osób bliżej codziennej realizacji komunikacji.

Wysoki wynik wśród managerów i kierowników jest ważny, ponieważ to ta grupa często odpowiada za przełożenie procedur na praktyczne działanie zespołów. Wysokie wskazania wśród członków zarządu pokazują natomiast, że proces akceptacji jest postrzegany jako element kontroli i zarządzania ryzykiem, a nie tylko etap operacyjny przed wysyłką.

Wynik dla dyrektorów należy traktować ostrożnie ze względu na niską liczebność tej podgrupy.



Proces akceptacji komunikacji w podziale na typ instytucji

Tabela 4.12 Odpowiedzi na stwierdzenie: Proces akceptacji komunikacji jest jasno zdefiniowany, w podziale na typ instytucji

Typ instytucji	1 – zdecydowanie się nie zgadzam	2	3	4	5 – zdecydowanie się zgadzam	Oceny 4-5 łącznie
Bank komercyjny	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	100,0%
Bank spółdzielczy	0,0%	0,0%	10,3%	33,3%	56,4%	89,7%
SKOK / inna instytucja finansowa	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	100,0%
Firma ubezpieczeniowa	2,7%	0,0%	2,7%	27,0%	67,6%	94,6%
Inna instytucja sektora finansowego	0,0%	0,0%	8,3%	50,0%	41,7%	91,7%

W podziale na typ instytucji proces akceptacji komunikacji jest oceniany wysoko w większości segmentów sektora finansowego. W firmach ubezpieczeniowych suma ocen 4-5 wynosi 94,6%, w bankach spółdzielczych 89,7%, a w innych instytucjach sektora finansowego 91,7%.

To pokazuje, że jasny proces akceptacji komunikacji jest standardem nie tylko w bankowości, ale szerzej w instytucjach regulowanych. Wysokie wyniki w bankach spółdzielczych są szczególnie istotne, ponieważ ten segment jest najliczniej reprezentowany w próbie i jednocześnie działa w środowisku, w którym komunikacja z klientem wymaga dużego poziomu zaufania, spójności i kontroli.

Wynik dla banków komercyjnych należy interpretować ostrożnie ze względu na niską liczebność tej podgrupy.

Kluczowy wniosek

Badane instytucje deklarują wysoki poziom uporządkowania procesów komunikacji. Najmocniej widać to w obszarze akceptacji, ról i odpowiedzialności oraz współpracy między marketingiem, biznesem, compliance i IT.

Jednocześnie dane pokazują, że prawdziwym wyzwaniem nie jest już samo istnienie procesu, ale jego odporność na presję szybkości, wielokanałowości i zgodności. Instytucje finansowe muszą działać sprawnie, ale każda komunikacja powinna pozostawiać ślad: kto ją przygotował, kto zatwierdził, jaką treść wysłano, do kogo i w jakim kanale.

Co to oznacza dla sektora finansowego?

Bank powinien traktować proces akceptacji komunikacji jako element zarządzania ryzykiem, a nie jako formalność przed wysyłką. Jasno zdefiniowane role, odpowiedzialności i ścieżki



zatwierdzania pozwalają ograniczać ryzyko błędów, niespójności i niezgodności z procedurami.

W praktyce oznacza to potrzebę uporządkowania kilku elementów:

- kto może przygotować komunikat,
- kto może go edytować,
- kto może zatwierdzić wysyłkę,
- czy ta sama osoba może przygotować i zatwierdzić komunikację,
- jakie zmiany wymagają ponownej akceptacji,
- gdzie zapisywana jest historia działań,
- czy proces można odtworzyć na potrzeby audytu, reklamacji lub kontroli wewnętrznej.

Perspektywa SARE

W sektorze finansowym proces akceptacji komunikacji powinien być wspierany technologicznie. Sama procedura opisana w regulaminie nie wystarczy, jeśli system pozwala ominąć ścieżkę akceptacji, nie rejestruje działań użytkowników albo nie rozróżnia ról i uprawnień.

Dlatego dojrzały system komunikacji powinien wspierać podział ról, kontrolę dostępu, akceptację na wielu etapach oraz rejestrowanie działań użytkowników. Taki model ogranicza ryzyko błędu ludzkiego i wzmacnia audytowalność komunikacji wychodzącej.

W praktyce oznacza to potrzebę wdrożenia mechanizmów, które rozdzielają przygotowanie komunikatu od jego zatwierdzenia, a jednocześnie pozwalają odtworzyć pełną historię działań: kto przygotował treść, kto ją zaakceptował, jakie zmiany wprowadzono i kiedy komunikacja została uruchomiona.

Łączenie szybkości działania z kontrolą i zgodnością

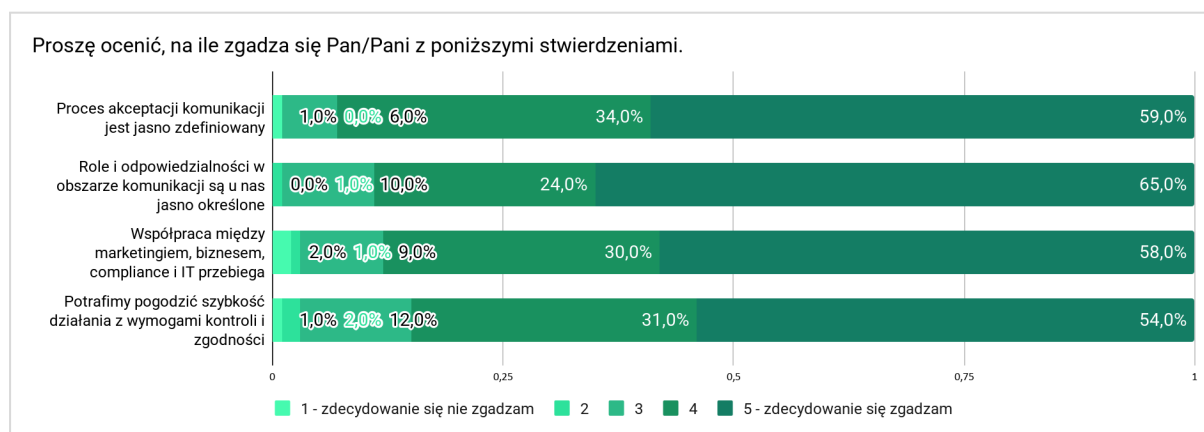
Po analizie odpowiedzialności za komunikację oraz procesu akceptacji przechodzimy do jednego z najważniejszych napięć w sektorze finansowym: jak działać szybko, ale nie tracić kontroli.

W komunikacji cyfrowej szybkość jest dziś konieczna. W ocenie przedstawicieli badanych instytucji klienci oczekują sprawnej reakcji, prostego komunikatu i kontaktu w odpowiednim momencie. Jednocześnie banki i instytucje finansowe nie mogą działać tak jak organizacje z mniej regulowanych sektorów. Każdy komunikat musi być zgodny z procedurami, bezpieczny, możliwy do udokumentowania i osadzony w jasnym procesie akceptacji.

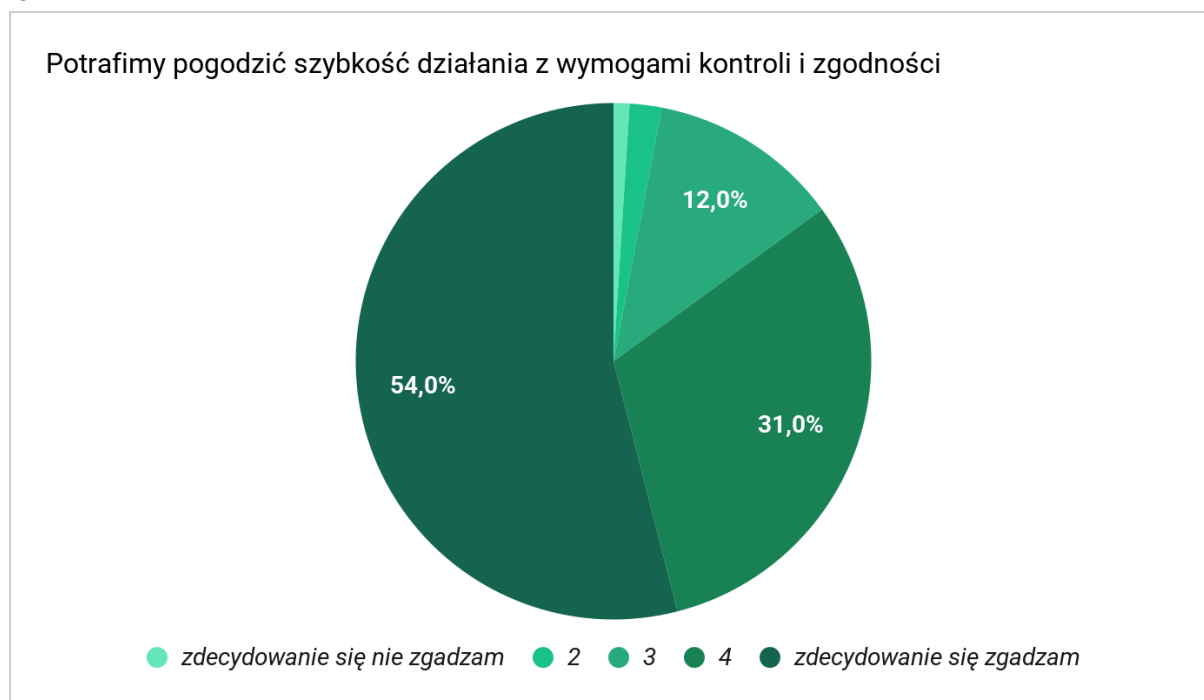
Dlatego pytanie nie brzmi już tylko: czy potrafimy komunikować się szybko? Ważniejsze jest pytanie: czy potrafimy komunikować się szybko bez utraty zgodności, kontroli i audytowalności?



Wykres 4.7 Odpowiedzi na pytanie: *Proszę ocenić, na ile zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami.*



Wykres 4.8 Analizowane stwierdzenie: *Potrafiemy pogodzić szybkość działania z wymogami kontroli i zgodności.*



85% uczestników badania zgadza się, że ich instytucja potrafi pogodzić szybkość działania z wymogami kontroli i zgodności.

Większość uczestników badania ocenia, że ich instytucja potrafi pogodzić szybkość działania z wymogami kontroli i zgodności. Łącznie 85% wskazuje ocenę 4 lub 5, a ponad połowa, 54%, wybiera ocenę najwyższą.

To bardzo istotny wynik, ale warto interpretować go w kontekście wcześniejszych danych. Z jednej strony badane instytucje deklarują wysoką dojrzałość procesową: jasno zdefiniowany proces akceptacji, określone role i odpowiedzialności oraz sprawną współpracę między



marketingiem, biznesem, compliance i IT. Z drugiej strony to właśnie szybkość działania pojawia się w badaniu jako jedno z największych wyzwań komunikacji cyfrowej.

Oznacza to, że sektor finansowy nie zaczyna od zera. Ma procedury, procesy i mechanizmy kontroli. Wyzwaniem staje się jednak ich sprawna adaptacja w warunkach rosnącej presji: szybszych reakcji, większej liczby kanałów, większej skali komunikacji i konieczności zachowania zgodności przy każdej wysyłce.

Połączenie szybkości działania z kontrolą i zgodnością w podziale na obszar pracy

Tabela 4.13 Odpowiedzi na stwierdzenie: Potrafimy pogodzić szybkość działania z wymogami kontroli i zgodności, w podziale na obszar pracy

Obszar pracy	1 – zdecydowanie się nie zgadzam	2	3	4	5 – zdecydowanie się zgadzam	Oceny 4-5 łącznie
Marketing / komunikacja	0,0%	0,0%	14,3%	57,1%	28,6%	85,7%
Obsługa klienta	2,0%	4,0%	10,0%	20,0%	64,0%	84,0%
Ryzyko / bezpieczeństwo	0,0%	0,0%	0,0%	28,6%	71,4%	100,0%
IT / technologia	0,0%	0,0%	7,7%	46,2%	46,2%	92,4%
Zarząd / dyrekcja	0,0%	0,0%	25,0%	31,3%	43,8%	75,1%

W podziale na obszar pracy najwyższy poziom zgody z analizowanym stwierdzeniem pojawia się w obszarze ryzyka i bezpieczeństwa oraz IT. To ważne, ponieważ właśnie te zespoły najczęściej oceniają komunikację przez pryzmat kontroli, procedur, uprawnień i zgodności technologicznej.

Wysokie wyniki w marketingu i obsłudze klienta pokazują natomiast, że zespoły odpowiedzialne za kontakt z klientem również dostrzegają możliwość łączenia szybkości z kontrolą. W ich codziennej pracy to napięcie jest szczególnie wyraźne: komunikat powinien być przygotowany szybko, ale jednocześnie przejść właściwą ścieżkę akceptacji i spełniać wymagania formalne.

Niższy, choć nadal wysoki wynik wśród zarządu i dyrekcji może oznaczać bardziej ostrożną ocenę całego procesu. Osoby decyzyjne widzą nie tylko pojedyncze działania komunikacyjne, ale także konsekwencje organizacyjne: ryzyko, reputację, audyt, koszty, dostawców i odporność operacyjną.



Połączenie szybkości działania z kontrolą i zgodnością w podziale na funkcję w organizacji

Tabela 4.14 Odpowiedzi na stwierdzenie: Potrafimy pogodzić szybkość działania z wymogami kontroli i zgodności, w podziale na funkcję w organizacji

Funkcja w organizacji	1 – zdecydowanie się nie zgadzam	2	3	4	5 – zdecydowanie się zgadzam	Oceny 4-5 łącznie
Specjalista / ekspert	0,0%	4,8%	4,8%	35,7%	54,8%	90,5%
Manager / kierownik	0,0%	0,0%	18,8%	18,8%	62,5%	81,3%
Dyrektor	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Członek zarządu	4,3%	0,0%	21,7%	30,4%	43,5%	73,9%
Inna funkcja	0,0%	0,0%	12,5%	18,8%	68,8%	87,6%

W podziale na funkcję w organizacji wysokie oceny pojawiają się przede wszystkim wśród specjalistów i ekspertów oraz managerów i kierowników. To ważne, ponieważ te grupy najczęściej odpowiadają za praktyczne przełożenie procedur na codzienne działania: przygotowanie treści, akceptację, konfigurację wysyłki, pracę na danych i uruchomienie komunikacji.

Wśród członków zarządu poziom ocen 4-5 jest niższy niż wśród specjalistów i managerów, choć nadal wysoki. Może to oznaczać bardziej strategiczną ostrożność w ocenie tego obszaru. Z perspektywy zarządu szybkość komunikacji musi być oceniana nie tylko przez pryzmat operacyjnej sprawności, ale także ryzyka, odpowiedzialności, reputacji i odporności organizacji.

Wynik dla dyrektorów należy traktować ostrożnie ze względu na niską liczebność tej podgrupy. Pokazuje on kierunkowo, że oceny pozytywne występują również w tej grupie, ale nie powinien być podstawą do twardego wnioskowania.

Połączenie szybkości działania z kontrolą i zgodnością w podziale na typ instytucji

Tabela 4.15 Odpowiedzi na stwierdzenie: Potrafimy pogodzić szybkość działania z wymogami kontroli i zgodności, w podziale na typ instytucji

Typ instytucji	1 – zdecydowanie się nie zgadzam	2	3	4	5 – zdecydowanie się zgadzam	Oceny 4-5 łącznie
Bank komercyjny	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	66,7%	66,7%
Bank spółdzielczy	2,6%	2,6%	7,7%	33,3%	53,8%	87,1%
SKOK / inna instytucja finansowa	0,0%	0,0%	11,1%	22,2%	66,7%	88,9%



Firma ubezpieczeniowa	0,0%	2,7%	2,7%	18,9%	75,7%	94,6%
Inna instytucja sektora finansowego	0,0%	0,0%	16,7%	50,0%	33,3%	83,3%

W podziale na typ instytucji zdolność łączenia szybkości działania z wymogami kontroli i zgodności jest wysoko oceniana w większości segmentów sektora finansowego. Szczególnie wysoki wynik widać w firmach ubezpieczeniowych, gdzie 94,6% wskazań przypada na oceny 4 lub 5.

W bankach spółdzielczych suma ocen 4-5 wynosi 87,1%. To ważne, ponieważ ten segment jest najliczniej reprezentowany w próbie i jednocześnie działa w środowisku, w którym komunikacja musi łączyć relacyjność, zaufanie, lokalność oraz wymogi formalne.

Wynik dla banków komercyjnych należy traktować ostrożnie ze względu na niską liczebność tej podgrupy.

Kluczowy wniosek

Instytucje finansowe deklarują wysoką zdolność łączenia szybkości działania z kontrolą i zgodnością, ale wynik ten nie oznacza braku napięcia. Przeciwnie, pokazuje, że sektor finansowy wypracował procesy i mechanizmy akceptacji, ale musi stale sprawdzać, czy są one wystarczająco sprawne w warunkach rosnącej presji operacyjnej.

Największym wyzwaniem nie jest więc wybór między szybkością a zgodnością. Wyzwaniem jest stworzenie takiego modelu komunikacji, który pozwala działać szybko dzięki dobrze zaprojektowanym procesom, a nie mimo nich.

Co to oznacza dla sektora finansowego?

Bank lub instytucja finansowa powinny projektować proces komunikacji tak, aby kontrola nie była hamulcem działania, ale elementem porządkującym pracę zespołów. Oznacza to potrzebę jasnych ról, zdefiniowanych ścieżek akceptacji, automatycznych powiadomień, kontroli wersji, ograniczania uprawnień i możliwości odtworzenia decyzji.

W praktyce warto sprawdzić:

- czy proces akceptacji jest szybki również w sytuacjach pilnych,
- czy komunikaty krytyczne mają osobną ścieżkę zatwierdzania,
- czy wiadomo, które zmiany wymagają ponownej akceptacji,
- czy system blokuje wysyłkę bez wymaganych zgód,
- czy zespoły widzą status komunikatu w procesie,
- czy można skrócić czas działania bez obniżania kontroli.

Perspektywa SARE



W sektorze regulowanym szybkość komunikacji nie powinna wynikać z omijania procesu. Powinna wynikać z jego automatyzacji i uporządkowania. Jeżeli role, uprawnienia, akceptacje, dane i raportowanie są obsługiwane w jednym spójnym środowisku, organizacja może działać szybciej bez zwiększania ryzyka.

Technologia wspierająca komunikację powinna więc pomagać zespołom nie tylko wysyłać wiadomości, ale także przechodzić przez proces zgodnie z wymaganiami organizacji. To oznacza kontrolę statusów, historię zmian, rejestrowanie decyzji, podział odpowiedzialności oraz możliwość audytu komunikacji po jej wysłaniu.



Rozdział 5. Presja operacyjna: szybkość, dostarczalność i kontrola procesu

Komunikacja cyfrowa w bankach i instytucjach finansowych jest dziś procesem o wysokiej intensywności operacyjnej. Organizacje wysyłają komunikaty marketingowe, transakcyjne, formalne, informacyjne, windykacyjne, serwisowe i bezpieczeństwa. Każdy z nich powinien trafić do właściwej osoby, właściwym kanałem, we właściwym czasie i z zachowaniem pełnej kontroli nad procesem.

Po rozdziałach poświęconych bezpieczeństwu i compliance przechodzimy więc do pytania o sprawność operacyjną. Nie chodzi już tylko o to, czy komunikacja jest ważna, bezpieczna i zgodna. Chodzi również o to, czy organizacja potrafi ją przygotować, zatwierdzić, uruchomić, dostarczyć i rozliczyć w tempie odpowiadającym oczekiwaniom klientów oraz dynamice biznesu.

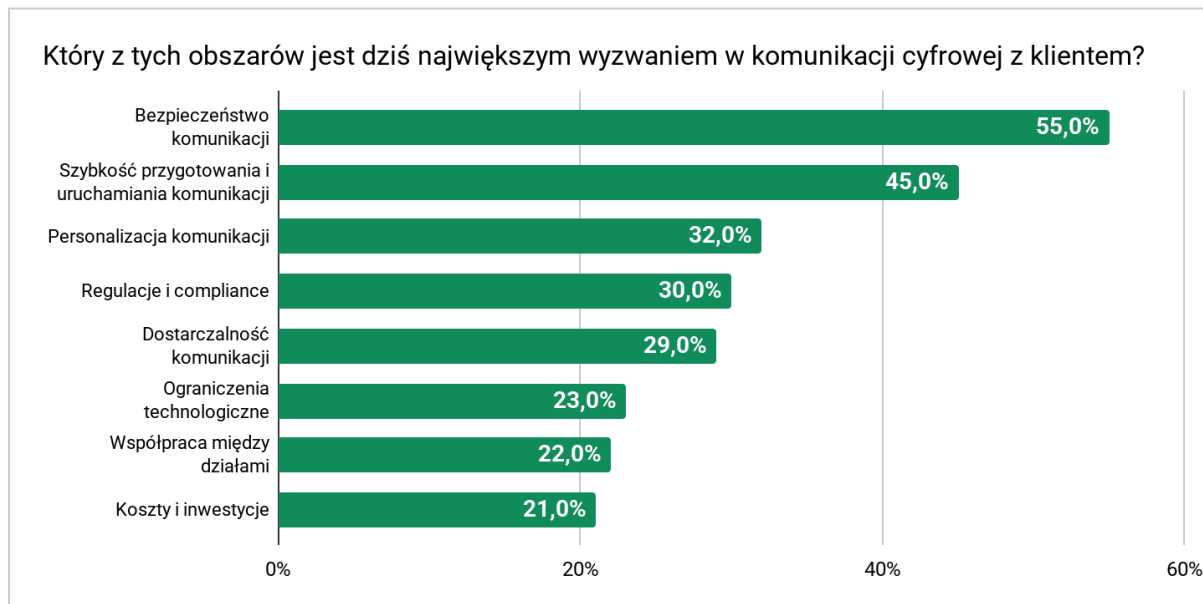
Główna teza tego rozdziału brzmi:

Presja operacyjna w komunikacji cyfrowej polega na konieczności łączenia szybkości, dostarczalności, automatyzacji i kontroli procesu. W sektorze finansowym sprawna komunikacja nie może oznaczać skracania ścieżek bezpieczeństwa czy compliance. Powinna wynikać z dobrze zaprojektowanego procesu i technologii, która ogranicza ręczną pracę, błędy oraz rozproszenie kanałów.



Szybkość przygotowania i uruchamiania komunikacji jako wyzwanie operacyjne

Wykres 5.1 Odpowiedzi na pytanie: *Który z tych obszarów jest dziś największym wyzwaniem w komunikacji cyfrowej z klientem?*



Pytanie było wielokrotnego wyboru, maksymalnie 3 odpowiedzi.

Analizowana odpowiedź:

Szybkość przygotowania i uruchamiania komunikacji.

45% uczestników badania wskazuje szybkość przygotowania i uruchamiania komunikacji jako jedno z największych wyzwań w komunikacji cyfrowej z klientem.

Szybkość przygotowania i uruchamiania komunikacji jest drugim najczęściej wskazywanym wyzwaniem w komunikacji cyfrowej z klientem, po bezpieczeństwie komunikacji. Wskazuje ją 45% uczestników badania. To pokazuje, że sektor finansowy działa pod silną presją czasu.

Ten wynik nie powinien być odczytywany jako prosta potrzeba „szybszego wysyłania wiadomości”. W bankach i instytucjach finansowych szybkość oznacza coś znacznie bardziej złożonego: sprawne przygotowanie treści, uzgodnienie jej z właściwymi zespołami, weryfikację zgodności, określenie właściwej grupy odbiorców, wybór kanału, uruchomienie wysyłki i monitorowanie efektów.

To właśnie dlatego szybkość jest tematem operacyjnym, a nie wyłącznie komunikacyjnym. Jeśli proces jest rozproszony, oparty na ręcznych akceptacjach, wielu systemach i niejasnym podziale odpowiedzialności, każda wysyłka wymaga większego nakładu pracy. W sektorze finansowym problem nie polega więc na tym, że organizacje chcą działać szybciej za wszelką cenę. Problem polega na tym, że muszą działać szybciej, nie rezygnując z kontroli.



Szybkość jako wyzwanie w podziale na obszar pracy

Tabela 5.1 Szybkość przygotowania i uruchamiania komunikacji jako wyzwanie operacyjne w podziale na obszar pracy

Obszar pracy	Szybkość przygotowania i uruchamiania komunikacji jako wyzwanie
Ryzyko / bezpieczeństwo	71,4%
Marketing / komunikacja	50,0%
Obsługa klienta	44,0%
Zarząd / dyrekcja	43,8%
IT / technologia	30,8%

W podziale na obszar pracy szybkość przygotowania i uruchamiania komunikacji szczególnie często wskazują osoby związane z ryzykiem i bezpieczeństwem. Ze względu na liczebność tej podgrupy wynik należy traktować ostrożnie, ale kierunek jest istotny: zespoły odpowiedzialne za kontrolę i bezpieczeństwo również odczuwają presję operacyjnego tempa.

Wysoki wynik w marketingu i komunikacji jest naturalny. To zespoły, które najczęściej odpowiadają za planowanie, przygotowanie i uruchamianie kampanii oraz komunikatów do klientów. Dla nich szybkość oznacza możliwość sprawnego przechodzenia od potrzeby biznesowej do gotowej, zaakceptowanej i wysłanej komunikacji.

Istotny jest również wynik w obsłudze klienta i na poziomie zarządu. Pokazuje on, że szybkość nie jest wyłącznie problemem kampanijnym. Dotyczy także codziennej reakcji na potrzeby klientów, komunikatów formalnych, zmian procesowych i sytuacji wymagających szybkiego przekazania informacji. Niższy wynik w IT może oznaczać, że zespoły technologiczne częściej widzą źródło problemu w systemach, integracjach lub ograniczeniach procesowych niż w samej szybkości komunikacji.

Szybkość jako wyzwanie w podziale na funkcję w organizacji

Tabela 5.2 Szybkość przygotowania i uruchamiania komunikacji jako wyzwanie operacyjne w podziale na funkcję w organizacji

Funkcja w organizacji	Szybkość przygotowania i uruchamiania komunikacji jako wyzwanie
Dyrektor	66,7%
Manager / kierownik	50,0%
Członek zarządu	47,8%
Specjalista / ekspert	42,9%
Inna funkcja	37,5%

W podziale na funkcję w organizacji szybkość przygotowania i uruchamiania komunikacji jest szczególnie widoczna wśród managerów i kierowników oraz członków zarządu. To ważne,



ponieważ te grupy patrzą na komunikację nie tylko przez pryzmat pojedynczej wysyłki, ale także przez pryzmat koordynacji zespołów, odpowiedzialności za proces, terminowości i efektów biznesowych.

Wysoki wynik wśród specjalistów i ekspertów pokazuje, że presja szybkości jest odczuwalna także na poziomie codziennej realizacji. To właśnie ta grupa często mierzy się z praktycznymi barierami: koniecznością zebrania akceptacji, aktualizacji segmentu odbiorców, przygotowania treści, dostosowania komunikatu do kanału czy sprawdzenia poprawności danych.

Wynik dla dyrektorów należy interpretować ostrożnie ze względu na niską liczebność tej podgrupy.

Szybkość jako wyzwanie w podziale na typ instytucji

Tabela 5.3 Szybkość przygotowania i uruchamiania komunikacji jako wyzwanie operacyjne w podziale na typ instytucji

Typ instytucji	Szybkość przygotowania i uruchamiania komunikacji jako wyzwanie
Bank komercyjny	66,7%
Inna instytucja sektora finansowego	50,0%
Bank spółdzielczy	46,2%
Firma ubezpieczeniowa	45,9%
SKOK / inna instytucja finansowa	22,2%

W podziale na typ instytucji szybkość przygotowania i uruchamiania komunikacji jest widoczna przede wszystkim w bankach spółdzielczych, firmach ubezpieczeniowych oraz innych instytucjach sektora finansowego. W bankach spółdzielczych wskazuje ją 46,2% uczestników badania, a w firmach ubezpieczeniowych 45,9%.

To pokazuje, że presja operacyjnego tempa dotyczy różnych typów instytucji regulowanych. W bankowości może wiązać się z komunikacją formalną, obsługową, produktową, bezpieczeństwa i marketingową. W ubezpieczeniach z kolei z wieloetapową relacją z klientem: od oferty i zawarcia umowy, przez obsługę polisy, odnowienia, zgłoszenia szkód, aż po komunikację formalną i reklamacyjną.

Wynik dla banków komercyjnych należy traktować ostrożnie ze względu na niską liczebność tej podgrupy.



Kluczowy wniosek

Szybkość przygotowania i uruchamiania komunikacji jest jednym z najważniejszych wyzwań operacyjnych sektora finansowego. Nie chodzi jednak wyłącznie o tempo wysyłki. Chodzi o zdolność organizacji do szybkiego przeprowadzenia całego procesu komunikacji: od potrzeby biznesowej, przez treść, dane, akceptację i konfigurację, po wysyłkę, dostarczalność i raportowanie.

To napięcie będzie prowadzić dalszą część rozdziału. W kolejnych blokach pokażemy, dlaczego dostarczalność jest problemem biznesowym, jak automatyzacja może ograniczać pracę ręczną i błędy oraz dlaczego integracje i technologia decydują o sprawności komunikacji w sektorze regulowanym.

Co to oznacza dla sektora finansowego?

Szybkość przygotowania i uruchamiania komunikacji nie powinna być rozumiana jako skracanie procesu akceptacji lub obchodzenie kontroli. W bankach i instytucjach finansowych szybkość musi wynikać z uporządkowanego procesu: jasnych ról, gotowych ścieżek akceptacji, automatyzacji powtarzalnych działań, spójnego dostępu do danych i ograniczenia pracy ręcznej.

Dla sektora finansowego to konieczność projektowania komunikacji tak, aby zespoły mogły działać szybko bez zwiększania ryzyka. Im więcej komunikatów, kanałów i zaangażowanych działów, tym większe znaczenie ma wspólny proces oraz jedno źródło wiedzy o statusie komunikacji: kto przygotowuje treść, kto ją akceptuje, kiedy komunikacja jest gotowa do wysyłki i czy została poprawnie zrealizowana. W przeciwnym razie szybkość działania może stać się pozorna, a organizacja zwiększa ryzyko opóźnień, niespójności, błędów akceptacyjnych i niepowodzenia komunikacji.

Perspektywa SARE

Z perspektywy technologicznej szybkość komunikacji w sektorze regulowanym nie powinna opierać się na ręcznym przyspieszaniu działań. Powinna wynikać z automatyzacji i uporządkowania procesu.

System wspierający komunikację powinien pomagać zespołom szybciej przechodzić od potrzeby biznesowej do gotowej wysyłki: przez segmentację odbiorców, przygotowanie treści, akceptację, wybór kanału, uruchomienie komunikacji i raportowanie. Kluczowe jest jednak to, aby przyspieszenie nie oznaczało utraty kontroli nad danymi, zgodami, uprawnieniami i historią działań.

W takim modelu technologia nie zastępuje procesu. Porządkuje go i pozwala skalować komunikację, ograniczając ryzyka wynikające z ręcznej koordynacji i rozproszenia działań. Jednocześnie sama technologia musi być objęta kontrolą: w zakresie dostępu, integracji, monitoringu, bezpieczeństwa i ciągłości działania.

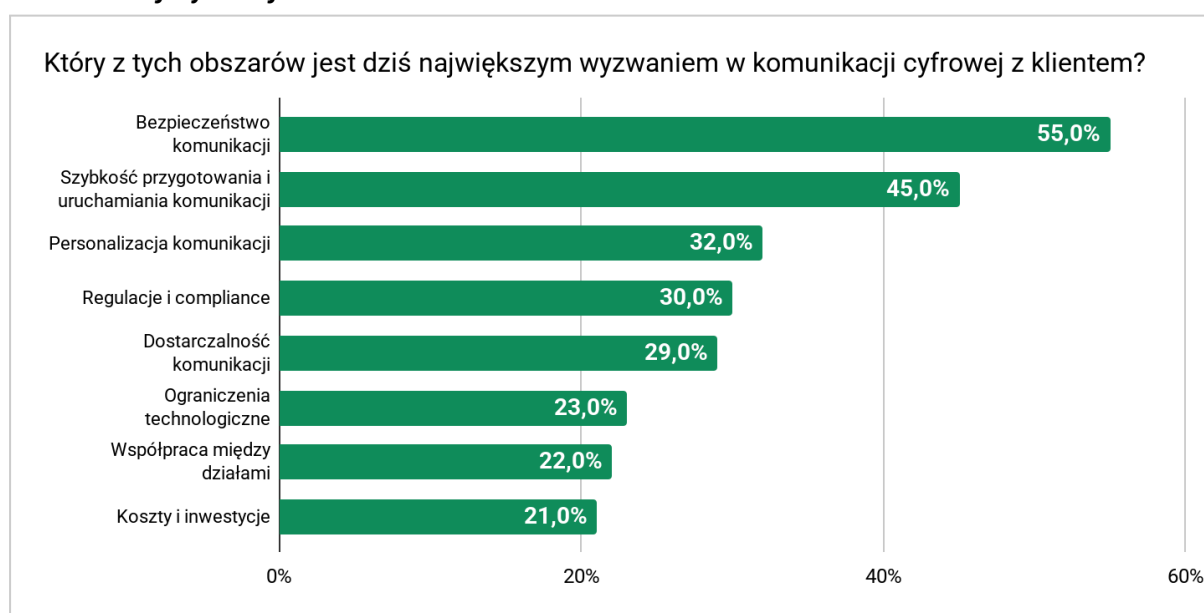


Dostarczalność jako problem biznesowy, nie tylko techniczny

Dostarczalność komunikacji cyfrowej w sektorze finansowym nie może być traktowana wyłącznie jako parametr techniczny. W bankach i instytucjach finansowych niedostarczony komunikat może oznaczać coś więcej niż niższy wynik kampanii. Może prowadzić do problemów obsługowych, reklamacji, nieporozumień, ryzyka formalnego lub utraty zaufania klienta.

Dlatego w tym bloku patrzymy na dostarczalność z dwóch perspektyw. Po pierwsze, jako na wyzwanie w komunikacji cyfrowej. Po drugie, jako na obszar, który badane instytucje coraz częściej traktują jako ważny biznesowo, a nie wyłącznie technicznie.

Wykres 5.2 Odpowiedzi na pytanie: Który z tych obszarów jest dziś największym wyzwaniem w komunikacji cyfrowej z klientem?



Pytanie było wielokrotnego wyboru, maksymalnie 3 odpowiedzi.

Analizowana odpowiedź: Dostarczalność komunikacji.

29% uczestników badania wskazuje dostarczalność komunikacji jako jedno z największych wyzwań w komunikacji cyfrowej z klientem.

Dostarczalność komunikacji wskazuje 29% uczestników badania. Na tle bezpieczeństwa i szybkości może wydawać się to wynikiem niższym, ale w sektorze finansowym nie należy go marginalizować. Dostarczalność jest bowiem jednym z tych obszarów, które często stają się widoczne dopiero wtedy, gdy komunikat nie dociera do klienta, dociera z opóźnieniem albo trafia do niewłaściwego miejsca.

W bankowości i instytucjach finansowych komunikacja nie zawsze ma charakter promocyjny. Często dotyczy informacji formalnych, zmian w procesach, potwierdzeń, przypomnień, alertów, komunikatów transakcyjnych albo sytuacji podwyższonego ryzyka. W takich



przypadkach niedostarczenie wiadomości może mieć konsekwencje operacyjne, prawne, reputacyjne lub obsługowe.

Dlatego dostarczalność powinna być rozumiana szerzej niż jako wskaźnik techniczny. To element odpowiedzialności za to, czy klient faktycznie otrzymał informację, której potrzebuje lub którą instytucja ma obowiązek mu przekazać.

Dostarczalność jako wyzwanie w podziale na obszar pracy

Tabela 5.4 Dostarczalność komunikacji jako wyzwanie operacyjne w podziale na obszar pracy

Obszar pracy	Dostarczalność komunikacji jako wyzwanie
Obsługa klienta	38,0%
Marketing / komunikacja	28,6%
Zarząd / dyrekcja	25,0%
Ryzyko / bezpieczeństwo	14,3%
IT / technologia	7,7%

W podziale na obszar pracy dostarczalność komunikacji najczęściej wskazuje obsługa klienta. To bardzo ważny sygnał, ponieważ właśnie ten obszar najbliższej widzi praktyczne konsekwencje niedostarczonej lub nieskutecznej komunikacji: ponowne kontakty klientów, pytania, reklamacje, nieporozumienia albo potrzebę ręcznego wyjaśniania spraw, które mogły zostać rozwiązane komunikatem cyfrowym.

