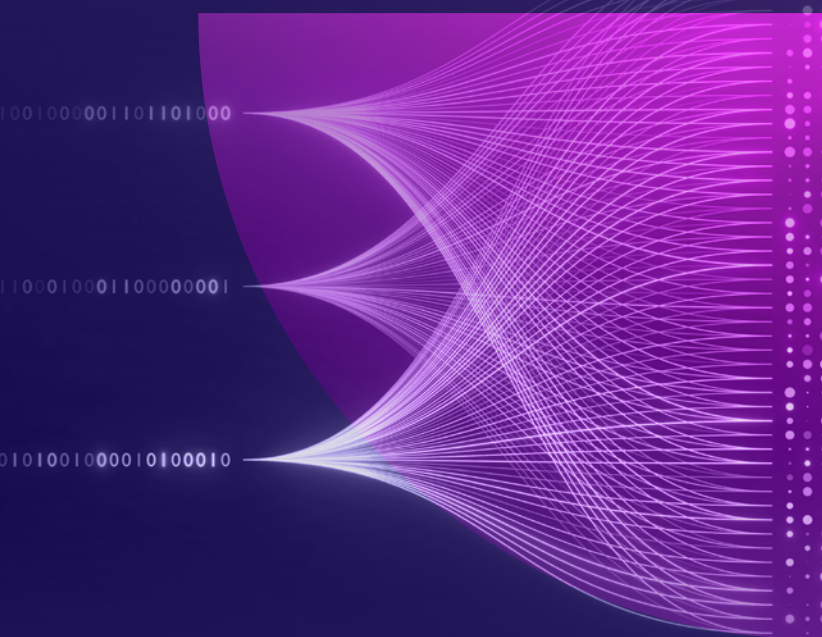


Badanie

KLIENTOCENTRYCZNOŚCI

w polskich bankach



RAPORT

Związku Banków Polskich
oraz Deloitte

2025

Deloitte.

FTB FORUM
TECHNOLOGII
BANKOWYCH

 **ZWIĄZEK
BANKÓW
POLSKICH**

1

**Podsumowanie
raportu**

2

**Wyniki badania
ilościowego**

3

**Klientocentryczna
Architektura
Konwersacyjna
dla Bankowości**



Bartłomiej Nocoń

*Dyrektor Zespołu
Systemów Płatniczych
i Bankowości Elektronicznej,
Związek Banków Polskich*

*Członek Zarządu,
Europejska Rada ds. Płatności
w Brukseli*

*Członek Prezydium,
Forum Technologii Bankowych*

Z przyjemnością zapraszam do lektury raportu Deloitte i Związku Banków Polskich, w którym zaprezentowano wyniki dotyczące rozwoju doświadczeń klientów instytucji finansowych w naszym kraju. **Klientocentryczność od dłuższego już czasu jest jednym z kluczowych wyzwań strategicznych polskiego sektora bankowego i wskazywana jako istotny fundament przewagi konkurencyjnej.** Jednocześnie dostrzegalne pozostają obszary wymagające dalszej integracji, spójności oraz pogłębionej inkluzywności.

Warto podkreślić, że podejście klientocentryczne nie może ograniczać się do wybranych inicjatyw technologicznych czy jednostkowych projektów. To przede wszystkim zmiana paradygmatu działania, obejmująca kulturę organizacyjną, sposób podejmowania decyzji oraz mechanizmy zarządzania. Tylko konsekwentne umocowanie perspektywy klienta na poziomie strategicznym i jej odzwierciedlenie w strukturach poszczególnych instytucji, jej procesach oraz miernikach efektywności pozwoli bankom realizować ambitne cele w obszarze „Customer Experience”.

Szczególną rolę w tym procesie odgrywa koncepcja Klientocentrycznej Architektury Konwersacyjnej. Model ten zakłada pełną integrację technologii, danych i procesów wokół potrzeb klienta oraz rozwój zdolności organizacji do prowadzenia spójnego i nieustannego dialogu z użytkownikiem we wszystkich kanałach kontaktu. Tego rodzaju architektura stanowi ważne narzędzie transformacji cyfrowej i fundament trwałego budowania zaufania i długoterminowej lojalności klientów.

Przedstawione w raporcie wnioski dowodzą, że sektor bankowy w Polsce nadal znajduje się w procesie intensywnej transformacji. Liderzy rynku wdrażają rozwiązania oparte na zaawansowanej analityce, sztucznej inteligencji oraz hiperpersonalizacji, podczas gdy inne instytucje dopiero rozpoczynają proces integrowania wiedzy i praktyk wokół klienta. **Niezależnie od punktu wyjścia, wspólnym mianownikiem powinno być postrzeganie klienta nie tylko jako odbiorcy usług, lecz jako partnera współtworzącego rozwiązania finansowe.**

Raport Deloitte i ZBP stanowi istotny głos w dyskusji o przyszłości bankowości w Polsce. Wskazuje zarówno na osiągnięcia, jak i na obszary wymagające dalszej pracy, dostarczając instytucjom finansowym wartościowych wskazówek w zakresie skutecznej realizacji strategii klientocentrycznej.



Karol Mazurek

*Dyrektor Zarządzający
ds. Usług Finansowych,
Accenture Poland*

*Wiceprzewodniczący,
Forum Technologii Bankowych*

Raport "Badanie klientocentryczności w polskich bankach" Związku Banków Polskich i Deloitte 2025 to świeże i przekrojowe opracowanie o stanie i perspektywach klientocentryczności w polskim sektorze finansowym. **Dokument jasno pokazuje, że banki coraz lepiej rozumieją, iż przewaga konkurencyjna nie opiera się już na samej ofercie produktowej, lecz na jakości doświadczeń klienta – od spójnej obsługi w kanałach cyfrowych i tradycyjnych, po pełną inkluzywność usług.** Autorzy wskazują zarówno postępy (np. szersze wykorzystanie danych, rozwój personalizacji, mapowanie ścieżek klienta), jak i luki – brak jednolitych standardów współdzielenia wiedzy czy zbyt wolne tempo operacjonalizacji podejścia do projektowania doświadczenia klienta. **Centralnym elementem raportu jest koncepcja „Klientocentrycznej Architektury Konwersacyjnej”** – modelu, który zakłada ciągły dialog z klientem, integrację danych w czasie rzeczywistym oraz dynamiczną personalizację usług.

Warto zwrócić uwagę na wątki zgodne z globalnymi trendami, opisanymi choćby w raporcie Accenture Banking Top 10 Trends 2025, gdzie wskazuje się, że banki przyszłości muszą stać się organizacjami opartymi na danych, zdolnymi do przewidywania potrzeb klientów i budowania z nimi partnerskich, inkluzywnych relacji. **Lektura raportu ZBP i Deloitte to lektura obowiązkowa dla liderów sektora – bo dobrze pokazuje, że klientocentryczność to nie hasło, lecz fundament trwałej przewagi konkurencyjnej.**

Cel raportu

Współczesny sektor bankowy stoi przed wyzwaniem dostosowania swojej strategii do rosnących oczekiwań klientów, zmieniającego się otoczenia regulacyjnego oraz dynamicznego postępu technologicznego. Klientocentryczność staje się jednym z kluczowych czynników sukcesu, wpływając nie tylko na satysfakcję klientów, ale również na ich lojalność i długoterminową wartość dla instytucji finansowych.

Celem niniejszego raportu jest analiza poziomu klientocentryczności w polskim sektorze bankowym oraz identyfikacja kluczowych obszarów wymagających dalszego rozwoju.

Raport opiera się na zagregowanych danych zebranych w ramach badania procesów 6 banków, dzięki czemu umożliwia przedstawienie trendów i najlepszych praktyk. Dodatkowo raport zawiera wnioski przygotowane w ramach prac grupy roboczej dotyczące wiodących praktyk technologicznych oraz regulacyjnych, które mogą wspierać instytucje finansowe w budowaniu przewagi konkurencyjnej poprzez skuteczne zarządzanie doświadczeniami klientów.



Klientocentryczność staje się jednym z kluczowych czynników sukcesu, wpływając nie tylko na satysfakcję klientów, ale również na ich lojalność i długoterminową wartość dla instytucji finansowych.

Na czym polega klientocentryczność i dlaczego jest tak istotna

Klientocentryczność to strategia biznesowa organizacji, która jest ukierunkowana na klienta w centrum działań i procesów.

GLÓWNE ELEMENTY KLIENTOCENTRYCZNOŚCI

02.

Personalizacja – dostosowanie oferty i komunikacji do indywidualnych potrzeb klientów, np. poprzez segmentację klientów i rekomendacje produktów.

01.

Zrozumienie klienta – dogłębna analiza zachowań, preferencji i oczekiwań klientów przy użyciu badań rynku, analizy danych i feedbacku.

03.

Doskonała obsługa klienta – szybka, empatyczna i skuteczna reakcja na potrzeby klientów, np. poprzez wielokanałową obsługę (telefon, e-mail, chat).

04.

Budowanie relacji – długofalowe podejście do interakcji z klientem, które opiera się na zaufaniu, lojalności i satysfakcji.

06.

Kultura organizacyjna nastawiona na klienta – zaangażowanie wszystkich działów firmy (nie tylko sprzedaży i obsługi klienta) w dostarczanie wartości klientowi.

05.

Zorientowanie na doświadczenie klienta (Customer Experience, CX) – projektowanie wszystkich punktów styku klienta z marką w taki sposób, aby były one intuicyjne, satysfakcjonujące i pozytywne.

07.

Innowacyjność i elastyczność – gotowość do adaptacji produktów i usług w oparciu o zmieniające się potrzeby klientów.

08.

Technologia – gotowość do integracji kanałów oraz wdrożenia zaawansowanych rozwiązań i kompetencji technologicznych.



**KLI
ENTO
CENTRY
CZNO
ŚĆ**

WYNIKI

BADANIA IŁOŚCIOWEGO

O Raporcie

Metodyka badania ilościowego

Ankieta

Ankieta dystrybuowana wśród czołowych banków w Polsce, zawierająca pytania dotyczące obszarów działań banków związanych z klientocentrycznością.

Cztery główne obszary badania

1.

Rozpoznanie potrzeb klienta

W jaki sposób polskie banki analizują potrzeby klientów?

2.

Spełnianie potrzeb klienta

W jaki sposób polskie banki odpowiadają na potrzeby klientów?

3.

Dostępność

Czy kanały oraz usługi są dostosowane do potrzeb różnych grup klientów?

4.

Wspieranie klientocentryczności

Jak struktura organizacyjna oraz governance wspiera klientocentryczność?

Polskie banki coraz wyraźniej stawiają na klientocentryczność, choć nadal stoją przed wyzwaniami związanymi ze spójnością, operacyjnym wdrożeniem i pełną inkluzywnością



Rozpoznanie i spełnianie potrzeb klienta

Banki coraz bardziej koncentrują się na kliencie i inwestują w poprawę doświadczeń, jednak wiele z nich wciąż boryka się z brakiem spójności, integracji i operacyjnego wdrożenia podejścia klientocentrycznego.



Dostępność

Polskie banki coraz skuteczniej łączą kanały cyfrowe z tradycyjnymi, poprawiają dostępność placówek dla osób z niepełnosprawnością ruchową i rozwijają rozwiązania cyfrowe dla osób niewidomych i słabowidzących, choć nadal potrzebne są szersze działania na rzecz pełnej inkluzywności.



Organizacja wspierająca klientocentryczność

Coraz więcej banków traktuje klientocentryczność i rozwój Customer Experience jako strategiczny priorytet, umacniając ten kierunek zarówno na poziomie zarządczym, jak i w kulturze organizacyjnej.

Rozpoznanie i spełnianie potrzeb klientów – podsumowanie

Banki coraz wyraźniej kierują się w stronę modelu klientocentrycznego, inwestując w zaawansowane narzędzia analityczne, personalizację usług oraz lepsze rozumienie potrzeb użytkowników. Widoczna jest rosnąca świadomość, że trwałe relacje z klientami buduje się nie tylko przez ofertę produktową, ale przez jakość doświadczeń na każdym etapie kontaktu z instytucją.