Marketing i komunikacja również stosunkowo często wskazują dostarczalność jako wyzwanie. Dla tych zespołów oznacza ona nie tylko efektywność kampanii, ale także wiarygodność kanałów, jakość baz, reputację nadawcy i możliwość oceny realnego dotarcia do odbiorcy.

Niższe wskazania w IT nie muszą oznaczać, że dostarczalność nie jest dla tego obszaru ważna. Mogą raczej sugerować, że zespoły technologiczne częściej widzą problem na poziomie infrastruktury, integracji, systemów lub monitoringu niż w samej kategorii „dostarczalność komunikacji”.



Dostarczalność jako ważny obszar biznesowy

Wykres 5.3 Odpowiedzi na pytanie: *Proszę ocenić, na ile zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami*



Wykres 5.4 Analizowane stwierdzenie: *Dostarczalność jest u nas traktowana jako ważny obszar biznesowy, nie tylko techniczny. 1 - zdecydowanie się nie zgadzam, 5 - zdecydowanie się zgadzam*



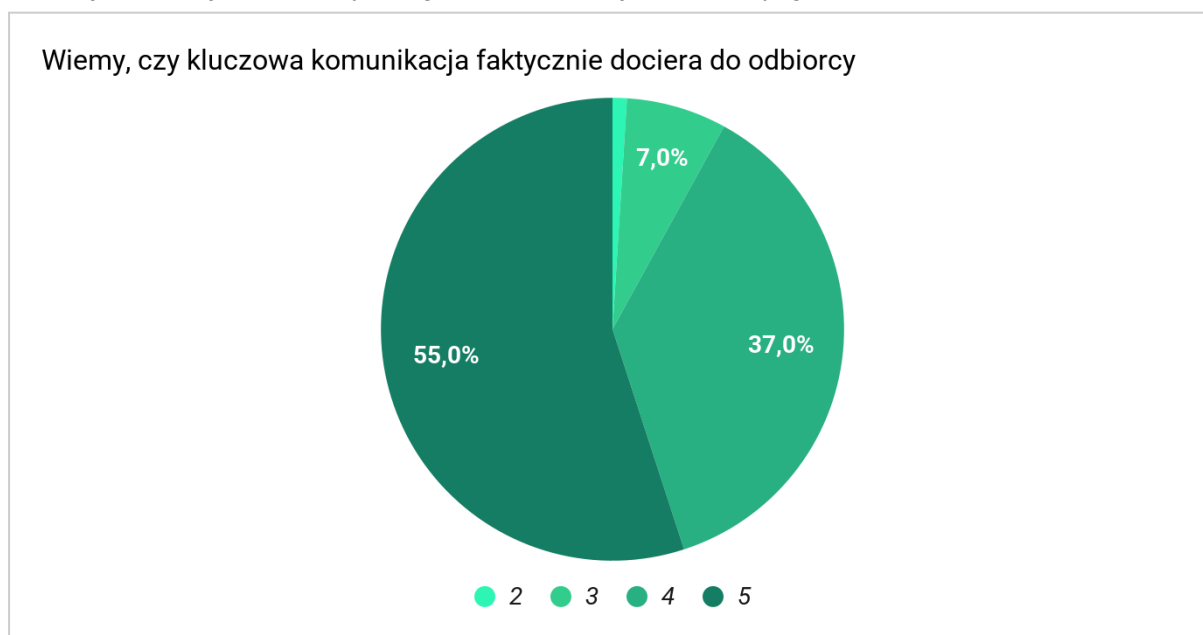
93% uczestników badania zgadza się, że dostarczalność jest w ich instytucji traktowana jako ważny obszar biznesowy, a nie tylko techniczny.

Dodatkowy kontekst: czy wiemy, czy komunikacja faktycznie dociera?

W tym samym obszarze badania pojawia się drugie istotne stwierdzenie: Wiemy, czy kluczowa komunikacja faktycznie dociera do odbiorcy.



Wykres 5.5 Analizowane stwierdzenie: Wiemy, czy kluczowa komunikacja faktycznie dociera do odbiorcy. 1 - zdecydowanie się nie zgadzam, 5 - zdecydowanie się zgadzam



W tym przypadku suma ocen 4-5 wynosi **92%**. Zestawienie tych dwóch wyników pokazuje, że instytucje finansowe nie tylko deklarują biznesowe znaczenie dostarczalności, ale również wysoko oceniają swoją zdolność monitorowania, czy kluczowe komunikaty faktycznie docierają do odbiorców.

Dane pokazują, że dostarczalność komunikacji coraz częściej wychodzi poza obszar techniczny. Aż 93% uczestników badania zgadza się, że jest ona traktowana jako ważny obszar biznesowy, a 69% wskazuje ocenę najwyższą. Jednocześnie 92% deklaruje, że ich instytucja wie, czy kluczowa komunikacja faktycznie dociera do odbiorcy.

To bardzo istotne z punktu widzenia sektora finansowego. Jeżeli komunikacja dotyczy obowiązków informacyjnych, bezpieczeństwa, zmian warunków, płatności, formalnych powiadomień albo działań obsługowych, dostarczenie wiadomości staje się elementem jakości procesu. Nie wystarczy wysłać komunikatu – organizacja powinna wiedzieć, czy komunikat został faktycznie dostarczony, w jakim kanale, do jakiej grupy odbiorców, z jakim statusem i w jakim czasie.

W komunikacji formalnej, regulacyjnej lub bezpieczeństwa czas dostarczenia może mieć znaczenie krytyczne. Jeśli instytucja ma obowiązek poinformować klienta o zmianie z odpowiednim wyprzedzeniem, opóźnione doręczenie wiadomości może oznaczać ryzyko operacyjne, reklamacyjne lub regulacyjne, nawet jeśli sama wysyłka została poprawnie zrealizowana.

Tym samym dostarczalność staje się częścią operacyjnej odpowiedzialności za komunikację. Łączy perspektywę technologii, obsługi klienta, marketingu, compliance i zarządzania ryzykiem.



Dostarczalność jako obszar biznesowy w podziale na obszar pracy

Tabela 5.5 Dostarczalność komunikacji jako obszar biznesowy w podziale na obszar pracy

Obszar pracy	1 – zdecydowanie się nie zgadzam	2	3	4	5 – zdecydowanie się zgadzam	Oceny 4-5 łącznie
Marketing / komunikacja	0,0%	0,0%	14,3%	35,7%	50,0%	85,7%
Obsługa klienta	0,0%	0,0%	6,0%	12,0%	82,0%	94,0%
Ryzyko / bezpieczeństwo	0,0%	0,0%	0,0%	42,9%	57,1%	100,0%
IT / technologia	0,0%	0,0%	15,4%	38,5%	46,2%	84,7%
Zarząd / dyrekcja	0,0%	0,0%	0,0%	31,3%	68,8%	100,0%

W podziale na obszar pracy dostarczalność jako obszar biznesowy jest szczególnie mocno widoczna w obsłudze klienta, zarządzie i dyrekcji oraz w obszarze ryzyka i bezpieczeństwa. To ważne, ponieważ pokazuje, że dostarczalność nie jest już postrzegana wyłącznie przez pryzmat technologii lub marketingu.

W obsłudze klienta aż 82% wskazuje ocenę 5, zdecydowanie się zgadzam. Ten wynik dobrze pokazuje praktyczny wymiar dostarczalności. Jeżeli komunikacja nie dociera do klienta, konsekwencje często pojawiają się właśnie w obsłudze: dodatkowe kontakty, ponowne wyjaśnienia, reklamacje, nieporozumienia, konieczność ręcznej interwencji oraz dodatkowe koszty operacyjne.

Wysoki wynik w zarządzie i dyrekcji pokazuje, że dostarczalność jest postrzegana także jako element odpowiedzialności organizacyjnej i jakości procesu. W sektorze finansowym informacja „wysłano” nie zawsze wystarcza. Coraz ważniejsze staje się pytanie: czy komunikat rzeczywiście dotarł do klienta, w jakim czasie i czy organizacja potrafi to wykazać.

Dlatego dostarczalność powinna być wspierana raportowaniem zrozumiałym nie tylko dla zespołów technicznych, ale także dla biznesu, compliance, obsługi klienta i osób odpowiedzialnych za ryzyko. Szczególne znaczenie mają raporty dotyczące komunikacji kluczowej: formalnej, regulacyjnej, transakcyjnej, bezpieczeństwa oraz komunikacji wymagającej reakcji klienta.

Dostarczalność jako obszar biznesowy w podziale na funkcję w organizacji

Tabela 5.6 Dostarczalność komunikacji jako obszar biznesowy w podziale na funkcję w organizacji

Funkcja w organizacji	1 – zdecydowanie się nie zgadzam	2	3	4	5 – zdecydowanie się zgadzam	Oceny 4-5 łącznie
Specjalista / ekspert	0,0%	0,0%	7,1%	21,4%	71,4%	92,8%



Manager / kierownik	0,0%	0,0%	6,3%	25,0%	68,8%	93,8%
Dyrektor	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Członek zarządu	0,0%	0,0%	4,3%	30,4%	65,2%	95,6%
Inna funkcja	0,0%	0,0%	12,5%	6,3%	81,3%	87,6%

W podziale na funkcję w organizacji dostarczalność jest wysoko oceniana jako obszar biznesowy przez wszystkie analizowane grupy. Wysokie wyniki wśród członków zarządu, managerów oraz specjalistów pokazują, że temat jest widoczny zarówno na poziomie decyzyjnym, jak i operacyjnym.

Dla zarządu dostarczalność oznacza odpowiedzialność za skuteczność procesu, reputację i jakość obsługi. Dla managerów jest elementem koordynacji działań i oceny efektywności komunikacji. Dla specjalistów i ekspertów to natomiast codzienny wskaźnik jakości pracy z kanałami, danymi, segmentami, konfiguracją wysyłki i raportowaniem.

Wynik dla dyrektorów należy interpretować ostrożnie ze względu na niską liczebność tej podgrupy.

Dostarczalność jako obszar biznesowy w podziale na typ instytucji

Tabela 5.7 Dostarczalność komunikacji jako obszar biznesowy w podziale na typ instytucji

Typ instytucji	1 – zdecydowanie się nie zgadzam	2	3	4	5 – zdecydowanie się zgadzam	Oceny 4-5 łącznie
Bank komercyjny	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	100,0%
Bank spółdzielczy	0,0%	0,0%	7,7%	46,2%	46,2%	92,4%
SKOK / inna instytucja finansowa	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Firma ubezpieczeniowa	0,0%	0,0%	8,1%	5,4%	86,5%	91,9%
Inna instytucja sektora finansowego	0,0%	0,0%	8,3%	25,0%	66,7%	91,7%

W podziale na typ instytucji dostarczalność jest wysoko oceniana jako obszar biznesowy we wszystkich segmentach sektora finansowego. W bankach spółdzielczych suma ocen 4-5 wynosi 92,4%, a w firmach ubezpieczeniowych 91,9%.

Wynik firm ubezpieczeniowych jest szczególnie ciekawy, ponieważ w tej grupie aż 86,5% wskazuje ocenę 5, zdecydowanie się zgadzam. Może to wynikać ze specyfiki komunikacji ubezpieczeniowej, która obejmuje wiele etapów relacji z klientem: ofertę, polisę, odnowienie, zgłoszenie szkody, decyzję, dokumenty formalne i obsługę reklamacyjną. W takim modelu dostarczenie komunikatu jest elementem ciągłości procesu.



W bankach spółdzielczych wysoka ocena dostarczalności jako obszaru biznesowego potwierdza, że także w instytucjach silnie opartych na relacji i zaufaniu cyfrowa komunikacja musi być nie tylko wysyłana, ale także monitorowana i rozliczana.

Wynik dla banków komercyjnych należy traktować ostrożnie ze względu na niską liczebność tej podgrupy.

Kluczowy wniosek

Dostarczalność w sektorze finansowym przestaje być technicznym parametrem kampanii. Staje się elementem jakości procesu, obsługi klienta, odpowiedzialności organizacyjnej i ograniczania ryzyka.

Najważniejsza zmiana polega na przejściu od pytania „czy wiadomość została wysłana?” do pytania „czy kluczowa komunikacja faktycznie dotarła do odbiorcy i czy organizacja potrafi to wykazać?”.

Co to oznacza dla sektora finansowego?

Banki i instytucje finansowe powinny traktować dostarczalność jako część procesu zarządzania komunikacją, a nie wyłącznie jako wskaźnik techniczny. Oznacza to konieczność monitorowania statusów wiadomości, analizowania błędów, rozróżniania typów komunikacji i oceny skutków niedostarczonych komunikatów.

W praktyce szczególnie ważne jest, aby organizacja wiedziała:

- ➔ czy komunikacja krytyczna faktycznie dotarła do odbiorcy,
- ➔ które kanały generują największe ryzyko niedostarczenia,
- ➔ czy problemy z dostarczalnością przekładają się na kontakty z obsługą klienta lub reklamacje,
- ➔ czy raporty dostarczalności są dostępne dla właściwych zespołów,
- ➔ czy status komunikacji można powiązać z konkretną treścią, odbiorcą, zgodą i procesem akceptacji.

Perspektywa SARE

W dojrzałym modelu komunikacji dostarczalność powinna być monitorowana razem z całym procesem: przygotowaniem treści, segmentacją, zgodami, kanałem wysyłki, raportowaniem i reakcją na błędy. Tylko wtedy organizacja może ocenić nie tylko skuteczność komunikacji, ale także jej operacyjne i formalne konsekwencje.

Z perspektywy technologicznej ważne jest, aby system komunikacyjny nie kończył pracy w momencie kliknięcia „wyślij”. Powinien dostarczać informacje o statusach, błędach, odrzuceniach i niedostarczonych wiadomościach, a także umożliwiać analizę, które komunikaty wymagają ponowienia, zmiany kanału lub interwencji zespołu.



W sektorze regulowanym raportowanie dostarczalności jest częścią kontroli nad komunikacją, a nie dodatkiem do kampanii.

SARE wspiera organizacje w monitorowaniu dostarczalności i raportowaniu statusów komunikacji, tak aby informacja o wysyłce, dostarczeniu, błędach i reakcjach odbiorców mogła być wykorzystywana nie tylko technicznie, ale także biznesowo, operacyjnie i audytowo.

Wielokanałowość i rozproszenie procesu

Wielokanałowość jest dziś standardem komunikacji w sektorze finansowym. Banki i instytucje finansowe komunikują się z klientami przez e-mail, SMS, powiadomienia push, bankowość elektroniczną, aplikacje mobilne, contact center, dokumenty elektroniczne i kanały formalne. Problem nie polega więc na samym istnieniu wielu kanałów. Prawdziwym wyzwaniem jest utrzymanie nad nimi kontroli.

Jeśli kanały, dane, zgody, szablony, procesy akceptacji i raportowanie są rozproszone, komunikacja staje się trudniejsza do monitorowania. Może być szybka, ale niespójna. Może być wielokanałowa, ale trudna do rozliczenia. Może być skuteczna w jednym kanale, ale nieczytelna z perspektywy całej relacji z klientem.

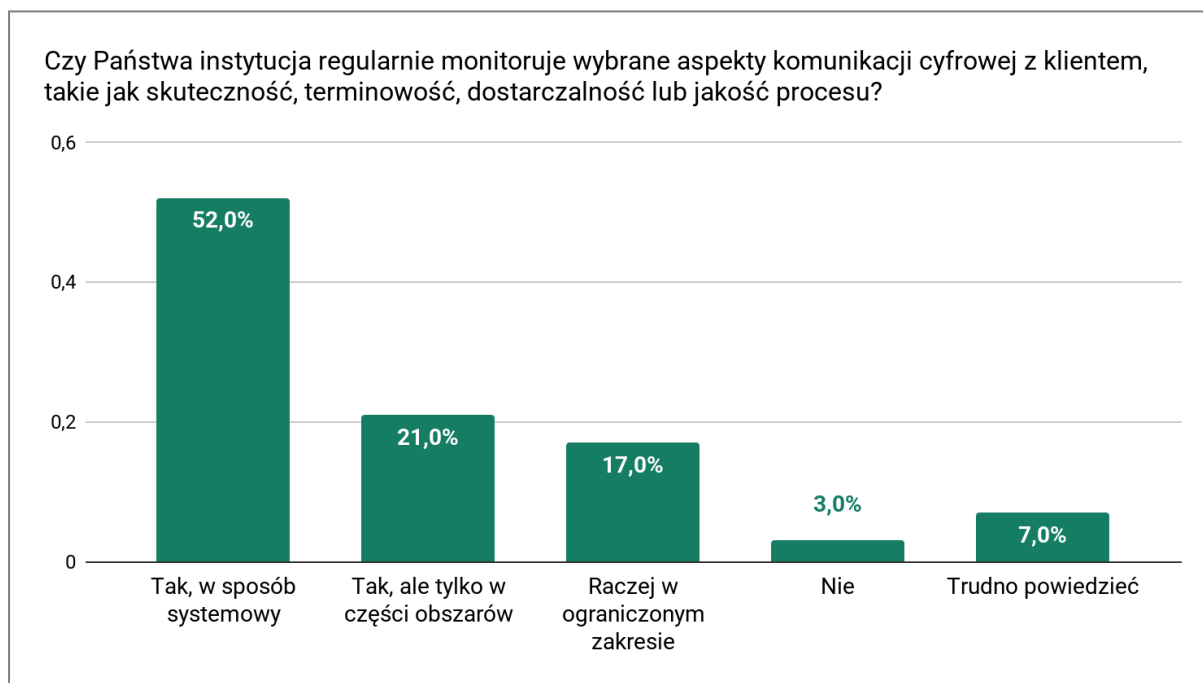
Dlatego w tym bloku patrzymy na wielokanałowość przez trzy pytania:

1. czy instytucje monitorują komunikację systemowo,
2. które obszary są najsłabiej kontrolowane,
3. gdzie szczególnie widać ryzyko rozproszenia procesu.



Regularne monitorowanie komunikacji cyfrowej

Wykres 5.6 Odpowiedzi na pytanie: *Czy Państwa instytucja regularnie monitoruje wybrane aspekty komunikacji cyfrowej z klientem, takie jak skuteczność, terminowość, dostarczalność lub jakość procesu?*



52% uczestników badania deklaruje, że ich instytucja monitoruje wybrane aspekty komunikacji cyfrowej w sposób systemowy.

Nieco ponad połowa uczestników badania deklaruje, że ich instytucja monitoruje wybrane aspekty komunikacji cyfrowej w sposób systemowy. To pozytywny sygnał, bo pokazuje, że komunikacja coraz częściej jest traktowana jako proces wymagający pomiaru, a nie tylko jako zbiór pojedynczych wysyłek.

Jednocześnie 21% wskazuje, że monitoring obejmuje tylko część obszarów, a 17% mówi o ograniczonym zakresie. To pokazuje, że w wielu instytucjach nadal istnieje przestrzeń do uporządkowania monitoringu komunikacji. W praktyce może to oznaczać, że organizacja dobrze widzi skuteczność wybranych kampanii, ale nie ma pełnego obrazu terminowości, dostarczalności, jakości procesu, statusów komunikacji albo różnic między kanałami.

W sektorze finansowym monitoring powinien obejmować nie tylko wyniki marketingowe. Powinien pozwalać odpowiedzieć na pytania operacyjne: czy komunikat wyszedł zgodnie z procesem, czy dotarł do odbiorcy, czy był terminowy, czy został uruchomiony w odpowiednim kanale i czy można odtworzyć jego status w razie reklamacji, kontroli lub audytu.



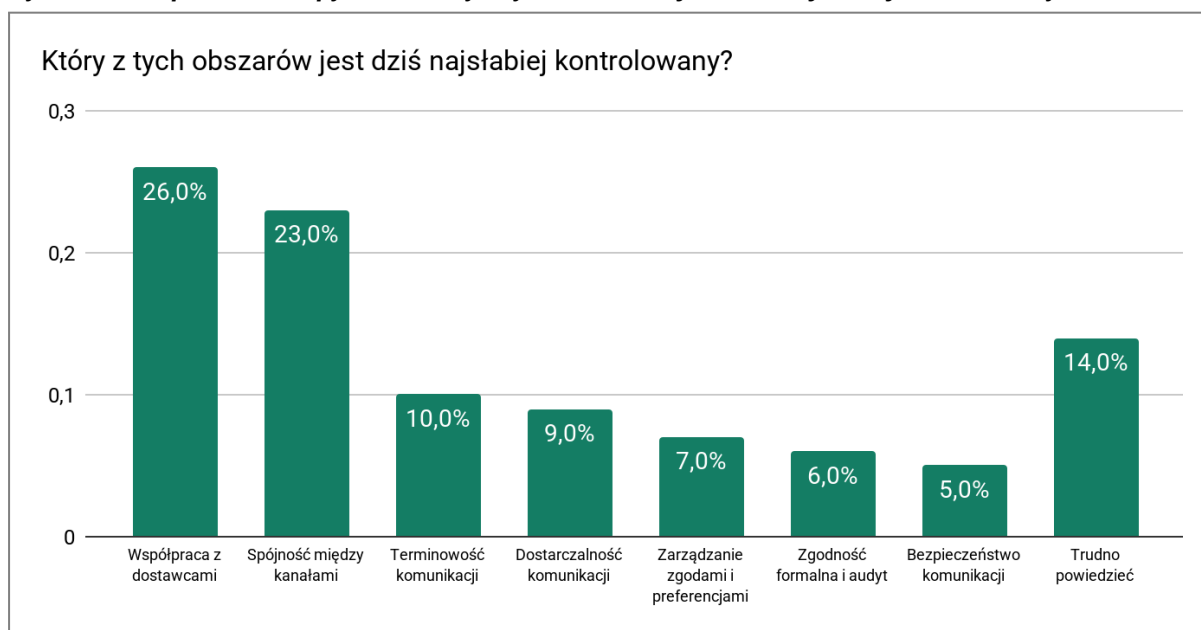
Obszary najłabiej kontrolowane w komunikacji cyfrowej

Wcześniejsze wyniki pokazują, że instytucje finansowe coraz częściej monitorują komunikację cyfrową i traktują ją jako proces wymagający kontroli. Jednocześnie samo monitorowanie nie oznacza jeszcze, że wszystkie elementy procesu są równie dobrze zarządzane. W komunikacji z klientem szczególnie trudne do kontroli mogą być te obszary, które znajdują się na styku wielu zespołów, systemów, kanałów i dostawców.

Dlatego w badaniu zapytaliśmy o to, który obszar komunikacji cyfrowej jest dziś najłabiej kontrolowany. Wyniki należy interpretować ostrożnie. Niski odsetek wskazań dla danego obszaru nie musi oznaczać, że nie występują w nim problemy. Może także oznaczać, że organizacje nie widzą jeszcze potrzeby dodatkowej kontroli, dany proces funkcjonuje bez wyraźnych zastrzeżeń albo odpowiedzialność za jego nadzór jest rozproszona i nie zawsze jednoznacznie przypisana.

Najczęściej wskazywanym obszarem jest współpraca z dostawcami – 26% wskazań, a następnie spójność między kanałami – 23%. To pokazuje, że największe wyzwania kontrolne pojawiają się tam, gdzie komunikacja wychodzi poza granice jednego zespołu lub jednego systemu.

Wykres 5.7 Odpowiedzi na pytanie: *Który z tych obszarów jest dziś najłabiej kontrolowany?*



Analizowana odpowiedź:

Współpraca z dostawcami.

Niższe wskazania dla pozostałych obszarów nie powinny być jednak interpretowane jako brak ich znaczenia. Dotyczy to szczególnie zarządzania zgodami i preferencjami kontaktu, wskazanego przez 7% uczestników badania. Ten wynik może oznaczać, że część instytucji



ma ten obszar relatywnie dobrze uporządkowany, ale może też wskazywać, że ryzyka związane ze zgodami są postrzegane głównie przez pryzmat compliance, a nie codziennej kontroli operacyjnej komunikacji.

W praktyce zgody i preferencje są jednym z elementów, które najmocniej wpływają na możliwość bezpiecznego prowadzenia komunikacji wielokanałowej. To od ich aktualności, spójności między systemami i poprawnego przypisania do typu komunikacji zależy, czy organizacja może prowadzić działania marketingowe, formalne, regulacyjne, obsługowe i transakcyjne bez ryzyka naruszenia zaufania klienta lub wymogów formalnych.

W tym kontekście warto pamiętać o rosnącym znaczeniu odporności cyfrowej i zarządzania dostawcami ICT. Regulacje takie jak DORA wzmacniają znaczenie kontroli nad dostawcami, ciągłości działania, obsługi incydentów, testowania odporności i możliwości odtworzenia procesu. Komunikacja wychodząca nie jest odrębnym obszarem regulacyjnym, ale może być elementem procesów, które instytucja powinna analizować pod kątem ryzyka operacyjnego i zależności technologicznych.

Współpraca z dostawcami jako najslabiej kontrolowany obszar w podziale na obszar pracy

Tabela 5.8 Współpraca z dostawcami w podziale na obszar pracy

Obszar pracy	Współpraca z dostawcami jako najslabiej kontrolowany obszar
Ryzyko / bezpieczeństwo	42,9%
IT / technologia	30,8%
Zarząd / dyrekcja	25,0%
Obsługa klienta	24,0%
Marketing / komunikacja	21,4%

Współpraca z dostawcami jako najslabiej kontrolowany obszar szczególnie mocno wybrzmiewa wśród osób związanych z ryzykiem i bezpieczeństwem oraz IT. To spójne z charakterem tego wyzwania. Zewnętrzni dostawcy wpływają na infrastrukturę, ciągłość działania, bezpieczeństwo danych, stabilność kanałów, SLA, raportowanie i możliwość kontroli procesu.

Dla marketingu i obsługi klienta dostawca może być przede wszystkim partnerem technologicznym umożliwiającym wysyłkę. Dla IT, ryzyka i bezpieczeństwa jest także elementem modelu odporności operacyjnej. Ten przekrój pokazuje więc, że współpraca z dostawcami nie powinna być wyłącznie kwestią zakupową lub kontraktową. Jest częścią zarządzania ryzykiem komunikacji.



Współpraca z dostawcami jako najslabiej kontrolowany obszar w podziale na funkcję w organizacji

Tabela 5.9 Współpraca z dostawcami w podziale na funkcję w organizacji

Funkcja w organizacji	Współpraca z dostawcami jako najslabiej kontrolowany obszar
Dyrektor	33,3%
Inna funkcja	31,3%
Członek zarządu	30,4%
Specjalista / ekspert	23,8%
Manager / kierownik	18,8%

W podziale na funkcję w organizacji współpraca z dostawcami jest szczególnie widoczna na poziomie decyzyjnym. Członkowie zarządu wskazują ten obszar częściej niż managerowie i kierownicy. To ważne, ponieważ kontrola nad dostawcami wiąże się nie tylko z codzienną obsługą systemów, ale także z odpowiedzialnością za bezpieczeństwo, ciągłość działania, ryzyko technologiczne i zgodność z wymaganiami sektora regulowanego.

Wynik dla dyrektorów należy interpretować ostrożnie ze względu na niską liczebność tej podgrupy, ale sam kierunek jest spójny z pozostałymi danymi: dostawcy są jednym z miejsc, w których komunikacja wychodzi poza bezpośrednią kontrolę organizacji i wymaga mocniejszych mechanizmów nadzoru.

Współpraca z dostawcami jako najslabiej kontrolowany obszar w podziale na typ instytucji

Tabela 5.10 Współpraca z dostawcami w podziale na typ instytucji

Typ instytucji	Współpraca z dostawcami jako najslabiej kontrolowany obszar
Firma ubezpieczeniowa	32,4%
Bank spółdzielczy	30,8%
SKOK / inna instytucja finansowa	22,2%
Bank komercyjny	0,0%
Inna instytucja sektora finansowego	0,0%

W podziale na typ instytucji współpraca z dostawcami jako najslabiej kontrolowany obszar szczególnie często pojawia się w firmach ubezpieczeniowych oraz bankach spółdzielczych. W ubezpieczeniach odsetek wskazań wynosi 32,4%, a w bankach spółdzielczych 30,8%.



Jest to znaczący sygnał, ponieważ oba segmenty mogą korzystać z wielu zewnętrznych komponentów wspierających komunikację: systemów wysyłkowych, integracji, narzędzi contact center, infrastruktury, usług raportowych czy kanałów pośrednich. Im więcej podmiotów i systemów uczestniczy w procesie, tym większe znaczenie ma kontrola, jasne SLA, możliwość monitorowania statusu i audytowalność działań.

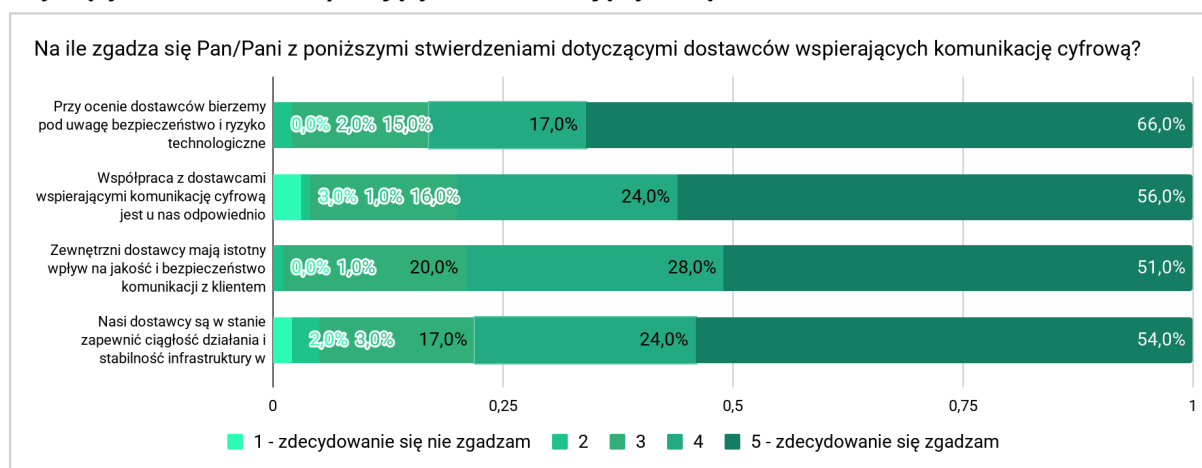
W praktyce wyzwaniem bywa nie tylko sama technologia, ale także organizacja odpowiedzialności za relację z dostawcą. Po stronie instytucji nie zawsze ta sama osoba lub ten sam zespół odpowiada za podpisanie umowy, nadzór nad jej realizacją, codzienną współpracę operacyjną i ocenę jakości usług. Jeśli właściciel procesu nie jest jednoznacznie wskazany, kontrola dostawcy może być rozproszona między biznes, IT, compliance, zakupy i zespoły operacyjne.

Dostawcy jako element odporności komunikacji cyfrowej

W sektorze finansowym dostawca wspierający komunikację cyfrową nie jest wyłącznie partnerem technologicznym odpowiedzialnym za narzędzie lub kanał wysyłki. Staje się częścią procesu krytycznego, który wpływa na bezpieczeństwo, dostarczalność, stabilność infrastruktury, zgodność i możliwość odtworzenia działań.

Dlatego relacja z dostawcą wymaga nie tylko umowy i SLA, ale także jasno określonego modelu współpracy, zakresu odpowiedzialności oraz właściciela procesu po stronie instytucji finansowej. Inaczej wygląda współpraca oparta na licencji, inaczej integracja systemowa, a inaczej model outsourcingowy lub podpowierzenie przetwarzania danych. Każdy z tych wariantów może oznaczać inne wymagania dotyczące kontroli, dokumentacji, bezpieczeństwa, raportowania i audytowalności.

Wykres 5.8 Odpowiedzi na pytanie: Na ile zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi dostawców wspierających komunikację cyfrową?



Dane z badania pokazują, że instytucje finansowe dostrzegają tę zależność. 83% uczestników badania zgadza się, że przy ocenie dostawców brane są pod uwagę bezpieczeństwo i ryzyko technologiczne. 79% zgadza się, że zewnętrzni dostawcy mają istotny wpływ na jakość i bezpieczeństwo komunikacji z klientem, a 78% uważa, że dostawcy są w stanie zapewnić ciągłość działania i stabilność infrastruktury w krytycznych momentach.



Jednocześnie 80% uczestników badania zgadza się, że współpraca z dostawcami wspierającymi komunikację cyfrową jest odpowiednio kontrolowana. To wysoki wynik, ale warto zestawić go z innym sygnałem z badania: współpraca z dostawcami jest jednocześnie najczęściej wskazywanym najslabiej kontrolowanym obszarem komunikacji cyfrowej.

Ta pozorna sprzeczność jest ważna. Pokazuje, że organizacje finansowe rozumieją znaczenie dostawców i deklarują kontrolę nad współpracą, ale jednocześnie widzą, że wraz ze wzrostem złożoności komunikacji, liczby kanałów, systemów i wymagań regulacyjnych, dostawcy stają się jednym z kluczowych punktów ryzyka operacyjnego.

Kluczowy wniosek

W sektorze finansowym dostawca komunikacji cyfrowej powinien być oceniany nie tylko przez pryzmat funkcjonalności, kosztu lub szybkości wdrożenia. Równie ważne są: bezpieczeństwo, stabilność infrastruktury, raportowanie, audytowalność, zgodność, ciągłość działania i możliwość kontroli procesu.

W praktyce oznacza to, że ocena dostawcy powinna obejmować również sposób formalnego ułożenia współpracy. Instytucja finansowa powinna wiedzieć, czy korzysta z rozwiązania w modelu licencyjnym, usługowym, outsourcingowym, integracyjnym lub z podpowierzeniem przetwarzania danych. Kluczowe jest także wskazanie, kto po stronie organizacji odpowiada za relację z dostawcą, kto monitoruje jakość usług, kto reaguje na incydenty i kto posiada pełny obraz realizacji procesu komunikacji.

Perspektywa SARE

Z perspektywy SARE dojrzała współpraca z dostawcą komunikacji w sektorze regulowanym wymaga czegoś więcej niż integracji technicznej. Wymaga zaufania opartego na procesach: jasnych rolach, kontrolach, raportowaniu, monitoringu dostarczalności, bezpieczeństwie danych i możliwości odtworzenia działań.

Istotny jest również sam model współpracy z dostawcą. W sektorze finansowym wdrożenie rozwiązania komunikacyjnego może oznaczać różne poziomy odpowiedzialności: od korzystania z licencji, przez integrację systemową, po model outsourcingowy lub podpowierzenie przetwarzania danych. Dlatego już na etapie wyboru dostawcy warto ustalić, jaki zakres danych będzie przetwarzany, kto odpowiada za konfigurację i utrzymanie procesu, jakie umowy są wymagane oraz czy dostawca jest gotowy na wymagania kontrolne, audytowe i bezpieczeństwa po stronie instytucji finansowej.

SARE posiada doświadczenie we współpracy z organizacjami działającymi w takim modelu, dlatego wspiera nie tylko samą realizację wysyłki, ale także uporządkowanie procesu komunikacji: od ról i uprawnień, przez akceptację treści, monitoring dostarczalności i raportowanie, po audytowalność działań oraz kontrolę nad danymi.



Dostawca komunikacji powinien wspierać instytucję finansową w utrzymaniu kontroli nad całym procesem komunikacji. To szczególnie istotne tam, gdzie komunikacja ma charakter krytyczny: formalny, transakcyjny, bezpieczeństwa, terminowy lub regulacyjny.

Warto znać odpowiedzi na poniższe pytania w zakresie współpracy z dostawcą rozwiązań:

- czy wiemy, w jakim modelu współpracujemy z dostawcą: licencja, usługa, outsourcing, integracja, podpowierzenie danych,
- czy zakres przetwarzanych danych jest jednoznacznie opisany,
- czy wiadomo, kto po stronie instytucji odpowiada za relację z dostawcą,
- czy wiadomo, kto odpowiada za codzienny nadzór nad realizacją procesu,
- czy dostawca jest gotowy na wymagania audytowe i kontrolne instytucji finansowej,
- czy umowa obejmuje bezpieczeństwo, dostępność usługi, raportowanie, incydenty i ciągłość działania,
- czy dostawca zapewnia dane potrzebne do raportowania biznesowego, compliance i audytu.

Spójność między kanałami jako obszar ryzyka operacyjnego

Drugim najczęściej wskazywanym najslabiej kontrolowanym obszarem komunikacji cyfrowej jest spójność między kanałami – 23% wskazań. Ten wynik pokazuje, że problem kontroli nie dotyczy wyłącznie dostawców. Dotyczy także tego, czy komunikacja prowadzona w różnych kanałach jest jednolita, aktualna i zrozumiała dla klienta.

W sektorze finansowym spójność między kanałami ma znaczenie operacyjne i reputacyjne. Klient nie rozróżnia wewnętrznych systemów, zespołów ani dostawców. Oczekuje jednej, spójnej informacji, niezależnie od tego, czy kontaktuje się z instytucją przez e-mail, SMS, aplikację, infolinię, placówkę czy formularz online.

Analizowana odpowiedź:

Spójność między kanałami.

Spójność między kanałami jako obszar ryzyka operacyjnego według obszarów w organizacji

Tabela 5.11 Spójność kanałów w podziale na obszar pracy

Obszar pracy	Spójność między kanałami jako najslabiej kontrolowany obszar
Zarząd / dyrekcja	37,5%
Marketing / komunikacja	28,6%
Obsługa klienta	22,0%
IT / technologia	15,4%
Ryzyko / bezpieczeństwo	0,0%



Spójność między kanałami szczególnie często wskazuje zarząd i dyrekcja oraz marketing i komunikacja. To logiczne: zarząd patrzy na komunikację z perspektywy całej organizacji i reputacji, a marketing widzi codzienną praktykę prowadzenia komunikacji w wielu kanałach jednocześnie.

Wysokie wskazanie wśród zarządu i dyrekcji pokazuje, że spójność kanałów nie jest wyłącznie problemem estetyki komunikacji czy jednolitego języka. Jest elementem kontroli organizacyjnej. Jeśli klient otrzymuje różne komunikaty w różnych kanałach albo status sprawy nie jest spójny między systemami, rośnie ryzyko nieporozumień, kontaktów do obsługi, reklamacji i utraty zaufania.

Wynik dla ryzyka i bezpieczeństwa należy interpretować ostrożnie ze względu na liczebność tej podgrupy. Może też oznaczać, że ten obszar częściej identyfikuje słabo kontrolowane miejsca w dostawcach, zgodności lub bezpieczeństwie niż w samej spójności kanałów.

Spójność między kanałami jako obszar ryzyka operacyjnego według funkcji w organizacji

Tabela 5.12 Spójność kanałów w podziale na funkcję w organizacji

Funkcja w organizacji	Spójność między kanałami jako najslabiej kontrolowany obszar
Członek zarządu	34,8%
Dyrektor	33,3%
Specjalista / ekspert	26,2%
Manager / kierownik	12,5%
Inna funkcja	6,3%

W podziale na funkcję w organizacji spójność między kanałami szczególnie często wskazują członkowie zarządu oraz specjaliści i eksperci. To ciekawy układ, bo pokazuje dwa poziomy tego samego problemu.

Zarząd widzi spójność kanałów jako element jakości zarządzania relacją z klientem, reputacji i odpowiedzialności za całościowe doświadczenie. Specjaliści i eksperci mogą natomiast dostrzegać praktyczne konsekwencje rozproszenia: inne szablony, różne systemy, brak jednolitych statusów, niespójne dane lub konieczność ręcznego uzgadniania komunikatów między kanałami.

Wynik dla dyrektorów należy traktować ostrożnie ze względu na niską liczebność tej podgrupy.



Spójność między kanałami jako obszar ryzyka operacyjnego według typu instytucji

Tabela 5.13 Spójność kanałów w podziale na typ instytucji

Typ instytucji	Spójność między kanałami jako najslabiej kontrolowany obszar
Bank komercyjny	33,3%
SKOK / inna instytucja finansowa	33,3%
Inna instytucja sektora finansowego	33,3%
Bank spółdzielczy	20,5%
Firma ubezpieczeniowa	18,9%

W podziale na typ instytucji spójność między kanałami jest wskazywana w różnych segmentach sektora finansowego. W bankach spółdzielczych odsetek wskazań wynosi 20,5%, a w firmach ubezpieczeniowych 18,9%. Wyniki dla banków komercyjnych, SKOK-ów i innych instytucji finansowych należy traktować ostrożnie ze względu na mniejsze liczebności podgrup, ale kierunkowo pokazują one, że problem spójności kanałów nie jest ograniczony do jednego typu organizacji.

W praktyce wyzwanie może mieć różne źródła. W bankowości może wynikać z wielu kanałów kontaktu i formalnych procesów komunikacji. W ubezpieczeniach z wieloetapowej obsługi klienta i licznych komunikatów związanych z polisami, odnowieniami, szkodami oraz reklamacjami. W każdym przypadku istotą problemu jest to samo: klient powinien otrzymywać spójny przekaz niezależnie od kanału.

Kluczowy wniosek

Wielokanałowość sama w sobie nie jest problemem. Problemem staje się wtedy, gdy komunikacja jest rozproszona między kanałami, systemami, zespołami i dostawcami, a organizacja nie ma pełnej kontroli nad statusem, spójnością i odpowiedzialnością za proces.

Dane pokazują, że najslabiej kontrolowane obszary dotyczą przede wszystkim miejsc styku: współpracy z dostawcami oraz spójności między kanałami. To właśnie tam najłatwiej o utratę przejrzystości, niejednolity przekaz, rozproszone raportowanie i trudność w odtworzeniu pełnej historii komunikacji.

Co to oznacza dla sektora finansowego?

Banki i instytucje finansowe powinny traktować wielokanałowość jako jeden proces, a nie zbiór niezależnych wysyłek. Oznacza to konieczność uporządkowania kanałów, statusów, odpowiedzialności, raportowania i nadzoru nad dostawcami.



W praktyce organizacja powinna wiedzieć:

- które kanały są wykorzystywane do różnych typów komunikacji,
- czy komunikaty są spójne między kanałami,
- czy status komunikacji jest widoczny w jednym miejscu,
- kto odpowiada za kanał, treść, wysyłkę i raportowanie,
- którzy dostawcy uczestniczą w procesie,
- czy istnieje jasne SLA i ścieżka eskalacji,
- czy można odtworzyć komunikację niezależnie od kanału jej wysłania.

Perspektywa SARE

W sektorze regulowanym wielokanałowość wymaga nie tylko dostępności różnych kanałów, ale przede wszystkim kontroli nad całym procesem. System komunikacyjny powinien pomagać organizacji zarządzać kanałami, statusami, zgodami, segmentami, szablonami i raportami w sposób spójny.

Z perspektywy operacyjnej kluczowe jest ograniczanie rozproszenia: mniej ręcznego przenoszenia danych, mniej niespójnych statusów, mniej osobnych ścieżek raportowania i mniej zależności, których nie da się łatwo audytować. Dopiero wtedy wielokanałowość wspiera doświadczenie klienta, zamiast zwiększać złożoność procesu.

Warto zwrócić uwagę na aspekt kontroli komunikacji wielokanałowej – ona wymaga również spójnego zarządzania zgodami i preferencjami kontaktu. Jeżeli dane o zgodach są rozproszone między systemami lub nie są powiązane z typem komunikacji, rośnie ryzyko błędnej wysyłki, niespójnego doświadczenia klienta i trudności w odtworzeniu procesu.

Automatyzacja komunikacji jako kierunek zmian operacyjnych

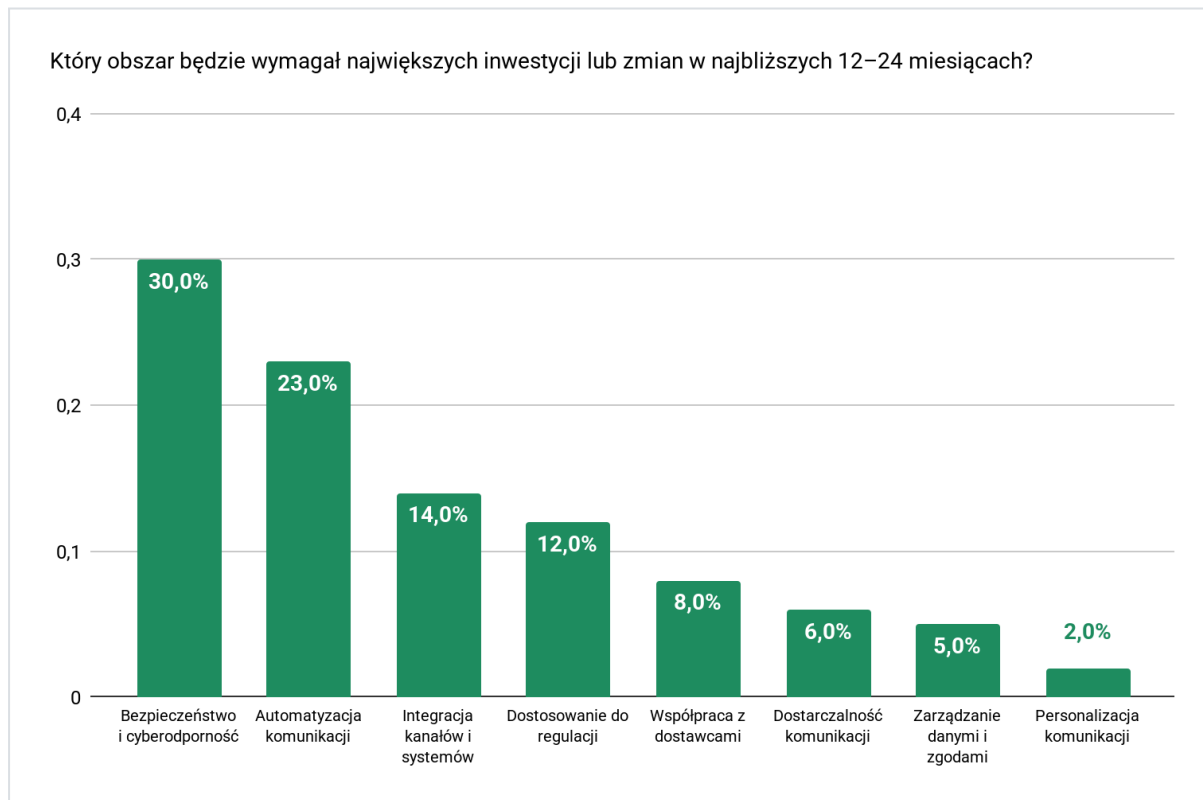
Automatyzacja komunikacji jest jednym z naturalnych kierunków odpowiedzi na presję operacyjną w sektorze finansowym. Skoro instytucje muszą działać szybciej, obsługiwać wiele kanałów, utrzymywać kontrolę nad procesem i monitorować dostarczalność, ręczne zarządzanie komunikacją staje się coraz mniej efektywne.

W tym rozdziale nie traktujemy automatyzacji jako sposobu na „więcej kampanii”. W sektorze finansowym automatyzacja powinna oznaczać przede wszystkim większą powtarzalność procesu, ograniczenie pracy ręcznej, mniejsze ryzyko błędu, lepszą kontrolę statusów i możliwość szybszego reagowania na zdarzenia po stronie klienta lub organizacji. W dobrze zaprojektowanym procesie przekłada się także na niższe koszty operacyjne, ponieważ ogranicza liczbę ręcznych czynności, ponownych kontaktów, korekt i interwencji po wysyłce.



Automatyzacja komunikacji wśród głównych kierunków inwestycji i zmian

Wykres 5.9 Odpowiedzi na pytanie: *Który obszar będzie wymagał największych inwestycji lub zmian w najbliższych 12-24 miesiącach?*



Analizowana odpowiedź:
Automatyzacja komunikacji

23% uczestników badania wskazuje automatyzację komunikacji jako obszar wymagający największych inwestycji lub zmian w najbliższych 12-24 miesiącach.

Automatyzacja komunikacji jest drugim najczęściej wskazywanym obszarem wymagającym inwestycji lub zmian w najbliższych 12-24 miesiącach. Wskazuje ją 23% uczestników badania. Wyżej znajduje się jedynie bezpieczeństwo i cyberodporność, wskazane przez 30%.

To zestawienie jest istotne, ponieważ pokazuje, że sektor finansowy myśli o automatyzacji nie w oderwaniu od bezpieczeństwa, ale obok niego. Automatyzacja nie powinna być więc rozumiana jako przyspieszanie działań kosztem kontroli. Powinna być sposobem na uporządkowanie powtarzalnych procesów, ograniczenie pracy ręcznej i zmniejszenie ryzyka błędów.

W praktyce automatyzacja może dotyczyć wielu typów komunikacji: przypomnień, powiadomień statusowych, komunikatów transakcyjnych, informacji formalnych, wiadomości



obsługowych, komunikacji windykacyjnej czy scenariuszy reagujących na określone zdarzenia. W każdym z tych przypadków kluczowe jest jednak to, aby automatyczny proces był zgodny z zasadami bezpieczeństwa, zgodami klienta, ścieżką akceptacji i wymaganiami raportowania.

Automatyzacja komunikacji jako obszar inwestycji w podziale na obszar pracy

Tabela 5.14 Automatyzacja jako obszar inwestycji w podziale na obszar pracy

Obszar pracy	Automatyzacja komunikacji jako obszar inwestycji
Marketing / komunikacja	42,9%
Obsługa klienta	24,0%
Zarząd / dyrekcja	18,8%
IT / technologia	15,4%
Ryzyko / bezpieczeństwo	0,0%

W podziale na obszar pracy automatyzacja komunikacji szczególnie mocno wybrzmiewa w marketingu i komunikacji. W tej grupie wskazuje ją 42,9% uczestników badania. To naturalne, ponieważ zespoły marketingowe i komunikacyjne najczęściej odczuwają potrzebę szybszego uruchamiania kampanii, ograniczania ręcznej pracy, określania właściwych grup odbiorców, testowania treści i zarządzania wieloma scenariuszami kontaktu. Jednocześnie to właśnie w tym obszarze automatyzacja powinna wspierać kontrolę zgód i preferencji, w tym automatyczne wykluczanie z komunikacji osób, które wycofały zgodę, zmieniły preferencje kontaktu albo nie powinny otrzymać danego typu wiadomości. Dzięki temu automatyzacja nie tylko przyspiesza działania komunikacyjne, ale także ogranicza ryzyko wysyłki do niewłaściwej grupy odbiorców.

Automatyzacja jest również widoczna w obsłudze klienta – 24%. W tym obszarze może oznaczać zmniejszenie liczby powtarzalnych kontaktów, automatyczne powiadomienia statusowe, przypomnienia, potwierdzenia, komunikaty formalne lub szybsze przekierowanie klienta do właściwego procesu.

Niższe wskazania w IT, ryzyku i bezpieczeństwie nie oznaczają, że automatyzacja nie jest dla tych obszarów istotna. Wynik może oznaczać, że zespoły te częściej myślą o inwestycjach przez pryzmat bezpieczeństwa, cyberodporności, integracji lub kontroli technologicznej. To ważne rozróżnienie: automatyzacja jest silnie widoczna po stronie biznesu i komunikacji, ale jej skuteczne wdrożenie wymaga wsparcia technologii, bezpieczeństwa i compliance.



Automatyzacja komunikacji jako obszar inwestycji w podziale na funkcję w organizacji

Tabela 5.15 Automatyzacja jako obszar inwestycji w podziale na funkcję w organizacji

Funkcja w organizacji	Automatyzacja komunikacji jako obszar inwestycji
Dyrektor	66,7%
Manager / kierownik	37,5%
Członek zarządu	21,7%
Inna funkcja	18,8%
Specjalista / ekspert	16,7%

W podziale na funkcję w organizacji automatyzacja komunikacji jest szczególnie widoczna wśród managerów i kierowników, gdzie wskazuje ją 37,5% uczestników badania. To ważna obserwacja, ponieważ właśnie ta grupa często odpowiada za organizację pracy zespołów, efektywność procesu, terminy, zasoby i możliwość skalowania komunikacji.

Wśród członków zarządu automatyzację wskazuje 21,7% badanych. Można to interpretować jako sygnał, że na poziomie strategicznym automatyzacja jest jednym z istotnych kierunków zmian, choć konkuruje z innymi priorytetami, przede wszystkim bezpieczeństwem i cyberodpornością.

Wynik dla dyrektorów jest wysoki, ale należy interpretować go ostrożnie ze względu na niską liczebność tej podgrupy. Nie powinien być podstawą do twardego wnioskowania, choć kierunkowo pokazuje, że automatyzacja jest widoczna również na poziomie decyzyjnym.

Automatyzacja komunikacji jako obszar inwestycji w podziale na typ instytucji

Tabela 5.16 Automatyzacja jako obszar inwestycji w podziale na typ instytucji

Typ instytucji	Automatyzacja komunikacji jako obszar inwestycji
SKOK / inna instytucja finansowa	44,4%
Bank komercyjny	33,3%
Bank spółdzielczy	23,1%
Firma ubezpieczeniowa	18,9%
Inna instytucja sektora finansowego	16,7%

W podziale na typ instytucji automatyzacja komunikacji jest wskazywana w większości segmentów sektora finansowego. W bankach spółdzielczych wskazuje ją 23,1% uczestników badania, a w firmach ubezpieczeniowych 18,9%.



Wynik banków spółdzielczych jest istotny z perspektywy raportu, ponieważ to najliczniej reprezentowany segment w próbie. Pokazuje, że automatyzacja nie jest tematem wyłącznie dużych organizacji lub najbardziej zaawansowanych cyfrowo podmiotów. Może być odpowiedzią także na potrzeby instytucji, które chcą usprawnić powtarzalne procesy komunikacyjne, zachowując relacyjny charakter kontaktu z klientem.

W firmach ubezpieczeniowych automatyzacja może wspierać wieloetapowe procesy obsługi: przypomnienia o odnowieniach, komunikację dotyczącą polis, statusy szkód, dokumenty formalne, powiadomienia obsługowe i kampanie informacyjne. W tym sensie automatyzacja może poprawiać nie tylko efektywność działań, ale także ciągłość i przewidywalność kontaktu z klientem.

Wyniki dla banków komercyjnych i SKOK-ów należy traktować ostrożnie ze względu na mniejsze liczebności podgrup.

Kluczowy wniosek

Automatyzacja komunikacji jest jednym z głównych kierunków zmian operacyjnych w sektorze finansowym. Jej znaczenie wynika nie tylko z potrzeby przyspieszenia działań, ale również z potrzeby ograniczenia ręcznej pracy, błędów, niespójności i trudności w monitorowaniu procesu.

W dojrzałym modelu automatyzacja nie oznacza rezygnacji z kontroli. Oznacza przeniesienie kontroli do procesu: przez reguły, statusy, warunki uruchomienia, segmentację, zgodność ze zgodami, raportowanie i możliwość audytu.

Co to oznacza dla sektora finansowego?

Banki i instytucje finansowe powinny automatyzować przede wszystkim te procesy komunikacyjne, które są powtarzalne, podatne na błędy ręczne i wymagają terminowości. Dotyczy to zarówno komunikacji marketingowej, jak i operacyjnej, formalnej, transakcyjnej oraz obsługowej.

Warto odpowiedzieć sobie na kilka pytań:

- ➔ czy automatyzacja uwzględnia zgody, preferencje i typ komunikacji,
- ➔ czy automatyczne scenariusze mają zdefiniowane warunki zatrzymania,
- ➔ czy automatyczne scenariusze mają opisany plan awaryjny,
- ➔ czy wiadomo, co dzieje się w przypadku błędu danych, awarii integracji lub niedostępności kanału,
- ➔ czy komunikacja automatyczna jest raportowana i audytowalna,
- ➔ czy zespoły widzą status automatycznego procesu w jednym miejscu,
- ➔ czy infrastruktura wspierająca komunikację zapewnia ciągłość działania, redundancję i monitoring dostępności.



Perspektywa SARE

W sektorze regulowanym automatyzacja komunikacji powinna być projektowana jako część kontrolowanego procesu, a nie jako osobna warstwa kampanijna. Scenariusze automatyczne muszą uwzględniać dane klienta, zgody, kanały, warunki wysyłki, statusy, zasady raportowania oraz warunki zatrzymania lub przekierowania procesu.

SARE wspiera organizacje w automatyzacji komunikacji wielokanałowej w taki sposób, aby przyspieszenie działań nie oznaczało utraty kontroli. Kluczowe są mechanizmy pozwalające definiować reguły, uruchamiać komunikację na podstawie zdarzeń, monitorować statusy, raportować efekty i dokumentować przebieg procesu.

W instytucjach finansowych automatyzacja powinna mieć również jasno opisany scenariusz awaryjny. Organizacja powinna wiedzieć, co dzieje się, gdy automatyczny proces nie zostanie uruchomiony, dane wejściowe są niepełne, integracja przestaje działać, kanał wysyłki jest czasowo niedostępny albo komunikat wymaga ręcznej weryfikacji. Taki „plan B” pozwala ograniczać ryzyko przerwania komunikacji, opóźnień lub braku reakcji na zdarzenie po stronie klienta albo organizacji.

Istotnym elementem dojrzałej automatyzacji jest także odporność infrastruktury. W przypadku komunikacji krytycznej, formalnej, transakcyjnej, bezpieczeństwa lub regulacyjnej znaczenie ma nie tylko sam scenariusz wysyłki, ale również ciągłość działania systemu. Dlatego rozwiązania wspierające komunikację powinny uwzględniać środowiska zapasowe, redundancję, monitoring dostępności oraz możliwość utrzymania ciągłości usługi w sytuacji awarii lub niedostępności podstawowego środowiska.

Dzięki temu automatyzacja nie zwiększa chaosu komunikacyjnego. Przeciwnie – pomaga go ograniczać, szczególnie wtedy, gdy organizacja obsługuje wiele kanałów, wiele zespołów i dużą skalę komunikacji z klientem. W sektorze finansowym dojrzała automatyzacja oznacza nie tylko szybsze działanie, ale także kontrolę, przewidywalność, możliwość audytu i gotowość na sytuacje awaryjne.

Ograniczenia technologiczne i integracja systemów

Po szybkości, dostarczalności, wielokanałowości i automatyzacji przechodzimy do zaplecza technologicznego komunikacji. To ważne, bo operacyjna sprawność komunikacji nie zależy wyłącznie od pracy zespołów. Zależy również od tego, czy systemy, kanały, dane, zgody, statusy i raporty są ze sobą połączone.

W sektorze finansowym technologia komunikacyjna nie jest tylko narzędziem do wysyłki. Jest elementem procesu, który powinien wspierać kontrolę, integrację, dostarczalność, audytowalność i skalowanie działań. Jeśli infrastruktura jest rozproszona, organizacja może mieć dobre procedury, ale nadal działać wolno, ręcznie i z wysokim ryzykiem błędów.



W tym bloku analizujemy dwa wyniki:

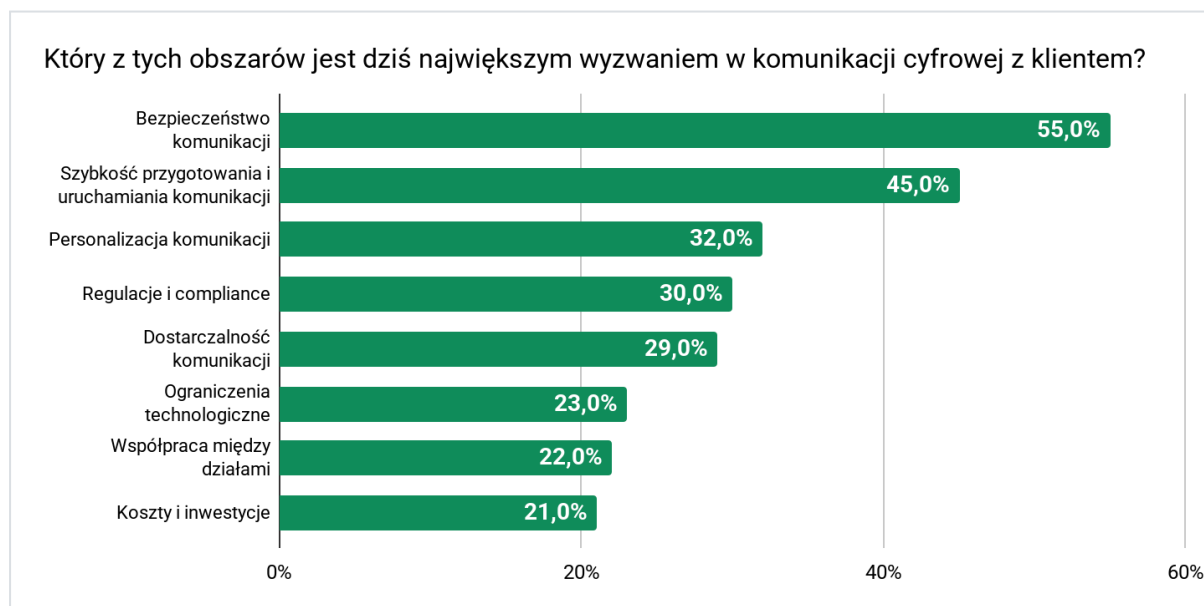
1. **Ograniczenia technologiczne** jako jedno z największych wyzwań komunikacji cyfrowej.
2. **Integrację kanałów i systemów** jako obszar wymagający inwestycji lub zmian w najbliższych 12-24 miesiącach.

Dodatkowo wykorzystujemy jako kontekst stwierdzenie:

Obecne ograniczenia technologiczne utrudniają nam bardziej zaawansowaną personalizację komunikacji.

Ograniczenia technologiczne jako wyzwanie komunikacji cyfrowej

Wykres 5.10 Odpowiedzi na pytanie: *Który z tych obszarów jest dziś największym wyzwaniem w komunikacji cyfrowej z klientem?*



Pytanie było wielokrotnego wyboru, maksymalnie 3 odpowiedzi.

Analizowana odpowiedź:

Ograniczenia technologiczne.

23% uczestników badania wskazuje ograniczenia technologiczne jako jedno z największych wyzwań w komunikacji cyfrowej z klientem.

Ograniczenia technologiczne wskazuje 23% uczestników badania. Wynik ten nie jest najwyższy w całym rankingu wyzwań, ale ma duże znaczenie interpretacyjne. Technologia jest bowiem jednym z ukrytych warunków sprawnej komunikacji. Jeżeli systemy są rozproszone,



dane nieaktualne, procesy ręczne, a kanały słabo zintegrowane, problemy pojawiają się dopiero na poziomie szybkości, dostarczalności, personalizacji, raportowania lub kontroli procesu.

W sektorze finansowym ograniczenia technologiczne nie oznaczają wyłącznie braku nowoczesnych narzędzi – często są związane z brakiem spójności między systemami, trudnością w zarządzaniu zgodami, koniecznością ręcznego przenoszenia danych, ograniczoną widocznością statusów komunikacji, brakiem jednolitego raportowania albo niewystarczającym poziomem zabezpieczeń względem wymagań organizacji.

W sektorze regulowanym technologia musi spełniać nie tylko wymagania funkcjonalne, ale także bezpieczeństwa, zgodności, kontroli dostępu, ciągłości działania i ochrony danych. Rozwiązanie, które sprawdza się w mniej regulowanym środowisku, może nie być możliwe do wdrożenia w banku lub instytucji finansowej, jeśli nie spełnia wymagań wewnętrznych polityk bezpieczeństwa, audytu lub zarządzania ryzykiem dostawców.

Dlatego technologia powinna być analizowana nie jako osobna warstwa, ale jako infrastruktura komunikacji. To od niej zależy, czy organizacja potrafi działać szybko, zgodnie, bezpiecznie i w wielu kanałach jednocześnie, a także czy potrafi utrzymać wymagany poziom kontroli, odporności i zgodności z wewnętrznymi standardami bezpieczeństwa.

Ograniczenia technologiczne jako wyzwanie w podziale na obszar pracy

Tabela 5.17 Ograniczenia technologiczne jako wyzwanie w podziale na obszar pracy

Obszar pracy	Ograniczenia technologiczne jako wyzwanie
Ryzyko / bezpieczeństwo	57,1%
Obsługa klienta	22,0%
Marketing / komunikacja	21,4%
Zarząd / dyrekcja	18,8%
IT / technologia	15,4%

W podziale na obszar pracy ograniczenia technologiczne szczególnie często wskazują osoby związane z ryzykiem i bezpieczeństwem. Ze względu na liczebność tej podgrupy wynik należy interpretować ostrożnie, ale kierunek jest ważny. Z perspektywy ryzyka i bezpieczeństwa technologia nie jest tylko narzędziem operacyjnym. Jest elementem kontroli, dostępu do danych, audytowalności, ciągłości działania i ograniczania błędów.

Wyniki w obsłudze klienta oraz marketingu i komunikacji pokazują natomiast praktyczny wymiar ograniczeń technologicznych. To właśnie te obszary najczęściej odczuwają skutki rozproszonych narzędzi: dłuższy czas przygotowania komunikacji, ręczne przekazywanie danych, trudności w segmentacji, brak pełnego widoku statusów lub konieczność pracy w kilku systemach.



Niższy wynik w IT nie musi oznaczać, że technologia nie jest istotnym problemem dla tego obszaru. Może wskazywać, że IT częściej klasyfikuje wyzwania jako integracyjne, bezpieczeństwa, infrastrukturalne lub architektoniczne, a nie jako ogólne „ograniczenia technologiczne”.

W sektorze finansowym część ograniczeń może wynikać również z wymagań narzuconych przez centralę, grupę kapitałową, zreszenie, dostawcę infrastruktury lub obowiązujący standard technologiczny. Dotyczy to szczególnie organizacji, które korzystają ze wspólnych systemów, centralnych polityk bezpieczeństwa, narzuconych integracji albo jednolitych standardów danych. W takich przypadkach lokalna instytucja lub zespół operacyjny może odczuwać ograniczenie w tempie wdrożenia zmian, automatyzacji lub integracji kanałów, nawet jeśli źródło ograniczenia znajduje się poza samym zespołem komunikacji.

Ograniczenia technologiczne jako wyzwanie w podziale na funkcję w organizacji

Tabela 5.18 Ograniczenia technologiczne jako wyzwanie w podziale na funkcję w organizacji

Funkcja w organizacji	Ograniczenia technologiczne jako wyzwanie
Dyrektor	33,3%
Specjalista / ekspert	26,2%
Manager / kierownik	25,0%
Inna funkcja	18,8%
Członek zarządu	17,4%

W podziale na funkcję w organizacji ograniczenia technologiczne są najbardziej widoczne wśród specjalistów i ekspertów oraz managerów i kierowników. To ważne, ponieważ te grupy najczęściej widzą technologię w codziennej pracy: przy konfiguracji komunikacji, pracy na danych, przygotowaniu segmentów, akceptacji, raportowaniu i obsłudze wyjątków.

Dla specjalistów ograniczenie technologiczne może oznaczać dodatkową pracę ręczną, brak automatyzacji lub konieczność uzgadniania danych między systemami. Dla managerów może oznaczać trudniejszą koordynację procesu, większe ryzyko opóźnień i mniejszą przejrzystość statusów.

Wynik dla dyrektorów należy traktować ostrożnie ze względu na niską liczebność tej podgrupy.

Ograniczenia technologiczne jako wyzwanie w podziale na typ instytucji

Tabela 5.19 Ograniczenia technologiczne jako wyzwanie w podziale na typ instytucji

Typ instytucji	Ograniczenia technologiczne jako wyzwanie
Bank komercyjny	33,3%
SKOK / inna instytucja finansowa	33,3%



Bank spółdzielczy	25,6%
Inna instytucja sektora finansowego	25,0%
Firma ubezpieczeniowa	16,2%

W podziale na typ instytucji ograniczenia technologiczne są widoczne w większości segmentów sektora finansowego. W bankach spółdzielczych wskazuje je 25,6% uczestników badania, a w innych instytucjach sektora finansowego 25,0%.

Wynik banków spółdzielczych jest szczególnie istotny, ponieważ to najliczniej reprezentowany segment w próbie. Może pokazywać, że wyzwania technologiczne dotyczą nie tylko największych organizacji z rozbudowaną architekturą systemową, ale również instytucji, które muszą łączyć relacyjny model obsługi klienta z rosnącymi wymaganiami dotyczącymi komunikacji cyfrowej, bezpieczeństwa i kontroli procesu.

Wyniki dla banków komercyjnych należy traktować ostrożnie ze względu na mniejsze liczebności podgrup.

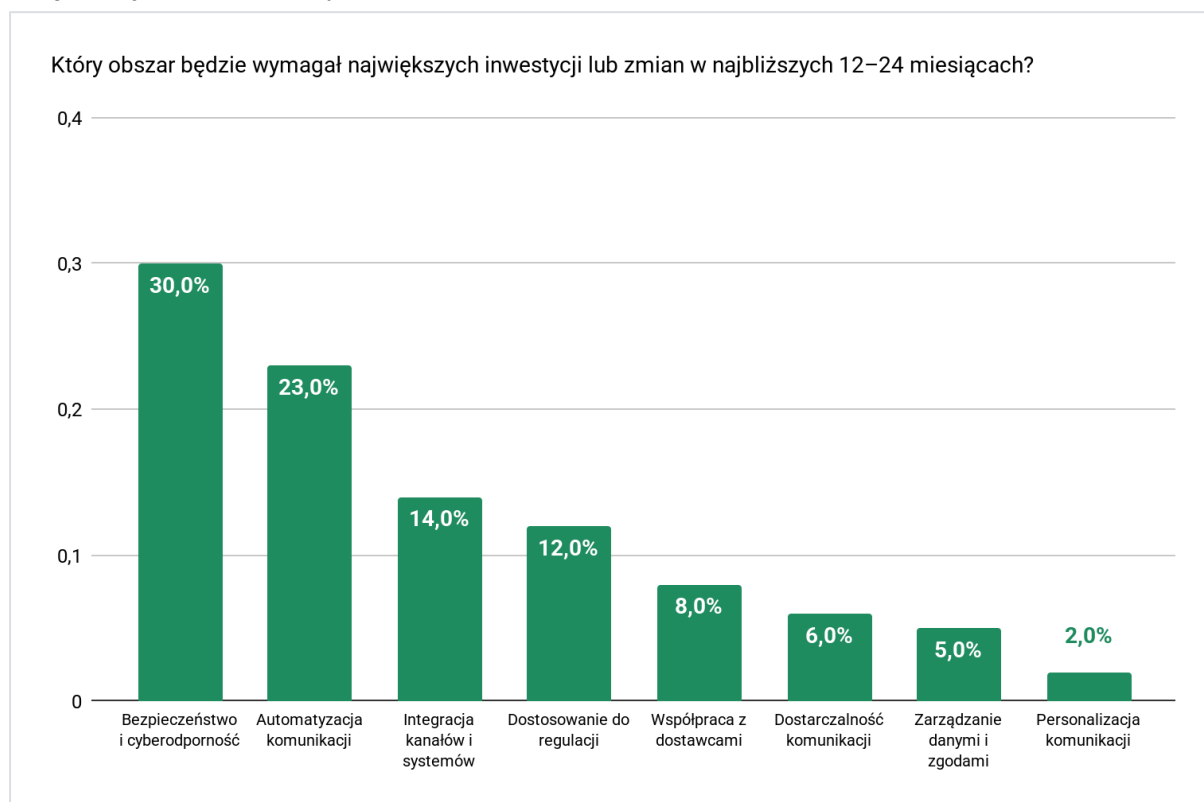
Integracja kanałów i systemów jako obszar inwestycji

Ograniczenia technologiczne rzadko wynikają wyłącznie z braku pojedynczego narzędzia. Częściej są efektem rozproszenia kanałów, danych, zgód, statusów komunikacji i raportowania między różnymi systemami. Dlatego integracja kanałów i systemów jest jednym z naturalnych kierunków rozwoju komunikacji cyfrowej w sektorze finansowym.

W badaniu 14% uczestników wskazuje integrację kanałów i systemów jako obszar wymagający największych inwestycji lub zmian w najbliższych 12-24 miesiącach. Ten wynik warto czytać nie tylko jako potrzebę technologiczną, ale także jako sygnał organizacyjny: bez integracji trudniej utrzymać spójność komunikacji, kontrolę nad zgodami, widoczność statusów, terminowość wysyłek i jednolite raportowanie.



Wykres 5.11 Odpowiedzi na pytanie: Który obszar będzie wymagał największych inwestycji lub zmian w najbliższych 12-24 miesiącach?



Analizowana odpowiedź:

Integracja kanałów i systemów.

14% uczestników badania wskazuje integrację kanałów i systemów jako obszar wymagający największych inwestycji lub zmian w najbliższych 12-24 miesiącach.

Integrację kanałów i systemów wskazuje 14% uczestników badania jako obszar wymagający największych inwestycji lub zmian w najbliższych 12-24 miesiącach. Wynik ten należy czytać razem z wcześniejszymi danymi o wielokanałowości, dostawcach i spójności między kanałami.