Jednocześnie widoczne są istotne luki w spójności i operacjonalizacji podejścia. Wiedza o kliencie w wielu organizacjach pozostaje rozproszona, brakuje jednolitych standardów dzielenia się informacjami, systematycznego współprojektowania z klientami czy pełnej integracji danych i narzędzi CX w codziennych działaniach.

Pomimo rosnącej świadomości, wiele banków nadal znajduje się na wczesnych etapach budowania spójnego i zintegrowanego podejścia do zarządzania doświadczeniami klienta.

Kluczowe wyzwania i cele banków:

- 1** | Uporządkowanie i udostępnienie zasobów wiedzy (np. person, ścieżek klienta) w skali całej instytucji
- 2** | Wzmocnienie kultury współpracy między działami wokół wspólnego celu – klienta
- 3** | Wdrożenie pełnej, wielokanałowej personalizacji komunikacji i oferty
- 4** | Zwiększenie wykorzystania badań jakościowych i współprojektowania z klientami
- 5** | Zintegrowanie technologii (AI, CRM, analityka predykcyjna) z procesami zarządzania doświadczeniem klienta

Wykorzystanie danych

Analiza podejścia banków do analizy potrzeb klientów pokazuje, że sektor finansowy w coraz większym stopniu opiera swoje działania na danych. Zdecydowana większość instytucji korzysta z szerokiego wachlarza źródeł – od ankiet i badań rynku, przez analizę reklamacji, transakcji i historii klientów, aż po dane z interakcji w kanałach cyfrowych.

Banki intensywnie wykorzystują dane do różnych celów - wszystkie z badanych banków potwierdziły wykorzystanie ich do aktualizacji i dostosowywania oferty, rozwiązywania problemów, poprawy doświadczenia użytkownika czy poszukiwania przewagi konkurencyjnej.



Zbieranie informacji zwrotnej i wdrażanie ulepszeń, badania ilościowe i jakościowe, wykorzystanie narzędzi

Banki coraz szerzej wykorzystują różnorodne źródła informacji zwrotnej. Większość z nich opiera się na wynikach ankiet i statystykach, zgłoszeniach klientów i reklamacjach, analizie mediów społecznościowych czy prowadzonych badaniach, rzadziej wykorzystywana jest instytucja Rzecznika Klienta. Tak szerokie spektrum źródeł pozwala na uzyskanie pogłębionego obrazu oczekiwań i odczuć użytkowników w różnych punktach styku z bankiem.

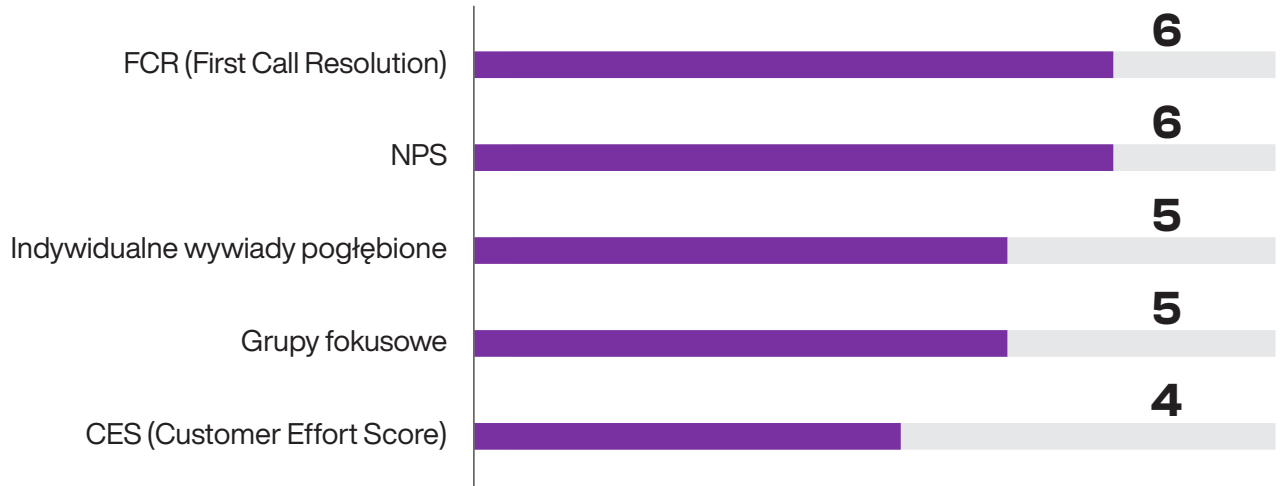
Badania potrzeb klienckich prowadzone przez banki obejmują zarówno aspekty ilościowe, jak i jakościowe. Najczęściej stosowane metryki to NPS (Net Promoter Score) oraz FCR (First Call Resolution – badanie, czy sprawa jest rozwiązana po pierwszym kontakcie). Często stosowane są również badania jakościowe – dedykowane badania fokusowe lub wywiady pogłębione. Większość banków nie ogranicza się do jednorazowych pomiarów – prowadzą one badania cykliczne lub w określonych momentach ścieżki klienta.

W zakresie pogłębiania wiedzy o klientach banki coraz częściej korzystają z nowoczesnych narzędzi analitycznych, takich jak modele predykcyjne, analizy behawioralne czy wykorzystanie AI do predykcji. Część banków prowadzi customer journey mapping – mapowanie ścieżek klienta, co pozwala lepiej zrozumieć jego doświadczenia i potrzeby na różnych etapach kontaktu z bankiem.

Banki coraz częściej starają się współpracować w zakresie porównywania wyników badań. Część instytucji bierze udział w benchmarkach i udostępnia swoje dane, co wspiera rozwój standardów rynkowych. Takie podejście wskazuje na rosnącą otwartość sektora i chęć uczenia się od siebie nawzajem.

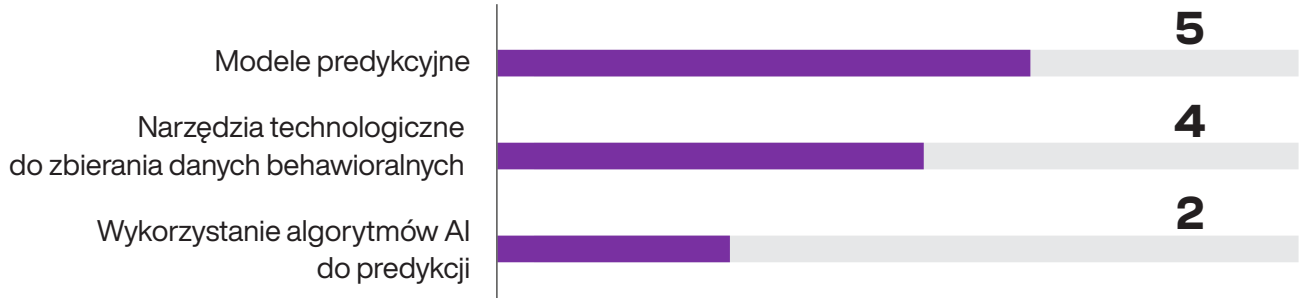
Badania potrzeb i satysfakcji klientów realizowane przez bank

N=6



Narzędzia do prognozowania potrzeb klientów

N=6



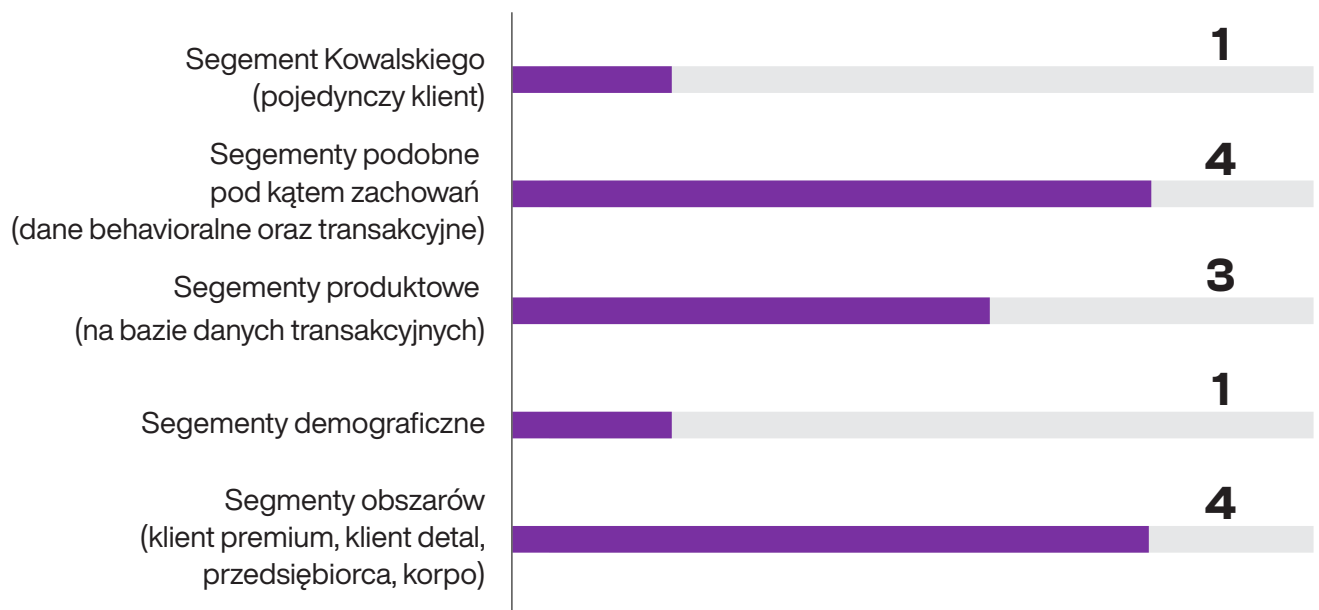
Analiza danych odnośnie potrzeb klienta

Segmentacja klientów jest obecna w większości banków i służy personalizacji ofert. Banki najczęściej operują na poziomie od 5 do 20 segmentów. Równolegle zauważyć można różnice w częstotliwości analizy danych i przypisywania klientów do segmentów – od działań miesięcznych po bardziej okazjonalne, co może wynikać z różnego poziomu dojrzałości analitycznej.

Większość banków monitoruje sytuację klientów regularnie – nawet codziennie – co pozwala na szybkie reagowanie na zmiany w zachowaniu czy potrzebach. Banki są również coraz lepiej przygotowane do identyfikowania tzw. kluczowych momentów życia klientów – takich jak zmiany pracy, narodziny dziecka, zmiana miejsca zamieszkania czy planowanie emerytury. To otwiera drogę do tworzenia bardziej trafnych kontekstowych ofert. Ponad połowa instytucji zdefiniowała indeksy zaangażowania klientów, które pozwalają ocenić m.in. wzrost aktywności czy korzystanie z nowych funkcji.

Badania potrzeb i satysfakcji klientów realizowane przez bank

N=6



Personalizacja

Dane wykorzystywane w działaniach personalizacyjnych są zróżnicowane – od danych behawioralnych, przez transakcyjne, aż po demograficzne. Część banków buduje także własne modele predykcyjne oraz stosuje zaawansowaną segmentację klientów, szukając podobieństw i grupując użytkowników na podstawie ich cech i zachowań. Mimo tego, niektóre instytucje wciąż ograniczają się do podstawowych badań rynku czy deklaracyjnych ankiet.