Integracja nie jest celem samym w sobie. Jest warunkiem tego, aby komunikacja mogła być zarządzana jako jeden proces. Bez integracji organizacja może mieć wiele kanałów, ale brak wspólnego widoku klienta, statusu komunikacji, zgód, historii kontaktu i raportowania.

W praktyce integracja kanałów i systemów wpływa na szybkość przygotowania komunikacji, dostarczalność, personalizację, zgodność, audytowalność oraz możliwość automatyzacji. Im bardziej rozproszona architektura komunikacji, tym trudniej skalować działania bez zwiększania ryzyka operacyjnego.



Integracja kanałów i systemów jako obszar inwestycji w podziale na obszar pracy

Tabela 5.20 Integracja kanałów i systemów jako inwestycja w podziale na obszar pracy

Obszar pracy	Integracja kanałów i systemów jako obszar inwestycji
Ryzyko / bezpieczeństwo	28,6%
Marketing / komunikacja	21,4%
Obsługa klienta	14,0%
Zarząd / dyrekcja	12,5%
IT / technologia	0,0%

W podziale na obszar pracy integracja kanałów i systemów jest szczególnie widoczna w obszarze ryzyka i bezpieczeństwa oraz marketingu i komunikacji. W przypadku ryzyka i bezpieczeństwa może to oznaczać potrzebę większej kontroli nad przepływem danych, statusem komunikacji, audytowalnością i zależnościami między systemami.

W marketingu i komunikacji integracja oznacza możliwość sprawniejszego zarządzania kampaniami, segmentami, zgodami, kanałami i raportami. Bez niej zespoły mogą działać szybciej tylko pozornie, bo część pracy przenosi się do ręcznych uzgodnień, eksportów, importów i kontroli poza systemem.

Wynik IT należy interpretować ostrożnie. Może oznaczać, że dla zespołów technologicznych integracja jest traktowana jako część szerszych inicjatyw infrastrukturalnych, bezpieczeństwa lub cyberodporności, a nie jako osobna kategoria inwestycyjna.

Integracja kanałów i systemów jako obszar inwestycji w podziale na funkcję w organizacji

Tabela 5.21 Integracja kanałów i systemów jako inwestycja w podziale na funkcję w organizacji

Funkcja w organizacji	Integracja kanałów i systemów jako obszar inwestycji
Członek zarządu	17,4%
Specjalista / ekspert	14,3%
Manager / kierownik	12,5%
Inna funkcja	12,5%
Dyrektor	0,0%

W podziale na funkcję w organizacji integracja kanałów i systemów jest wskazywana przez członków zarządu, specjalistów, managerów i osoby z innych funkcji na zbliżonym poziomie. To sugeruje, że potrzeba integracji nie jest zamknięta w jednej grupie stanowiskowej.



Dla zarządu integracja może oznaczać większą przejrzystość procesu, lepszą kontrolę nad kanałami i możliwość podejmowania decyzji na podstawie spójnych danych. Dla specjalistów i managerów to przede wszystkim mniej ręcznej pracy, lepszy dostęp do statusów, mniej uzgodnień między systemami i większa przewidywalność procesu komunikacji.

Wynik dla dyrektorów należy traktować ostrożnie ze względu na niską liczebność tej podgrupy.

Integracja kanałów i systemów jako obszar inwestycji w podziale na typ instytucji

Tabela 5.22 Integracja kanałów i systemów jako inwestycja w podziale na typ instytucji

Typ instytucji	Integracja kanałów i systemów jako obszar inwestycji
Inna instytucja sektora finansowego	25,0%
Firma ubezpieczeniowa	16,2%
Bank spółdzielczy	12,8%
Bank komercyjny	0,0%
SKOK / inna instytucja finansowa	0,0%

W podziale na typ instytucji integracja kanałów i systemów jest szczególnie widoczna w innych instytucjach sektora finansowego oraz w firmach ubezpieczeniowych. W ubezpieczeniach może wynikać z wieloetapowego charakteru relacji z klientem, w której komunikacja dotyczy sprzedaży, odnowień, dokumentów, szkód, reklamacji i obsługi formalnej.

W bankach spółdzielczych integrację kanałów i systemów wskazuje 12,8% uczestników badania. Ten wynik warto czytać razem z wcześniejszymi danymi dotyczącymi szybkości, dostawców i ograniczeń technologicznych. Integracja może być jednym z warunków dalszego usprawniania komunikacji, ale nie zawsze jest nazywana jako osobny priorytet inwestycyjny.

Wyniki dla banków komercyjnych należy interpretować ostrożnie ze względu na mniejsze liczebności grupy.

Ograniczenia technologiczne a zaawansowana personalizacja

Ten fragment pełni w rozdziale funkcję kontekstu technologicznego. Personalizacja komunikacji zostanie szerzej omówiona w rozdziale poświęconym presji klienta, natomiast tutaj pokazujemy ją jako przykład obszaru, w którym ograniczenia technologiczne stają się szczególnie widoczne.

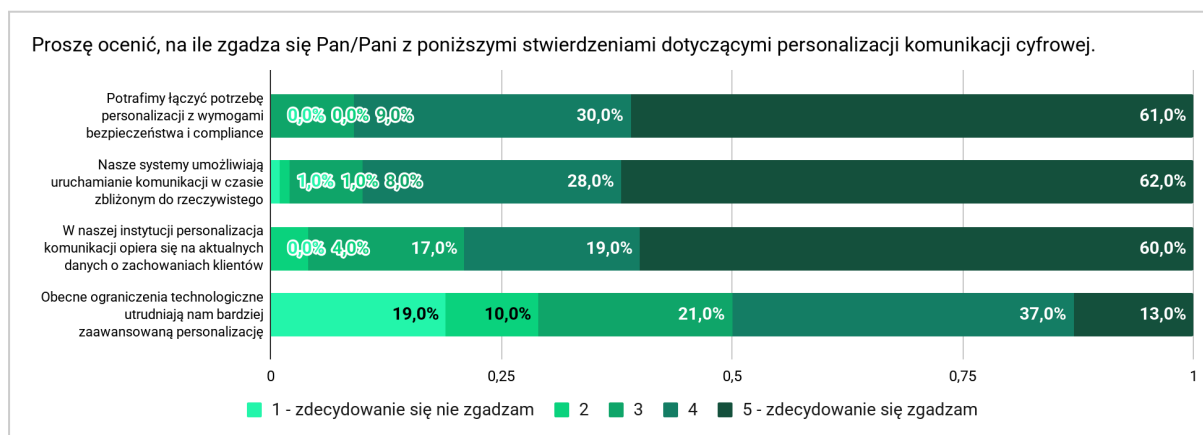
Zaawansowana personalizacja wymaga nie tylko pomysłu na komunikację, ale także połączonych danych, aktualnych zgód, integracji systemów, bezpiecznego dostępu do



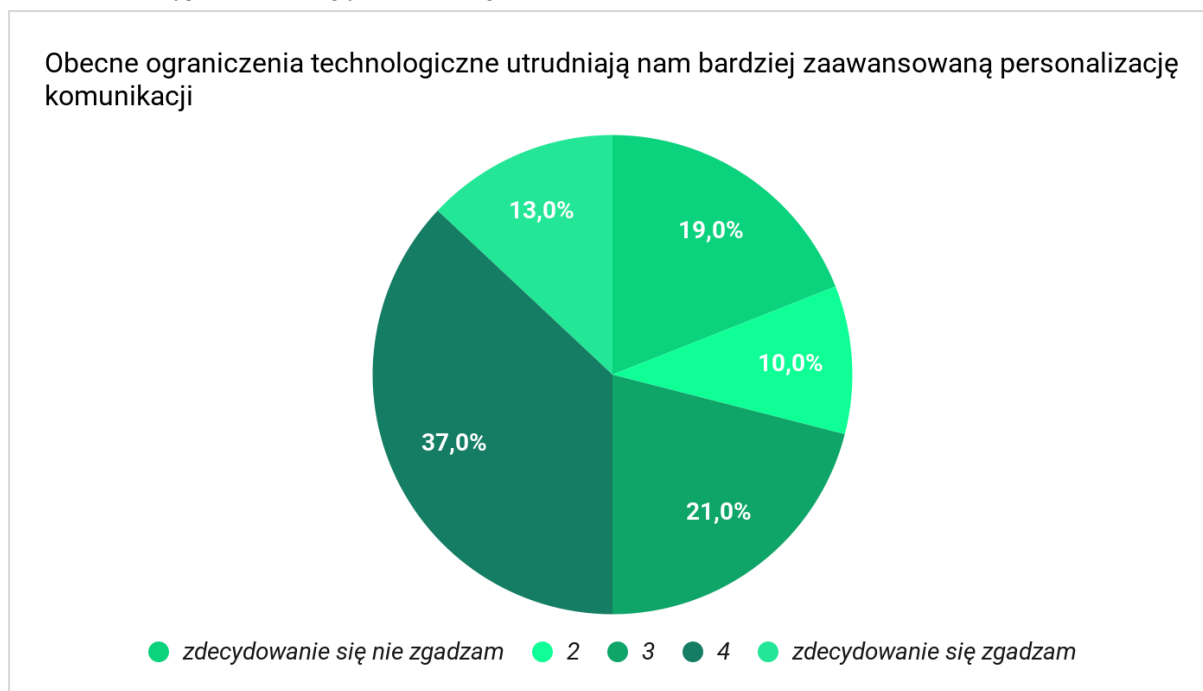
informacji, automatyzacji scenariuszy i możliwości raportowania. Jeżeli te elementy są rozproszone lub wymagają ręcznej obsługi, personalizacja może być trudna do skalowania i bardziej ryzykowna operacyjnie.

Dlatego wynik dotyczący ograniczeń technologicznych w personalizacji traktujemy jako sygnał uzupełniający dla całego bloku o technologii i integracji, a nie jako osobną analizę segmentacyjną.

Wykres 5.12 Odpowiedzi na pytanie: Proszę ocenić, na ile zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami.



Wykres 5.13 Kontekst technologiczny: Obecne ograniczenia technologiczne utrudniają nam bardziej zaawansowaną personalizację komunikacji



Dodatkowy kontekst technologiczny:

Obecne ograniczenia technologiczne utrudniają nam bardziej zaawansowaną personalizację komunikacji



Połowa uczestników badania zgadza się, że obecne ograniczenia technologiczne utrudniają bardziej zaawansowaną personalizację komunikacji. Jednocześnie 29% nie zgadza się z tym stwierdzeniem, a 21% wybiera ocenę neutralną. Ten wynik pokazuje, że sektor finansowy nie jest jednorodny pod względem technologicznej gotowości do bardziej zaawansowanych scenariuszy komunikacji.

W tym rozdziale wynik ten pełni funkcję kontekstu technologicznego. Pokazuje, że rozwój personalizacji zależy nie tylko od strategii komunikacji, ale także od jakości danych, aktualności zgód, integracji systemów, segmentacji, automatyzacji i możliwości bezpiecznego wykorzystania informacji o kliencie.

Pełniejsza analiza personalizacji jako oczekiwania klienta i wyzwania komunikacyjnego znajduje się w kolejnym rozdziale. W tym miejscu kluczowe jest inne przesłanie: ograniczenia technologiczne często ujawniają się dopiero wtedy, gdy organizacja chce przejść od prostych komunikatów do bardziej dopasowanych, automatycznych i wielokanałowych scenariuszy kontaktu.

Kluczowy wniosek

Technologia jest jednym z głównych warunków operacyjnej dojrzałości komunikacji cyfrowej. Ograniczenia technologiczne nie zawsze są wskazywane jako największe wyzwanie, ale często stoją za innymi problemami: wolniejszym przygotowaniem komunikacji, rozproszeniem kanałów, trudnościami w raportowaniu, ograniczoną personalizacją, niepewnością dotyczącą wykorzystania danych i większą ilością pracy ręcznej.

Ograniczenia nie zawsze mają charakter wyłącznie techniczny. W wielu organizacjach barierą dla bardziej zaawansowanej komunikacji jest także brak jasności, jakie dane można wykorzystać, w jakim celu, na jakiej podstawie i w którym typie komunikacji. Dotyczy to szczególnie personalizacji, komunikacji opartej na segmentach, scenariuszy automatycznych oraz działań prowadzonych w wielu kanałach.

Jeśli zespoły odpowiadające za komunikację wychodzącą nie mają pewności, czy mogą użyć określonych danych w komunikacji marketingowej, obsługowej, regulacyjnej lub transakcyjnej, proces spowalnia albo zostaje ograniczony do najbezpieczniejszych, najbardziej ogólnych komunikatów. Dlatego technologia powinna iść w parze z jasnymi regułami przetwarzania danych, zgodami, podstawami kontaktu, kontrolą dostępu i ścieżką akceptacji.

Co to oznacza dla sektora finansowego?

Banki i instytucje finansowe powinny regularnie oceniać, czy ich architektura komunikacji wspiera rzeczywiste potrzeby organizacji. Chodzi nie tylko o liczbę dostępnych kanałów, ale o to, czy kanały, dane, zgody, statusy, raporty i procesy akceptacji są połączone w sposób umożliwiający kontrolę.



W praktyce warto sprawdzić:

- czy dane klienta, zgody i preferencje są dostępne w procesie komunikacji,
- czy kanały są zintegrowane z systemami źródłowymi,
- czy statusy wysyłki wracają do organizacji w uporządkowany sposób,
- czy zespoły widzą jeden obraz komunikacji z klientem,
- czy zespoły rozumieją, w jaki sposób dane wykorzystywane do personalizacji komunikatów są dobierane, na jakiej podstawie mogą być użyte i do jakiego typu komunikacji,
- czy raportowanie obejmuje cały proces, a nie tylko pojedynczy kanał,
- czy automatyzacja może działać bez ręcznego przenoszenia danych,
- czy ograniczenia technologiczne nie blokują rozwoju komunikacji zgodnej, bezpiecznej i bardziej dopasowanej do potrzeb klienta.

Perspektywa SARE

W sektorze regulowanym technologia komunikacyjna powinna wspierać nie tylko wysyłkę, ale cały ekosystem komunikacji: dane, zgody, segmentację, kanały, automatyzację, akceptację, raportowanie i ścieżkę audytu.

Z perspektywy SARE kluczowe jest ograniczanie fragmentacji. Im więcej osobnych narzędzi, ręcznych eksportów, niespójnych statusów i rozproszonych danych, tym trudniej organizacji zachować kontrolę nad komunikacją. Dojrzałe środowisko komunikacyjne powinno pomagać łączyć szybkość działania z bezpieczeństwem, zgodnością i widocznością procesu.

Ważnym elementem takiego środowiska jest także kontrolowane wykorzystanie danych do personalizacji. Organizacja powinna wiedzieć nie tylko, jakie dane posiada, ale również w jakim celu może je wykorzystać, na jakiej podstawie, w którym typie komunikacji i z jakim poziomem akceptacji. Bez tej jasności personalizacja może zostać ograniczona przez niepewność prawną, rozproszenie danych albo obawę przed błędnym użyciem informacji o kliencie.

SARE wspiera organizacje w porządkowaniu tych zależności poprzez zarządzanie danymi, segmentami, zgodami, rolami, uprawnieniami, procesem akceptacji, automatyzacją, raportowaniem i audytowalnością komunikacji. Dzięki temu technologia nie zwiększa złożoności, ale pomaga ją kontrolować.

Dobra praktyka: automatyzacja procesów powtarzalnych bez utraty kontroli

Automatyzacja komunikacji w sektorze finansowym powinna zaczynać się od procesów, które są powtarzalne, przewidywalne i podatne na błędy ręczne. Nie chodzi o to, aby automatyzować każdą komunikację, ale o to, aby odciążyć zespoły tam, gdzie ręczna praca nie wnosi wartości, a jednocześnie może zwiększać ryzyko opóźnienia, pomyłki lub niespójności.



Automatyzacja może wspierać między innymi:

- przypomnienia o płatnościach,
- komunikację windykacyjną,
- powiadomienia statusowe,
- potwierdzenia operacji,
- komunikaty transakcyjne,
- informacje o zmianach w procesie,
- komunikację dotyczącą dokumentów,
- wiadomości związane z obsługą reklamacji,
- scenariusze onboardingowe,
- cykliczną komunikację formalną lub informacyjną.

Kluczowe jest jednak to, aby automatyzacja nie była osobną, niekontrolowaną warstwą komunikacji. Każdy automatyczny scenariusz powinien mieć jasno określone reguły uruchomienia, typ komunikatu, kanał, grupę odbiorców, podstawę kontaktu, warunki zatrzymania oraz sposób raportowania.

Co powinien obejmować kontrolowany proces automatyzacji?

1. Jasny cel i typ komunikacji

Organizacje powinny wiedzieć, czy automatyczny komunikat ma charakter marketingowy, transakcyjny, formalny, regulaminowy, operacyjny, obsługowy, masowy czy bezpieczeństwa. Od tego zależą zgody, język, kanał, priorytet, ścieżka akceptacji i sposób raportowania.

2. Reguły uruchomienia

Automatyzacja powinna działać na podstawie jasno opisanych zdarzeń lub statusów, na przykład braku płatności, zmiany statusu sprawy, końca ważności dokumentu, zbliżającego się terminu, rozpoczęcia procesu lub braku reakcji klienta.

3. Kontrola zgód i preferencji

Systemy obsługujące automatyzację komunikacji powinny sprawdzać, czy dana komunikacja może zostać wysłana do konkretnego klienta, jakim kanałem i na jakiej podstawie. Szczególnie ważne jest rozróżnienie komunikacji marketingowej, formalnej, transakcyjnej, regulaminowej, operacyjnej i bezpieczeństwa.

Automatyzacja powinna także wspierać wykluczanie z komunikacji osób, które wycofały zgodę, zmieniły preferencje kontaktu albo nie powinny otrzymać danego typu wiadomości. Dzięki temu przyspieszenie procesu nie odbywa się kosztem zgodności ani zaufania klienta.



4. Akceptacja scenariusza

Nie każda pojedyncza wiadomość automatyczna musi być akceptowana ręcznie, ale sam scenariusz powinien przejść proces akceptacji. Dotyczy to treści, warunków wysyłki, grup odbiorców, kanałów, częstotliwości oraz zasad zatrzymania komunikacji.

5. Kontrola wyjątków

Automatyzacja powinna przewidywać sytuacje, w których komunikacja zostaje wstrzymana, przekierowana do ręcznej weryfikacji albo wymaga dodatkowej akceptacji. To szczególnie ważne przy komunikacji krytycznej, formalnej, regulaminowej lub dotyczącej wrażliwych zdarzeń po stronie klienta.

6. Plan awaryjny

Każdy ważny scenariusz automatyczny powinien mieć opisany plan awaryjny. Organizacja powinna wiedzieć, co dzieje się, gdy proces nie zostanie uruchomiony, dane wejściowe są niepełne, integracja przestaje działać, kanał wysyłki jest czasowo niedostępny albo komunikat wymaga ręcznej interwencji.

Taki plan pozwala ograniczać ryzyko przerwania komunikacji, opóźnień, błędów lub braku reakcji na zdarzenie po stronie klienta albo organizacji.

7. Monitoring dostarczalności i czasu dostarczenia

Organizacje finansowe powinny wiedzieć, czy automatyczna komunikacja faktycznie dotarła do odbiorcy, w jakim kanale, z jakim statusem i w jakim czasie. Status wysyłki powinien być widoczny i możliwy do powiązania z konkretnym scenariuszem, treścią, kanałem i grupą odbiorców.

W komunikacji formalnej, regulacyjnej, transakcyjnej lub bezpieczeństwa znaczenie ma nie tylko fakt dostarczenia, ale także terminowość. Wiadomość dostarczona zbyt późno może nie spełnić swojej funkcji, nawet jeśli technicznie została wysłana poprawnie.

8. Raportowanie i audytowalność

Automatyzacja powinna zostawiać ślad. Bank lub instytucja finansowa powinny móc odtworzyć, kiedy scenariusz został uruchomiony, do kogo wysłano komunikat, jaką treść wykorzystano, jaki był status wysyłki, kto zaakceptował scenariusz i czy proces przebiegł zgodnie z regułami.

9. Ciągłość działania

W przypadku komunikacji krytycznej automatyzacja powinna być projektowana razem z odpornością infrastruktury. Znaczenie mają środowiska zapasowe, redundancja, monitoring



dostępności oraz zdolność do utrzymania ciągłości komunikacji w sytuacji awarii, niedostępności kanału lub problemu po stronie integracji.

W sektorze finansowym automatyzacja nie może zależeć wyłącznie od tego, że jeden system lub jedna integracja działa prawidłowo. Dla komunikacji formalnej, transakcyjnej, regulacyjnej i bezpieczeństwa potrzebny jest model, który przewiduje także sytuacje zakłóceń.

Kluczowy wniosek

Automatyzacja w sektorze finansowym nie powinna być rozumiana jako skracanie procesu ani obchodzenie kontroli. Jej wartość polega na tym, że pozwala działać szybciej, bardziej powtarzalnie, z niższym kosztem operacyjnym i mniejszym ryzykiem błędu, pod warunkiem że jest osadzona w jasnych regułach, zgodach, akceptacjach, monitoringu, raportowaniu i planie awaryjnym.

Najbardziej dojrzałe podejście do automatyzacji nie polega na tym, że organizacja wysyła więcej komunikatów, lecz na umiejętności wysyłania właściwych komunikatów we właściwym momencie, właściwym kanałem, do właściwej grupy odbiorców i z pełną kontrolą nad procesem.

Rozdział dotyczący presji operacyjnej udowadnia, że komunikacja cyfrowa w sektorze finansowym wymaga dziś znacznie więcej niż sprawnych kanałów wysyłki. Potrzebny jest proces, który łączy szybkość przygotowania komunikacji, dostarczalność, terminowość, monitoring, wielokanałowość, współpracę z dostawcami, automatyzację, integrację systemów i kontrolę nad danymi.

Dane pokazują, że banki i instytucje finansowe widzą presję operacyjną bardzo wyraźnie. Szybkość przygotowania i uruchamiania komunikacji jest jednym z największych wyzwań. Dostarczalność coraz częściej jest traktowana jako obszar biznesowy, a nie tylko techniczny. Najslabiej kontrolowane miejsca pojawiają się tam, gdzie proces wychodzi poza jeden zespół, jeden kanał lub jeden system: w pracy z dostawcami, spójności między kanałami, zarządzaniu zgodami i preferencjami, integracji narzędzi oraz raportowaniu statusów.

Wniosek dla całego rozdziału jest prosty: sektor finansowy nie potrzebuje tylko szybszej komunikacji, ale komunikacji lepiej zarządzanej, bardziej zautomatyzowanej, zintegrowanej, odpornej i możliwej do skontrolowania. Dobrze zaprojektowana automatyzacja pozwala działać szybciej, ale nie kosztem zgodności, bezpieczeństwa, jakości danych ani audytowalności procesu.



Rozdział 6. Presja klienta: prostota, szybkość, bezpieczeństwo i personalizacja

Po bezpieczeństwie, compliance i presji operacyjnej dochodzimy do czwartego wymiaru komunikacji cyfrowej w sektorze finansowym: oczekiwań klienta. To właśnie klient coraz częściej wyznacza tempo, język i standard komunikacji. Oczekuje szybkiej reakcji, prostych komunikatów, bezpieczeństwa, terminowej informacji oraz kontaktu w dogodnym kanale.

W sektorze finansowym odpowiedź na te oczekiwania jest jednak bardziej złożona niż w wielu innych branżach. Bank lub instytucja finansowa nie może po prostu skrócić komunikatu, uprościć procesu albo zwiększyć personalizacji bez uwzględnienia regulacji, zgód, bezpieczeństwa, audytowalności i ryzyka reputacyjnego.

Dlatego presja klienta nie znosi wcześniejszych presji opisanych w raporcie, ale je wzmacnia. Im bardziej klient oczekuje prostoty i szybkości, tym większe znaczenie ma dobrze zaprojektowany proces komunikacji, który pozwala działać sprawnie, ale nadal bezpiecznie, zgodnie i w sposób możliwy do skontrolowania.

Warto tutaj podkreślić, że badanie nie obejmowało klientów instytucji finansowych. Wyniki tego rozdziału pokazują, jak przedstawiciele badanych instytucji postrzegają oczekiwania klientów wobec komunikacji cyfrowej. Tam, gdzie raport odnosi się szerzej do potrzeb klientów, jest to interpretacja ekspercka SARE wynikająca z pracy z sektorem finansowym.



Oczekiwania klientów jako czynnik wpływający na komunikację

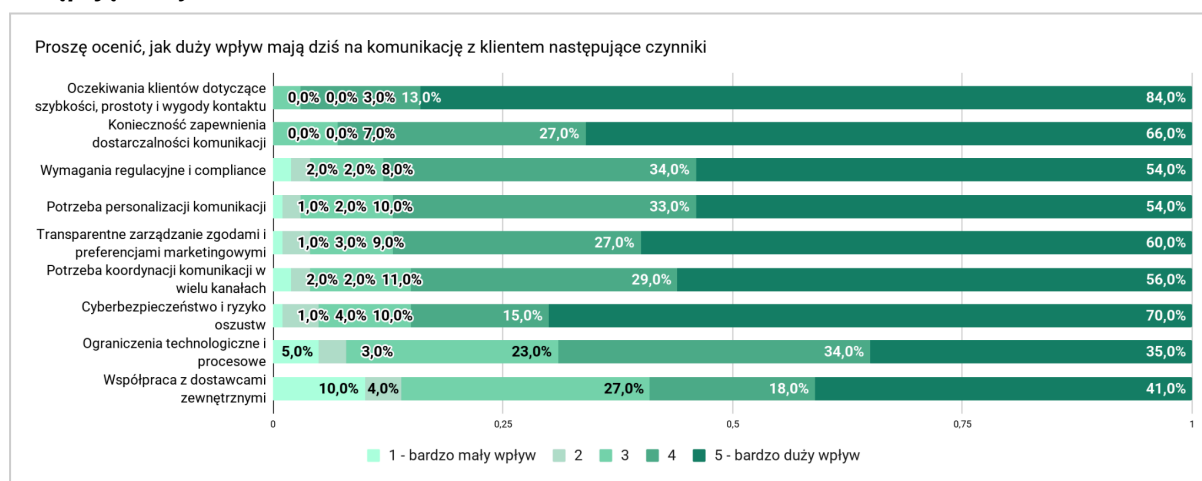
Po analizie bezpieczeństwa, compliance i presji operacyjnej przechodzimy do perspektywy klienta. To ona coraz mocniej wyznacza standard komunikacji cyfrowej w sektorze finansowym. W ocenie przedstawicieli badanych instytucji klienci oczekują szybkiego kontaktu, prostych komunikatów, wygodnych kanałów i poczucia bezpieczeństwa.

W bankach i instytucjach finansowych odpowiedź na te oczekiwania jest jednak bardziej złożona niż w wielu innych branżach. Komunikacja musi być nie tylko wygodna i szybka, ale także zgodna z regulacjami, bezpieczna, audytowalna i oparta na właściwej podstawie kontaktu.

Dlatego oczekiwania klientów nie zastępują wcześniejszych presji opisanych w raporcie, ale je wzmacniają. Im większa potrzeba szybkości, prostoty i wygody, tym większe znaczenie ma dobrze zaprojektowany proces komunikacji.

Dane pokazują, jak przedstawiciele badanych instytucji postrzegają najsilniejsze oczekiwania klientów wobec komunikacji cyfrowej.

Wykres 6.1 Odpowiedzi na pytania: Proszę ocenić, jak duży wpływ mają dziś na komunikację z klientem następujące czynniki.





Wykres 6.2 Oczekiwania klientów dotyczące szybkości, prostoty i wygody kontaktu. 1 - bardzo mały wpływ, 5 - bardzo duży wpływ



Analizowany czynnik:

Oczekiwania klientów dotyczące szybkości, prostoty i wygody kontaktu.

97% uczestników badania ocenia wpływ oczekiwań klientów dotyczących szybkości, prostoty i wygody kontaktu jako duży lub bardzo duży.

Oczekiwania klientów dotyczące szybkości, prostoty i wygody kontaktu są jednym z najsilniejszych czynników wpływających na komunikację z klientem w sektorze finansowym. Aż 97% uczestników badania ocenia ich wpływ jako duży lub bardzo duży, a 84% wskazuje ocenę najwyższą.

Ten wynik pokazuje, że komunikacja cyfrowa w bankach i instytucjach finansowych nie może być projektowana wyłącznie od strony procesów wewnętrznych. Musi uwzględniać sposób, w jaki klient chce otrzymywać informacje: szybko, jasno, bez zbędnej złożoności i w kanale, który jest dla niego wygodny.

Jednocześnie sektor finansowy nie może odpowiadać na te oczekiwania kosztem bezpieczeństwa, zgodności czy kontroli. To właśnie tworzy jedno z najważniejszych napięć tego rozdziału: według przedstawicieli badanych instytucji klient oczekuje prostoty, ale organizacja działa w środowisku regulowanym. Klient oczekuje szybkości, ale komunikat często wymaga akceptacji. Klient oczekuje wygody, ale instytucja musi chronić dane, zarządzać zgodami i zapewnić wiarygodność nadawcy.



Oczekiwania klientów w podziale na obszar pracy

Tabela 6.1 Oczekiwania klientów dotyczące szybkości i prostoty i wygody kontaktu w podziale na obszar pracy

Obszar pracy	3	4	5 – bardzo duży wpływ	Oceny 4-5 łącznie
Marketing / komunikacja	0,0%	14,3%	85,7%	100,0%
Obsługa klienta	2,0%	16,0%	82,0%	98,0%
Ryzyko / bezpieczeństwo	0,0%	14,3%	85,7%	100,0%
IT / technologia	15,4%	7,7%	76,9%	84,6%
Zarząd / dyrekcja	0,0%	6,2%	93,8%	100,0%

W podziale na obszar pracy widać, że oczekiwania klientów dotyczące szybkości, prostoty i wygody kontaktu są wysoko oceniane w całej organizacji. Najwyższy udział ocen 5 pojawia się wśród zarządu i dyrekcji, gdzie 93,8% wskazuje bardzo duży wpływ tego czynnika. To pokazuje, że presja klienta jest widoczna nie tylko na poziomie zespołów operacyjnych, ale także w perspektywie strategicznej.

W marketingu, obsłudze klienta oraz obszarze ryzyka i bezpieczeństwa również dominują oceny najwyższe. To ważne, ponieważ pokazuje, że oczekiwania klienta nie są wyłącznie tematem komunikacji czy CX. W sektorze finansowym wpływają także na bezpieczeństwo, procesy, język komunikatów, dobór kanałów oraz sposób organizacji pracy.

Nieco niższy, choć nadal wysoki, poziom ocen 4-5 w IT może wynikać z bardziej technologicznej perspektywy tej grupy. Zespoły IT częściej widzą oczekiwania klientów przez pryzmat systemów, integracji, dostępności kanałów i ograniczeń infrastrukturalnych. Nie zmienia to głównego wniosku: presja klienta ma charakter międzydziałowy.

Oczekiwania klientów w podziale na funkcję w organizacji

Tabela 6.2 Oczekiwania klientów dotyczące szybkości i prostoty i wygody kontaktu w podziale na funkcję w organizacji

Funkcja w organizacji	3	4	5 – bardzo duży wpływ	Oceny 4-5 łącznie
Specjalista / ekspert	4,8%	14,3%	81,0%	95,3%
Manager / kierownik	6,3%	12,5%	81,3%	93,8%
Dyrektor	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Członek zarządu	0,0%	17,4%	82,6%	100,0%
Inna funkcja	0,0%	6,2%	93,8%	100,0%

W podziale na funkcję w organizacji wpływ oczekiwań klientów jest wysoko oceniany zarówno przez specjalistów, managerów, jak i członków zarządu. Wśród członków zarządu 100%



wskazań przypada na oceny 4 lub 5, a 82,6% na ocenę najwyższą. To istotne, bo pokazuje, że oczekiwania klientów są widoczne na poziomie decyzji strategicznych, a nie wyłącznie w codziennej obsłudze lub działaniach komunikacyjnych.

Wysokie oceny wśród specjalistów i ekspertów oraz managerów pokazują natomiast, że presja klienta jest odczuwalna również na poziomie realizacji procesów. To te grupy najczęściej muszą przekładać oczekiwania dotyczące szybkości i prostoty na konkretne działania: przygotowanie treści, wybór kanału, segmentację, akceptację i obsługę odpowiedzi klienta.

Wynik dla dyrektorów należy interpretować ostrożnie ze względu na niską liczebność tej podgrupy.

Oczekiwania klientów w podziale na typ instytucji

Tabela 6.3 Oczekiwania klientów dotyczące szybkości i prostoty i wygody kontaktu w podziale na typ instytucji

Typ instytucji	3	4	5 – bardzo duży wpływ	Oceny 4-5 łącznie
Bank komercyjny	0,0%	33,3%	66,7%	100,0%
Bank spółdzielczy	5,1%	12,8%	82,1%	94,9%
SKOK / inna instytucja finansowa	0,0%	11,1%	88,9%	100,0%
Firma ubezpieczeniowa	2,7%	8,1%	89,2%	97,3%
Inna instytucja sektora finansowego	0,0%	25,0%	75,0%	100,0%

W podziale na typ instytucji wpływ oczekiwań klientów dotyczących szybkości, prostoty i wygody kontaktu jest bardzo wysoki w całym sektorze finansowym. W bankach spółdzielczych 94,9% uczestników badania ocenia ten wpływ jako duży lub bardzo duży, a w firmach ubezpieczeniowych odsetek ten wynosi 97,3%.

To ważne, ponieważ te dwa segmenty są najliczniej reprezentowane w próbie. Wyniki pokazują, że presja klienta nie dotyczy wyłącznie dużych organizacji lub banków o najbardziej rozwiniętych kanałach cyfrowych. Jest widoczna także w instytucjach silnie opartych na relacji, zaufaniu i cyklicznej komunikacji z klientem.

W firmach ubezpieczeniowych bardzo wysoki udział oceny 5 może wynikać z wieloetapowego charakteru relacji z klientem: od oferty, przez polisę, odnowienia i obsługę szkód, po komunikację formalną i reklamacyjną. W bankach spółdzielczych znaczenie oczekiwań klienta można wiązać z potrzebą łączenia cyfrowej wygody z relacyjnym modelem obsługi.

Wynik dla banków komercyjnych należy interpretować ostrożnie ze względu na niską liczebność tej podgrupy.



Kluczowy wniosek

Oczekiwania klientów dotyczące szybkości, prostoty i wygody kontaktu są jednym z najsilniejszych czynników wpływających na komunikację w sektorze finansowym. Dane pokazują, że presja klienta jest widoczna nie tylko w marketingu i obsłudze klienta, ale także na poziomie zarządu, ryzyka, bezpieczeństwa i technologii.

Najważniejsze napięcie polega na tym, że sektor finansowy musi odpowiadać na oczekiwania klienta bez utraty bezpieczeństwa, zgodności i kontroli. Komunikacja powinna być szybka, ale nie chaotyczna. Prosta, ale formalnie poprawna. Wygodna, ale nadal bezpieczna i możliwa do audytu.

Co to oznacza dla sektora finansowego?

Banki i instytucje finansowe powinny projektować komunikację z klientem od dwóch stron jednocześnie: od strony oczekiwań odbiorcy i od strony wymogów organizacji regulowanej. Dopiero połączenie tych perspektyw pozwala tworzyć komunikację, która jest skuteczna i bezpieczna.

W praktyce oznacza to potrzebę odpowiedzi na kilka pytań:

- ➔ czy klient otrzymuje informację wystarczająco szybko,
- ➔ czy komunikat jest prosty i zrozumiały,
- ➔ czy klient wie, że wiadomość pochodzi z zaufanej instytucji,
- ➔ czy kanał kontaktu jest dla klienta wygodny,
- ➔ czy komunikacja nie jest nadmiernie formalna lub zbyt długa,
- ➔ czy uproszczenie komunikatu nie osłabia zgodności,
- ➔ czy proces pozwala działać szybko bez pomijania kontroli.

Perspektywa SARE

Z perspektywy komunikacji w sektorze regulowanym technologia powinna pomagać organizacji odpowiadać na oczekiwania klientów bez utraty kontroli nad procesem. Szybkość, prostota i wygoda kontaktu nie mogą oznaczać ręcznego skracania ścieżek akceptacji ani rezygnacji z zasad bezpieczeństwa.

System wspierający komunikację powinien pomagać zespołom przygotowywać treści, zarządzać zgodami, dobierać kanały, automatyzować powtarzalne scenariusze, monitorować dostarczalność i raportować efekty. Dzięki temu instytucja może poprawiać doświadczenie klienta, jednocześnie zachowując zgodność, audytowalność i przejrzystość procesu.