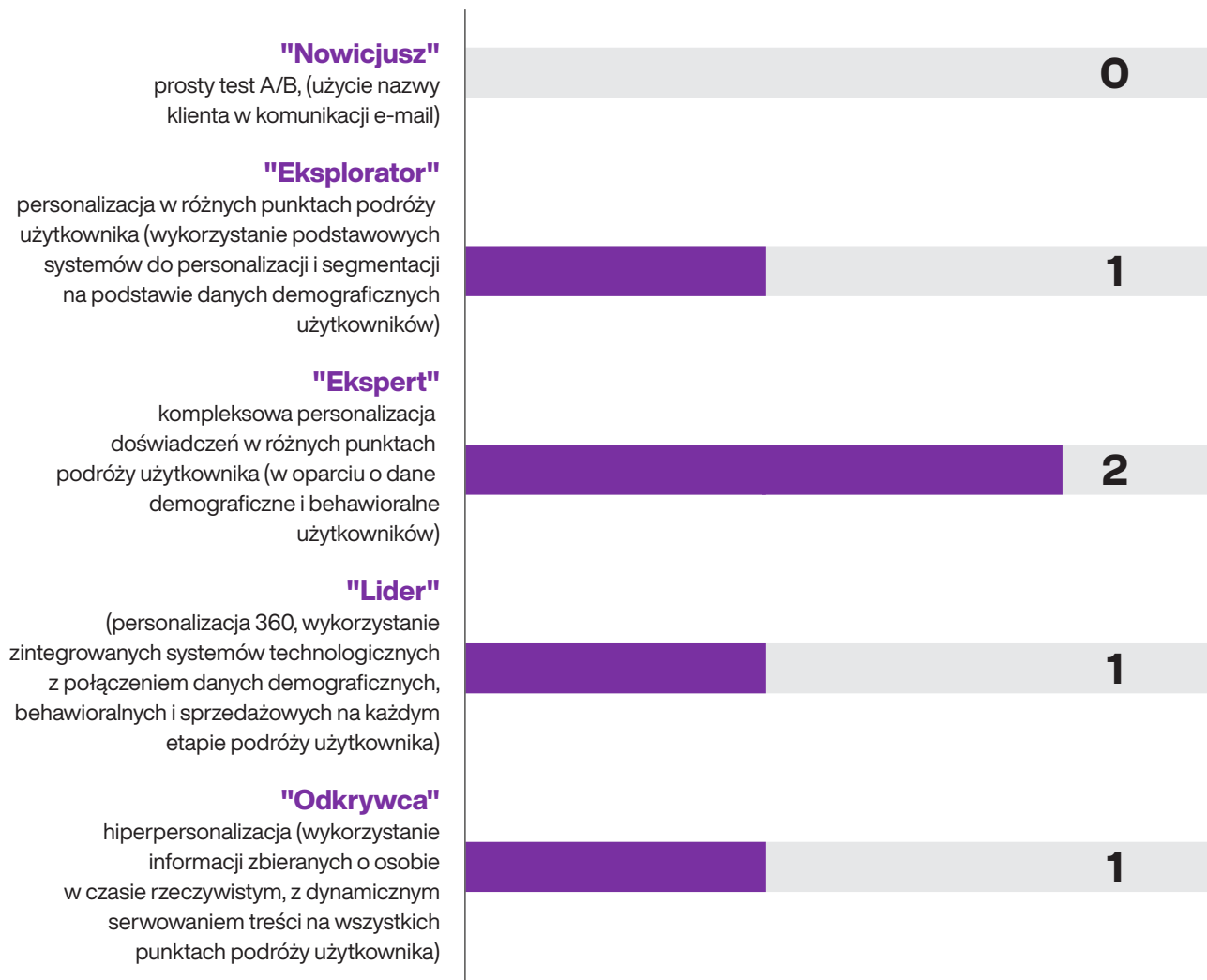
Z technologicznego punktu widzenia wiele banków dysponuje już hurtowniami danych oraz zintegrowanym widokiem klienta w systemach CRM. Pozwala to nie tylko na gromadzenie informacji, ale również ich efektywne wykorzystywanie w komunikacji. Coraz częściej wdrażane są narzędzia umożliwiające personalizację komunikacji w wielu kanałach jednocześnie – np. SMS, e-mail czy aplikacje mobilne. Jednak część organizacji nadal nie dysponuje kompleksowym systemem personalizacji pokrywającym wszystkie kanały.

Duże zróżnicowanie widać wciąż w zakresie poziomu personalizacji wdrożonego w bankach. Większość badanych jednostek wykorzystuje personalizację komunikatów do klientów, dużo rzadsze jest dopasowywanie wyświetlanych elementów (sekcji strony internetowej / w ramach aplikacji bankowej) do zachowań użytkownika (np. wskazywanie najczęściej używanej przez klienta funkcji na górze strony).

Banki próbują również przewidywać potrzeby klientów, m.in. poprzez wyliczanie skłonności do zakupu danego produktu, rekomendacje regularnie wybieranych produktów i usług czy przez analizę prawdopodobieństwa skorzystania z nowej usługi (np. funkcjonalności w bankowości mobilnej). Część instytucji dostosowuje również ofertę np. dostosowując warunki produktów do indywidualnych potrzeb klientów.

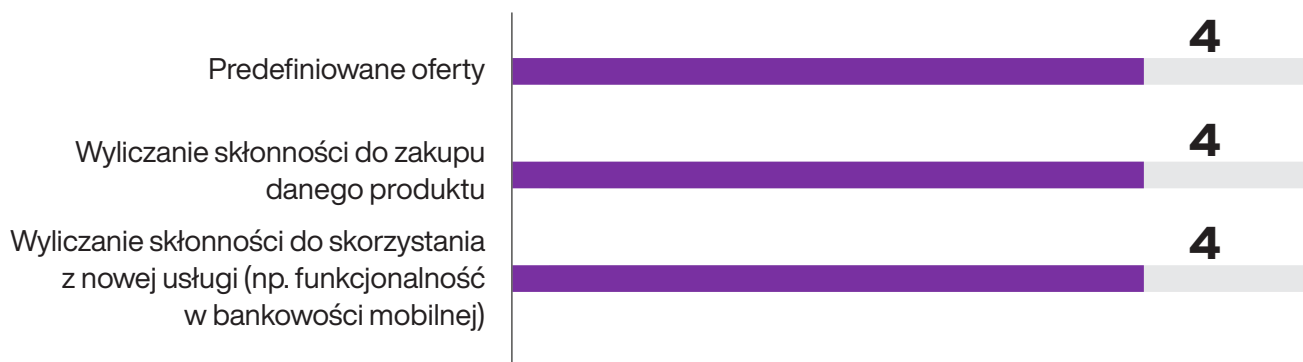
Ocena poziomu personalizacji w banku

N=5



W jaki sposób bank próbuje wyprzedzać potrzeby klientów

N=6



Tworzenie person

Praktyka tworzenia person w bankach zyskuje na znaczeniu – 5 z 6 badanych banków potwierdziło ich wykorzystanie w ramach tworzenia nowego lub poprawy istniejących procesów. To pozytywny sygnał wskazujący na rosnącą świadomość znaczenia użytkownika w projektowaniu produktów i usług.

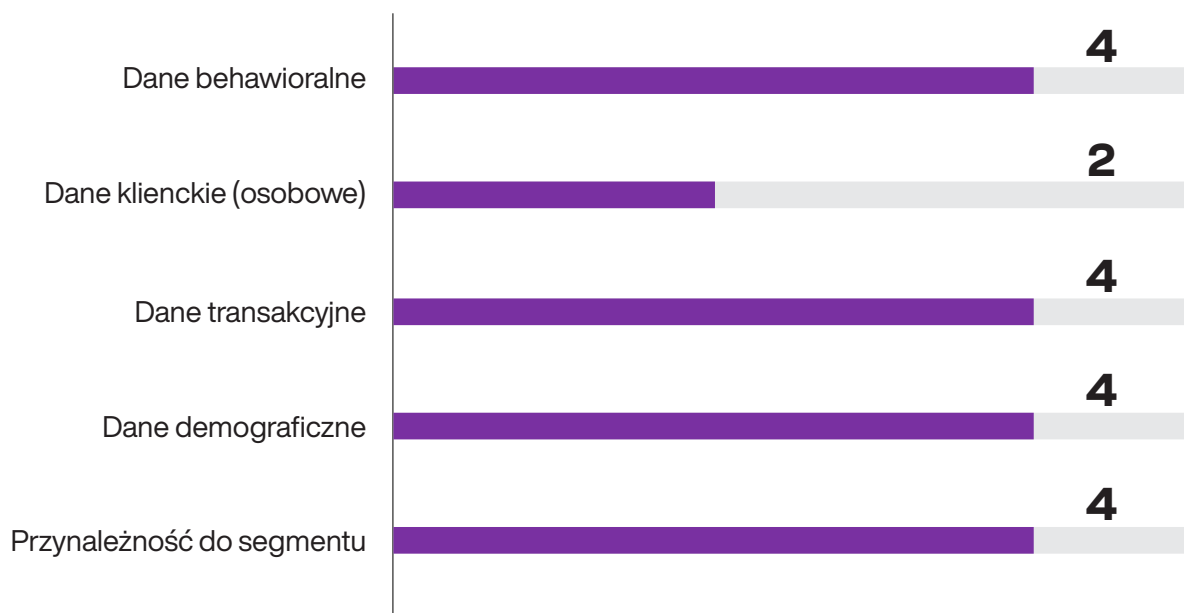
W części banków pojawiają się również struktury wspierające ten proces – takie jak narzędzia, zasady czy dedykowane zespoły. Choć nie są one jeszcze powszechnie obecne, można dostrzec kierunek rozwoju w stronę bardziej uporządkowanego i metodycznego podejścia. Większość (4 z 6) banków korzysta z danych demograficznych, behawioralnych i transakcyjnych, co stanowi dobrą podstawę do budowania trafnych profili użytkowników.

Zróżnicowany jest poziom zaangażowania różnych działów w tworzenie person – choć nie jest to jeszcze powszechne, ponad połowa banków deklaruje, że angażuje osoby z różnych etapów procesu przynajmniej wtedy, gdy projekt tego wymaga, w niektórych przypadkach dzieje się to częściowo. To pokazuje, że rośnie zrozumienie potrzeby współpracy interdyscyplinarnej i wspólnego budowania wiedzy o kliencie.

Obszarem do poprawy pozostaje współdzielenie wiedzy. Żaden z banków nie deklaruje posiadania wspólnej bazy person, co może świadczyć o rozproszeniu działań, braku spójności komunikacyjnej i niskiej efektywności w ponownym wykorzystaniu już istniejących zasobów.

Elementy posiadanej wiedzy analitycznej wykorzystywane do tworzenia person

N=6



Procesy obsługi klienta

W zakresie obsługi reklamacji część banków wdraża elastyczne podejście, polegające np. na możliwości natychmiastowego uznania reklamacji do określonej kwoty przez pracownika infolinii. Takie działania wspierają rozwiązywanie problemów klientów już przy pierwszym kontakcie.

Większość (5 z 6 ankietowanych) banków korzysta z mapowania Customer Journey w celu identyfikacji słabych punktów w procesach obsługi klienta oraz prowadzi regularne przeglądy i monitoruje nieefektywności. Wprowadzenie zmian w procesach na podstawie tych analiz dotyczy większości procesów lub wybranych elementów – tylko jeden z banków przyznaje, że nie stosuje tej praktyki. Co istotne, mapy Customer Journey są również wykorzystywane w działaniach komunikacyjnych, co może wskazywać na szersze podejście do zarządzania doświadczeniami klienta – nie tylko w aspekcie operacyjnym, ale też w kontekście spójności i skuteczności komunikacji.

W ramach reagowania na zgłaszane inicjatywy i problemy klientów wykorzystywane są wewnętrzne analizy, priorytetyzujące wdrożenie zmian, wspierane przez centra wiedzy o klientach oraz badania, testy i pilotaże. Część banków deklaruje, że konsultuje planowane zmiany z wybranymi grupami klientów jeszcze przed wdrożeniem, co stanowi przykład wdrażania tzw. współprojektowania. Rzadkością pozostaje wykorzystywanie sztucznej inteligencji do analizy zgłoszeń.