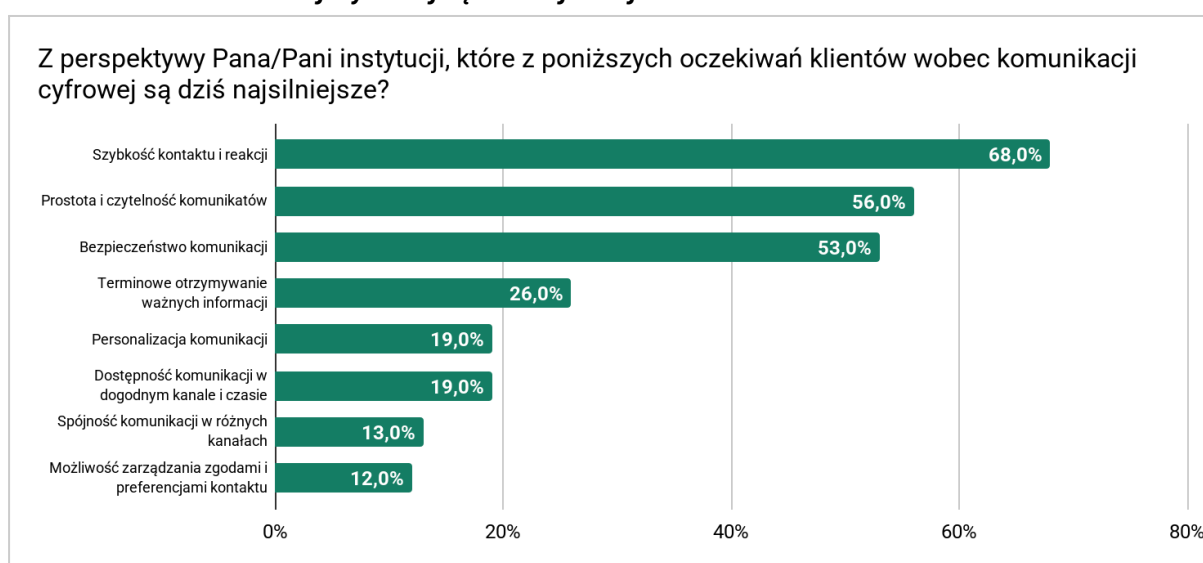


Najsilniejsze oczekiwania klientów wobec komunikacji cyfrowej

Po ogólnej ocenie wpływu oczekiwań klientów przechodzimy do pytania, jakie konkretnie oczekiwania są dziś najmocniej widoczne z perspektywy banków i instytucji finansowych.

Ten blok jest ważny, bo pozwala doprecyzować, co w praktyce oznacza „presja klienta”. Nie chodzi wyłącznie o wygodę kontaktu. W ocenie przedstawicieli badanych instytucji klienci oczekują przede wszystkim szybkiej reakcji, prostych i czytelnych komunikatów oraz bezpiecznej komunikacji.

Wykres 6.3 Odpowiedzi na pytanie: Z perspektywy Pana/Pani instytucji, które z poniższych oczekiwań klientów wobec komunikacji cyfrowej są dziś najsilniejsze?



Trzy najsilniejsze oczekiwania klientów to szybkość kontaktu i reakcji – 68%, prostota i czytelność komunikatów – 56%, oraz bezpieczeństwo komunikacji – 53%.

Dane pokazują, że z perspektywy instytucji finansowych klienci najsilniej oczekują szybkiego kontaktu i reakcji. Wskazuje na to 68% uczestników badania. To nie oznacza jednak wyłącznie potrzeby natychmiastowej odpowiedzi. W sektorze finansowym szybkość obejmuje także terminowe przekazanie ważnej informacji, sprawne przeprowadzenie klienta przez proces oraz ograniczenie sytuacji, w których klient musi samodzielnie dopytywać o status sprawy.

Drugim najsilniejszym oczekiwaniem jest prostota i czytelność komunikatów, wskazana przez 56% uczestników badania. To bardzo ważny wynik, ponieważ komunikacja finansowa często dotyczy tematów złożonych, formalnych lub regulowanych. Według uczestników badania klient oczekuje, że instytucja wyjaśni mu sprawę prostym językiem, bez niepotrzebnej złożoności, ale jednocześnie bez utraty precyzji.



Trzecim kluczowym oczekiwaniem jest bezpieczeństwo komunikacji, wskazane przez 53%. W rozdziale o bezpieczeństwie analizowaliśmy ten temat jako wyzwanie organizacyjne i ryzyko. Tutaj widać go z innej perspektywy: bezpieczeństwo jest także elementem doświadczenia klienta. Klient chce mieć pewność, że komunikat pochodzi z właściwego źródła, jest wiarygodny i nie naraża go na ryzyko oszustwa.

Niższe wskazania dla personalizacji, dostępności kanałowej, spójności i zarządzania zgodami nie oznaczają, że te obszary są nieistotne. Pokazują raczej, że z perspektywy instytucji finansowych fundamentem oczekiwań klientów pozostają trzy elementy: szybkość, prostota i bezpieczeństwo.

Najsilniejsze oczekiwania klientów w podziale na obszar pracy

W przekrojach koncentrujemy się na trzech najwyżej wskazanych oczekiwaniach: szybkości kontaktu i reakcji, prostocie i czytelności komunikatów oraz bezpieczeństwie komunikacji. Dzięki temu unikamy nadmiaru tabel, a jednocześnie pokazujemy najważniejsze różnice między perspektywami organizacyjnymi.

Tabela 6.4 Najsilniejsze oczekiwania klientów w podziale na obszar pracy

Obszar pracy	Szybkość kontaktu i reakcji	Prostota i czytelność komunikatów	Bezpieczeństwo komunikacji
Marketing / komunikacja	64,3%	64,3%	64,3%
Obsługa klienta	68,0%	52,0%	40,0%
Ryzyko / bezpieczeństwo	85,7%	57,1%	71,4%
IT / technologia	61,5%	61,5%	76,9%
Zarząd / dyrekcja	68,8%	56,3%	56,3%

W podziale na obszar pracy szybkość kontaktu i reakcji jest silnie widoczna w większości części organizacji. Najwyższy odsetek wskazań pojawia się w obszarze ryzyka i bezpieczeństwa, 85,7%, choć ze względu na liczebność tej podgrupy wynik należy traktować ostrożnie. Kierunkowo jest to jednak ważny sygnał: nawet zespoły odpowiedzialne za kontrolę i bezpieczeństwo widzą, że klient oczekuje szybkiej reakcji.

Marketing i komunikacja wskazują wszystkie trzy główne oczekiwania na tym samym poziomie, 64,3%. To pokazuje, że z perspektywy tego obszaru komunikacja musi jednocześnie odpowiadać na potrzebę szybkości, prostoty i bezpieczeństwa. Nie wystarczy, żeby była atrakcyjna lub skuteczna kampanijnie. Musi być też wiarygodna i zrozumiała.

W IT szczególnie mocno wybrzmiewa bezpieczeństwo komunikacji, 76,9%. To potwierdza, że doświadczenie klienta w sektorze finansowym jest coraz mocniej powiązane z technologią, ochroną danych i wiarygodnością kanałów kontaktu.



Najsilniejsze oczekiwania klientów w podziale na funkcję w organizacji

Tabela 6.5 Najsilniejsze oczekiwania klientów w podziale na funkcję w organizacji

Funkcja w organizacji	Szybkość kontaktu i reakcji	Prostota i czytelność komunikatów	Bezpieczeństwo komunikacji
Specjalista / ekspert	64,3%	52,4%	61,9%
Manager / kierownik	75,0%	68,8%	56,3%
Dyrektor	100,0%	33,3%	66,7%
Członek zarządu	69,6%	65,2%	52,2%
Inna funkcja	62,5%	43,8%	25,0%

W podziale na funkcję w organizacji szybkość kontaktu i reakcji jest szczególnie widoczna wśród managerów i kierowników oraz członków zarządu. To ważne, ponieważ te grupy patrzą na komunikację przez pryzmat organizacji procesu, terminowości, odpowiedzialności i jakości doświadczenia klienta.

Prostota i czytelność komunikatów są również wysoko wskazywane przez managerów oraz członków zarządu. To pokazuje, że prosty język i czytelność komunikacji nie są wyłącznie tematem operacyjnym. Stają się elementem zarządzania relacją z klientem, reputacją i zrozumiałością produktów lub procesów finansowych.

Wśród specjalistów i ekspertów szczególnie mocno widać bezpieczeństwo komunikacji, 61,9%. To może oznaczać, że osoby bliżej codziennej realizacji procesów widzą praktyczne ryzyka związane z komunikacją: niejasny nadawca, linki, błędny kanał, zbyt złożona treść lub ryzyko pomylenia komunikatu z próbą oszustwa.

Wynik dla dyrektorów należy traktować ostrożnie ze względu na niską liczebność tej podgrupy.

Najsilniejsze oczekiwania klientów w podziale na typ instytucji

Tabela 6.6 Najsilniejsze oczekiwania klientów w podziale na typ instytucji

Typ instytucji	Szybkość kontaktu i reakcji	Prostota i czytelność komunikatów	Bezpieczeństwo komunikacji
Bank komercyjny	66,7%	33,3%	33,3%
Bank spółdzielczy	66,7%	61,5%	74,4%
SKOK / inna instytucja finansowa	44,4%	33,3%	33,3%
Firma ubezpieczeniowa	75,7%	59,5%	45,9%
Inna instytucja sektora finansowego	66,7%	50,0%	25,0%

W podziale na typ instytucji szybkość kontaktu i reakcji jest szczególnie widoczna w firmach ubezpieczeniowych – 75,7%, oraz w bankach spółdzielczych – 66,7%. W obu segmentach



komunikacja z klientem często ma charakter cykliczny, formalny i procesowy, dlatego szybka reakcja może bezpośrednio wpływać na jakość obsługi oraz ograniczenie kontaktów ponownych.

W firmach ubezpieczeniowych wysoki wynik szybkości kontaktu można łączyć z wieloetapowością relacji z klientem: ofertą, polisą, odnowieniem, zgłoszeniem szkody, dokumentami formalnymi i obsługą reklamacji. Tam szybka i zrozumiała komunikacja może ograniczać niepewność klienta i poprawiać przebieg całego procesu.

Banki spółdzielcze wyróżniają się wysokim wskazaniem bezpieczeństwa komunikacji – 74,4%. To szczególnie ważne, ponieważ są najliczniej reprezentowanym segmentem w próbie i często opierają relację z klientem na zaufaniu oraz rozpoznawalności instytucji. W takim modelu klient musi nie tylko otrzymać komunikat, ale także rozpoznać go jako wiarygodny.

Wynik dla banków komercyjnych należy interpretować ostrożnie ze względu na niską liczebność tej podgrupy.

Kluczowy wniosek

Najsilniejsze oczekiwania klientów wobec komunikacji cyfrowej tworzą triadę: szybkość, prostota i bezpieczeństwo. To bardzo wymagające połączenie, szczególnie dla sektora finansowego.

W ocenie przedstawicieli badanych instytucji klient oczekuje szybkiej reakcji, ale instytucja musi zachować kontrolę procesu. Oczekuje prostego komunikatu, ale bank lub instytucja finansowa musi spełnić wymogi formalne. Oczekuje bezpieczeństwa, ale jednocześnie wygody i płynności kontaktu.

To oznacza, że doświadczenie klienta w sektorze finansowym zależy nie tylko od jakości treści, ale od całego modelu komunikacji: procesu, danych, kanałów, bezpieczeństwa, zgód, automatyzacji i dostarczalności.

Co to oznacza dla sektora finansowego?

Banki i instytucje finansowe powinny projektować komunikację cyfrową tak, aby nie rozdzielać szybkości, prostoty i bezpieczeństwa. Te trzy oczekiwania klienta muszą być traktowane jako wspólny standard komunikacji.

W praktyce oznacza to potrzebę sprawdzenia:

- ➔ czy klient otrzymuje odpowiedź lub informację w czasie, który odpowiada charakterowi sprawy,
- ➔ czy komunikat jest napisany prostym, zrozumiałym językiem,
- ➔ czy klient łatwo rozpoznaje nadawcę i cel komunikatu,
- ➔ czy treść nie zawiera elementów, które mogą wyglądać jak phishing,
- ➔ czy komunikacja formalna nie jest nadmiernie skomplikowana,



- czy różne kanały przekazują spójne informacje,
- czy proces akceptacji nie wydłuża niepotrzebnie komunikacji krytycznej lub obsługowej.

Perspektywa SARE

W sektorze regulowanym odpowiedź na oczekiwania klienta wymaga technologii, która wspiera nie tylko wysyłkę, ale cały proces komunikacji. Szybkość kontaktu zależy od automatyzacji i integracji z systemami organizacji. Prostota wymaga uporządkowanych szablonów, akceptacji i kontroli treści. Bezpieczeństwo wymaga zarządzania dostępami, zgodami, kanałami, raportowaniem i wiarygodnością komunikatu.

SARE wspiera instytucje finansowe w budowaniu takiego środowiska komunikacyjnego – nasze rozwiązania umożliwiają automatyzację komunikacji wielokanałowej, integrację z systemami organizacji, w tym przez API, uruchamianie scenariuszy komunikacji na podstawie zdarzeń, statusów lub danych z systemów źródłowych, a także kontrolę zgód, segmentów, kanałów, dostarczalności i raportowania.

Dzięki temu komunikacja może być szybka i czytelna dla klienta, a jednocześnie zgodna, bezpieczna i możliwa do rozliczenia po stronie instytucji. W praktyce oznacza to możliwość łączenia oczekiwań klienta z wymaganiami sektora regulowanego: automatyzacji, kontroli, audytowalności i odporności procesu.

Prostota i czytelność komunikatów

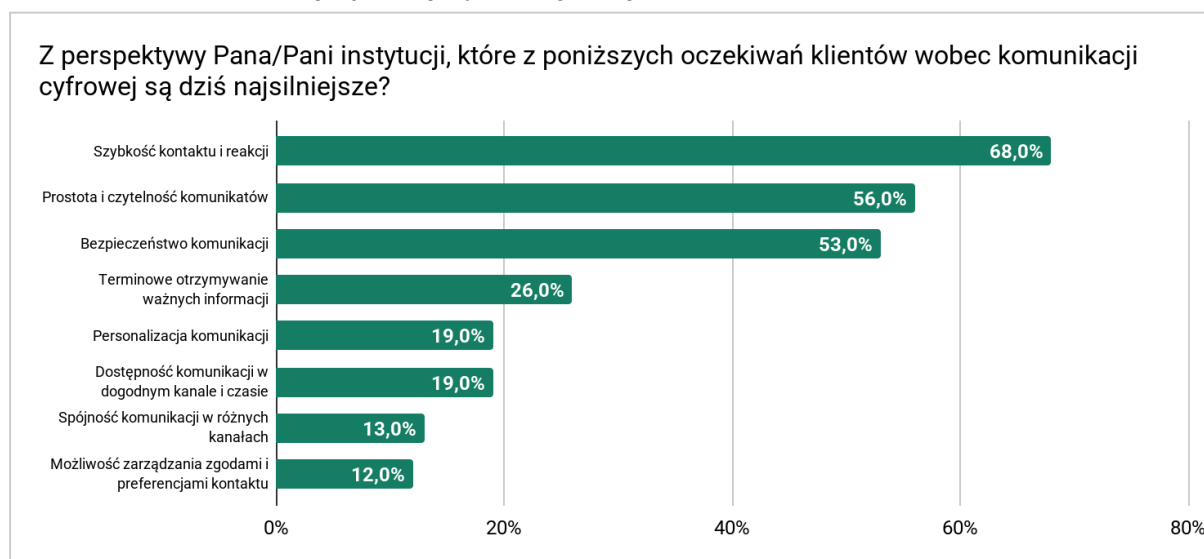
Prostota komunikacji w sektorze finansowym powinna być rozumiana szerzej niż tylko jako krótszy tekst lub mniej formalny język. W praktyce oznacza projektowanie komunikatów tak, aby były zrozumiałe, dostępne i możliwe do wykorzystania przez różne grupy klientów: osoby z niepełnosprawnościami, osoby starsze, osoby korzystające z technologii asystujących, osoby o niższych kompetencjach cyfrowych lub klienci, którzy potrzebują jasnej instrukcji działania.

Prostota komunikacji w sektorze finansowym nie oznacza upraszczania treści za wszelką cenę, ale zdolność do przekazania informacji w sposób zrozumiały, jednoznaczny i użyteczny dla klienta, przy jednoczesnym zachowaniu precyzji, zgodności formalnej i bezpieczeństwa.

To szczególnie trudne w bankach i instytucjach finansowych, gdzie komunikaty często dotyczą regulacji, produktów finansowych, zmian warunków, procesów obsługowych, zgód, ryzyka, reklamacji, płatności lub dokumentów formalnych. Klient oczekuje prostego języka, ale instytucja musi zachować poprawność prawną i operacyjną.



Wykres 6.4 Odpowiedzi na pytanie: Z perspektywy Pana/Pani instytucji, które z poniższych oczekiwań klientów wobec komunikacji cyfrowej są dziś najsilniejsze?



Analizowana odpowiedź:

Prostota i czytelność komunikatów.

56% uczestników badania wskazuje prostotę i czytelność komunikatów jako jedno z najsilniejszych oczekiwań klientów wobec komunikacji cyfrowej.

Dostępność i prosty język: komunikacja zrozumiała dla wszystkich klientów

Ten wątek zyskuje szczególne znaczenie w kontekście regulacji dotyczących dostępności. Europejski Akt o Dostępności oraz polska ustawa wdrażająca jego wymagania wzmacniają oczekiwanie, że produkty i usługi cyfrowe, w tym usługi bankowości detalicznej, powinny być projektowane w sposób dostępny dla różnych grup odbiorców.

W praktyce instytucje finansowe powinny patrzeć nie tylko na strony internetowe i aplikacje, ale także na całą cyfrową ścieżkę klienta: wiadomości e-mail, SMS, powiadomienia, załączniki, formularze, dokumenty, instrukcje i strony docelowe, do których prowadzi komunikat. Zakres obowiązków powinien być każdorazowo oceniany w kontekście konkretnej usługi, kanału i procesu.

WCAG 2.2 nie jest odrębną ustawą, ale praktycznym standardem technicznym, który może wspierać projektowanie dostępnych treści, dokumentów i interfejsów. Wytyczne WCAG 2.2 dostarczają praktycznego języka projektowania dostępnych treści i usług cyfrowych. Opierają się na czterech zasadach: postrzegalności, funkcjonalności, zrozumiałości i solidności. W komunikacji finansowej oznacza to między innymi odpowiedni kontrast, logiczną strukturę nagłówków, opisy alternatywne dla grafik, dostępne formularze, czytelne linki, możliwość obsługi klawiaturą, treści zgodne z technologiami asystującymi oraz jasne instrukcje dla klienta.



Równolegle coraz większe znaczenie ma prosty język. Inicjatywa prostej komunikacji bankowej rozwijana przy Związku Banków Polskich pokazuje, że sektor bankowy dostrzega potrzebę zmiany języka kontaktu z klientem. Chodzi o to, aby klienci lepiej rozumieli, co banki do nich mówią i piszą, a łatwy, prosty i przejrzysty język stawał się standardem komunikacji.

Dostępność i prosty język nie są dodatkiem do komunikacji. Są warunkiem jej skuteczności. Komunikat, którego klient nie rozumie, nie może odczytać lub nie potrafi wykorzystać, nie spełnia swojej funkcji, nawet jeśli jest formalnie poprawny i technicznie dostarczony.

Prostota i czytelność komunikatów w podziale na obszar pracy

Tabela 6.7 Prostota i czytelność komunikatów w podziale na obszar pracy

Obszar pracy	Prostota i czytelność komunikatów
Marketing / komunikacja	64,3%
IT / technologia	61,5%
Ryzyko / bezpieczeństwo	57,1%
Zarząd / dyrekcja	56,3%
Obsługa klienta	52,0%

W podziale na obszar pracy prostota i czytelność komunikatów są wskazywane we wszystkich analizowanych częściach organizacji. Najwyższy wynik pojawia się w marketingu i komunikacji – 64,3%, co jest naturalne, ponieważ to ten obszar najczęściej odpowiada za język, formę i strukturę komunikatów kierowanych do klientów.

Istotny jest również wysoki wynik w IT – 61,5%, który wskazuje, że prostota komunikacji nie zależy wyłącznie od samej treści. Zależy także od systemów, szablonów, sposobu prezentacji komunikatu, kanału, integracji i możliwości dostosowania wiadomości do kontekstu klienta.

Wyniki w obszarze ryzyka i bezpieczeństwa, zarządu oraz obsługi klienta pokazują, że prosty język jest tematem międzydziałowym. Dla obsługi klienta oznacza mniej nieporozumień i mniejszą liczbę ponownych kontaktów. Dla ryzyka i bezpieczeństwa oznacza większą jednoznaczność przekazu. Dla zarządu jest elementem jakości relacji z klientem oraz reputacji instytucji.

Prostota i czytelność komunikatów w podziale na funkcję w organizacji

Tabela 6.8 Prostota i czytelność komunikatów w podziale na funkcję w organizacji

Funkcja w organizacji	Prostota i czytelność komunikatów
Manager / kierownik	68,8%
Członek zarządu	65,2%
Specjalista / ekspert	52,4%



Inna funkcja	43,8%
Dyrektor	33,3%

W podziale na funkcję w organizacji prostota i czytelność komunikatów szczególnie mocno wybrzmiewają wśród managerów i kierowników oraz członków zarządu. Wśród managerów wskazuje je 68,8% uczestników badania, a wśród członków zarządu 65,2%.

To ważne, ponieważ prosty język nie jest tutaj traktowany wyłącznie jako zadanie redakcyjne. Dla managerów oznacza skuteczniejszy proces, mniej korekt, mniej pytań zwrotnych i większą efektywność komunikacji. Dla zarządu oznacza jakość doświadczenia klienta, reputację oraz zdolność instytucji do wyjaśniania złożonych spraw w sposób budujący zaufanie.

Wynik dla dyrektorów należy interpretować ostrożnie ze względu na niską liczebność tej podgrupy.

Prostota i czytelność komunikatów w podziale na typ instytucji

Tabela 6.9 Prostota i czytelność komunikatów w podziale na typ instytucji

Typ instytucji	Prostota i czytelność komunikatów
Bank spółdzielczy	61,5%
Firma ubezpieczeniowa	59,5%
Inna instytucja sektora finansowego	50,0%
Bank komercyjny	33,3%
SKOK / inna instytucja finansowa	33,3%

W podziale na typ instytucji prostota i czytelność komunikatów szczególnie mocno wybrzmiewają w bankach spółdzielczych oraz firmach ubezpieczeniowych. W bankach spółdzielczych wskazuje je 61,5% uczestników badania, a w firmach ubezpieczeniowych 59,5%.

Wynik banków spółdzielczych jest istotny, ponieważ ten segment jest najliczniej reprezentowany w próbie i opiera komunikację z klientem na relacji oraz zaufaniu. W takim modelu prosty i czytelny komunikat pomaga łączyć cyfrowy kanał kontaktu z oczekiwaniem klienta, że instytucja mówi do niego zrozumiałym językiem.

W firmach ubezpieczeniowych prostota ma duże znaczenie ze względu na wieloetapowość procesów i liczne momenty kontaktu z klientem: ofertę, polisę, odnowienie, szkodę, dokumenty, decyzję, reklamację i obsługę formalną. Im bardziej złożony proces, tym większe znaczenie ma komunikacja, która porządkuje sytuację klienta i jasno pokazuje następny krok.

Wyniki dla banków komercyjnych i SKOK-ów należy interpretować ostrożnie ze względu na mniejsze liczebności podgrup.



Kluczowy wniosek

Prostota i czytelność komunikatów są jednym z podstawowych warunków skutecznej komunikacji w sektorze finansowym. Klient nie ocenia komunikatu tylko po tym, czy został wysłany. Ocenia go po tym, czy rozumie, czego dotyczy, dlaczego go otrzymał i co powinien zrobić dalej.

Prostota, dostępność i zrozumiałość komunikacji są dziś częścią jakości obsługi klienta w sektorze finansowym. Nie chodzi wyłącznie o spełnienie wymogów dostępności wynikających z regulacji i standardów technicznych. Chodzi o to, aby każdy klient mógł otrzymać, zrozumieć i bezpiecznie wykorzystać informację przekazaną przez instytucję finansową.

Co to oznacza dla sektora finansowego?

Banki i instytucje finansowe powinny traktować prostotę komunikacji jako element jakości procesu, a nie wyłącznie styl pisanie. W praktyce oznacza to potrzebę pracy nad językiem, strukturą komunikatu, szablonami, procesem akceptacji i sposobem prezentowania informacji w różnych kanałach.

Warto sprawdzić:

- czy komunikaty są napisane prostym i jednoznacznym językiem,
- czy klient rozumie, dlaczego otrzymał wiadomość i co powinien zrobić,
- czy wiadomości e-mail i załączniki są dostępne dla osób korzystających z technologii asystujących,
- czy formularze, linki i przyciski mają zrozumiałe opisy,
- czy ważne informacje nie są przekazywane wyłącznie graficznie,
- czy komunikacja uwzględnia potrzeby osób z niepełnosprawnościami,
- czy treści są możliwe do odczytania na różnych urządzeniach,
- czy komunikat jasno wskazuje, czy klient musi podjąć działanie,
- czy język formalny nie utrudnia zrozumienia treści,
- czy standardy prostego języka są stosowane także w komunikacji formalnej, regulacyjnej i bezpieczeństwa.
- czy linki, przyciski i wezwania do działania są jednoznaczne,
- czy komunikat nie przypomina fałszywej wiadomości,

Perspektywa SARE

W sektorze regulowanym prostota komunikacji wymaga procesu i technologii. Organizacja powinna mieć możliwość pracy na zatwierdzonych szablonach, kontroli wersji, akceptacji treści i spójnym zarządzaniu komunikatami w wielu kanałach.



Technologia może wspierać prosty język nie przez automatyczne upraszczanie treści, ale przez uporządkowanie procesu: kto przygotowuje komunikat, kto go akceptuje, która wersja jest aktualna, do jakiej grupy odbiorców trafia i w jakim kanale zostanie wysłana.

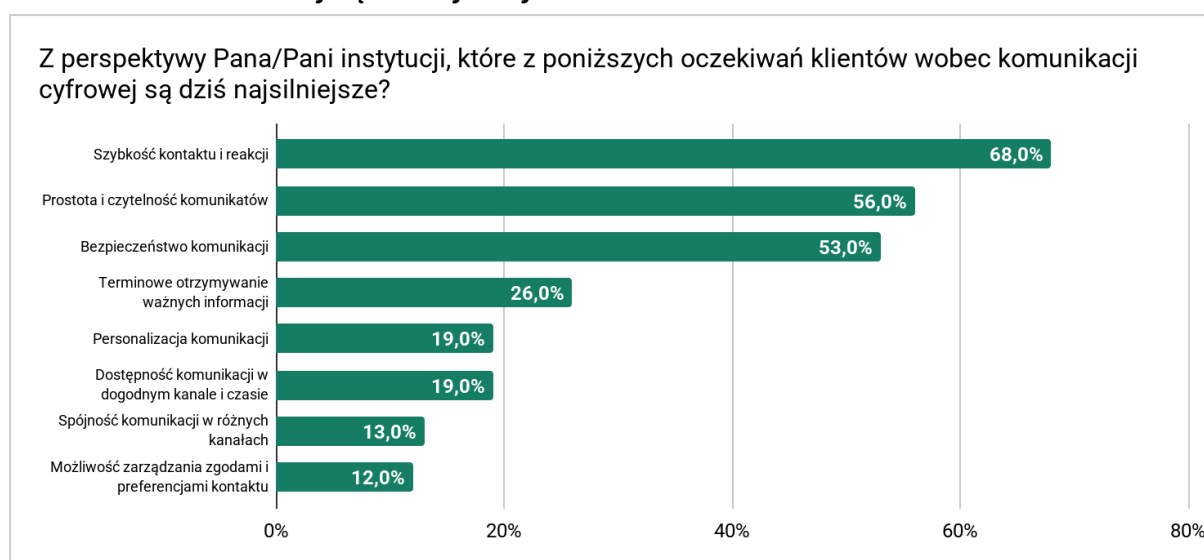
Dzięki temu prostota nie jest przypadkowa. Staje się standardem komunikacji, który można skalować, kontrolować i rozwijać bez utraty zgodności oraz bezpieczeństwa.

Bezpieczeństwo komunikacji jako element zaufania klienta

Bezpieczeństwo komunikacji pojawia się w badaniu nie tylko jako wyzwanie organizacyjne, ale także jako jedno z najsilniejszych oczekiwań klientów. Wskazuje je 53% uczestników badania. To oznacza, że klient oczekuje dziś od banku lub instytucji finansowej nie tylko szybkiej i zrozumiałej informacji, ale również pewności, że komunikat pochodzi z wiarygodnego źródła.

W tym ujęciu bezpieczeństwo nie dotyczy wyłącznie technologii. Dotyczy również sposobu, w jaki klient odbiera wiadomość: czy rozpoznaje nadawcę, czy rozumie cel komunikatu, czy wie, jak bezpiecznie zareagować i czy treść nie budzi skojarzeń z próbą oszustwa.

Wykres 6.5 Odpowiedzi na pytanie: *Z perspektywy Pana/Pani instytucji, które z poniższych oczekiwań klientów wobec komunikacji są dziś najsilniejsze?*



53% uczestników badania wskazuje bezpieczeństwo komunikacji jako jedno z najsilniejszych oczekiwań klientów wobec komunikacji cyfrowej.

Bezpieczeństwo komunikacji jest trzecim najsilniejszym oczekiwaniem klientów wobec komunikacji cyfrowej, po szybkości kontaktu oraz prostocie i czytelności komunikatów. To



ważny wynik, ponieważ pokazuje, że zaufanie klienta buduje się nie tylko przez ochronę danych, ale także przez sposób prowadzenia codziennej komunikacji.

Klient powinien bez trudu rozpoznać, że wiadomość pochodzi od właściwej instytucji. Powinien rozumieć, dlaczego ją otrzymał, czego dotyczy i czy wymaga działania. Jeżeli komunikat jest niejasny, niespójny z dotychczasową komunikacją albo zawiera elementy kojarzące się z phishingiem, może osłabiać zaufanie nawet wtedy, gdy został wysłany z bezpiecznego systemu.

Dlatego w rozdziale o presji klienta bezpieczeństwo rozumiemy przede wszystkim jako element doświadczenia odbiorcy. Bezpieczna komunikacja to taka, którą klient potrafi rozpoznać jako wiarygodną, zrozumiałą i zgodną z relacją, jaką ma z instytucją finansową.

Bezpieczeństwo komunikacji jako oczekiwanie klienta, ujęcie według typu instytucji

Bezpieczeństwo komunikacji zostało wcześniej pokazane jako jedno z trzech najsilniejszych oczekiwań klientów w przekrojach według obszaru pracy, funkcji w organizacji oraz typu instytucji. W tym miejscu wracamy do tego wątku tylko w krótkim ujęciu interpretacyjnym, koncentrując się na typie instytucji, ponieważ to właśnie ten przekrój najmocniej pokazuje różnice między segmentami sektora finansowego.

Tabela 6.10 Bezpieczeństwo komunikacji jako najsilniejsze oczekiwanie w podziale na typ instytucji

Typ instytucji	Bezpieczeństwo komunikacji jako oczekiwanie klientów
Bank spółdzielczy	74,4%
Firma ubezpieczeniowa	45,9%
Bank komercyjny	33,3%
SKOK / inna instytucja finansowa	33,3%
Inna instytucja sektora finansowego	25,0%

Kluczowy wniosek

Bezpieczeństwo komunikacji jest częścią doświadczenia klienta. Pełne przekroje pokazane wcześniej wskazują, że ten temat widzą różne części organizacji, szczególnie IT, ryzyko i bezpieczeństwo, marketing oraz osoby bliżej codziennej realizacji procesów. W ocenie przedstawicieli badanych instytucji klient oczekuje, że komunikat będzie nie tylko poprawny i dostarczony, ale także rozpoznawalny, wiarygodny i bezpieczny w odbiorze.

Zaufanie do komunikacji trzeba projektować na poziomie języka, nadawcy, kanału, szablonu i spójności kontaktu, a nie wyłącznie na poziomie infrastruktury technicznej.



Co to oznacza dla sektora finansowego?

Banki i instytucje finansowe powinny sprawdzać, czy ich komunikaty są bezpieczne także z perspektywy odbiorcy. Oznacza to pytania:

- czy klient łatwo rozpoznaje nadawcę,
- czy rozumie cel wiadomości,
- czy treść nie przypomina phishingu,
- czy linki i wezwania do działania są jednoznaczne,
- czy komunikaty są spójne między kanałami,
- czy klient wie, jak zweryfikować autentyczność wiadomości.

Perspektywa SARE

W tym obszarze technologia wspiera zaufanie wtedy, gdy pomaga utrzymać spójność nadawców, szablonów, kanałów i procesów komunikacji. Dla klienta liczy się nie tylko to, że wiadomość została wysłana bezpiecznie, ale także to, że wygląda, brzmi i działa jak wiarygodny komunikat instytucji finansowej.

Dzięki temu bezpieczeństwo staje się częścią doświadczenia klienta, a nie wyłącznie zapleczem technologicznym.

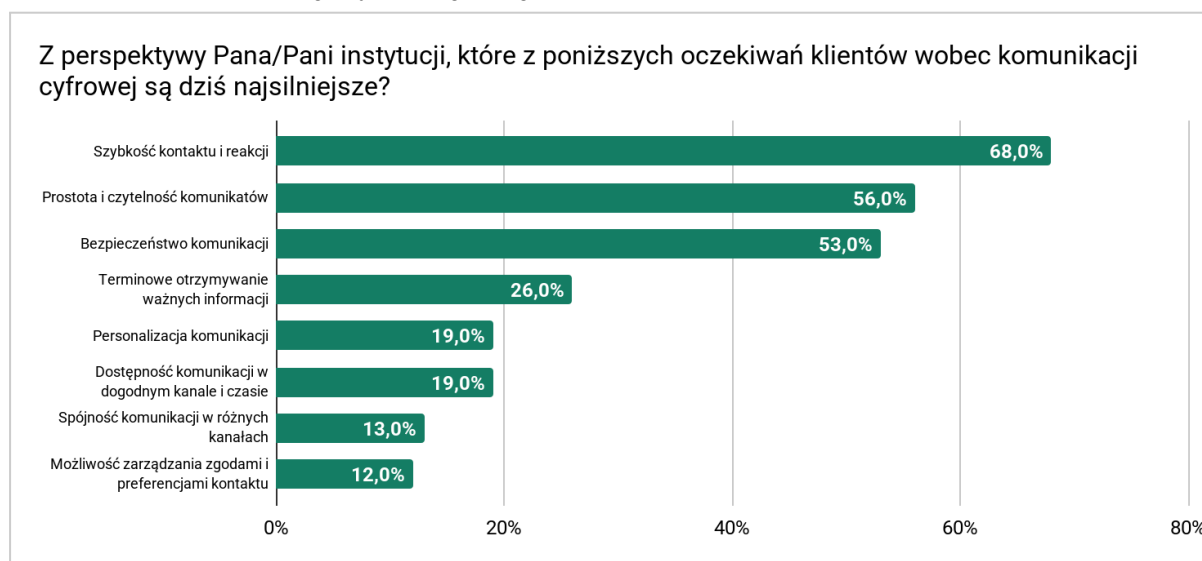
Terminowe otrzymywanie ważnych informacji

Terminowość komunikacji jest czwartym najsilniejszym oczekiwaniem klientów wobec komunikacji cyfrowej. Wskazuje ją 26% uczestników badania. Choć wynik ten jest niższy niż w przypadku szybkości kontaktu, prostoty komunikatów i bezpieczeństwa, w sektorze finansowym ma szczególne znaczenie.

W bankach i instytucjach finansowych wiele komunikatów ma charakter czasowy. Informacja jest wartościowa dla klienta nie tylko wtedy, gdy jest poprawna, ale wtedy, gdy dociera w odpowiednim momencie. Zbyt późno przekazana wiadomość może prowadzić do nieporozumień, reklamacji, dodatkowych kontaktów z obsługą klienta albo utraty poczucia kontroli nad sprawą.



Wykres 6.6 Odpowiedzi na pytanie: Z perspektywy Pana/Pani instytucji, które z poniższych oczekiwań klientów wobec komunikacji są dziś najsilniejsze?