Zdecydowana większość instytucji deklaruje, że wraca do klientów z odpowiedzią na ich sugestie i feedback, co świadczy o rosnącym znaczeniu tzw. „closed loop” w procesie zarządzania doświadczeniem klienta.



Dostępność

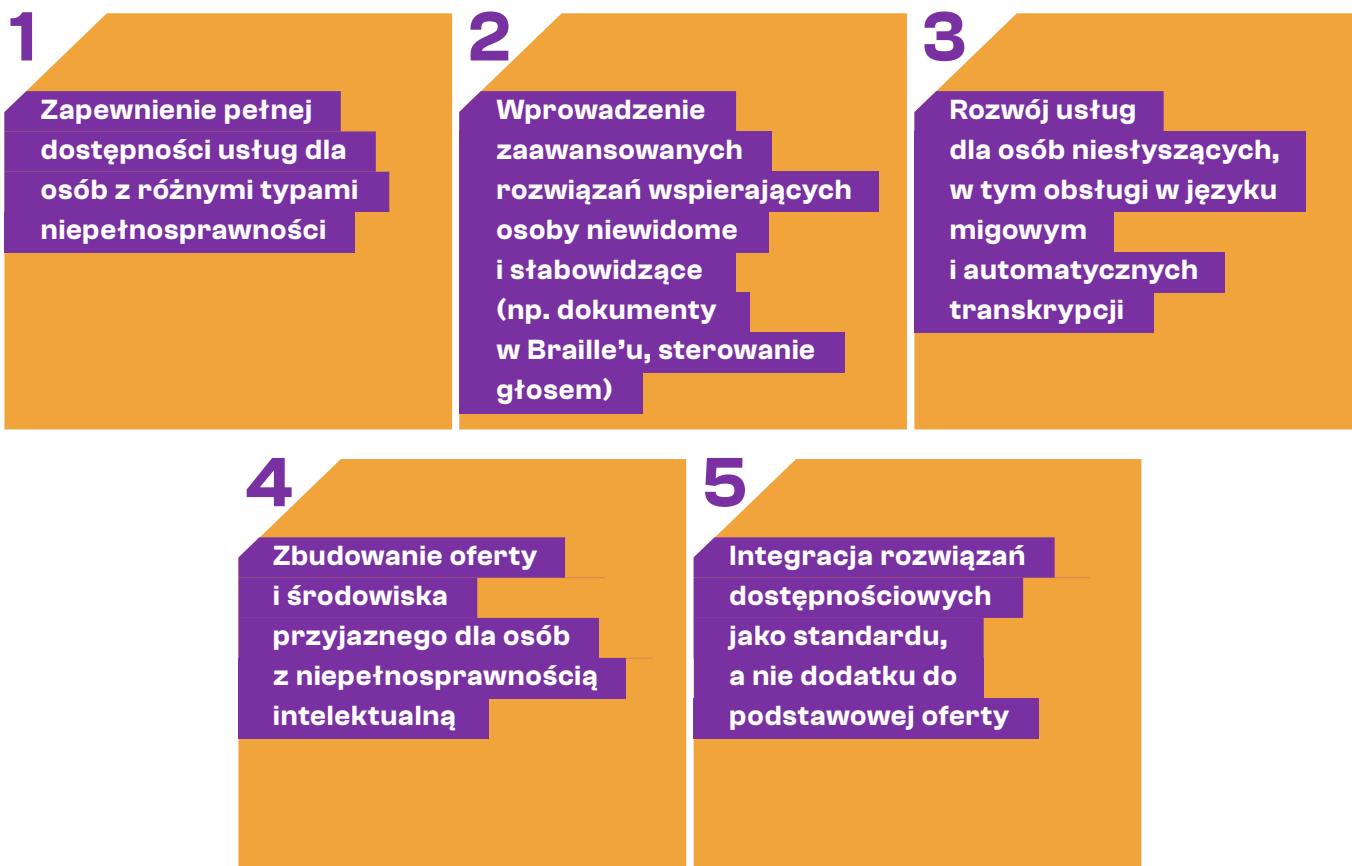
Banki w Polsce oferują coraz więcej alternatywnych form dostępu do usług, łącząc kanały cyfrowe z tradycyjnymi. Choć zakres dostępności dla osób z niepełnosprawnościami systematycznie się poszerza, nadal występują istotne luki.

Najlepiej zaadresowane są potrzeby osób z niepełnosprawnością ruchową – placówki coraz częściej są wolne od barier architektonicznych i wyposażone w podstawowe udogodnienia. Banki rozwijają także cyfrową dostępność dla osób niewidomych i słabowidzących, dbając o zgodność z zasadami dostępności stron i aplikacji. Jednak pełna dostępność dokumentów, alternatywne formy podpisu czy obsługa głosowa to nadal rzadkość.

Obsługa osób niesłyszących opiera się głównie na kontaktach pisemnych – rozwiązania takie jak język migowy czy transkrypcje są wyjątkami.

Największe luki występują w obszarze obsługi osób z niepełnosprawnością intelektualną, gdzie wsparcie jest bardzo ograniczone i brakuje systemowych działań edukacyjnych czy produktowych.

Kluczowe wyzwania i cele banków:





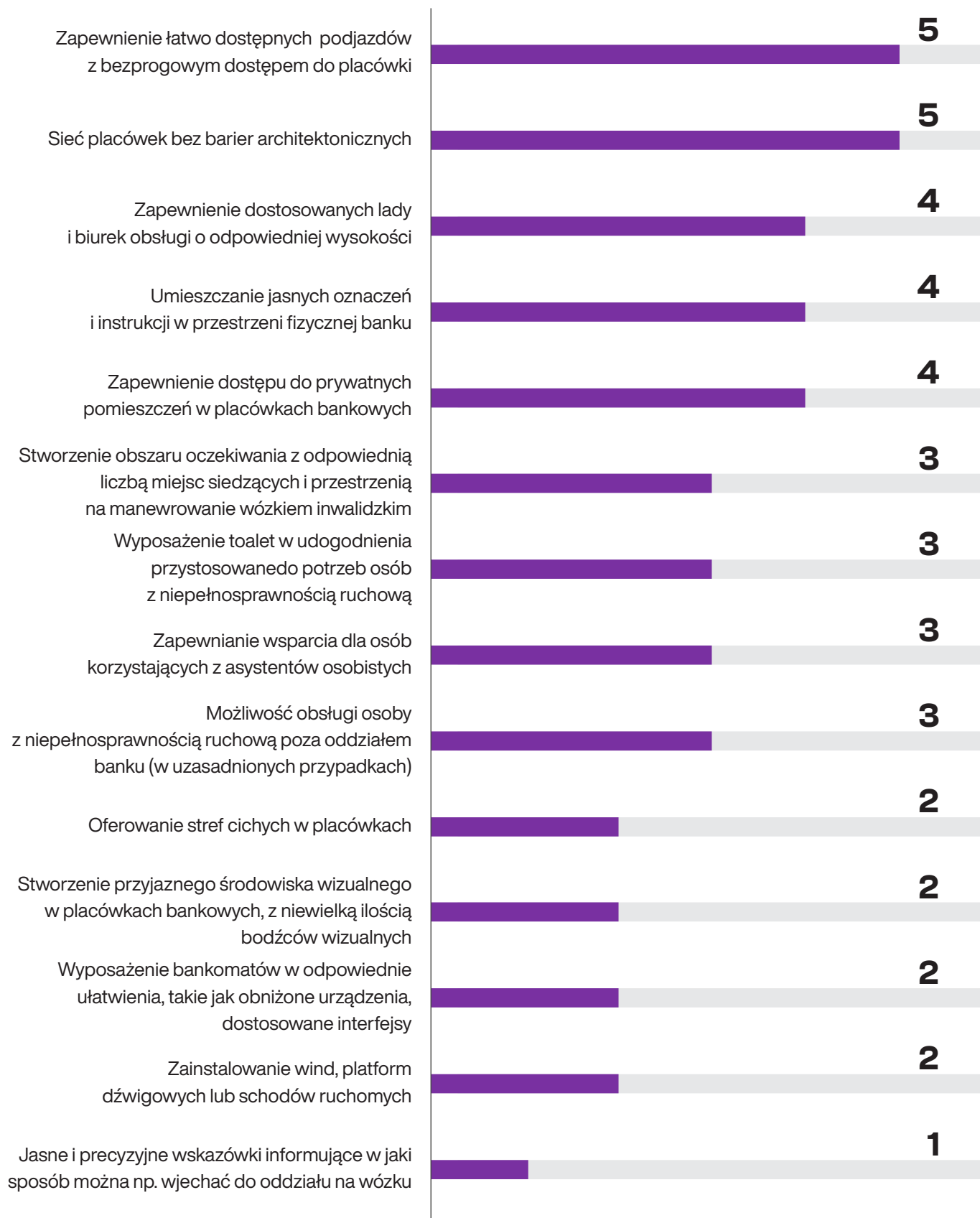
Dostępność usług dla klientów z niepełnosprawnością ruchową


Większość banków oferuje klientom różnorodne alternatywne formy dostępu do usług, obejmujące zarówno kanały cyfrowe (bankowość internetowa, mobilna), jak i tradycyjne (placówki stacjonarne, infolinia z obsługą głosową). Najbardziej stosowana jest video obsługa – ma to jednak swoje uzasadnienie, ponieważ analiza danych dotyczących preferencji kanałowych pokazuje, że Polacy mają bardzo silny negatywny sentyment wobec tej opcji kontaktu.

Większość instytucji zapewnia rozwiązania umożliwiające osobom z niepełnosprawnościami ruchowymi korzystanie w komfortowy i godny sposób z ich usług; dotyczy to m.in. dostępności placówek bez barier architektonicznych oraz prywatnych pomieszczeń w placówkach bankowych. Często wskazywanymi udogodnieniami są odpowiednie oznaczenia i instrukcje w przestrzeni fizycznej ułatwiające poruszanie, zapewnienie podjazdów oraz instalacja lad i stanowisk obsługi o odpowiedniej wysokości.

Rzadziej wykorzystywane jest instalowanie wind lub platform dźwigowych, tworzenie obszarów oczekiwania z odpowiednią liczbą miejsc siedzących i przestrzenią na manewrowanie wózkami inwalidzkimi czy dostosowywanie bankomatów poprzez obniżenie urządzenia. Tylko część banków pozwala na alternatywne formy składania podpisu czy możliwość obsługi poza oddziałem banku.

Usługi dla klientów z niepełnosprawnością ruchową





Dostępność usług dla klientów niewidomych, słabowidzących lub z niepełnosprawnością słuchu

W zakresie cyfrowej dostępności stron internetowych i aplikacji mobilnych, banki koncentrują się przede wszystkim na zgodności z zasadami responsywności: wprowadzaniem elastycznych, dopasowujących się do ekranu layoutów, odpowiednim rozmiarem i kontrastem czcionek, wprowadzaniem rozwiązań wspomagających nawigację za pomocą klawiatury czy dostępnością dla czytników ekranowych – te elementy są obecne w przynajmniej połowie badanych banków. Tylko nieliczne banki oferują teksty alternatywne dla grafik i obrazków, bankomaty z instrukcjami głosowymi czy możliwość sterowania aplikacją za pomocą komend głosowych.

Zróżnicowanie rozwiązań wspierających obsługę osób z niepełnosprawnością słuchu jest znaczące. Najczęściej oferowanym udogodnieniem jest możliwość kontaktu pisemnego, np. poprzez formularze online, e-maile lub czaty czy metody umożliwiające weryfikację tożsamości bez potrzeby kontaktu głosowego. Dużo mniej popularne są rozwiązania oferujące obsługę klienta w języku migowym czy automatyczne transkrypcje rozmów – tylko pojedyncze banki oferują te rozwiązania.