26% uczestników badania wskazuje terminowe otrzymywanie ważnych informacji jako jedno z najsilniejszych oczekiwań klientów wobec komunikacji cyfrowej.

Terminowość komunikacji wzmacnia poczucie sprawczości klienta. Klient chce wiedzieć, co się dzieje, kiedy powinien zareagować i jakie konsekwencje może mieć brak działania. W tym sensie terminowa informacja nie jest tylko elementem wygody. Jest częścią jakości obsługi i zaufania do instytucji.

W sektorze finansowym terminowość dotyczy wielu typów komunikacji: formalnej, transakcyjnej, obsługowej, informacyjnej i bezpieczeństwa. Może obejmować przypomnienia o płatnościach, informacje o zmianach, statusy spraw, dokumenty, decyzje, odnowienia, komunikaty dotyczące bezpieczeństwa lub działania wymagane od klienta.

Dlatego terminowość powinna być rozumiana szerzej niż szybkość reakcji. Szybkość oznacza sprawne działanie. Terminowość oznacza dostarczenie właściwej informacji w momencie, w którym klient może z niej skorzystać.

Terminowe otrzymywanie ważnych informacji w podziale na obszar pracy

Tabela 6.11 Terminowe otrzymywanie ważnych informacji jako najsilniejsze oczekiwanie w podziale na obszar pracy

Obszar pracy	Terminowe otrzymywanie ważnych informacji
Obsługa klienta	32,0%
Zarząd / dyrekcja	31,3%
Marketing / komunikacja	28,6%



Ryzyko / bezpieczeństwo	14,3%
IT / technologia	7,7%

W podziale na obszar pracy terminowe otrzymywanie ważnych informacji najczęściej wskazuje obsługa klienta – 32%, oraz zarząd i dyrekcja – 31,3%. To spójne z charakterem tego oczekiwania. Obsługa klienta widzi praktyczne konsekwencje opóźnionej komunikacji: ponowne kontakty, pytania, reklamacje i konieczność wyjaśniania spraw, które mogłyby zostać uporządkowane przez właściwie zaplanowany komunikat.

Z perspektywy zarządu i dyrekcji terminowość może być natomiast elementem jakości procesu, reputacji i odpowiedzialności za relację z klientem. Informacja przekazana zbyt późno może być formalnie poprawna, ale nadal nieskuteczna z punktu widzenia doświadczenia klienta.

Wynik w marketingu i komunikacji – 28,6%, pokazuje, że terminowość jest istotna także dla zespołów odpowiedzialnych za planowanie i uruchamianie komunikacji. W tym obszarze liczy się nie tylko treść, ale także moment kontaktu.

Terminowe otrzymywanie ważnych informacji w podziale na funkcję w organizacji

Tabela 6.12 Terminowe otrzymywanie ważnych informacji jako najsilniejsze oczekiwanie w podziale na funkcję w organizacji

Funkcja w organizacji	Terminowe otrzymywanie ważnych informacji
Członek zarządu	34,8%
Manager / kierownik	31,3%
Specjalista / ekspert	23,8%
Inna funkcja	18,8%
Dyrektor	0,0%

W podziale na funkcję w organizacji terminowość informacji szczególnie często wskazują członkowie zarządu oraz managerowie i kierownicy. To ważne, ponieważ terminowość komunikacji jest widoczna przede wszystkim z perspektywy odpowiedzialności za proces: czy informacja została przekazana na czas, czy klient mógł podjąć działanie i czy organizacja ograniczyła ryzyko nieporozumień.

Wynik wśród specjalistów i ekspertów pokazuje natomiast operacyjny wymiar tego oczekiwania. To osoby bliżej codziennej realizacji komunikacji widzą, jak moment wysyłki wpływa na skuteczność komunikatu, obsługę sprawy i liczbę dodatkowych kontaktów z klientem.

Wynik dla dyrektorów należy interpretować ostrożnie ze względu na niską liczebność tej podgrupy.



Terminowe otrzymywanie ważnych informacji w podziale na typ instytucji

Tabela 6.13 Terminowe otrzymywanie ważnych informacji jako najsilniejsze oczekiwanie w podziale na typ instytucji

Typ instytucji	Terminowe otrzymywanie ważnych informacji
Firma ubezpieczeniowa	32,4%
Bank spółdzielczy	25,6%
Inna instytucja sektora finansowego	25,0%
SKOK / inna instytucja finansowa	11,1%
Bank komercyjny	0,0%

W podziale na typ instytucji terminowe otrzymywanie ważnych informacji szczególnie mocno wybrzmiewa w firmach ubezpieczeniowych – 32,4%. To logiczne, ponieważ komunikacja ubezpieczeniowa często dotyczy procesów rozciągniętych w czasie: polis, odnowień, dokumentów, statusów szkód, decyzji, płatności i reklamacji. W takich procesach moment przekazania informacji ma bezpośredni wpływ na poczucie kontroli po stronie klienta.

W bankach spółdzielczych odsetek wskazań wynosi 25,6%. Ten wynik również jest istotny, ponieważ banki spółdzielcze są najliczniej reprezentowanym segmentem w próbie i często budują relację z klientem na zaufaniu oraz przewidywalności kontaktu. Terminowa informacja wzmacnia tę relację, szczególnie gdy dotyczy spraw wymagających reakcji klienta.

Wyniki dla banków komercyjnych i SKOK-ów należy interpretować ostrożnie ze względu na mniejsze liczebności podgrup.

Kluczowy wniosek

Terminowe otrzymywanie ważnych informacji jest jednym z tych oczekiwań, które bezpośrednio łączą doświadczenie klienta z jakością procesu operacyjnego. Jeśli komunikat dociera za późno, nawet poprawna treść i właściwy kanał mogą nie wystarczyć.

Dla instytucji finansowych oznacza to konieczność projektowania komunikacji nie tylko wokół treści i kanału, ale także wokół momentu kontaktu.

Co to oznacza dla sektora finansowego?

Banki i instytucje finansowe powinny sprawdzać, które komunikaty są krytyczne czasowo i wymagają szczególnej kontroli terminowości. W praktyce oznacza to pytania:

- ➔ które informacje klient musi otrzymać w określonym czasie,



- które opóźnienia generują ryzyko reklamacji lub kontaktu z obsługą,
- czy statusy spraw automatycznie uruchamiają właściwą komunikację,
- czy organizacja monitoruje terminowość wysyłek,
- czy komunikaty formalne i obsługowe mają określone priorytety,
- czy klient wie, co powinien zrobić po otrzymaniu wiadomości,
- czy system komunikacyjny potrafi uruchamiać wiadomości automatycznie na podstawie zdarzeń, statusów lub terminów zapisanych w systemach organizacji.

Perspektywa SARE

W komunikacji cyfrowej sektora finansowego terminowość wymaga połączenia automatyzacji, danych, statusów, integracji i monitoringu. System komunikacyjny powinien pomagać uruchamiać wiadomości w odpowiednim momencie, na podstawie zdarzeń, terminów lub statusów klienta.

SARE wspiera instytucje finansowe w budowaniu takich procesów komunikacyjnych – nasze rozwiązania umożliwiają automatyzację scenariuszy wysyłki, integrację z systemami organizacji, w tym przez API, oraz uruchamianie komunikacji na podstawie danych, statusów lub zdarzeń pochodzących z systemów źródłowych. Dzięki temu ważne komunikaty mogą być wysyłane nie tylko szybciej, ale przede wszystkim w odpowiednim momencie procesu.

Istotne jest również monitorowanie, czy komunikat został wysłany, dostarczony i z jakim statusem. SARE wspiera raportowanie dostarczalności i efektów komunikacji, co pozwala organizacji lepiej kontrolować terminowość wysyłek, identyfikować opóźnienia oraz wykazywać przebieg procesu w przypadku reklamacji, audytu lub analizy jakości obsługi.

Dzięki temu komunikacja nie jest zależna wyłącznie od ręcznej koordynacji. Może być zaplanowana, zautomatyzowana, monitorowana i raportowana, co pomaga instytucji działać szybciej, a klientowi otrzymywać ważne informacje wtedy, kiedy są mu rzeczywiście potrzebne.

Personalizacja komunikacji: ważna, ale wymagająca ostrożności

Personalizacja komunikacji jest jednym z ciekawszych wątków w badaniu, bo dane pokazują kilka pozornie sprzecznych sygnałów. Z jednej strony potrzeba personalizacji ma bardzo duży wpływ na komunikację z klientem. Z drugiej strony personalizacja nie jest wskazywana jako jedno z najsilniejszych oczekiwań klientów tak często jak szybkość, prostota czy bezpieczeństwo. Nie jest też wysoko wskazywana jako priorytet inwestycyjny.

To ważne dla interpretacji. W sektorze finansowym personalizacja nie powinna być rozumiana tak samo jak w branży e-commerce, czyli jako maksymalne dopasowanie komunikatu do zachowań klienta. W bankach i instytucjach finansowych personalizacja musi być użyteczna, zgodna, bezpieczna i oparta na właściwych danych oraz zgodach.



Personalizacja w danych: znaczenie, wyzwania i priorytety

W badaniu personalizacja pojawia się w kilku miejscach. Dopiero zestawienie tych wyników pokazuje właściwy obraz.

Tabela 6.14 Personalizacja komunikacji - mapa wyników

Obszar analizy	Wynik
Wpływ potrzeby personalizacji na komunikację, oceny 4-5	87%
Personalizacja jako wyzwanie komunikacji cyfrowej	32%
Personalizacja jako jedno z najsilniejszych oczekiwań klientów	19%
Personalizacja jako obszar wymagający inwestycji lub zmian	2%
Łączenie personalizacji z bezpieczeństwem i compliance, oceny 4-5	91%

Dane pokazują, że personalizacja jest ważna, ale nie dominuje nad innymi potrzebami komunikacyjnymi. 87% uczestników badania ocenia wpływ potrzeby personalizacji na komunikację jako duży lub bardzo duży. Jednocześnie personalizacja jest wskazywana jako wyzwanie przez 32% uczestników badania, jako jedno z najsilniejszych oczekiwań klientów przez 19%, a jako główny obszar inwestycji jedynie przez 2%.

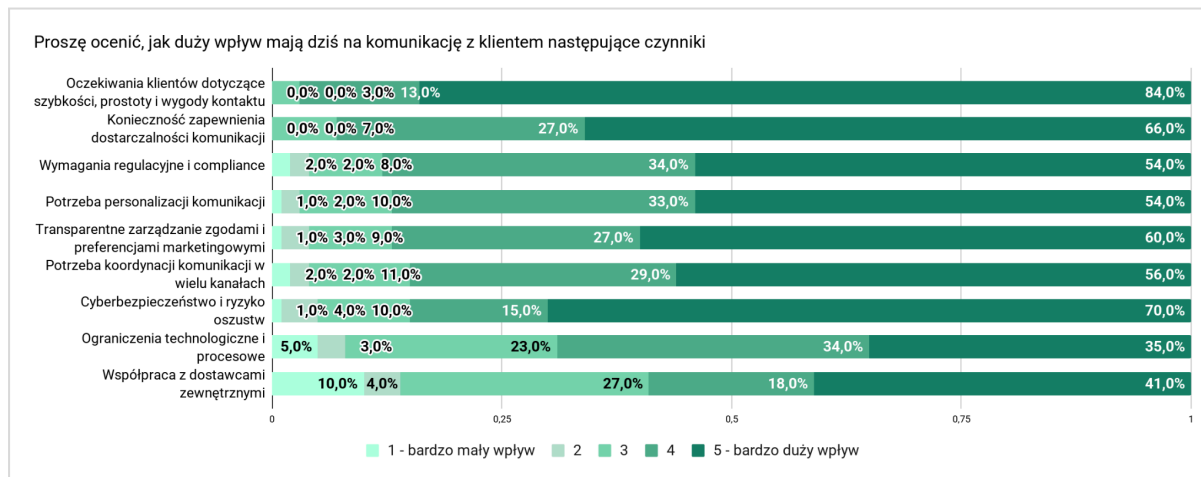
Oznacza to, że personalizacja w sektorze finansowym jest raczej warunkiem dojrzałości komunikacji niż samodzielnym celem strategicznym. Instytucje widzą jej znaczenie, ale najwyżej w hierarchii potrzeb klienta pozostają szybkość, prostota i bezpieczeństwo.

Istotny jest również wynik dotyczący zdolności łączenia personalizacji z bezpieczeństwem i compliance. 91% uczestników badania zgadza się, że ich instytucja potrafi łączyć potrzebę personalizacji z wymogami bezpieczeństwa i compliance. To pokazuje, że sektor finansowy myśli o personalizacji w sposób kontrolowany. Nie chodzi o komunikację bardziej „osobistą” za wszelką cenę, ale o dopasowanie, które nie narusza zasad zaufania, zgodności i ochrony danych.

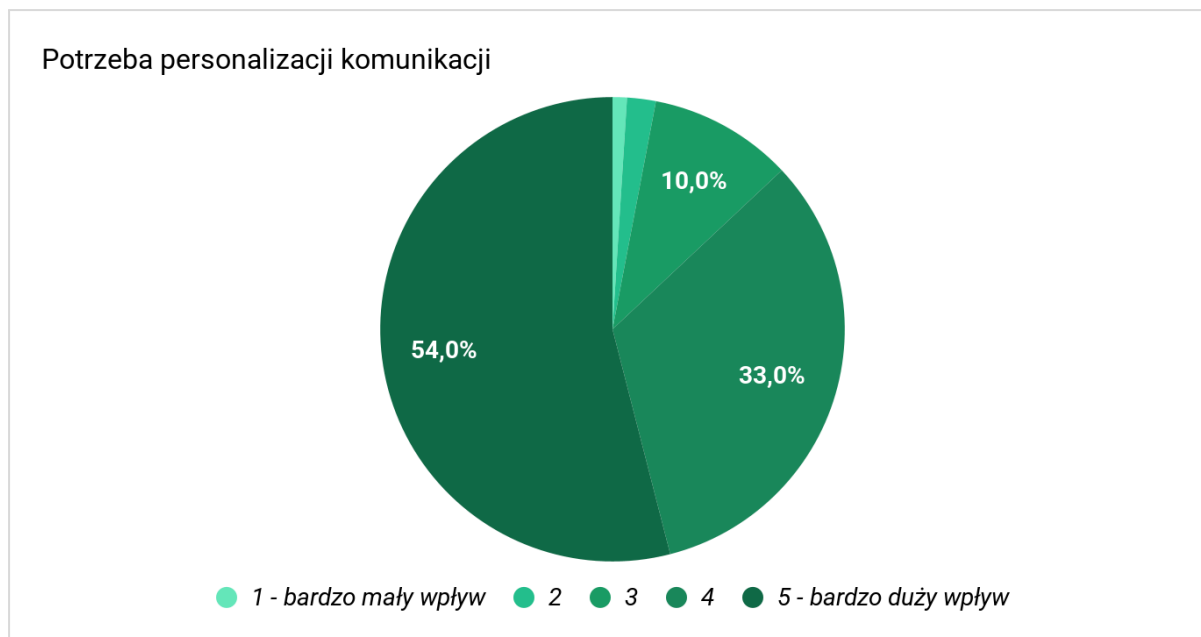


Potrzeba personalizacji komunikacji jako czynnik wpływający na komunikację

Wykres 6.7 Odpowiedzi na pytanie: *Proszę ocenić, jak duży wpływ mają dziś na komunikację z klientem następujące czynniki.*



Wykres 6.8 Analizowany czynnik: *Potrzeba personalizacji komunikacji*



87% uczestników badania ocenia wpływ potrzeby personalizacji komunikacji jako duży lub bardzo duży.

Potrzeba personalizacji ma silny wpływ na komunikację z klientem. 87% uczestników badania ocenia ten wpływ jako duży lub bardzo duży, a 54% wskazuje ocenę najwyższą. To potwierdza, że instytucje finansowe dostrzegają potrzebę bardziej dopasowanej komunikacji.



W sektorze finansowym personalizacja powinna jednak oznaczać przede wszystkim użyteczność: właściwy komunikat, właściwy moment, właściwy kanał i właściwy kontekst relacji z klientem. Nie musi oznaczać nadmiernie szczegółowego profilowania ani komunikacji, która może wzbudzać poczucie inwigilacji.

Dobra personalizacja w bankowości i finansach pomaga klientowi szybciej zrozumieć sytuację, ogranicza nadmiar komunikatów i zwiększa trafność kontaktu. Jej wartość wynika z dopasowania do potrzeby klienta, a nie z samego faktu wykorzystania danych.

Potrzeba personalizacji komunikacji w podziale na obszar pracy

Tabela 6.15 Potrzeba personalizacji w podziale na obszar pracy

Obszar pracy	1 – bardzo mały wpływ	2	3	4	5 – bardzo duży wpływ	Oceny 4-5 łącznie
Ryzyko / bezpieczeństwo	0,0%	0,0%	0,0%	42,9%	57,1%	100,0%
Zarząd / dyrekcja	0,0%	0,0%	0,0%	37,5%	62,5%	100,0%
Obsługa klienta	2,0%	2,0%	10,0%	34,0%	52,0%	86,0%
Marketing / komunikacja	0,0%	0,0%	14,3%	35,7%	50,0%	85,7%
IT / technologia	0,0%	7,7%	23,1%	15,4%	53,8%	69,2%

W podziale na obszar pracy potrzeba personalizacji komunikacji jest wysoko oceniana w większości części organizacji. Szczególnie mocno wybrzmiewa w obszarze ryzyka i bezpieczeństwa oraz na poziomie zarządu i dyrekcji, gdzie wszystkie wskazania mieszczą się w ocenach 4 lub 5. Ze względu na liczebność podgrup wynik należy traktować kierunkowo, ale sam sygnał jest istotny: personalizacja nie jest już wyłącznie tematem marketingu.

W obsłudze klienta oraz marketingu i komunikacji również dominuje wysoka ocena wpływu personalizacji. To naturalne, ponieważ te obszary najczęściej widzą praktyczny wymiar dopasowania komunikatu: ograniczenie nadmiaru wiadomości, lepszy dobór treści, większą trafność kontaktu i większą użyteczność informacji dla klienta.

Niższy, choć nadal większościowy, wynik w IT może wynikać z bardziej technicznej perspektywy tego obszaru. Personalizacja jest tam widziana przez pryzmat danych, integracji, jakości systemów, automatyzacji i ograniczeń technologicznych.

Potrzeba personalizacji komunikacji w podziale na funkcję w organizacji

Tabela 6.16 Potrzeba personalizacji w podziale na funkcję w organizacji

Funkcja w organizacji	1 – bardzo mały wpływ	2	3	4	5 – bardzo duży wpływ	Oceny 4-5 łącznie
Członek zarządu	0,0%	0,0%	0,0%	47,8%	52,2%	100,0%
Inna funkcja	6,3%	0,0%	6,3%	50,0%	37,5%	87,5%



Manager / kierownik	0,0%	6,3%	12,5%	12,5%	68,8%	81,3%
Specjalista / ekspert	0,0%	2,4%	16,7%	21,4%	59,5%	80,9%
Dyrektor	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%

W podziale na funkcję w organizacji potrzeba personalizacji komunikacji jest bardzo wyraźnie widoczna wśród członków zarządu, gdzie 100% wskazań przypada na oceny 4 lub 5. To ważne, ponieważ pokazuje, że personalizacja jest postrzegana także na poziomie strategicznym, jako element jakości relacji z klientem i dojrzałości komunikacji.

Wysokie oceny wśród managerów, specjalistów i ekspertów pokazują natomiast praktyczny wymiar tego tematu. Personalizacja wymaga dobrych danych, właściwej segmentacji, aktualnych zgód, kontroli treści, sprawnych kanałów i możliwości raportowania efektów. To właśnie te grupy najczęściej widzą, czy personalizacja jest możliwa do realizacji w codziennym procesie.

Wynik dla dyrektorów należy interpretować ostrożnie ze względu na niską liczebność tej podgrupy.

Potrzeba personalizacji komunikacji w podziale na typ instytucji

Tabela 6.17 Potrzeba personalizacji w podziale na typ instytucji

Typ instytucji	1 – bardzo mały wpływ	2	3	4	5 – bardzo duży wpływ	Oceny 4-5 łącznie
SKOK / inna instytucja finansowa	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	100,0%
Firma ubezpieczeniowa	2,7%	2,7%	5,4%	29,7%	59,5%	89,2%
Bank spółdzielczy	0,0%	2,6%	12,8%	38,5%	46,2%	84,7%
Inna instytucja sektora finansowego	0,0%	0,0%	16,7%	33,3%	50,0%	83,3%
Bank komercyjny	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	66,7%	66,7%

W podziale na typ instytucji potrzeba personalizacji komunikacji jest widoczna w większości segmentów sektora finansowego. W firmach ubezpieczeniowych 89,2% uczestników badania ocenia jej wpływ jako duży lub bardzo duży, a w bankach spółdzielczych odsetek ten wynosi 84,7%.

W firmach ubezpieczeniowych personalizacja może mieć szczególne znaczenie ze względu na wieloetapowy charakter relacji z klientem: ofertę, polisę, odnowienie, zgłoszenie szkody, decyzję, dokumenty i obsługę posprzedażową. W takim modelu właściwy komunikat we właściwym momencie może realnie poprawiać doświadczenie klienta.



W bankach spółdzielczych personalizacja może być rozumiana nie jako zaawansowane profilowanie, ale jako komunikacja bliższa kontekstowi relacji z klientem: bardziej trafna, zrozumiała i dopasowana do sytuacji odbiorcy.

Wynik dla banków komercyjnych należy interpretować ostrożnie ze względu na niską liczebność tej podgrupy.

Kluczowy wniosek

Personalizacja jest ważnym elementem dojrzałości komunikacji cyfrowej, ale w sektorze finansowym musi być rozumiana inaczej niż w branżach mniej regulowanych. Jej celem nie powinno być maksymalne wykorzystanie danych, lecz zwiększenie użyteczności komunikacji przy zachowaniu bezpieczeństwa, zgodności i zaufania.

Instytucje finansowe widzą potrzebę personalizacji, ale nie traktują jej jako celu oderwanego od innych priorytetów. Personalizacja musi współistnieć z prostotą, szybkością, bezpieczeństwem, zgodami i kontrolą procesu.

Co to oznacza dla sektora finansowego?

Banki i instytucje finansowe powinny projektować personalizację jako element użyteczności komunikacji, a nie jako osobną warstwę marketingową. Dobra personalizacja powinna pomagać klientowi zrozumieć sytuację, ograniczać nadmiar informacji i ułatwiać podjęcie właściwego działania.

Warto sprawdzić:

- ➔ czy personalizacja wynika z realnej potrzeby klienta,
- ➔ czy wykorzystuje aktualne i właściwe dane,
- ➔ czy jest zgodna ze zgodami oraz typem komunikacji,
- ➔ czy wiadomo, na jakiej podstawie dane mogą być wykorzystane do personalizacji danego typu komunikatu,
- ➔ czy system automatycznie wyklucza osoby, które wycofały zgodę, zmieniły preferencje kontaktu albo nie powinny otrzymać danego typu wiadomości,
- ➔ czy nie narusza poczucia prywatności,
- ➔ czy klient rozumie, dlaczego otrzymuje dany komunikat,
- ➔ czy dopasowanie treści nie osłabia prostoty i czytelności,
- ➔ czy scenariusze personalizacji są możliwe do skontrolowania i audytu.

Perspektywa SARE

W sektorze regulowanym personalizacja powinna być oparta na procesie, danych, zgodach i jasno określonym celu komunikacji. Nie chodzi o maksymalne wykorzystanie informacji o kliencie, ale o takie dopasowanie komunikatu, które jest użyteczne, zgodne z podstawą kontaktu i możliwe do wyjaśnienia w razie audytu, reklamacji lub kontroli wewnętrznej.



SARE wspiera instytucje finansowe w budowaniu takiego modelu personalizacji – nasze rozwiązania umożliwiają pracę na segmentach, zarządzanie zgodami i preferencjami, dobór kanału, automatyzację scenariuszy komunikacji, kontrolę treści, raportowanie oraz monitorowanie dostarczalności. Dzięki integracjom, w tym przez API, komunikacja może być uruchamiana na podstawie danych, zdarzeń lub statusów pochodzących z systemów organizacji.

Istotne jest również to, aby personalizacja była powiązana z typem komunikacji. Inaczej należy traktować komunikację marketingową, inaczej formalną, transakcyjną, regulaminową, obsługową czy bezpieczeństwa. Każdy z tych typów może mieć inną podstawę kontaktu, inny zakres wykorzystywanych danych, inną ścieżkę akceptacji i inne wymagania dotyczące raportowania.

SARE pomaga porządkować te zależności, tak aby dopasowanie komunikacji nie zwiększało ryzyka po stronie organizacji. System powinien wspierać nie tylko wybór właściwej grupy odbiorców, ale także wykluczanie osób, które wycofały zgodę, zmieniły preferencje kontaktu albo nie powinny otrzymać danego typu wiadomości.

Dojrzałe podejście do personalizacji nie polega więc na wysyłaniu bardziej indywidualnych komunikatów za wszelką cenę. Polega na tym, aby komunikacja była bardziej trafna, użyteczna i bezpieczna dla klienta, a jednocześnie zgodna, kontrolowana i możliwa do odtworzenia po stronie instytucji finansowej.

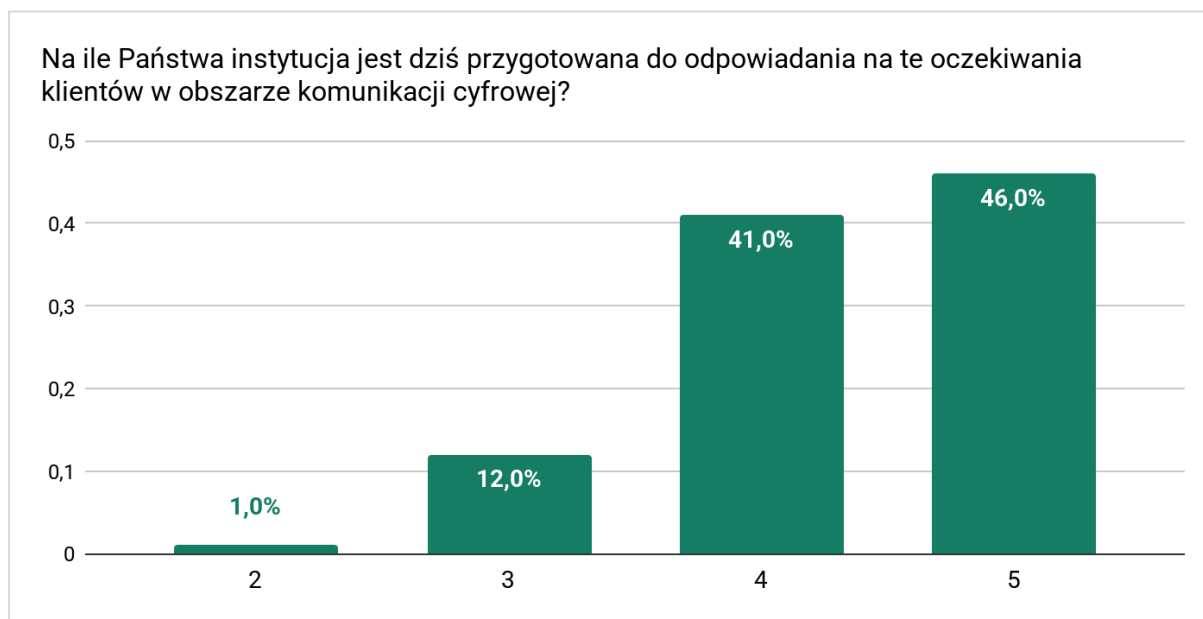
Przygotowanie instytucji do odpowiadania na oczekiwania klientów

Po analizie oczekiwań klientów warto sprawdzić, jak banki i instytucje finansowe oceniają własną gotowość do odpowiedzi na te potrzeby oraz jak ta deklarowana gotowość łączy się z procesami, technologią, zgodami, bezpieczeństwem i jakością obsługi. To ważne, ponieważ wcześniejsze wyniki pokazują bardzo wysoką presję klienta: oczekiwania dotyczą szybkości, prostoty, bezpieczeństwa, terminowości i dopasowania komunikacji.

Przygotowanie do tych oczekiwań nie oznacza więc wyłącznie posiadania kanałów cyfrowych. Oznacza zdolność do prowadzenia komunikacji, która jest jednocześnie szybka, czytelna, bezpieczna, terminowa, zgodna i możliwa do kontrolowania.



Wykres 6.9 Odpowiedzi na pytanie: Na ile Państwa instytucja jest dziś przygotowana do odpowiadania na te oczekiwania klientów w obszarze komunikacji cyfrowej? 1- zdecydowanie nie jest przygotowana, 5 - zdecydowanie jest przygotowana



87% uczestników badania ocenia, że ich instytucja jest przygotowana lub zdecydowanie przygotowana do odpowiadania na oczekiwania klientów w obszarze komunikacji cyfrowej.

Dane pokazują wysoki poziom deklarowanej gotowości sektora finansowego do odpowiadania na oczekiwania klientów w obszarze komunikacji cyfrowej. 87% uczestników badania wskazuje oceny 4 lub 5, a 46% ocenia swoją instytucję jako zdecydowanie przygotowaną.

Ten wynik jest pozytywny, ale warto czytać go razem z wcześniejszymi danymi. Oczekiwania klientów są bardzo silne i wielowymiarowe. W ocenie przedstawicieli badanych instytucji klient oczekuje jednocześnie szybkości, prostoty, bezpieczeństwa, terminowości i wygody. Odpowiedź na te potrzeby wymaga nie tylko dobrej komunikacji, ale także sprawnych procesów, integracji danych, kontroli zgód, automatyzacji, monitorowania dostępności i spójności kanałów.

Dlatego wysoka deklarowana gotowość nie oznacza końca pracy nad komunikacją. Raczej pokazuje, że sektor finansowy ma fundamenty, ale musi stale rozwijać model komunikacji, aby utrzymać jakość doświadczenia klienta w warunkach rosnących wymagań.



Przygotowanie instytucji do odpowiadania na oczekiwania klientów w podziale na obszar pracy

Tabela 6.18 Przygotowanie na oczekiwania klientów w podziale na obszar pracy

Obszar pracy	2	3	4	5 – zdecydowanie jest przygotowana	Oceny 4-5 łącznie
Marketing / komunikacja	0,0%	21,4%	57,1%	21,4%	78,5%
Obsługa klienta	0,0%	10,0%	36,0%	54,0%	90,0%
Ryzyko / bezpieczeństwo	0,0%	14,3%	42,9%	42,9%	85,8%
IT / technologia	7,7%	7,7%	53,8%	30,8%	84,6%
Zarząd / dyrekcja	0,0%	12,5%	31,3%	56,3%	87,6%

W podziale na obszar pracy gotowość do odpowiadania na oczekiwania klientów jest wysoko oceniana w większości części organizacji. Najwyższy poziom ocen 4-5 widać w obsłudze klienta, 90%, oraz wśród zarządu i dyrekcji, 87,6%. To ważne, ponieważ te dwa obszary patrzą na komunikację z różnych perspektyw: obsługa klienta przez pryzmat codziennych kontaktów i reakcji odbiorców, a zarząd przez pryzmat jakości relacji, reputacji i odpowiedzialności organizacyjnej.

Nieco niższy wynik w marketingu i komunikacji, 78,5%, może być szczególnie interesujący. To obszar, który najsilniej pracuje nad treścią, kanałami i kampaniami, dlatego może bardziej realistycznie dostrzegać napięcia między oczekiwaniami klienta a ograniczeniami procesu, technologii, compliance i akceptacji.

W IT oraz ryzyku i bezpieczeństwie wyniki pozostają wysokie, ale pokazują, że przygotowanie do oczekiwań klienta zależy również od systemów, bezpieczeństwa, integracji i kontroli procesu. Nie jest to wyłącznie zadanie zespołów frontowych.

Przygotowanie instytucji do odpowiadania na oczekiwania klientów w podziale na funkcję w organizacji

Tabela 6.19 Przygotowanie na oczekiwania klientów w podziale na funkcję w organizacji

Funkcja w organizacji	2	3	4	5 – zdecydowanie jest przygotowana	Oceny 4-5 łącznie
Specjalista / ekspert	2,4%	9,5%	38,1%	50,0%	88,1%
Manager / kierownik	0,0%	12,5%	50,0%	37,5%	87,5%
Dyrektor	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	66,7%
Członek zarządu	0,0%	17,4%	43,5%	39,1%	82,6%
Inna funkcja	0,0%	6,3%	31,3%	62,5%	93,8%



W podziale na funkcję w organizacji gotowość do odpowiadania na oczekiwania klientów jest wysoko oceniana przez większość badanych grup. Najbardziej stabilny interpretacyjnie obraz dają grupy specjalistów i ekspertów, managerów oraz członków zarządu, ponieważ łączą perspektywę codziennej realizacji procesów z perspektywą zarządczą.

Wśród specjalistów i ekspertów 88,1% wskazań przypada na oceny 4 lub 5. To ważne, ponieważ ta grupa najczęściej widzi praktyczne warunki komunikacji: narzędzia, dane, treści, akceptacje, kanały i reakcje klientów. Wysoka ocena w tej grupie sugeruje, że instytucje nie tylko strategicznie deklarują gotowość, ale także operacyjnie widzą zdolność do obsługi oczekiwań klientów.

Wśród managerów i kierowników oceny 4-5 wynoszą 87,5%, co pokazuje podobnie wysoki poziom przygotowania na poziomie zarządzania zespołami i procesami. To istotne, ponieważ właśnie ta grupa często odpowiada za organizację pracy, priorytety, koordynację między działami i wdrażanie zmian w komunikacji.

Wśród członków zarządu suma ocen 4-5 wynosi 82,6%, co również wskazuje na wysoką ocenę przygotowania, ale z nieco większą ostrożnością niż w grupach operacyjnych. Może to wynikać z tego, że zarząd patrzy szerzej: na skalę organizacji, ryzyka, koszty, reputację, dostawców i wymagania regulacyjne.

Wyniki dla dyrektorów oraz kategorii „Inna funkcja” należy interpretować ostrożnie ze względu na niską liczebność albo niejednorodny charakter tych podgrup. Mogą one stanowić sygnał uzupełniający, ale nie powinny być podstawą głównych wniosków interpretacyjnych.

Przygotowanie instytucji do odpowiadania na oczekiwania klientów w podziale na typ instytucji

Tabela 6.20 Przygotowanie na oczekiwania klientów w podziale na typ instytucji

Typ instytucji	2	3	4	5 – zdecydowanie jest przygotowana	Oceny 4-5 łącznie
Bank komercyjny	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	66,6%
Bank spółdzielczy	2,6%	12,8%	61,5%	23,1%	84,6%
SKOK / inna instytucja finansowa	0,0%	11,1%	22,2%	66,7%	88,9%
Firma ubezpieczeniowa	0,0%	10,8%	27,0%	62,2%	89,2%
Inna instytucja sektora finansowego	0,0%	8,3%	33,3%	58,3%	91,6%

W podziale na typ instytucji gotowość do odpowiadania na oczekiwania klientów jest wysoko oceniana w większości segmentów sektora finansowego. W firmach ubezpieczeniowych suma ocen 4-5 wynosi 89,2%, w bankach spółdzielczych 84,6%, a w innych instytucjach sektora finansowego 91,6%.



W firmach ubezpieczeniowych wysoki udział oceny 5, 62,2%, może wynikać z charakteru procesów ubezpieczeniowych, w których komunikacja z klientem jest silnie osadzona w kolejnych etapach relacji: ofercie, polisie, odnowieniu, obsłudze szkody, decyzji i dokumentacji formalnej. Gotowość do odpowiadania na oczekiwania klienta wymaga tu zarówno terminowości, jak i czytelności komunikatu.

W bankach spółdzielczych dominuje ocena 4, 61,5%. To może sugerować, że instytucje te widzą swoją gotowość, ale jednocześnie dostrzegają przestrzeń do dalszego rozwoju, szczególnie w obszarze cyfrowej wygody, automatyzacji, spójności kanałów i monitorowania komunikacji.

Wynik dla banków komercyjnych należy interpretować ostrożnie ze względu na niską liczebność tej podgrupy.

Kluczowy wniosek

Sektor finansowy deklaruje wysoki poziom przygotowania do odpowiadania na oczekiwania klientów w komunikacji cyfrowej. Jednocześnie dane z całego rozdziału pokazują, że te oczekiwania są wielowymiarowe i wymagające.

Największym wyzwaniem nie jest więc samo uruchomienie komunikacji cyfrowej, ale utrzymanie takiego modelu, który pozwala jednocześnie odpowiadać na szybkość, prostotę, bezpieczeństwo, terminowość i potrzebę dopasowania, bez utraty zgodności i kontroli procesu.