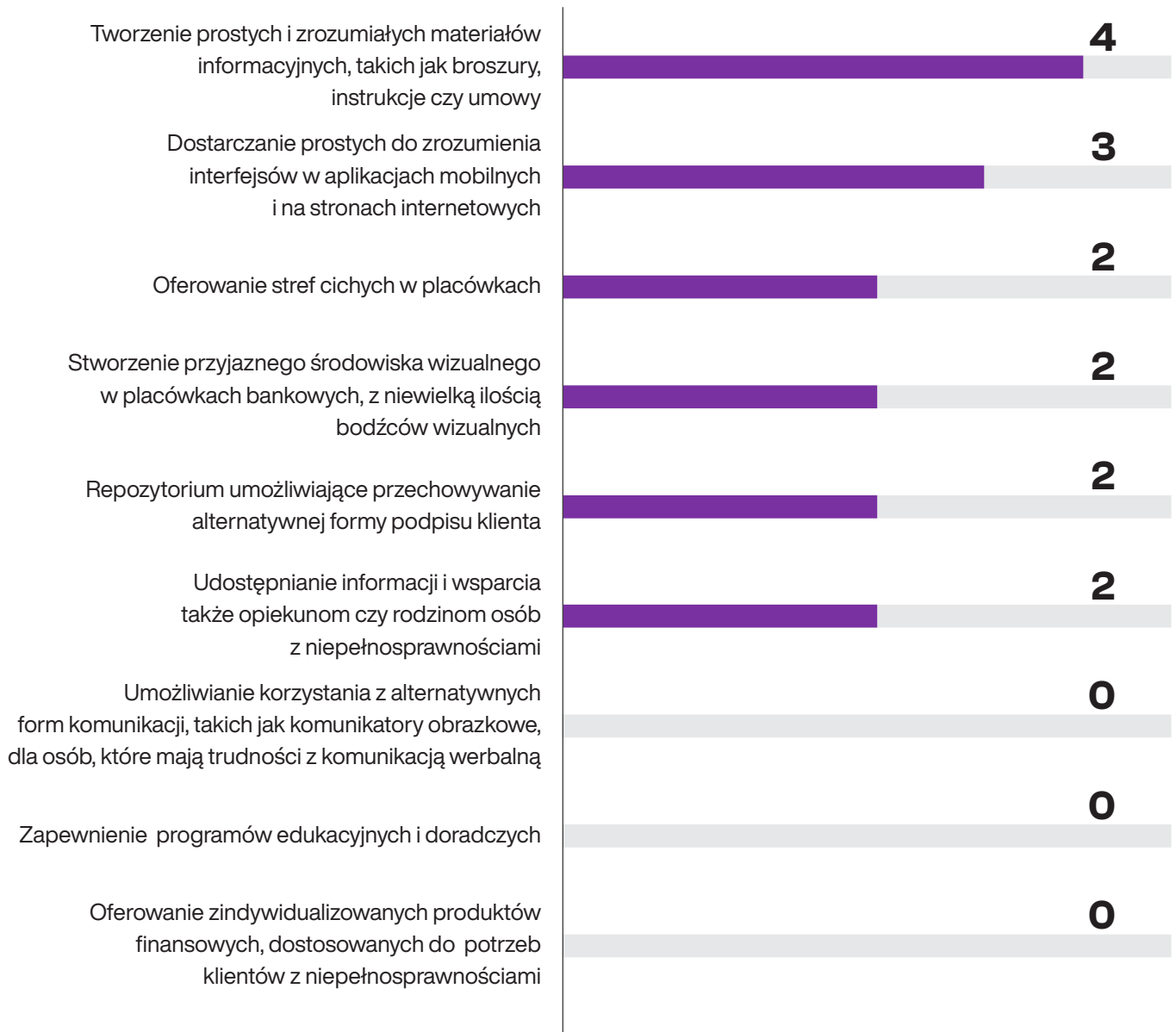
Usługi dla klientów niewidomych, słabowidzących lub z niepełnosprawnością słuchu





Dostępność usług dla klientów z niepełnosprawnością intelektualną

Działania skierowane do klientów z niepełnosprawnością intelektualną są wciąż stosunkowo rzadkie. Większość banków deklaruje tworzenie prostych i zrozumiałych materiałów informacyjnych lub instrukcji obsługi lub dostarczanie prostych do zrozumienia interfejsów w aplikacjach mobilnych i na stronach internetowych, ale tylko nieliczne instytucje podejmują działania związane z udostępnianiem informacji opiekunom czy tworzeniem spokojnego, przyjaznego środowiska wizualnego i dedykowanych stref ciszy w placówkach. Żaden z banków nie zadeklarował tworzenia działań edukacyjnych dla tej grupy – np. poprzez prowadzenie szkoleń lub warsztatów dotyczących korzystania z podstawowych usług finansowych, umożliwiania korzystania z alternatywnych form komunikacji, takich jak komunikatory obrazkowe czy oferowania zindywidualizowanych produktów bankowych dostosowanych do specyficznych potrzeb klientów. W praktyce oznacza to, że osoby z niepełnosprawnością intelektualną są często zależne od wsparcia opiekunów i rzadko mogą samodzielnie korzystać z usług bankowych. 5 z 6 banków potwierdziło, że klienci mogą korzystać z ich usług w towarzystwie psa przewodnika lub asystującego.

Usługi dla klientów z niepełnosprawnością intelektualną

Dostęp do usług dla klientów wykluczonych finansowo

Analiza dostępności usług finansowych dla osób wykluczonych finansowo, szczególnie tych o niższych dochodach, pokazuje umiarkowany poziom zaangażowania banków w ten obszar. Jeśli chodzi o zrozumiałość i prostotę oferowanych produktów finansowych, większość banków ocenia swoją ofertę pozytywnie. Oznacza to, że ich jest ona w dużej mierze dostosowana do osób z ograniczonym doświadczeniem finansowym. Również kryteria dostępności, takie jak minimalny depozyt czy saldo konta, są w dużej mierze postrzegane jako akceptowalne.

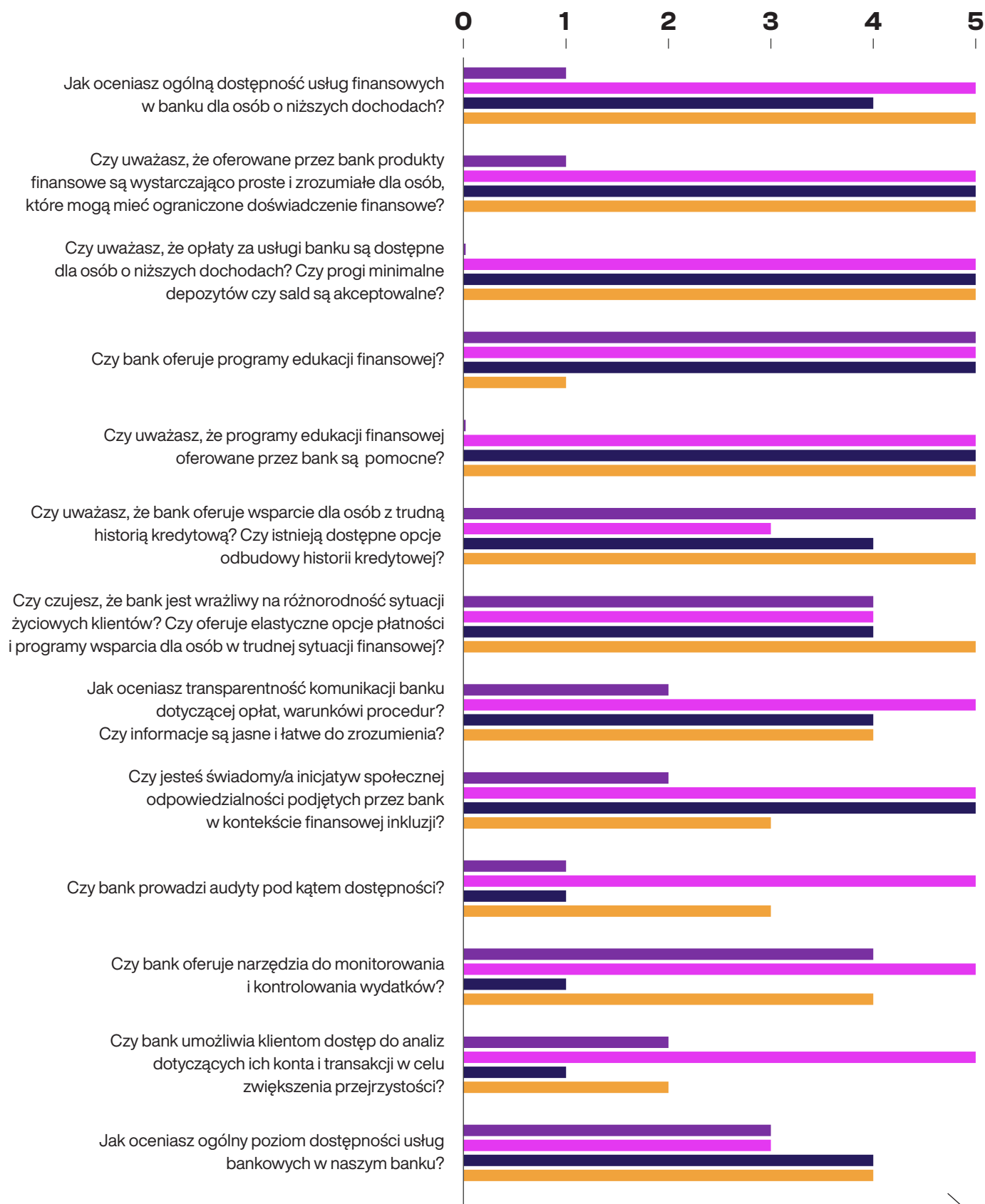
Większość badanych banków oferuje programy edukacji finansowej i wysoko ocenia ich skuteczność. Banki wykazują także zaangażowanie w pomoc osobom z trudną historią kredytową – niemal wszystkie instytucje oferują wsparcie lub alternatywne rozwiązania w takich przypadkach. Wysoką ocenę ma również jakość komunikacji – banki uważają, że ich zrozumiałość i przystępność przekazu są na wysokim poziomie.

Świadomość społecznej odpowiedzialności banków także została oceniona umiarkowanie pozytywnie. W większości przypadków instytucje deklarują prowadzenie audytów pod kątem dostępności oraz podejmowanie działań w tym zakresie. Narzędzia umożliwiające klientom kontrolowanie wydatków oraz dostęp do analiz transakcji są obecne, ich jakość i dostępność są oceniane nierówno, chociaż zazwyczaj pozytywnie.

Ogólny poziom dostępności usług bankowych w analizowanych bankach również został oceniony pozytywnie, choć nie bez wyjątków. Wyniki wskazują na istotne różnice między instytucjami, jednak ogólny trend sugeruje, że banki pozytywnie oceniają kroki, które podejmują w kierunku poprawy dostępności usług dla osób zagrożonych wykluczeniem finansowym.

Usługi dla klientów wykluczonych finansowo

BANK 1 BANK 2 BANK 3 BANK 4



Organizacja wspierająca klientocentryczność

Współczesne banki coraz większy nacisk kładą na klientocentryczność oraz rozwój funkcji Customer Experience (CX) jako kluczowych elementów swojej strategii. Jednostki odpowiedzialne za CX są zazwyczaj wysoko usytuowane w strukturze organizacyjnej i raportują bezpośrednio do członków zarządu lub szefów pionów, co świadczy o rosnącym znaczeniu tego obszaru.

Mimo wciąż najczęściej spotykanego zdecentralizowanego modelu odpowiedzialności za doświadczenie klienta, wartości klientocentryczne są coraz częściej wpisywane w kulturę organizacyjną i przekazywane zarówno nowym pracownikom podczas onboardingu, jak i istniejącej kadrze poprzez szkolenia i komunikację wewnętrzną. Perspektywa klienta jest też uwzględniana przy podejmowaniu decyzji biznesowych i projektowaniu usług.