Co to oznacza dla sektora finansowego?

Banki i instytucje finansowe powinny regularnie konfrontować deklarowaną gotowość z doświadczeniem klienta i danymi operacyjnymi. Wysoka samoocena jest dobrym punktem wyjścia, ale powinna być sprawdzana przez jakość procesów, terminowość komunikacji, dostarczalność, liczbę kontaktów ponownych, reklamacje, koszty obsługi oraz spójność kanałów.

Gotowość do odpowiadania na oczekiwania klientów nie polega wyłącznie na posiadaniu kanałów cyfrowych. Oznacza zdolność organizacji do prowadzenia komunikacji, która jest szybka, czytelna, dostępna, bezpieczna, terminowa, dopasowana i zgodna z wymogami sektora regulowanego.

W praktyce warto monitorować:

- ➔ czy klient otrzymuje komunikaty wtedy, kiedy ich potrzebuje,
- ➔ czy rozumie treść i następny krok,
- ➔ czy komunikaty są dostępne dla różnych grup klientów, w tym osób z niepełnosprawnościami,
- ➔ czy klient potrafi rozpoznać wiadomość jako bezpieczną,
- ➔ czy komunikacja jest spójna w różnych kanałach,



- czy dane wykorzystywane do personalizacji są aktualne, właściwe i używane na odpowiedniej podstawie,
- czy zgody i preferencje klienta są uwzględniane przed wysyłką,
- czy personalizacja zwiększa użyteczność komunikatu, a nie poczucie nadmiernej ingerencji,
- czy zespoły mają narzędzia do szybkiego reagowania,
- czy komunikacja ogranicza liczbę kontaktów ponownych, reklamacji i ręcznych interwencji,
- czy proces komunikacji da się odtworzyć i ocenić po wysyłce.

Perspektywa SARE

Z perspektywy SARE gotowość do odpowiadania na oczekiwania klientów oznacza zdolność do zarządzania całym procesem komunikacji w sposób spójny, kontrolowany i mierzalny. Nie wystarczy posiadać pojedynczych kanałów kontaktu. Potrzebne jest środowisko, które łączy dane, zgody, preferencje, segmentację, automatyzację, szablony, akceptacje, dostarczalność, raportowanie i analizę efektów.

SARE wspiera instytucje finansowe w budowaniu takiego środowiska komunikacyjnego – nasze rozwiązania umożliwiają prowadzenie komunikacji wielokanałowej, automatyzację scenariuszy, pracę na segmentach, kontrolę zgód i preferencji, zarządzanie szablonami, monitoring dostarczalności oraz raportowanie statusów komunikacji. Dzięki integracjom, w tym przez API, komunikacja może być uruchamiana na podstawie danych, zdarzeń lub statusów pochodzących z systemów organizacji.

Ma to szczególne znaczenie tam, gdzie oczekiwania klienta spotykają się z wymaganiami sektora regulowanego. Z naszego doświadczenia wynika, że klient oczekuje prostego, szybkiego i trafnego komunikatu, ale organizacja musi jednocześnie zadbać o zgodność, bezpieczeństwo, podstawę kontaktu, właściwy typ komunikacji, aktualność zgód i możliwość odtworzenia procesu.

Pomagamy uporządkować te zależności, tak aby komunikacja była nie tylko skuteczna dla klienta, ale także kontrolowana po stronie instytucji. W praktyce oznacza to możliwość łączenia szybkości reakcji, prostego języka, dostępności, personalizacji, automatyzacji, dostarczalności i raportowania w jednym procesie.

Dzięki temu instytucja finansowa może rozwijać komunikację zgodną z oczekiwaniami klientów, ale bez utraty bezpieczeństwa, compliance i audytowalności. Klient widzi prostą, szybką i użyteczną komunikację. Organizacja zachowuje kontrolę nad procesem, odpowiedzialnością, danymi i ryzykiem.



Dobra praktyka: komunikacja, która odpowiada na oczekiwania klienta bez utraty kontroli

W sektorze finansowym dobra komunikacja z klientem nie polega wyłącznie na tym, żeby była szybka, prosta albo spersonalizowana. Powinna łączyć kilka wymiarów jednocześnie: użyteczność dla klienta, bezpieczeństwo, zgodność, terminowość i możliwość kontroli po stronie organizacji.

Klient widzi komunikat końcowy. Bank lub instytucja finansowa musi natomiast zarządzać całym procesem: treścią, kanałem, zgodami, danymi, akceptacją, momentem wysyłki, dostarczalnością i raportowaniem.

1. Zaczynaj od potrzeby klienta

Każdy komunikat powinien mieć jasny cel z perspektywy odbiorcy. Klient powinien od razu rozumieć, dlaczego otrzymał wiadomość, czego dotyczy sprawa i czy powinien podjąć działanie.

2. Projektuj prosty język, ale nie kosztem precyzji

Komunikacja finansowa powinna być zrozumiała, dostępna i formalnie poprawna. Prostota nie oznacza pomijania ważnych informacji. Oznacza uporządkowanie treści tak, aby klient mógł łatwo zrozumieć sens komunikatu i kolejny krok, niezależnie od kanału, urządzenia czy szczególnych potrzeb odbiorcy.

3. Dbaj o rozpoznawalność i bezpieczeństwo komunikatu

Wiadomość powinna być łatwa do rozpoznania jako autentyczna. Nadawca, język, układ, linki i wezwania do działania nie powinny budzić skojarzeń z phishingiem ani przerzucać na klienta całego ciężaru oceny ryzyka.

4. Pilnuj momentu kontaktu

Wiele komunikatów w sektorze finansowym ma wartość tylko wtedy, gdy dociera na czas. Terminowość powinna być projektowana razem z treścią i kanałem, szczególnie w komunikacji formalnej, transakcyjnej, obsługowej i bezpieczeństwa.

5. Personalizuj użytecznie, nie nachalnie

Dopasowanie komunikacji powinno pomagać klientowi, a nie wywoływać poczucie nadmiernej obserwacji. Dobra personalizacja oznacza właściwy komunikat, moment i kanał, oparte na właściwej podstawie kontaktu oraz zgodach.



6. Zachowaj spójność między kanałami

Klient nie widzi wewnętrznych podziałów na systemy, zespoły i dostawców. Oczekuje jednej, spójnej relacji z instytucją. Informacje przekazywane w różnych kanałach nie powinny się dublować, wykluczać ani prowadzić do nieporozumień.

7. Daj klientowi poczucie kontroli

Zarządzanie zgodami i preferencjami nie jest tylko wymogiem compliance. To również element doświadczenia klienta. Klient powinien wiedzieć, jakiego rodzaju komunikacji może się spodziewać i jak może zarządzać swoimi preferencjami kontaktu. Po stronie organizacji oznacza to konieczność rozróżnienia typów komunikacji: marketingowej, formalnej, transakcyjnej, regulaminowej, obsługowej i bezpieczeństwa.

Komunikacja odpowiadająca na oczekiwania klienta nie może być projektowana wyłącznie z perspektywy kanału, kampanii albo pojedynczej wiadomości. Powinna być projektowana jako proces, który łączy szybkość, prostotę, bezpieczeństwo, terminowość, dopasowanie i kontrolę.

W sektorze finansowym najlepsza komunikacja to taka, która jest wygodna dla klienta i bezpieczna dla organizacji. Widoczna jako prosty, zrozumiały komunikat, ale oparta na uporządkowanym procesie, danych, zgodach, akceptacjach i raportowaniu.



Rozdział 7. Mapa dojrzałości komunikacji cyfrowej w bankowości

Wprowadzenie do mapy dojrzałości komunikacji cyfrowej

Wyniki badania pokazują, że komunikacja cyfrowa w bankach i instytucjach finansowych nie jest już pojedynczym kanałem kontaktu ani wyłącznie narzędziem marketingowym. Coraz częściej staje się procesem krytycznym, który łączy kilka wymiarów działania organizacji: doświadczenie klienta, bezpieczeństwo, compliance, technologię, operacje, dostarczalność i odporność organizacyjną.

Dlatego analiza wyników nie powinna kończyć się na wskazaniu najważniejszych wyzwań. Dane pokazują raczej szerszą zmianę: sektor finansowy przechodzi od komunikacji rozumianej jako wysyłka wiadomości do komunikacji rozumianej jako zarządzany, kontrolowany i audytowalny proces.

Mapa dojrzałości jest autorskim narzędziem warsztatowym SARE. Powstała na podstawie wyników badania oraz doświadczeń SARE we współpracy z instytucjami sektora finansowego. Nie klasyfikuje badanych organizacji i nie stanowi zwalidowanego modelu pomiarowego. Jej celem jest uporządkowanie rozmowy o poziomie kontroli, automatyzacji, audytowalności i odporności komunikacji cyfrowej.

Jej celem nie jest ocenianie instytucji, ale pomoc w diagnozie: gdzie dziś znajduje się organizacja, które elementy komunikacji są już uporządkowane, a które wymagają dalszego rozwoju.

Model opiera się na pięciu poziomach dojrzałości:

1. Komunikacja rozproszona



2. Komunikacja uporządkowana
3. Komunikacja kontrolowana
4. Komunikacja zautomatyzowana
5. Komunikacja odporna i audytowalna

Każdy poziom odpowiada innemu sposobowi zarządzania komunikacją. Na najniższym poziomie organizacja posiada kanały komunikacji, ale proces jest rozproszony między zespołami, systemami i dostawcami. Na najwyższym poziomie komunikacja jest szybka, bezpieczna, zgodna, zautomatyzowana, monitorowana i możliwa do odtworzenia na potrzeby audytu.

Najważniejsza różnica między poziomami nie dotyczy liczby kanałów. Dotyczy stopnia kontroli nad procesem. Dojrzała komunikacja cyfrowa to taka, w której organizacja wie, kto przygotował komunikat, kto go zaakceptował, do kogo został wysłany, jakim kanałem, z jakiego powodu, czy został dostarczony i czy cały proces był zgodny z wymaganiami organizacji oraz regulatora.

Pięć poziomów dojrzałości komunikacji cyfrowej

Mapa dojrzałości komunikacji cyfrowej w bankowości porządkuje sposób, w jaki instytucje finansowe zarządzają komunikacją z klientem. Nie chodzi w niej o liczbę wykorzystywanych kanałów, lecz o stopień kontroli nad całym procesem komunikacji: od danych i zgód, przez przygotowanie treści, akceptację, wysyłkę, dostarczalność, aż po raportowanie i możliwość audytu.

Wyniki badania pokazują, że sektor finansowy dostrzega strategiczne znaczenie komunikacji cyfrowej, ale jednocześnie mierzy się z presją bezpieczeństwa, compliance, oczekiwań klientów, szybkości działania, integracji systemów i dostawców. To właśnie te obszary budują oś dojrzałości komunikacji.

Poziom 1. Komunikacja rozproszona

Na tym poziomie organizacja korzysta z komunikacji cyfrowej, ale proces jest rozproszony między różnymi zespołami, systemami, dostawcami i kanałami. Poszczególne jednostki mogą prowadzić własne działania komunikacyjne, często według lokalnych procedur, szablonów i narzędzi.

Komunikacja działa, ale organizacja nie ma pełnego, jednolitego obrazu tego, co zostało wysłane do klienta, przez kogo, na jakiej podstawie, z jaką treścią i w jakim kanale.

Typowe cechy

- ➔ różne zespoły korzystają z różnych narzędzi,
- ➔ proces akceptacji nie jest jednolity,
- ➔ dane o wysyłkach są rozproszone,
- ➔ zgody i preferencje mogą być zarządzane w kilku miejscach,



- historia komunikacji nie zawsze jest łatwa do odtworzenia,
- monitoring dostarczalności i skuteczności jest ograniczony,
- spójność między kanałami zależy od ręcznej koordynacji.

Typowe ryzyko

Największym ryzykiem jest brak pełnej kontroli nad komunikacją wychodzącą. W sektorze finansowym oznacza to nie tylko ryzyko błędu operacyjnego, ale również ryzyko reputacyjne, regulacyjne i bezpieczeństwa.

Na tym poziomie organizacja może wysyłać dużą liczbę komunikatów, ale nie zawsze jest w stanie szybko odpowiedzieć na pytania: kto zatwierdził treść, czy klient miał właściwą zgodę, czy wiadomość została dostarczona, czy komunikat był spójny z innymi kanałami.

Sygnały z badania

Ten poziom dobrze koresponduje z wynikami dotyczącymi najslabiej kontrolowanych obszarów komunikacji. **26% uczestników badania wskazuje współpracę z dostawcami jako najslabiej kontrolowany obszar, a 23% wskazuje spójność między kanałami.** To pokazuje, że rozproszenie nie dotyczy wyłącznie narzędzi, ale całego ekosystemu komunikacji.

Kolejny krok rozwoju

Priorytetem jest uporządkowanie procesu. Organizacja powinna zidentyfikować wszystkie kanały, typy komunikacji, zespoły, dostawców, źródła danych i miejsca zarządzania zgodami. Bez tej mapy trudno przejść do realnej kontroli.

Poziom 2. Komunikacja uporządkowana

Na tym poziomie organizacja zaczyna porządkować komunikację cyfrową. Pojawiają się wspólne zasady, szablony, role, podstawowe procedury akceptacji i bardziej spójne podejście do kanałów.

Komunikacja nadal może być prowadzona przez różne zespoły, ale organizacja zaczyna budować wspólny standard. Wiadomo już, jakie typy komunikacji istnieją, kto za nie odpowiada, które wymagają akceptacji i jakie dane są potrzebne do ich uruchomienia.

Typowe cechy

- istnieją podstawowe standardy komunikacji,
- część procesów jest opisana,
- szablony komunikatów są ujednolicane,
- role i odpowiedzialności są bardziej czytelne,
- organizacja zaczyna monitorować wybrane aspekty komunikacji,
- pojawia się rozróżnienie komunikacji marketingowej, formalnej, transakcyjnej i operacyjnej,



- ➔ część zgód i preferencji jest zarządzana centralnie.

Typowe ryzyko

Główne ryzyko polega na tym, że uporządkowanie nie zawsze oznacza jeszcze pełną kontrolę. Organizacja może mieć procedury, ale nie wszystkie działania są automatycznie rejestrowane, raportowane i możliwe do audytu.

Na tym poziomie wiele zależy od dyscypliny operacyjnej zespołów. Jeśli proces nadal opiera się na ręcznej koordynacji, ryzyko błędu pozostaje wysokie.

Sygnały z badania

W badaniu widać, że sektor finansowy ma już wiele elementów uporządkowanej komunikacji. **93% uczestników badania zgadza się, że proces akceptacji komunikacji jest jasno zdefiniowany, a 89% wskazuje, że role i odpowiedzialności są jasno określone.** To pokazuje, że wiele instytucji ma fundamenty procesowe.

Jednocześnie inne wyniki pokazują, że uporządkowanie nie rozwiązuje wszystkich napięć. Wciąż istotne są wyzwania związane z szybkością uruchamiania komunikacji, dostawcami, spójnością kanałów, automatyzacją i integracją.

Kolejny krok rozwoju

Kolejnym krokiem jest przejście od opisanych zasad do rzeczywistej kontroli procesu: kto może przygotować komunikat, kto go akceptuje, jakie dane są wykorzystywane, czy zgody są aktualne, czy wysyłka jest monitorowana i czy proces da się odtworzyć.

Poziom 3. Komunikacja kontrolowana

Na tym poziomie komunikacja cyfrowa jest zarządzana jako proces objęty kontrolą. Organizacja nie tylko posiada procedury, ale potrafi egzekwować role, uprawnienia, akceptacje, zgodność treści, podstawę kontaktu, wybór kanału i raportowanie.

To poziom szczególnie ważny dla banków i instytucji finansowych, ponieważ komunikacja wychodząca dotyczy wielu obszarów ryzyka: compliance, bezpieczeństwa, ochrony danych, reputacji i doświadczenia klienta.

Typowe cechy

- ➔ role i uprawnienia są jasno nadane,
- ➔ komunikaty przechodzą przez określony proces akceptacji,
- ➔ zgody i preferencje są uwzględniane przed wysyłką,
- ➔ organizacja kontroluje treść, kanał i grupę odbiorców,
- ➔ działania użytkowników są rejestrowane,
- ➔ komunikacja może być raportowana,



→ najważniejsze procesy są możliwe do odtworzenia.

Typowe ryzyko

Na tym poziomie głównym wyzwaniem jest pogodzenie kontroli z szybkością działania. Im bardziej regulowany sektor, tym większa potrzeba akceptacji, bezpieczeństwa i audytowalności. Jednocześnie klient oczekuje szybkiego kontaktu, prostych komunikatów i terminowej informacji.

Zbyt ciężki proces kontroli może spowalniać komunikację. Zbyt lekki proces może zwiększać ryzyko błędu.

Sygnały z badania

Ten poziom mocno wspierają dane z rozdziału compliance. **88% uczestników badania wskazuje duży wpływ wymagań regulacyjnych i compliance na komunikację z klientem, a 87% wskazuje duży wpływ transparentnego zarządzania zgodami i preferencjami marketingowymi.**

Jednocześnie **85% uczestników badania deklaruje, że ich instytucja potrafi pogodzić szybkość działania z kontrolą i zgodnością.** To ważny sygnał: sektor finansowy wie, że kontrola nie może być przeciwieństwem efektywności. Musi być elementem dobrze zaprojektowanego procesu.

Kolejny krok rozwoju

Kolejnym krokiem jest automatyzacja powtarzalnych procesów komunikacyjnych, ale bez utraty kontroli. Organizacja powinna automatyzować nie tylko wysyłkę, ale także reguły, zgody, scenariusze, priorytety, statusy, raportowanie i wyjątki.

Poziom 4. Komunikacja zautomatyzowana

Na tym poziomie organizacja wykorzystuje automatyzację do obsługi powtarzalnych, przewidywalnych lub zdarzeniowych procesów komunikacyjnych. Komunikaty mogą być uruchamiane na podstawie statusów, terminów, zdarzeń, segmentów, procesów obsługowych lub reguł biznesowych.

Automatyzacja nie oznacza jednak braku nadzoru. W sektorze finansowym dojrzała automatyzacja musi być kontrolowana, zgodna i możliwa do audytu.

Typowe cechy

- komunikaty są uruchamiane na podstawie reguł,
- część procesów działa automatycznie,
- system uwzględnia zgody, preferencje i typ komunikacji,



- istnieją scenariusze dla komunikacji cyklicznej, obsługowej, formalnej lub transakcyjnej,
- organizacja monitoruje dostarczalność i statusy,
- wyjątki są identyfikowane i obsługiwane,
- automatyzacja wspiera terminowość i skalowalność komunikacji.

Typowe ryzyko

Główne ryzyko dotyczy automatyzacji bez wystarczającej kontroli. Jeśli scenariusze nie są jasno opisane, reguły nie są regularnie weryfikowane, a dane nie są aktualne, automatyzacja może szybko skalować błędy.

W sektorze finansowym problemem nie jest sama automatyzacja. Problemem jest automatyzacja oderwana od compliance, bezpieczeństwa, zgód i odpowiedzialności za proces.

Dodatkowym ryzykiem jest brak scenariusza awaryjnego. Jeżeli automatyczny proces nie uruchomi się zgodnie z założeniami, dane wejściowe są niepełne, integracja przestaje działać albo kanał wysyłki jest niedostępny, organizacja powinna wiedzieć, jaki proces przejmuje komunikację. Bez takiego planu B automatyzacja może zwiększać ryzyko opóźnień, przerw w komunikacji i braku reakcji na zdarzenia krytyczne.

Sygnały z badania

Automatyzacja jest jednym z kluczowych kierunków rozwoju. **23% uczestników badania wskazuje automatyzację komunikacji jako obszar wymagający największych inwestycji lub zmian w najbliższych 12-24 miesiącach.**

Jednocześnie wcześniejsze dane pokazują, dlaczego automatyzacja jest potrzebna: **45% wskazuje szybkość przygotowania i uruchamiania komunikacji jako jedno z największych wyzwań, a 26% klientów oczekuje terminowego otrzymywania ważnych informacji.** Automatyzacja może więc odpowiadać zarówno na presję operacyjną, jak i na oczekiwania klienta, pod warunkiem że jest dobrze zaplanowana i kontrolowana.

Kolejny krok rozwoju

Kolejnym etapem jest odporność i pełna audytowalność komunikacji: nie tylko automatyczne uruchamianie scenariuszy, ale także zdolność do utrzymania komunikacji w sytuacji błędu, awarii, niedostępności kanału lub konieczności ręcznej interwencji.

Poziom 5. Komunikacja odporna i audytowalna

To najwyższy poziom dojrzałości. Komunikacja cyfrowa jest tu traktowana jako element odporności operacyjnej instytucji. Organizacja potrafi zarządzać komunikacją w sposób szybki, bezpieczny, zgodny, zautomatyzowany, monitorowany i możliwy do odtworzenia, także wtedy, gdy zmieniają się regulacje, kanały, zagrożenia, zespoły lub warunki działania.



Na tym poziomie komunikacja nie zależy wyłącznie od wiedzy pojedynczych osób ani od ręcznej koordynacji. Proces jest opisany, kontrolowany i możliwy do przejęcia przez inne osoby lub zespoły, ponieważ role, ścieżki akceptacji, reguły wysyłki, statusy, raporty i scenariusze awaryjne są jasno określone. Odporność komunikacji powinna być analizowana także w kontekście wymogów dotyczących zarządzania ryzykiem ICT, ciągłości działania, dostawców, scenariuszy awaryjnych i możliwości odtworzenia procesu.

Typowe cechy

- organizacja ma pełny obraz komunikacji wychodzącej,
- proces jest zintegrowany z danymi, zgodami i systemami,
- komunikaty są tworzone, akceptowane i wysyłane w kontrolowanym środowisku,
- automatyzacja jest objęta nadzorem,
- dostarczalność jest traktowana jako wskaźnik biznesowy,
- historia działań jest możliwa do odtworzenia,
- scenariusze krytyczne mają opisany plan awaryjny,
- proces nie zależy od wiedzy pojedynczych osób,
- zespoły są przygotowane do przejęcia lub kontynuacji procesu w przypadku zmian organizacyjnych, rotacji pracowników albo sytuacji awaryjnych,
- dostawcy są elementem kontrolowanego ekosystemu,
- komunikacja wspiera bezpieczeństwo, compliance i doświadczenie klienta,
- organizacja regularnie aktualizuje procesy wraz ze zmianami regulacji, technologii, kanałów i zagrożeń.

Typowe ryzyko

Na tym poziomie ryzyko nie znika, ale jest zarządzane. Organizacja wie, które procesy są krytyczne, gdzie mogą pojawić się błędy, jakie są zależności technologiczne, kto odpowiada za reakcję i jaki scenariusz przejmuje komunikację w przypadku awarii, opóźnienia, błędu danych lub niedostępności kanału.

Największym wyzwaniem staje się utrzymanie spójności w skali: przy rosnącej liczbie komunikatów, kanałów, segmentów, scenariuszy automatycznych, regulacji i oczekiwań klientów. Ryzykiem jest również utrata wiedzy procesowej, na przykład przy rotacji pracowników, zmianie dostawcy, zmianie systemu lub reorganizacji zespołów. Dlatego odporna komunikacja wymaga nie tylko technologii, ale także dokumentacji, szkoleń, jasno opisanych ról, testowania scenariuszy i regularnej aktualizacji procesów.

Sygnały z badania

Ten poziom jest kierunkiem, do którego prowadzą najważniejsze wnioski z raportu. **93% uczestników badania traktuje dostarczalność jako ważny obszar biznesowy, a nie tylko techniczny, 92% deklaruje, że instytucja wie, czy kluczowa komunikacja faktycznie dociera do odbiorcy, a 87% ocenia, że instytucja jest przygotowana do odpowiadania na oczekiwania klientów w komunikacji cyfrowej.**



Te wyniki pokazują, że sektor finansowy ma już silne fundamenty dojrzałości: rozumie wagę dostarczalności, widzi znaczenie kontroli procesu i wysoko ocenia własną gotowość do obsługi oczekiwań klientów. Jednocześnie inne dane z raportu wskazują, że ta gotowość musi być stale wzmacniana: **45% uczestników badania wskazuje szybkość przygotowania i uruchamiania komunikacji jako jedno z największych wyzwań, 26% wskazuje współpracę z dostawcami jako najsłabiej kontrolowany obszar, a 23% wskazuje spójność między kanałami.**

To właśnie napięcie między wysoką deklarowaną gotowością a złożonością procesu pokazuje sens poziomu 5. Komunikacja odporna i audytowalna to taka, która nie tylko działa w standardowych warunkach, ale może być utrzymana, odtworzona, zweryfikowana i dostosowana w sytuacji zmiany, awarii, incydentu, rotacji zespołu lub nowych wymagań regulacyjnych.

Kolejny krok rozwoju

Na tym poziomie organizacja powinna regularnie testować odporność procesu komunikacji: technologicznie, operacyjnie, regulacyjnie i z perspektywy klienta. Kluczowe stają się przeglądy, audyty, testy scenariuszy, analiza incydentów, monitoring dostarczalności i rozwój automatyzacji w kontrolowany sposób.

Ważnym elementem jest także zdolność adaptacji. Proces komunikacji powinien być aktualizowany wraz ze zmianami regulacji, standardów bezpieczeństwa, kanałów kontaktu, architektury systemów, dostawców i oczekiwań klientów. Odporność nie polega więc na tym, że proces jest raz dobrze opisany, ale na tym, że organizacja potrafi go utrzymywać, testować i zmieniać bez utraty kontroli.

Jak czytać mapę dojrzałości

Mapa dojrzałości komunikacji cyfrowej nie powinna być traktowana jako prosty ranking instytucji. To narzędzie diagnostyczne, które pomaga określić, jak organizacja zarządza komunikacją z klientem i które elementy wymagają dalszego rozwoju.

Jedna instytucja może być wysoko rozwinięta w zakresie dostarczalności, ale mniej dojrzała w obszarze integracji kanałów. Może mieć dobrze opisany proces akceptacji, ale nadal mierzyć się z rozproszaniem dostawców. Może automatyzować część komunikacji, ale nie mieć pełnej audytowalności scenariuszy.

Dlatego mapa powinna być czytana nie jako jednorazowa ocena, lecz jako punkt wyjścia do rozmowy wewnątrz organizacji.

Pytania, które pomaga zadać mapa

- ➔ Czy wiemy, jakie typy komunikacji wychodzą do klientów?
- ➔ Czy mamy jeden standard zarządzania komunikacją, czy kilka równoległych praktyk?
- ➔ Czy role i odpowiedzialności są formalnie określone i widoczne w systemie?



- Czy proces akceptacji jest jasny, szybki i możliwy do odtworzenia?
- Czy zgody i preferencje są uwzględniane przed wysyłką?
- Czy proces automatycznie wyklucza z wysyłki osoby, które wycofały zgodę, zmieniły preferencje albo nie powinny otrzymać danego typu komunikacji?
- Czy organizacja monitoruje zwroty, nieaktywne adresy i jakość bazy kontaktów, aby nie obniżać dostarczalności i reputacji nadawcy?
- Czy wiemy, czy kluczowa komunikacja faktycznie dotarła do odbiorcy?
- Czy dostawcy komunikacji są objęci kontrolą procesu?
- Czy automatyzacja zwiększa efektywność bez zwiększania ryzyka?
- Czy komunikacja jest spójna między kanałami?
- Czy w razie audytu jesteśmy w stanie pokazać pełną historię komunikatu?

Tabela diagnostyczna mapy dojrzałości

Mapa dojrzałości komunikacji cyfrowej może być wykorzystana jako narzędzie diagnozy organizacyjnej. Jej celem nie jest przypisanie instytucji jednej, sztywnej kategorii, ale uporządkowanie rozmowy o tym, jak dziś zarządzana jest komunikacja z klientem.

Tabela diagnostyczna pomaga przełożyć pięć poziomów dojrzałości na konkretne objawy, pytania kontrolne i priorytety rozwojowe. Powinna być czytana jako punkt wyjścia do przeglądu procesu komunikacji, nie jako końcowa ocena organizacji.

Tabela diagnostyczna

Poziom dojrzałości	Jak wygląda komunikacja?	Typowe objawy	Pytania kontrolne	Priorytet rozwojowy
1. Komunikacja rozproszona	Komunikacja jest prowadzona przez różne zespoły, systemy i dostawców. Brakuje jednego widoku procesu.	Różne narzędzia, lokalne szablony, ręczna koordynacja, ograniczona historia komunikacji, trudność w odtworzeniu procesu.	1. Czy wiemy, jakie komunikaty wychodzą do klientów? 2. Czy znamy wszystkie kanały, narzędzia i dostawców? 3. Czy potrafimy szybko sprawdzić, kto wysłał komunikat i na jakiej podstawie?	Zmapowanie komunikacji wychodzącej: kanałów, zespołów, typów komunikatów, dostawców, zgód i danych.



2. Komunikacja uporządkowana	Organizacja ma podstawowe zasady, procedury, role i szablony. Proces jest częściowo opisany.	Istnieją standardy, ale część działań nadal zależy od ręcznej kontroli i praktyk poszczególnych zespołów.	1. Czy mamy jeden standard komunikacji? 2. Czy role są opisane? 3. Czy wiadomo, które komunikaty wymagają akceptacji? 4. Czy zgody są sprawdzane przed wysyłką?	Ujednolicenie procesu i przejście od opisanych zasad do realnej kontroli w narzędziach.
3. Komunikacja kontrolowana	Komunikacja jest zarządzana procesowo. Role, akceptacje, zgody, treści i kanały są objęte kontrolą.	Proces jest bezpieczniejszy i bardziej przewidywalny, ale może być wolniejszy, jeśli opiera się na zbyt wielu ręcznych krokach.	1. Czy każdy komunikat ma właściciela? 2. Czy ścieżka akceptacji jest jasna? 3. Czy proces da się odtworzyć? 4. Czy kontrola nie spowalnia nadmiernie komunikacji?	Pogodzenie kontroli z szybkością działania oraz przygotowanie procesów do automatyzacji.
4. Komunikacja zautomatyzowana	Powtarzalne procesy komunikacyjne są uruchamiane automatycznie na podstawie reguł, statusów, terminów lub zdarzeń.	Wiadomości są wysyłane szybciej i bardziej terminowo, ale rośnie znaczenie jakości danych, scenariuszy i nadzoru nad wyjątkami.	1. Czy wiemy, jakie reguły uruchamiają komunikację? 2. Czy automatyzacja uwzględnia zgody i typ komunikacji? 3. Czy monitorujemy wyjątki i błędy?	Automatyzacja bez utraty kontroli: nadzór nad regułami, scenariuszami, zgodami, dostarczalnością i raportowaniem.
5. Komunikacja odporna i audytowalna	Komunikacja jest szybka, zgodna, bezpieczna, zautomatyzowana, monitorowana i możliwa do odtworzenia.	Organizacja ma pełny obraz komunikacji wychodzącej i potrafi zarządzać nią jako procesem krytycznym.	1. Czy możemy pokazać pełną historię komunikatu? 2. Czy wiemy, czy wiadomość dotarła? 3. Czy dostawcy są objęci kontrolą? 4. Czy proces jest odporny na błędy, incydenty i zmiany regulacyjne?	Ciągłe doskonalenie, audyty, testowanie odporności, monitoring dostarczalności i rozwój automatyzacji w kontrolowany sposób.



Jak wykorzystać mapę w organizacji?

Mapę dojrzałości warto wykorzystać jako narzędzie warsztatowe do przeglądu komunikacji cyfrowej. Najlepiej pracować na niej międzydziałowo, łącząc perspektywę biznesu, compliance, bezpieczeństwa, IT, operacji, obsługi klienta i dostawców.

Celem takiego przeglądu nie jest przypisanie organizacji jednej etykiety, ale wskazanie, które elementy procesu są dobrze uporządkowane, a które wymagają dalszego rozwoju: odpowiedzialność, zgody, dane, akceptacje, automatyzacja, dostarczalność, raportowanie, audytowalność i kontrola dostawców.

1. Perspektywa biznesowa

Czy komunikacja wspiera cele organizacji, relację z klientem, terminowość działań i jakość obsługi?

W tej perspektywie ważne są pytania o skuteczność, szybkość uruchamiania komunikacji, czytelność przekazu i wpływ na doświadczenie klienta.

2. Perspektywa compliance

Czy komunikacja jest zgodna z regulacjami, zgodami, preferencjami i wewnętrznymi procedurami?

Tu kluczowe są podstawy kontaktu, zgody marketingowe, rozróżnienie typów komunikacji, proces akceptacji i możliwość odtworzenia decyzji.

3. Perspektywa bezpieczeństwa

Czy komunikacja jest bezpieczna, rozpoznawalna i odporna na ryzyka związane z phishingiem, błędami i nieuprawnionym dostępem?

W tej perspektywie istotne są role, uprawnienia, kontrola treści, autoryzacja wysyłek, wiarygodność nadawcy i ochrona danych.

4. Perspektywa technologiczna

Czy systemy wspierają proces komunikacji, czy go komplikują?

Tu liczy się integracja kanałów, jakość danych, automatyzacja, monitoring dostarczalności, raportowanie oraz współpraca z dostawcami.

5. Perspektywa operacyjna

Czy komunikacja jest możliwa do sprawnego przygotowania, uruchomienia, monitorowania i rozliczenia?



Ta perspektywa obejmuje codzienną pracę zespołów: szablony, akceptacje, harmonogramy, wyjątki, statusy wysyłek i obsługę błędów.

Co to oznacza dla sektora finansowego?

Wyniki badania pokazują, że sektor finansowy dostrzega strategiczne znaczenie komunikacji cyfrowej. Jednocześnie presja, pod którą działa, jest wielowymiarowa. Instytucje muszą komunikować się szybciej, prościej i bardziej użytecznie, ale równocześnie bezpiecznie, zgodnie z regulacjami i w sposób możliwy do kontroli.

Mapa dojrzałości pokazuje, że rozwój komunikacji cyfrowej nie powinien polegać wyłącznie na dodawaniu kolejnych kanałów. Większa liczba kanałów nie oznacza automatycznie większej dojrzałości. Może wręcz zwiększać rozproszenie, jeśli organizacja nie ma wspólnego procesu, centralnych zasad, monitoringu i jasnej odpowiedzialności.

Dojrzałość rośnie wtedy, gdy organizacja przechodzi od pytania:

„Jak wysłać komunikat?”

do pytania:

„Jak zarządzać komunikacją jako procesem krytycznym?”

To przesunięcie jest kluczowe dla sektora regulowanego. Bank lub instytucja finansowa musi wiedzieć nie tylko, że wiadomość została wysłana. Musi wiedzieć, dlaczego została wysłana, do kogo, na jakiej podstawie, przez kogo została zatwierdzona, czy była zgodna z politykami organizacji, czy dotarła do odbiorcy i czy można odtworzyć cały proces.

Dla sektora finansowego oznacza to pięć kierunków rozwoju

1. Od kanałów do procesu

Kanały komunikacji są ważne, ale nie powinny być punktem wyjścia. Punktem wyjścia powinien być proces: cel komunikacji, typ wiadomości, podstawa kontaktu, zgody, akceptacja, wysyłka, dostarczalność i raportowanie.

2. Od ręcznej koordynacji do kontroli systemowej

W miarę wzrostu liczby komunikatów ręczna koordynacja staje się niewystarczająca. Organizacja potrzebuje narzędzi, które wspierają role, uprawnienia, akceptacje, historię działań i monitoring.

3. Od automatyzacji wysyłki do automatyzacji procesu

Automatyzacja nie powinna obejmować wyłącznie momentu wysłania wiadomości. Powinna uwzględniać reguły, dane, zgody, statusy, wyjątki, priorytety i raportowanie.

4. Od dostarczalności technicznej do dostarczalności biznesowej



Dostarczalność nie jest wyłącznie wskaźnikiem technicznym. W sektorze finansowym oznacza zdolność do skutecznego dotarcia z informacją, która może mieć znaczenie dla klienta, procesu, decyzji lub obowiązku regulacyjnego.

5. Od zgodności formalnej do audytowalności

Sama zgodność deklaratywna nie wystarcza. Dojrzała organizacja powinna być w stanie pokazać, jak przebiegał proces komunikacji: kto, kiedy, na jakiej podstawie i z jakim skutkiem podjął określone działania.

Perspektywa SARE

Z perspektywy SARE komunikacja cyfrowa w sektorze finansowym wymaga środowiska, które wspiera nie tylko wysyłkę wiadomości, ale cały proces zarządzania komunikacją z klientem.