Połowa banków ocenia, że posiada zaawansowany poziom „CX mindset”, co wskazuje na stopniową transformację organizacyjną ukierunkowaną na klienta.

Kluczowe wyzwania i cele banków:



Mierzenie KPI klienckich

Większość banków regularnie monitoruje NPS relacyjny, który pozwala ocenić lojalność klientów oraz ich skłonność do polecenia usług banku, czy wykorzystuje tajemniczego klienta – technikę pozwalającą na ocenę jakości obsługi w praktyce. Często stosowane są też wskaźniki takie jak NPS transakcyjny, mierniki aktywności biznesowej, postrzeganie marki przez klientów i miara reklamacji, które umożliwiają szersze spojrzenie na doświadczenia klientów oraz identyfikację potencjalnych obszarów do poprawy.

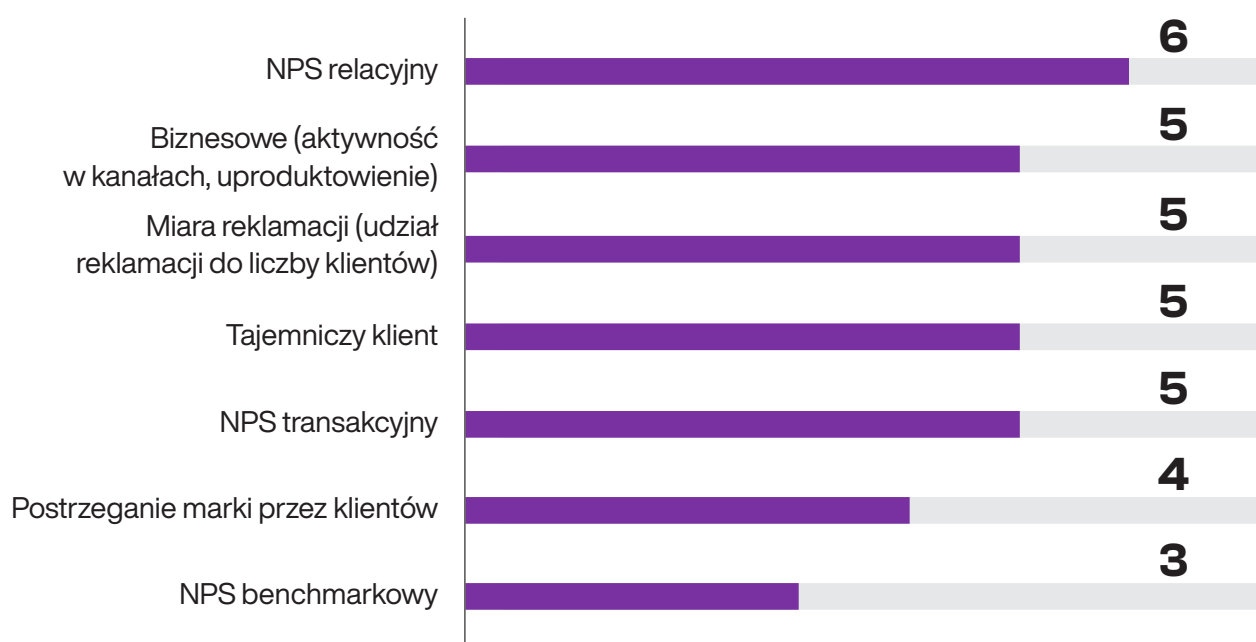
Zdecydowana większość banków dokonuje pomiaru kluczowych wskaźników klienckich w stałych cyklach – najczęściej miesięcznie.

Cele klienckie są raportowane na różnych poziomach zarządzania, najczęściej trafiają do osób bezpośrednio odpowiedzialnych za produkt – takich jak product ownerzy czy szefowie obszarów. W większości instytucji dane te analizowane są również na poziomie członków zarządu odpowiedzialnych za konkretne pionny. W części przypadków KPI trafiają także do zarządu, natomiast raportowanie do rady nadzorczej, inwestorów czy upublicznianie danych nie jest praktykowane.

W połowie badanych instytucji cele klienckie są uwzględniane w celach szefa pionu / obszaru, a następnie kaskadowane na poziom kierowników produktów i indywidualnych pracowników. Jedynie w dwóch bankach cele klienckie znalazły się również w celach zarządu.

Jakie cele (KPI-e) klienckie są mierzone przez Bank?

N=6



Dopasowanie struktury organizacyjnej

W analizowanych bankach struktura organizacyjna coraz częściej dostosowywana jest do potrzeb klientocentryczności. W większości przypadków jednostka odpowiedzialna za doświadczenie klienta (CX) ulokowana jest wysoko w strukturze organizacyjnej – najczęściej raportuje bezpośrednio do członka zarządu (innego niż CEO) lub szefa pionu.

Odpowiedzialność za realizację działań z zakresu klientocentryczności przyjmuje najczęściej formę zdecentralizowaną, co oznacza, że odpowiedzialność za doświadczenie klienta rozłożona jest pomiędzy różne jednostki organizacyjne.

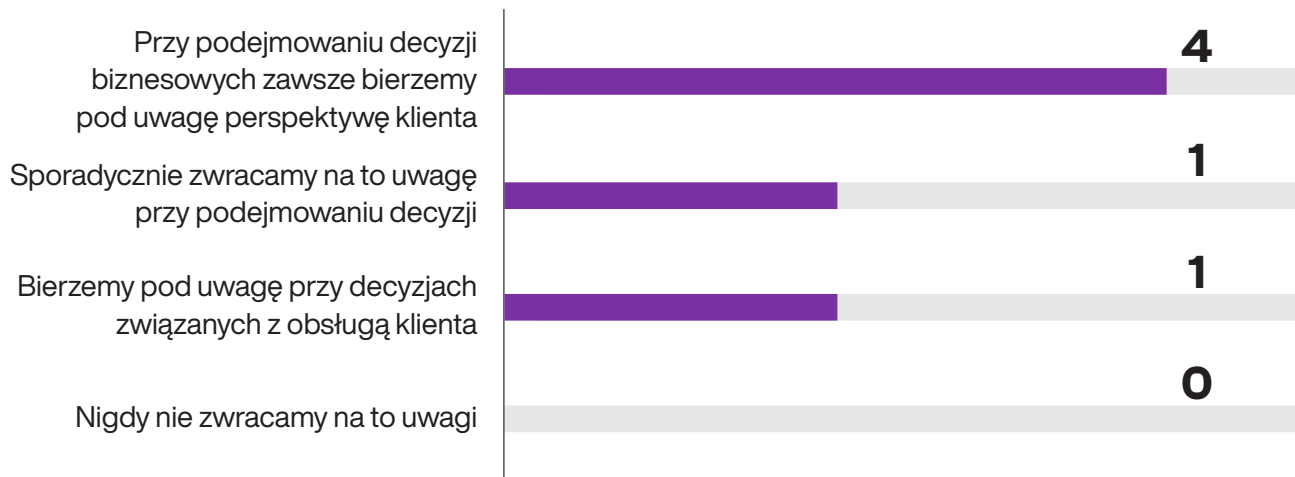
Wartości klientocentryczne najczęściej znajdują odzwierciedlenie w wartościach firmowych, rzadziej są wpisywane w wartości obszarów czy zespołów. Ich popularyzowanie odbywa się zazwyczaj poprzez dedykowane szkolenia dla pracowników, chociaż dość często stosowane jest również cykliczne raportowanie wyników wśród pracowników czy referowanie wyników na spotkaniach zarządu. Połowa badanych banków ocenia, że poziom rozwoju tzw. „CX mindset” w ich organizacji jest zaawansowany, a tylko jeden bank wskazał, że jest to na razie poziom podstawowy.

Niektóre banki uwzględniają perspektywę klienta już na etapie rekrutacji, zwłaszcza w przypadku stanowisk mających bezpośredni kontakt z klientami. W nielicznych przypadkach podejście to obejmuje wszystkie rekrutacje w organizacji. Dodatkowo, w większości instytucji wartości klientocentryczne przekazywane są nowym pracownikom już na etapie onboardingu.

Większość (4 z 6) banków deklaruje, że zawsze bierze pod uwagę perspektywę klienta przy podejmowaniu decyzji i projektowaniu usług i procesów dla klientów. W rzadszych przypadkach uwzględnia się ją wyłącznie przy decyzjach związanych bezpośrednio z obsługą klienta.

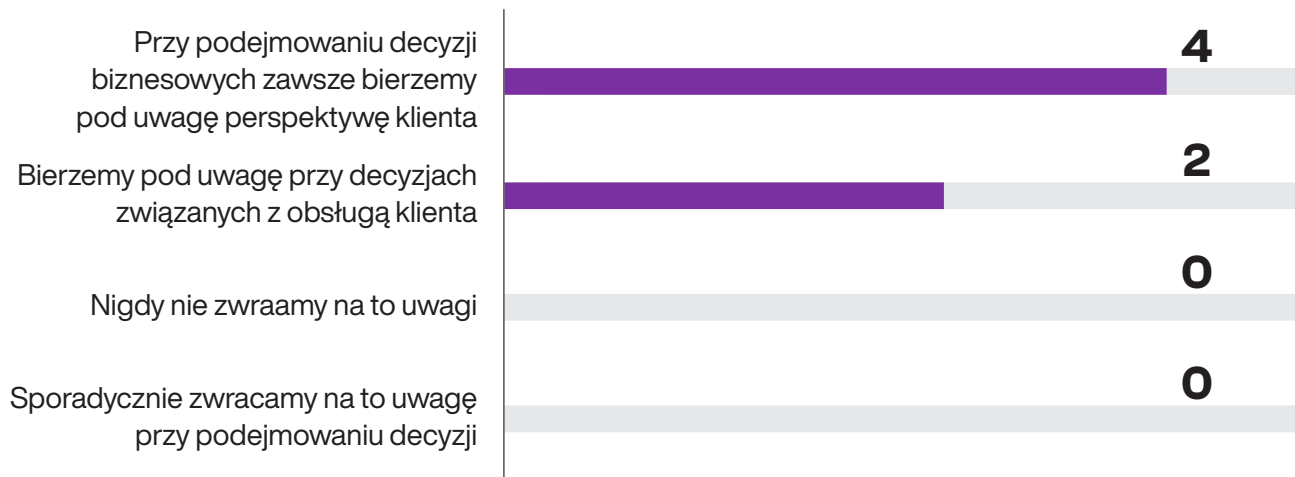
Jaki procent rozwiązań dla klientów jest projektowany z klientami (szacunkowo)?

N=6



Jakie znaczenie ma perspektywa klienta dla priorytetów banku, jak jest zaszyta w procesach decyzyjnych banku?

N=6

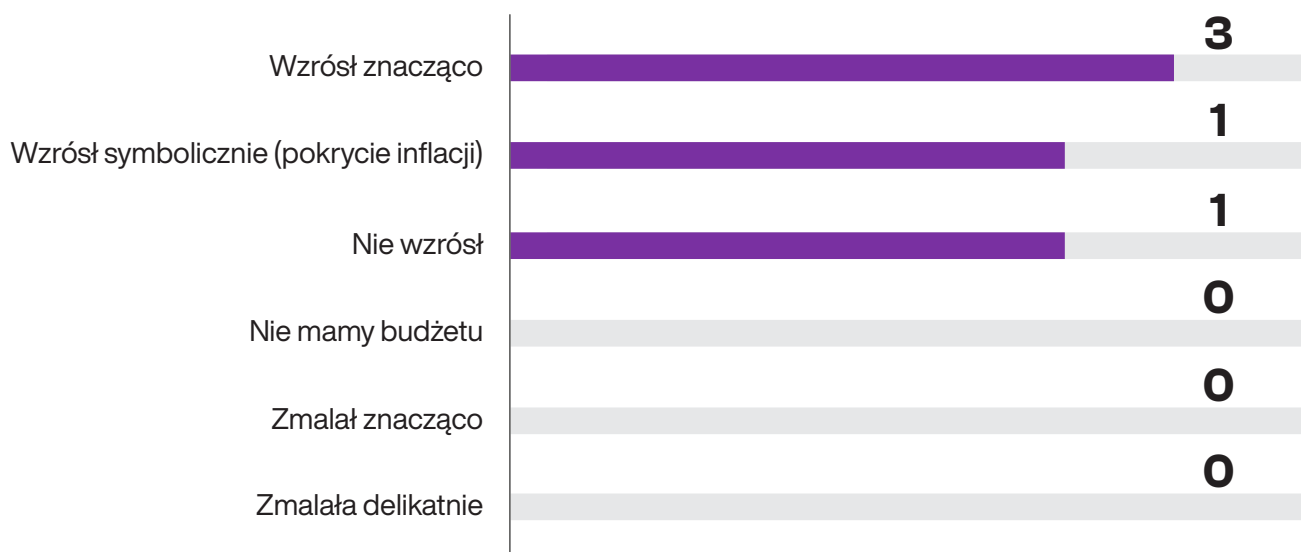


Wydatki budżetowe na wdrożenie klientocentryczności

Jeśli chodzi o finansowanie działań związanych z klientocentrycznością, sytuacja jest zróżnicowana. W większości banków budżety na działania CX w ostatnich latach wzrosły – niektóre znacząco, inne jedynie symbolicznie. Są też przypadki, w których środki na CX uległy zmniejszeniu lub pozostały bez zmian. Jednocześnie badania z udziałem klientów – takie jak testy A/B czy badania UX – w większości przypadków stanowią integralną część kluczowych projektów, choć są banki, które realizują je jako działania dodatkowe, niezależnie od innych inicjatyw.

Czy w ostatnich latach budżet na działania klientocentryczne wzrósł, czy zmalał?

N=5





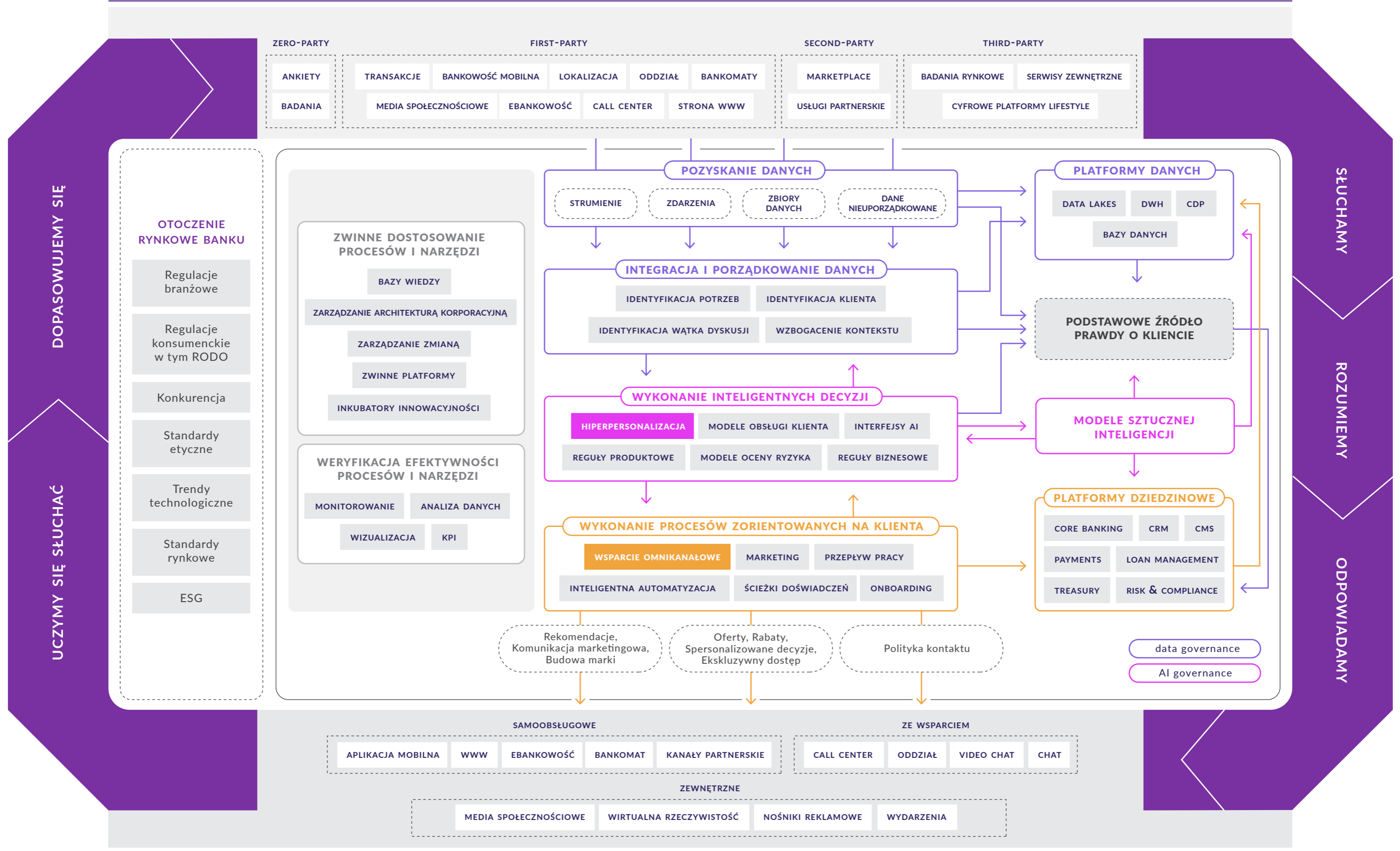
KLIENTOCENTRYCZNOŚĆ

KLIENTOCENTRYCZNA

ARCHITEKTURA KONWERSACYJNA

DLA BANKOWOŚCI

ŹRÓDŁA INFORMACJI O POTRZEBACH, ZACHOWANIACH I TRANSAKCYJACH KLIENKA



Referencyjna Klientocentryczna Architektura Konwersacyjna dla Bankowości

Przedstawiona Klientocentryczna Architektura Konwersacyjna stanowi kompleksowe podejście do transformacji cyfrowej sektora bankowego w Polsce. Jej fundamentalnym założeniem jest umieszczenie klienta w centrum operacji oraz rozwoju procesów biznesowych i platform technologicznych. Architektura ta integruje wielokanałowe doświadczenia klientów z zaawansowanymi rozwiązaniami analitycznymi i technologicznymi, tworząc ekosystem bankowy zdolny do efektywnego reagowania na potrzeby klientów, zmiany rynkowe oraz wyzwania regulacyjne.

W tym kontekście, "konwersacyjna" oznacza ciągły, dwukierunkowy dialog z klientem, prowadzony w sposób spójny i spersonalizowany we wszystkich punktach styku. Rozumienie "konwersacji" wykracza poza tradycyjne rozumienie i obejmuje proaktywne badanie potrzeb, słuchanie sygnałów od klienta, inteligentne przetwarzanie danych oraz dynamiczne dostosowywanie oferty i komunikacji w czasie rzeczywistym, zapewniając płynność interakcji niezależnie od wybranego kanału.

Główna koncepcja

Klientocentryczna Architektura Konwersacyjna opiera się na założeniu, że nowoczesna bankowość wymaga nie tylko efektywnych systemów transakcyjnych, ale przede wszystkim głębokiego zrozumienia klienta. Koncepcja ta zakłada ciągłe uczenie się organizacji bankowej z każdej interakcji z klientem, interpretowanie zebranych danych w kontekście biznesowym oraz wykorzystanie tych informacji do personalizacji oferty usprawnienia procesów.

Architektura ta tworzy zintegrowany cyrkularny obieg informacji, gdzie:

- 1 | Bank aktywnie słucha sygnałów od klienta ze wszystkich kanałów
- 2 | Zebrane dane są integrowane i analizowane w czasie rzeczywistym
- 3 | Na podstawie analizy podejmowane są inteligentne decyzje biznesowe
- 4 | Wyniki tych decyzji są natychmiast implementowane we wszystkich punktach styku z klientem
- 5 | Efekty zmian są monitorowane i mierzone, co zasila kolejny cykl doskonalenia
- 6 | Bank dotrzymuje pisemnej umowy i niepisanych obietnic spójnych z misją, reagując na potrzeby w horyzoncie czasowym oczekiwanym i pozytywnie odczuwalnym przez klienta

Porównanie stanu docelowego i obecnej sytuacji

Obecnie w bankach istnieje wiele źródeł danych o kliencie, które funkcjonują w silosach – od CRM, przez badania i analitykę, po systemy transakcyjne. Brakuje jednolitego i ustandaryzowanego podejścia do zarządzania informacją, co skutkuje niepełnym obrazem klienta. W modelu docelowym kluczową rolę odgrywa tzw. „jedno źródło prawdy” – scentralizowana, aktualna i spójna baza wiedzy o kliencie, do której dostęp mają wszystkie jednostki organizacji, a dane są wzbogacane na bieżąco w czasie rzeczywistym z wielu punktów, takich jak aplikacja mobilna, call center czy oddziały.

Zrozumienie klienta w obecnym modelu opiera się głównie na klasycznej segmentacji i analizie historycznych danych. Personalizacja działań ogranicza się przeważnie do kampanii marketingowych i nie uwzględnia pełnego kontekstu klienta, podczas gdy w modelu docelowym analityka wspierana przez sztuczną inteligencję i uczenie maszynowe pozwala na dynamiczne profilowanie klientów, analizę ich emocji, potrzeb i przewidywanie przyszłych zachowań. Segmentacja staje się elastyczna, dostosowując się do zmieniających się danych w czasie rzeczywistym, a decyzje biznesowe – od ofert po obsługę – są podejmowane automatycznie na podstawie głębokiego rozumienia klienta.

Istotna zmiana zachodzi również w sposobie komunikacji z klientem. Kanały obsługi i sprzedaży nie są w pełni zintegrowane, co często prowadzi do powtarzalności informacji i niespójnych doświadczeń, a organizacja reaguje na potrzeby klienta z opóźnieniem. Model przyszłości zakłada pełną integrację kanałów (omnichannel), w której klient doświadcza jednolitej i spójnej komunikacji niezależnie od punktu kontaktu. Personalizacja wychodzi poza marketing – obejmuje produkty, usługi, a nawet interfejsy aplikacji. Każda interakcja jest okazją do zaadresowania konkretnych potrzeb klienta dzięki inteligentnym systemom rekomendacyjnym i automatyzacji.

W obszarze uczenia się organizacji aktualnie wykorzystywane są okresowe badania i ręczna analiza ścieżek klienta. Informacje zwrotne są gromadzone, ale ich przetwarzanie nie jest systematyczne ani zautomatyzowane. W modelu klientocentrycznym każda interakcja klienta zasila mechanizm ciągłego doskonalenia – dane zwrotne są automatycznie analizowane, a identyfikacja punktów bólu i nowych potrzeb odbywa się w sposób ciągły. Taka organizacja uczy się w czasie rzeczywistym, adaptuje procesy na bieżąco i angażuje interdyscyplinarne zespoły zwinne, które szybko wdrażają usprawnienia na podstawie danych.

Ostatnim elementem transformacji jest technologia, której rola zmienia się z narzędzia wspierającego wybrane działania do fundamentu napędzającego całość relacji z klientem. Obecnie wykorzystanie AI i automatyzacji jest punktowe, często w fazie pilotażowej, a dane rzadko są używane w czasie rzeczywistym. W przyszłości technologia ma stać się kręgosłupem całego systemu – wspierać personalizację, podejmowanie decyzji, komunikację oraz analizę danych w sposób zautomatyzowany i ciągły. Dzięki temu organizacja stanie się bardziej przewidująca, elastyczna i zdolna do tworzenia unikalnych, dopasowanych doświadczeń dla każdego klienta.