W bankach i instytucjach finansowych komunikacja wychodząca musi łączyć kilka wymagań jednocześnie: szybkość działania, bezpieczeństwo, compliance, personalizację, terminowość, wielokanałowość, raportowanie i audytowalność. Każdy z tych elementów osobno jest ważny, ale dopiero ich połączenie tworzy realną dojrzałość komunikacyjną.

Dlatego system komunikacyjny dla sektora regulowanego powinien wspierać:

- zarządzanie rolami i uprawnieniami,
- pracę na zatwierdzonych szablonach,
- kontrolę ścieżki akceptacji,
- rozróżnienie typów komunikacji,
- obsługę zgód i preferencji,
- higienizację bazy kontaktów, w tym zarządzanie zwrotami, nieaktywnymi adresami i mechanizmami czasowego wyłączenia z komunikacji,
- automatyzację scenariuszy,
- integrację z systemami organizacji,
- monitoring dostarczalności,
- raportowanie efektów,
- odtworzenie historii działań na potrzeby audytu.

W takim modelu technologia nie zastępuje odpowiedzialności organizacji, tylko pomaga ją uporządkować, utrzymać i udokumentować.

Sens mapy dojrzałości

Mapa dojrzałości nie służy do oceny liczby kanałów ani skali wysyłek. Jej celem jest sprawdzenie, czy organizacja potrafi zarządzać komunikacją jako procesem: zgodnym, bezpiecznym, kontrolowanym, zautomatyzowanym i możliwym do audytu.

Dzięki temu mapa porządkuje rozmowę o tym, co w komunikacji cyfrowej działa dobrze, gdzie pojawiają się ryzyka i które elementy procesu wymagają dalszego rozwoju.



Rozdział 8. Rekomendacje dla branży finansowej

Wyniki badania pokazują, że komunikacja cyfrowa w sektorze finansowym osiągnęła status procesu strategicznego. Nie jest już wyłącznie narzędziem marketingowym ani operacyjnym kanałem kontaktu z klientem. Łączy dziś kilka kluczowych wymiarów działania instytucji: doświadczenie klienta, bezpieczeństwo, compliance, technologię, dostarczalność, automatyzację i odporność operacyjną.

Dla banków i instytucji finansowych oznacza to konieczność przejścia od zarządzania pojedynczymi wysyłkami do zarządzania całym procesem komunikacji wychodzącej. Rekomendacje przedstawione poniżej wynikają z głównych napięć zidentyfikowanych w badaniu: potrzeby szybkości, bezpieczeństwa, zgodności, kontroli, prostoty, terminowości i audytowalności.

Traktuj komunikację cyfrową jako proces krytyczny, nie kanał

Pierwszą i najważniejszą rekomendacją jest zmiana sposobu myślenia o komunikacji cyfrowej. W sektorze finansowym nie powinna być ona traktowana wyłącznie jako kanał wysyłki wiadomości, kampania marketingowa albo narzędzie do obsługi klienta.

Komunikacja cyfrowa jest dziś procesem krytycznym, ponieważ wpływa na zaufanie klienta, bezpieczeństwo, zgodność z regulacjami, jakość obsługi, terminowość informacji i reputację instytucji.



Deklaracje uczestników badania wskazują, że 88% z nich ocenia komunikację cyfrową z klientem jako ważną lub bardzo ważną z perspektywy swojej instytucji.

Instytucja finansowa powinna wiedzieć nie tylko, że komunikat został wysłany, ale także:

- kto był właścicielem komunikatu,
- kto przygotował treść,
- kto ją zaakceptował,
- na jakiej podstawie klient otrzymał wiadomość,
- jakim kanałem została wysłana,
- czy była zgodna z aktualnymi zgodami i preferencjami,
- czy dotarła do odbiorcy,
- czy cały proces można odtworzyć.

Banki i instytucje finansowe powinny opisać komunikację cyfrową jako proces organizacyjny, z właścicielami, rolami, etapami, ryzykami, miernikami i odpowiedzialnością. Dopiero wtedy technologia, kanały i automatyzacja mogą działać jako realne wsparcie, a nie tylko narzędzia wysyłkowe.

Uporządkuj odpowiedzialność za komunikację wychodzącą

Komunikacja z klientem angażuje dziś wiele obszarów organizacji: marketing, obsługę klienta, compliance, ryzyko, bezpieczeństwo, IT, sprzedaż, operacje i zarząd. Im więcej zespołów uczestniczy w procesie, tym większe znaczenie mają jasne role, odpowiedzialności i ścieżki akceptacji.

Brak uporządkowania prowadzi do ryzyka niespójnych komunikatów, opóźnień, błędów, niejasności decyzyjnych i trudności w odtworzeniu procesu.

93% uczestników badania deklaruje, że proces akceptacji komunikacji jest jasno zdefiniowany, a 89% wskazuje, że role i odpowiedzialności są jasno określone. Jednocześnie 34% ocenia odpowiedzialność za komunikację jako raczej lub zdecydowanie rozproszoną.

Dobrze zarządzana komunikacja wymaga odpowiedzi na pytania:

- kto odpowiada za treść,
- kto odpowiada za zgodność,
- kto zatwierdza wysyłkę,
- kto kontroluje dane i grupę odbiorców,
- kto monitoruje dostarczalność,
- kto odpowiada za dostawcę,
- kto analizuje skutki komunikacji po wysyłce.



Instytucje finansowe powinny rozwijać model odpowiedzialności za komunikację wychodzącą, który łączy centralne zasady z operacyjną elastycznością. Kluczowe jest nie tylko opisanie ról, ale także ich odzwierciedlenie w systemach, uprawnieniach, ścieżkach akceptacji i raportowaniu.

Buduj bezpieczeństwo komunikacji także z perspektywy klienta

Bezpieczeństwo komunikacji w sektorze finansowym nie kończy się na ochronie danych, kontroli dostępu i zabezpieczeniu systemów. Klient musi również umieć rozpoznać, że komunikat pochodzi od właściwej instytucji i jest wiarygodny.

W warunkach rosnącego ryzyka phishingu, podszywania się pod banki i oszustw cyfrowych komunikacja sama staje się elementem bezpieczeństwa. Niejasny nadawca, nietypowy język, podejrzany link albo niespójny wzorzec kontaktu mogą obniżyć zaufanie, nawet jeśli komunikat technicznie pochodzi z właściwego źródła.

85% uczestników badania wskazuje duży wpływ cyberbezpieczeństwa i ryzyka oszustw na komunikację z klientem. Bezpieczeństwo komunikacji jest również jednym z najsilniejszych oczekiwań klientów, wskazanym przez 53% badanych.

Komunikacja powinna być projektowana tak, aby klient:

- rozpoznawał nadawcę,
- rozumiał powód kontaktu,
- wiedział, czego dotyczy wiadomość,
- nie był zmuszany do podejmowania ryzykownych działań,
- mógł zweryfikować komunikat bezpiecznym kanałem,
- nie otrzymywał wiadomości podobnych do schematów phishingowych.

Banki i instytucje finansowe powinny projektować standardy bezpiecznej komunikacji nie tylko dla systemów, ale także dla treści i doświadczenia klienta. Bezpieczeństwo powinno obejmować język, strukturę wiadomości, linki, wezwania do działania, spójność wzorców kontaktu i edukację odbiorcy.

Zarządzaj zgodami, preferencjami i typami komunikacji centralnie

Zgody i preferencje kontaktu są jednym z najważniejszych obszarów łączących compliance, technologię i doświadczenie klienta. W sektorze finansowym szczególnie istotne jest rozróżnienie typów komunikacji: marketingowej, formalnej, regulaminowej, transakcyjnej, operacyjnej, obsługowej i bezpieczeństwa.



Brak centralnego podejścia do zgód może prowadzić do błędów, niespójności, ryzyka regulacyjnego i frustracji klienta. Z perspektywy odbiorcy ważne jest nie tylko to, czy komunikacja jest zgodna z przepisami, ale także czy daje poczucie kontroli.

87% uczestników badania wskazuje duży wpływ transparentnego zarządzania zgodami i preferencjami marketingowymi na komunikację z klientem

Organizacja powinna mieć jasność:

- jakie zgody obowiązują dla danego typu komunikacji,
- które komunikaty są marketingowe, a które formalne lub operacyjne,
- gdzie przechowywane są preferencje klienta,
- jak aktualizowane są wypisy,
- czy preferencje są uwzględniane przed wysyłką,
- czy klient rozumie, jak może zarządzać kontaktem.

Instytucje finansowe powinny dążyć do centralnego zarządzania zgodami, preferencjami i typami komunikacji. Nie chodzi wyłącznie o zgodność formalną, ale o ograniczenie ryzyka błędu i budowanie zaufania klienta do sposobu, w jaki instytucja się z nim komunikuje.

Automatyzuj procesy powtarzalne bez utraty kontroli

Presja szybkości i terminowości sprawia, że ręczne zarządzanie komunikacją staje się coraz mniej wystarczające. Banki i instytucje finansowe wysyłają wiele komunikatów powtarzalnych, cyklicznych lub zależnych od statusu sprawy. To naturalny obszar automatyzacji.

Automatyzacja nie powinna jednak oznaczać rezygnacji z kontroli. W sektorze finansowym automatyzowane scenariusze muszą uwzględniać zgody, typ komunikacji, podstawę kontaktu, poprawność danych, akceptację treści, wyjątki i raportowanie.

45% uczestników badania wskazuje szybkość przygotowania i uruchamiania komunikacji jako jedno z największych wyzwań. 23% wskazuje automatyzację komunikacji jako obszar wymagający największych inwestycji lub zmian w najbliższych 12-24 miesiącach.

W pierwszej kolejności warto automatyzować komunikację, która jest powtarzalna, oparta na statusach lub terminach i wymaga wysokiej terminowości:

- przypominającą, na przykład o płatnościach, terminach lub wymaganych działaniach,
- statusową, dotyczącą przebiegu sprawy lub procesu,
- transakcyjną,
- formalną i regulaminową,
- obsługową,
- bezpieczeństwa,
- uruchamianą przez zdarzenia, statusy klienta lub etapy procesu.



Instytucje finansowe powinny automatyzować procesy powtarzalne tam, gdzie automatyzacja zwiększa terminowość, jakość i przewidywalność komunikacji. Jednocześnie każda automatyzacja powinna mieć właściciela, opisane reguły, kontrolę wyjątków, monitoring dostarczalności i możliwość audytu.

Traktuj dostarczalność jako wskaźnik biznesowy, nie techniczny

Dostarczalność często bywa postrzegana jako temat techniczny. W sektorze finansowym jest jednak elementem jakości procesu. Jeśli kluczowa wiadomość nie dociera do klienta, może to wpływać na obsługę, decyzje, reklamacje, bezpieczeństwo lub obowiązki informacyjne.

Dlatego dostarczalność powinna być analizowana nie tylko przez pryzmat wskaźników technicznych, ale także skutków biznesowych i operacyjnych.

93% uczestników badania deklaruje, że dostarczalność jest traktowana w ich instytucji jako ważny obszar biznesowy, nie tylko techniczny. 92% wskazuje, że instytucja wie, czy kluczowa komunikacja faktycznie dociera do odbiorcy.

Organizacja powinna monitorować:

- czy wiadomość została wysłana,
- czy została dostarczona,
- czy wystąpiły błędy,
- które kanały mają problemy,
- które typy komunikatów są krytyczne,
- jakie są konsekwencje niedostarczenia wiadomości,
- czy potrzebny jest kanał alternatywny.

Banki i instytucje finansowe powinny traktować dostarczalność jako miernik jakości komunikacji oraz element zarządzania ryzykiem operacyjnym. Szczególną uwagę należy poświęcić komunikatom krytycznym: formalnym, transakcyjnym, bezpieczeństwa, terminowym i wymagającym reakcji klienta.

Integruj kanały, systemy i dostawców, aby ograniczyć rozproszenie

Rozproszenie kanałów, systemów i dostawców jest jednym z głównych źródeł ryzyka w komunikacji cyfrowej. Im więcej narzędzi i punktów odpowiedzialności, tym trudniej utrzymać spójność komunikatów, kontrolę zgód, jednolitą historię kontaktu i pełną audytowalność.

W sektorze finansowym dostawca komunikacji nie jest wyłącznie podmiotem technicznym. Staje się częścią procesu krytycznego, który wpływa na bezpieczeństwo, dostarczalność, zgodność i reputację instytucji.



Dlatego ocena dostawcy powinna obejmować nie tylko funkcjonalność rozwiązania, ale także model współpracy, zakres przetwarzania danych, wymagane umowy, odpowiedzialność za utrzymanie procesu oraz gotowość do kontroli, audytu i raportowania. W sektorze finansowym szczególnie ważne jest jasne określenie, czy relacja ma charakter licencyjny, usługowy, outsourcingowy, integracyjny lub obejmuje podpowierzenie przetwarzania danych.

26% uczestników badania wskazuje współpracę z dostawcami jako najslabiej kontrolowany obszar komunikacji cyfrowej, a 23% wskazuje spójność między kanałami.

Instytucja powinna wiedzieć:

- które kanały są wykorzystywane do jakich typów komunikacji,
- którzy dostawcy uczestniczą w procesie,
- jakie dane są im przekazywane,
- jakie są zasady kontroli i raportowania,
- czy komunikacja jest spójna między kanałami,
- czy historia kontaktu jest możliwa do odtworzenia,
- czy dostawcy wspierają wymagania audytowe.

Banki i instytucje finansowe powinny ograniczać rozproszenie komunikacji przez integrację kanałów, danych, zgód, raportowania i współpracy z dostawcami. Celem nie musi być pełna centralizacja wszystkiego, ale pełna widoczność i kontrola nad procesem.

Regularnie oceniaj dojrzałość komunikacji cyfrowej

Komunikacja cyfrowa nie jest projektem jednorazowym. Zmieniają się regulacje, technologie, zachowania klientów, ryzyka cyberbezpieczeństwa, kanały kontaktu i skala wysyłek. Dlatego dojrzałość komunikacji powinna być regularnie oceniana.

Mapa dojrzałości komunikacji cyfrowej może służyć jako narzędzie przeglądu: pozwala sprawdzić, czy organizacja działa w modelu rozproszonym, uporządkowanym, kontrolowanym, zautomatyzowanym czy odpornym i audytowalnym.

Wyniki pokazują wysoką deklarowaną gotowość instytucji do odpowiadania na oczekiwania klientów, 87% ocen 4-5. Jednocześnie dane wskazują obszary wymagające dalszego rozwoju: szybkość uruchamiania komunikacji, bezpieczeństwo, automatyzację, integrację kanałów, współpracę z dostawcami i kontrolę procesu.

Okresowy przegląd dojrzałości powinien obejmować:

- procesy komunikacji wychodzącej,
- role i odpowiedzialności,
- zgody i preferencje,
- kanały i dostawców,



- automatyzację,
- dostarczalność,
- audytowalność,
- bezpieczeństwo komunikatu,
- doświadczenie klienta.

Instytucje finansowe powinny traktować ocenę dojrzałości komunikacji jako stały element zarządzania procesem. Regularny przegląd pozwala nie tylko identyfikować ryzyka, ale także planować inwestycje, automatyzację i usprawnienia w sposób zgodny z realnymi potrzebami organizacji.

Głos uczestników badania: co wybrzmiało w pytaniach otwartych?

Oprócz pytań zamkniętych w badaniu pojawiły się również dwa pytania otwarte. Uczestnicy badania zostali zapytani o najbardziej niedoszacowane wyzwanie w komunikacji z klientem oraz o jedną zmianę, która mogłaby pomóc instytucjom finansowym komunikować się skuteczniej i bezpieczniej.

1. Jakie wyzwanie w komunikacji z klientem jest dziś, Pana/Pani zdaniem, najbardziej niedoszacowane w sektorze finansowym?
2. Jaka jedna zmiana najbardziej pomogłaby dziś instytucjom finansowym komunikować się z klientami skuteczniej i bezpieczniej?

Odpowiedzi otwarte nie są analizowane statystycznie w taki sam sposób jak pytania zamknięte. Mają jednak dużą wartość interpretacyjną, ponieważ pokazują język, napięcia i konkretne doświadczenia osób pracujących w sektorze finansowym.

W tej części nie tworzymy rankingu odpowiedzi ani ilościowego kodowania tematów. Wątki należy traktować jako jakościowe uzupełnienie wyników ankietowych, pokazujące język, skojarzenia i praktyczne napięcia obecne w wypowiedziach uczestników badania.

W odpowiedziach szczególnie widoczne są następujące wątki:

1. Bezpieczeństwo komunikacji to także zrozumienie i czujność klienta

W odpowiedziach często pojawiały się cyberbezpieczeństwo, phishing, podszywanie się pod instytucje finansowe i trudność klientów w rozpoznaniu, czy komunikat jest prawdziwy. Uczestnicy badania podkreślali, że bezpieczeństwo komunikacji nie kończy się na systemach. Obejmuje również sposób, w jaki klient rozumie wiadomość i potrafi ocenić jej wiarygodność.

To wzmacnia jeden z głównych wniosków raportu: w sektorze finansowym komunikat sam staje się elementem bezpieczeństwa.



2. Klienci potrzebują prostego języka i jasnych instrukcji

W pytaniach otwartych powracał postulat prostszych, krótszych i bardziej zrozumiałych komunikatów. Szczególnie ważne jest to w komunikacji dotyczącej bezpieczeństwa, regulacji, zgód i działań wymaganych od klienta.

Dla instytucji finansowych oznacza to konieczność projektowania komunikacji tak, aby klient nie tylko otrzymał informację, ale wiedział, co z nią zrobić.

3. Spójność kanałów pozostaje wyzwaniem

Część uczestników badania wskazywała, że komunikacja w różnych kanałach bywa niespójna. Klient może słyszeć inną informację w placówce, inną w infolinii, inną w wiadomości e-mail lub SMS, a jeszcze inną w aplikacji.

To pokazuje, że spójność komunikacji nie jest wyłącznie kwestią estetyki lub tonu wypowiedzi. Jest warunkiem zaufania, szczególnie w środowisku, w którym klient oczekuje jasnych i jednoznacznych informacji.

4. Personalizacja powinna być bardziej ludzka, nie tylko technologiczna

W odpowiedziach otwartych personalizacja pojawiała się jako potrzeba bardziej indywidualnego, mniej masowego kontaktu. Uczestnicy badania zwracali uwagę, że komunikacja nie powinna brzmieć jak automatycznie wygenerowany przekaz wysłany do wszystkich.

To ważne uzupełnienie wyników ilościowych. Personalizacja w sektorze finansowym nie powinna oznaczać wyłącznie wykorzystania danych. Powinna zwiększać trafność, użyteczność i poczucie, że instytucja rozumie sytuację klienta.

5. Najbardziej oczekiwana zmiana: prostsze reguły, lepsze systemy i większa kontrola

W odpowiedziach na pytanie o jedną zmianę, która pomogłaby komunikować się skuteczniej i bezpieczniej, często pojawiał się postulat uproszczenia regulacji, ograniczenia nadmiaru obowiązkowych treści i większej jasności wymogów formalnych.

Równolegle uczestnicy badania wskazywali na potrzebę lepszej weryfikacji tożsamości, edukacji klientów i pracowników, automatyzacji alertów bezpieczeństwa, jednego standardu komunikacji oraz lepszych systemów wspierających dostęp do danych i personalizację komunikacji.



Kluczowy wniosek

Pytania otwarte potwierdzają główną diagnozę raportu: sektor finansowy potrzebuje komunikacji, która jest jednocześnie prosta dla klienta i kontrolowana po stronie organizacji.

Uczestnicy badania nie mówią wyłącznie o potrzebie nowych kanałów. Mówią o potrzebie większej przejrzystości, spójności, bezpieczeństwa, automatyzacji, edukacji i lepszej organizacji procesu komunikacji.

Z perspektywy SARE to bardzo ważny sygnał. Przyszłość komunikacji w sektorze finansowym będzie zależeć od rozwiązań, które nie tylko umożliwiają wysyłkę wiadomości, ale pomagają zarządzać całym procesem: danymi, zgodami, treścią, akceptacją, dostarczalnością, bezpieczeństwem, automatyzacją i audytem.



Komentarze ekspertów

SARE, Digitree Group S.A.

Wskazane w badaniu obawy dotyczące kontroli nad dostawcami pokazują realne wyzwania operacyjne bankowości. W raporcie *Krajobraz cyberzagrożeń w polskim sektorze finansowym 2026* opublikowanym przez CSIRT KNF regulator zwraca uwagę, że cyberincydent u dostawcy ICT przestał być lokalną awarią, a staje się źródłem ryzyka systemowego i efektu domina.

Z mojej 10-letniej praktyki w obsłudze klienta bankowego - który realizuje komunikację e-mail masową i transakcyjną wspierającą procesy uznane przez bank za krytyczne - że w zarządzaniu tym ryzykiem kluczowe są procedury, odpowiednia infrastruktura i prawidłowe zarządzanie nią, ale nieodłącznym elementem procesu ograniczania ryzyka ICT jest rzetelna współpraca partnerska z bankiem. Taki stały kontakt oraz wzajemne, natychmiastowe informowanie się o incydentach czy przerwach w działaniu pozwala nam wspólnie wzmacniać stabilność i odporność operacyjną całej infrastruktury.

Choć DORA nie wyklucza chmur publicznych, to jednak wymaga od instytucji finansowych proporcjonalnego i udokumentowanego zarządzania ryzykiem ICT związanym z dostawcami chmur typu GCP czy AWS. W zależności od profilu ryzyka, charakteru procesu i wymagań



konkretnego banku optymalnym rozwiązaniem może okazać się odseparowana fizycznie architektura dedykowana. W tym modelu w SARE stosujemy między innymi wydzielone zasoby serwerowe, wydzielone bramki wysyłkowe oraz szyfrowane połączenia do wymiany danych z systemami banku przy integracjach systemowych.

Ryzyko błędu pomagają ograniczać także sprawdzone procedury, takie jak obecny w SARE mechanizm Maker & Checker (zasada czterech oczu).

W praktyce DORA nie tworzy nowej rzeczywistości od zera. W dużej mierze formalizuje i harmonizuje praktyki, które w dojrzałej relacji banku z dostawcą ICT powinny funkcjonować już wcześniej.

– Aleksandra Lacheta, Customer Success Manager

BioStat® Centrum Badawczo-Rozwojowe

Raport pokazuje, że komunikacja cyfrowa w sektorze finansowym przestała być prostym narzędziem marketingowym, a stała się elementem infrastruktury zaufania i bezpieczeństwa. Instytucje finansowe działają pod presją regulacji, cyberzagrożeń i rosnących oczekiwań klientów. To sprawia, że komunikacja musi łączyć logikę prawną, technologiczną i doświadczenia użytkownika. Kluczowa zmiana polega na odejściu od myślenia o liczbie wysłanych wiadomości na rzecz jakości procesu: kontroli danych i zgód, przejrzystości treści, spójności kanałów oraz możliwości odtworzenia historii działań.

– dr Sebastian Musioł, ekonomista, ekspert ds. metodologii w Biostat

Z perspektywy biznesowej przewagę będą budować te instytucje, które potrafią komunikować się z klientem bezpośrednio, bezpiecznie i zrozumiale. Sektor finansowy potrzebuje rozwiązań łączących zgodność z regulacjami, automatyzację i personalizację, ale bez mechanicznego wykorzystywania danych. Bank nie może zrezygnować z treści wymaganych prawem, powinien jednak podawać je w sposób czytelny i użyteczny. Coraz większe znaczenie mają też relacje z dostawcami technologii oraz własna infrastruktura ograniczająca ryzyko operacyjne. Dojrzała komunikacja cyfrowa staje się warunkiem wiarygodności i konkurencyjności.

– Rafał Piszczek, Prezes Biostat



SARE dla sektora finansowego

Partner komunikacji cyfrowej w sektorach regulowanych

Komunikacja cyfrowa w bankach i instytucjach finansowych wymaga dziś czegoś więcej niż sprawnych kanałów wysyłki. Musi być szybka, bezpieczna, zgodna, zautomatyzowana, mierzalna i możliwa do odtworzenia. W praktyce oznacza to potrzebę środowiska, które wspiera nie tylko wysyłkę wiadomości, ale cały proces zarządzania komunikacją z klientem.

SARE od lat wspiera organizacje działające w sektorach regulowanych w porządkowaniu komunikacji wychodzącej. Rozwiązania SARE pomagają bankom i instytucjom finansowym zarządzać komunikacją wielokanałową w sposób zgodny z wymaganiami bezpieczeństwa, compliance, audytu i operacyjnej kontroli procesu.

W sektorze finansowym SARE wspiera między innymi:

- zarządzanie komunikacją e-mail, SMS, RCS i innymi kanałami kontaktu,
- automatyzację scenariuszy komunikacji,
- integrację z systemami organizacji, w tym przez API,
- zarządzanie zgodami, preferencjami i typami komunikacji,
- segmentację i kontrolowane wykorzystanie danych,
- pracę na zatwierdzonych szablonach,
- procesy akceptacji treści,
- kontrolę ról i uprawnień,
- monitoring dostarczalności,
- raportowanie efektów i statusów,
- audytowalność działań,
- higienizację bazy kontaktów i zarządzanie nieaktywnymi adresami.

Dzięki temu komunikacja może być prowadzona szybciej i efektywniej, ale bez utraty kontroli nad danymi, zgodami, treścią, kanałem, statusem wysyłki i historią procesu.

Dlaczego to ważne dla banków i instytucji finansowych?

W organizacjach finansowych każdy komunikat może mieć znaczenie biznesowe, formalne, regulacyjne, bezpieczeństwa lub reputacyjne. Wiadomość wysłana do klienta nie jest wyłącznie elementem kampanii. Może być częścią procesu obsługowego, obowiązku informacyjnego, działań bezpieczeństwa, komunikacji transakcyjnej albo relacji z klientem.

Dlatego technologia komunikacyjna powinna wspierać instytucję nie tylko w dotarciu do odbiorcy, ale także w zachowaniu kontroli nad całym procesem: od danych i zgód, przez przygotowanie treści, akceptację, wybór kanału, wysyłkę, dostarczalność, aż po raportowanie i możliwość odtworzenia działań.



SARE łączy doświadczenie technologiczne z praktyczną znajomością wyzwań komunikacji w sektorze finansowym. Wspiera organizacje, które potrzebują komunikacji bezpiecznej, uporządkowanej, skalowalnej i gotowej na wymagania audytowe.

Dowiedz się więcej

Więcej o rozwiązaniach SARE dla sektora finansowego:

sare.pl/branza-finansowa



Zakończenie

Przyszłość komunikacji cyfrowej w bankowości i sektorze finansowym nie będzie zależeć wyłącznie od liczby kanałów ani tempa wysyłki. Będzie zależeć od zdolności instytucji do łączenia szybkości, prostoty, bezpieczeństwa, zgodności, automatyzacji i audytowalności w jednym procesie.

Wyniki badania sugerują, że przedstawiciele sektora finansowego bardzo dobrze rozumieją znaczenie komunikacji cyfrowej. Instytucje deklarują wysoką gotowość do odpowiadania na oczekiwania klientów, dostrzegają wagę dostarczalności, mają zdefiniowane procesy akceptacji i widzą silny wpływ bezpieczeństwa oraz compliance na komunikację z klientem.

Jednocześnie raport pokazuje, że kolejnym etapem rozwoju nie będzie samo zwiększanie skali komunikacji. Więcej wiadomości, więcej kanałów i więcej automatyzacji nie oznacza jeszcze większej dojrzałości. Dojrzałość zaczyna się wtedy, gdy organizacja potrafi zarządzać komunikacją jako procesem krytycznym: wie, kto odpowiada za komunikat, na jakiej podstawie został wysłany, czy był zgodny z regulacjami, czy dotarł do klienta i czy cały proces można odtworzyć.

Banki i instytucje finansowe będą działać pod coraz większą presją. W ocenie przedstawicieli badanych instytucji klienci oczekują prostych, szybkich i bezpiecznych komunikatów. Regulatorzy wymagają zgodności i kontroli. Cyberzagrożenia sprawiają, że wiarygodność komunikatu staje się elementem bezpieczeństwa. Skala komunikacji wymusza automatyzację, ale automatyzację prowadzoną w sposób odpowiedzialny i audytowalny.

Dlatego najważniejszym kierunkiem rozwoju jest przejście od komunikacji rozumianej jako wysyłka do komunikacji rozumianej jako infrastruktura zaufania. Taka komunikacja wspiera klienta, chroni organizację, ogranicza ryzyko i wzmacnia odporność operacyjną.

To właśnie w tym obszarze będzie rozgrywać się kolejny etap dojrzałości sektora finansowego.

Ten raport powstał dzięki naszym danym

Badanie do tego raportu zrealizowaliśmy metodą CATI na próbie 100 przedstawicieli sektora finansowego.

Realizujemy badania dla organizacji, które muszą podejmować decyzje na twardych danych:

- ✓ badania rynkowe i konkurencyjne
- ✓ satysfakcja i doświadczenia klienta
- ✓ badania zgodności i ryzyka
- ✓ pełne portfolio metod: CATI, CAWI, CAPI, IDI/FGI

Porozmawiajmy o badaniu dla Twojej organizacji →



biostat.com.pl



534 702 007



badania@biostat.com.pl



1. Z którym obszarem jest Pan/Pani najbliższej związany/a w swojej codziennej pracy?

Jednokrotny wybór

- marketing / komunikacja
- CRM / digital / customer experience
- obsługa klienta
- compliance / prawny
- ryzyko / bezpieczeństwo
- IT / technologia
- zarząd / dyrekcja
- inny obszar związany z komunikacją z klientem, jaki?

2. Jaką funkcję pełni Pan/Pani w organizacji?

Jednokrotny wybór

- specjalista / ekspert
- manager / kierownik
- dyrektor
- członek zarządu
- inna, jaka?

3. W jakim typie instytucji Pan/Pani pracuje?

Jednokrotny wybór

- Bank komercyjny
- Bank spółdzielczy
- SKOK / inna instytucja finansowa
- Firma ubezpieczeniowa
- Inna instytucja sektora finansowego

Blok 2. Znaczenie i presje

4. Jak ważna jest dziś komunikacja cyfrowa z klientem z perspektywy Państwa instytucji?

Skala 1–5

od „zupełnie nieważna” do „bardzo ważna”

5. Proszę ocenić, jak duży wpływ mają dziś na komunikację z klientem następujące czynniki.

Macierz, skala 1–5

od „bardzo mały wpływ” do „bardzo duży wpływ”

Pozycje:

- wymagania regulacyjne i compliance,



- cyberbezpieczeństwo i ryzyko oszustw,
- oczekiwania klientów dotyczące szybkości, prostoty i wygody kontaktu,
- konieczność zapewnienia dostarczalności komunikacji,
- potrzeba koordynacji komunikacji w wielu kanałach,
- potrzeba personalizacji komunikacji,
- transparentne zarządzanie zgodami i preferencjami marketingowymi,
- ograniczenia technologiczne i procesowe,
- współpraca z dostawcami zewnętrznymi.

6. Który z tych obszarów jest dziś największym wyzwaniem w komunikacji cyfrowej z klientem?

Wielokrotny wybór (maksymalnie 3 odpowiedzi)

- regulacje i compliance
- bezpieczeństwo komunikacji
- dostarczalność komunikacji
- szybkość przygotowania i uruchamiania komunikacji,
- personalizacja komunikacji
- współpraca między działami
- ograniczenia technologiczne
- koszty i inwestycje

Blok 3. Organizacja i odpowiedzialność

7. Czy odpowiedzialność za komunikację z klientem jest w Państwa instytucji scentralizowana czy rozproszona?

Jednokrotny wybór

- zdecydowanie scentralizowana
- raczej scentralizowana
- raczej rozproszona
- zdecydowanie rozproszona
- trudno powiedzieć

8. Proszę ocenić, na ile zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami.

Macierz, skala 1–5

od „zdecydowanie się nie zgadzam” do „zdecydowanie się zgadzam”

Stwierdzenia:

- role i odpowiedzialności w obszarze komunikacji są u nas jasno określone,
- współpraca między marketingiem, biznesem, compliance i IT przebiega sprawnie,
- proces akceptacji komunikacji jest jasno zdefiniowany,
- potrafimy pogodzić szybkość działania z wymogami kontroli i zgodności.



8a. Proszę ocenić, na ile zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi personalizacji komunikacji cyfrowej.

Macierz, skala 1–5

od „zdecydowanie się nie zgadzam” do „zdecydowanie się zgadzam”

- w naszej instytucji personalizacja komunikacji opiera się na aktualnych danych o zachowaniach klientów,
- nasze systemy umożliwiają uruchamianie komunikacji w czasie zbliżonym do rzeczywistego,
- potrafimy łączyć potrzebę personalizacji z wymogami bezpieczeństwa i compliance,
- obecne ograniczenia technologiczne utrudniają nam bardziej zaawansowaną personalizację komunikacji.

Blok 4. Dostarczalność, bezpieczeństwo, kontrola

9. Na ile zgadza się Pan/Pani z następującymi stwierdzeniami dotyczącymi komunikacji cyfrowej w Państwa instytucji?

Macierz, skala 1–5

Stwierdzenia:

- mamy dobrą kontrolę nad komunikacją wychodzącą do klienta,
- wiemy, czy kluczowa komunikacja faktycznie dociera do odbiorcy,
- dostarczalność jest u nas traktowana jako ważny obszar biznesowy, nie tylko techniczny,
- jesteśmy dobrze przygotowani do komunikacji w sytuacjach podwyższonego ryzyka lub incydentu,
- komunikacja z klientem jest u nas wystarczająco audytowalna.

10. Czy Państwa instytucja regularnie monitoruje wybrane aspekty komunikacji cyfrowej z klientem, takie jak skuteczność, terminowość, dostarczalność lub jakość procesu?

Odpowiedzi:

- tak, w sposób systemowy
- tak, ale tylko w części obszarów
- raczej w ograniczonym zakresie
- nie
- trudno powiedzieć

11. Który z tych obszarów jest dziś najslabiej kontrolowany?

Jednokrotny wybór

- dostarczalność komunikacji
- spójność między kanałami



- terminowość komunikacji
- bezpieczeństwo komunikacji
- zgodność formalna i audyt
- zarządzanie zgodami i preferencjami
- współpraca z dostawcami
- trudno powiedzieć (dla ankietera: nie czytać, zaznaczyć w ostateczności)

12. Z perspektywy Pana/Pani instytucji, które z poniższych oczekiwań klientów wobec komunikacji cyfrowej są dziś najsilniejsze?

Wielokrotny wybór, maksymalnie 3 odpowiedzi

- szybkość kontaktu i reakcji,
- prostota i czytelność komunikatów,
- bezpieczeństwo komunikacji,
- personalizacja komunikacji,
- spójność komunikacji w różnych kanałach,
- dostępność komunikacji w dogodnym kanale i czasie,
- terminowe otrzymywanie ważnych informacji,
- możliwość zarządzania zgodami i preferencjami kontaktu,

13. Na ile Państwa instytucja jest dziś przygotowana do odpowiadania na te oczekiwania klientów w obszarze komunikacji cyfrowej?

Macierz, skala 1–5

- 1 – zdecydowanie nie jest przygotowana
- 2
- 3
- 4
- 5 – zdecydowanie jest przygotowana

Blok 5. Dostawcy, technologia, inwestycje

14. Na ile zgadza się Pan/Pani z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi dostawców wspierających komunikację cyfrową?

Macierz, skala 1–5

- zewnętrznym dostawcy mają istotny wpływ na jakość i bezpieczeństwo komunikacji z klientem,
- przy ocenie dostawców bierzemy pod uwagę bezpieczeństwo i ryzyko technologiczne,
- nasi dostawcy są w stanie zapewnić ciągłość działania i stabilność infrastruktury w krytycznych momentach,
- współpraca z dostawcami wspierającymi komunikację cyfrową jest u nas odpowiednio kontrolowana.



15. Który obszar będzie wymagał największych inwestycji lub zmian w najbliższych 12–24 miesiącach?

Jednokrotny wybór

- automatyzacja komunikacji
- integracja kanałów i systemów
- bezpieczeństwo i cyberodporność
- dostosowanie do regulacji
- dostarczalność komunikacji
- personalizacja komunikacji
- zarządzanie danymi i zgodami
- współpraca z dostawcami

Blok 6. Pytania otwarte

16. Jakie wyzwanie w komunikacji z klientem jest dziś, Pana/Pani zdaniem, najbardziej niedoszacowane w sektorze finansowym?

17. Jaka jedna zmiana najbardziej pomogłaby dziś instytucjom finansowym komunikować się z klientami skuteczniej i bezpieczniej?