Korzyści z Klientocentrycznej Architektury Konwersacyjnej



Korzyści dla klientów

Klienci banków działających zgodnie z założeniami klientocentrycznej Architektury Konwersacyjnej są stawiani w centrum uwagi i ich potrzeby są rozważane na każdym etapie rozwoju i operacji banku. Klienci otrzymują spersonalizowane doświadczenie, gdzie oferty i komunikacja są dostosowane do ich indywidualnych potrzeb, preferencji i historii interakcji z bankiem. **System rozpoznaje ich unikalne cechy, przewiduje potrzeby i proaktywnie proponuje rozwiązania**, zanim klient sam uświadomi sobie potrzebę. Niezależnie od wybranego kanału kontaktu – czy to oddziału stacjonarnego, aplikacji mobilnej, strony internetowej czy centrum telefonicznego – klient doświadcza tej samej jakości i spójności informacji. Jego historia i kontekst są zawsze dostępne, eliminując frustrujące powtarzanie tych samych informacji przy zmianie kanału komunikacji.

Wdrożenie intuicyjnych interfejsów samoobsługowych i proaktywnego wsparcia minimalizuje wysiłek klienta w realizacji codziennych potrzeb bankowych. Klienci zyskują możliwość samodzielnego wykonywania operacji w dogodnym dla siebie czasie i miejscu, bez konieczności dostosowywania się do godzin pracy placówek. Jednocześnie, jasna i transparentna komunikacja warunków, opłat i potencjalnego ryzyka buduje zaufanie klienta do instytucji, co stanowi fundament długoterminowej relacji z bankiem.

Istotnym aspektem tej architektury jest również **inkluzywność** – projektowanie usług, interfejsów i komunikacji z myślą o dostępności. Podejście inkluzywne zapewnia, że rozwiązania bankowe są użyteczne dla wszystkich grup klientów, niezależnie od ich ograniczeń czy szczególnych potrzeb. Dzięki temu bank staje się instytucją prawdziwie uniwersalną, służącą całemu społeczeństwu.



Klienci otrzymują spersonalizowane doświadczenie, gdzie oferty i komunikacja są dostosowane do ich indywidualnych potrzeb, preferencji i historii interakcji z bankiem.

Korzyści z Klientocentrycznej Architektury Konwersacyjnej



Korzyści dla banków

Wdrożenie klientocentrycznej architektury konwersacyjnej przynosi instytucjom bankowym szereg wymiernych korzyści biznesowych. Dzięki automatyzacji procesów i wykorzystaniu sztucznej inteligencji banki osiągają znaczącą redukcję kosztów operacyjnych przy jednoczesnym podniesieniu jakości obsługi. **Automatyzacja rutynowych zadań** pozwala pracownikom skupić się na bardziej wartościowych interakcjach z Klientami, co bezpośrednio przekłada się na wzrost satysfakcji obu stron.

Personalizacja oferty, proaktywne rekomendacje i cross-selling bazujący na rzeczywistych potrzebach klienta prowadzą do zwiększenia wskaźników konwersji i podniesienia całkowitej wartości klienta. **Bank dostarcza właściwe produkty we właściwym czasie**, co zwiększa prawdopodobieństwo zakupu i buduje długotrwałe relacje z klientami. Szybkość reakcji na zmiany rynkowe i ewoluujące potrzeby klientów pozwala instytucjom wyprzedzić konkurencję, również tę spoza tradycyjnego sektora bankowego, co staje się kluczowe w obliczu rosnącej presji ze strony fintechów i bigtech-ów.

Architektura ta uwzględnia także wymogi regulacyjne dzięki wbudowanym mechanizmom **privacy-by-design i zasadom etycznego wykorzystania danych i sztucznej inteligencji**, co ułatwia dostosowanie do ciągle zmieniających się przepisów. Dodatkowo, modułowa konstrukcja architektury umożliwia łatwe adaptowanie się do nowych wyzwań biznesowych i technologicznych bez konieczności kosztownej przebudowy całego ekosystemu IT. Ta elastyczność stanowi istotną przewagę w dynamicznie zmieniającym się środowisku finansowym.



Dzięki automatyzacji procesów i wykorzystaniu sztucznej inteligencji banki osiągają znaczącą redukcję kosztów operacyjnych przy jednoczesnym podniesieniu jakości obsługi.

Architektura - szczegóły

GŁÓWNE KOMPONENTY ARCHITEKTURY



1. Źródła informacji o kliencie

System klientocentryczny rozpoczyna swoje działanie od kompleksowego gromadzenia danych o kliencie poprzez integrację informacji z wielu heterogenicznych źródeł. Obejmują one systemy transakcyjne rejestrujące historię operacji finansowych, platformy bankowości mobilnej i internetowej śledzące interakcje użytkownika z interfejsem, a także media społecznościowe dostarczające kontekstu behawioralnego. Wykorzystywane są również dane lokalizacyjne pozwalające na dostosowanie oferty do położenia geograficznego klienta oraz wyniki badań rynkowych i ankiet bezpośrednio wyrażających opinie i preferencje. System integruje także informacje z tradycyjnych punktów styku, takich jak call center i oddziały, gdzie odnotowywane są bezpośrednie interakcje z pracownikami, oraz od partnerów zewnętrznych, poszerzających kontekst wiedzy o kliencie. Dzięki temu bankowi udaje się zbudować prawdziwie holistyczny obraz klienta, uwzględniający zarówno aspekty finansowe, jak i psychologiczne jego funkcjonowania w odniesieniu do jednostki jak również do grup społecznych, kulturowych czy powiązanych geograficznie.



2. Integracja i przetwarzanie danych

Centralna warstwa architektury odpowiada za transformację surowych danych w użyteczny kontekst biznesowy. Komponenty identyfikacji potrzeb klienta analizują wzorce zachowań, transakcji i komunikacji, aby wykryć jego aktualne i przyszłe potrzeby, często zanim sam klient je sobie uświadomi. Moduł identyfikacji wątku dyskusji zapewnia ciągłość komunikacji między kanałami, dzięki czemu klient może rozpocząć rozmowę w aplikacji mobilnej i kontynuować ją w call center bez konieczności powtarzania kontekstu. System wzbogacania kontekstu dodaje do interakcji informacje zewnętrzne i wewnętrzne, takie jak historia relacji z bankiem, preferencje, wcześniejsze problemy czy sukcesy. Całość tworzy mechanizm zapewniający spójny, aktualny obraz klienta dostępny w czasie rzeczywistym dla wszystkich systemów i pracowników banku, co jest fundamentem hiperpersonalizacji doświadczeń.



3. Platformy danych

Infrastruktura danych stanowi technologiczny fundament architektury klientocentrycznej. Data Lake przechowuje surowe, nieustrukturyzowane dane w ich pierwotnej formie, umożliwiając elastyczną eksplorację i odkrywanie nieoczywistych zależności. Hurtownie danych (DWH) organizują przetworzone informacje w ustrukturyzowany sposób, optymalizując ich wykorzystanie w raportowaniu i analizach biznesowych. Customer Data Platform (CDP) integruje wszystkie dane klienta pochodzące z różnych źródeł – zarówno własnych (1st party), partnerskich (2nd party), jak i zewnętrznych (3rd party) – umożliwiając ich powiązanie i rozpoznanie tożsamości użytkownika (identity resolution), a następnie tworząc jednolity profil dostępny dla wszystkich systemów banku. Uzupełnieniem są rejestry danych referencyjnych zawierające standardowe, wspólne informacje wykorzystywane w całej organizacji. Platformy te współdziałają ze sobą, zapewniając zarówno elastyczność w zarządzaniu danymi nieustrukturyzowanymi, jak i wydajność w przypadku standardowych operacji analitycznych.

Architektura - szczegóły



4. Wykonanie inteligentnych decyzji

Zaawansowane rozwiązania analityczne stanowią "mózg" architektury klientocentrycznej. Moduły hiperpersonalizacji wykorzystują uczenie maszynowe do dostosowania każdego aspektu doświadczenia klienta – od interfejsu aplikacji, przez dynamicznie generowaną treść komunikacji, po ofertę produktową – do jego indywidualnych preferencji i zachowań, analizowanych na poziomie pojedynczego klienta (segment-of-one). Modele oceny klienta i ryzyka szacują prawdopodobieństwo określonych zachowań finansowych, umożliwiając precyzyjne zarządzanie ryzykiem przy jednoczesnej maksymalizacji wartości dla klienta. System reguł produktowych i biznesowych wdraża strategię banku i wymogi regulacyjne w sposób zautomatyzowany, zapewniając zgodność operacji z wymogami prawnymi i biznesowymi. Całość uzupełniają systemy rekomendacji, które w czasie rzeczywistym sugerują klientom produkty i usługi dopasowane do ich aktualnego kontekstu i długoterminowych celów finansowych.



5. Platformy dziedzinowe

Specjalistyczne systemy dziedzinowe obsługują kluczowe funkcje biznesowe banku w architekturze zorientowanej na usługi. System CRM zarządza relacjami z klientami, przechowując historię interakcji i preferencje kontaktu. Core Banking przetwarza podstawowe operacje finansowe jak przelewy, depozyty i wypłaty, stanowiąc serce operacyjne instytucji. Moduł zarządzania kredytami (Loan Management) obsługuje pełny cykl życia produktów kredytowych od wniosku po spłatę, podczas gdy komponenty Risk & Compliance zapewniają zgodność z regulacjami i monitorują ryzyko na poziomie klienta i portfela. Platformy marketingowe automatyzują komunikację i kampanie promocyjne, a moduły Treasury zarządzają płynnością i inwestycjami banku. Wszystkie te platformy dziedzinowe działają w modelu usługowym, udostępniając swoje funkcje poprzez standardowe API, co umożliwia ich elastyczne wykorzystanie w różnych procesach biznesowych. Platformy CMS/DXP zarządzają treściami, które przy scenariuszach hiperpersonalizacji występują nie w dziesiątkach, a milionach wariantów (mikrosegmenty). Wspierają ich tworzenie i zarządzanie w kontekście mikrosegmentacji oraz efektywne wyświetlanie dostosowane do kanałów i slotów. Zapewniają też kontrolę nad tym, co klient może zobaczyć (polityki kontaktu).



6. Wykonanie procesów zorientowanych na klienta

Operacyjna warstwa architektury przekształca dane i analizy w konkretne działania biznesowe. Wsparcie omnikanalowe zapewnia spójną obsługę klienta niezależnie od wybranego kanału komunikacji, z pełną historią interakcji dostępną dla pracowników. Marketing spersonalizowany dostarcza komunikaty i oferty dopasowane do indywidualnych potrzeb i preferencji, zwiększając ich skuteczność. Inteligentna automatyzacja eliminuje powtarzalne zadania, przyspieszając obsługę i redukując liczbę błędów. Komponent zarządzania doświadczeniem klienta monitoruje i optymalizuje wszystkie punkty styku pod kątem satysfakcji i efektywności. Procesy onboardingu wprowadzają nowych klientów do ekosystemu bankowego w sposób przyjazny i efektywny. Wszystkie te elementy współpracują ze sobą, tworząc zintegrowany system realizacji strategii klientocentrycznej w codziennych operacjach banku.

Architektura - szczegóły



7. Kanały doświadczeń klienta

Wielokanałowy ekosystem punktów styku z klientem stanowi "twarz" banku w relacji z użytkownikiem. Aplikacje mobilne zapewniają dostęp do usług bankowych w dowolnym miejscu i czasie, z interfejsem zoptymalizowanym pod urządzenia przenośne. Strony WWW oferują pełną funkcjonalność bankowości internetowej dla komputerów stacjonarnych i laptopów. Sieć bankomatów umożliwia samoobsługowe wykonywanie podstawowych operacji gotówkowych i bezgotówkowych. Call center zapewnia wsparcie głosowe dla bardziej złożonych potrzeb, a tradycyjne oddziały oferują kompleksową obsługę i doradztwo twarzą w twarz. Nowoczesne kanały komunikacji jak czat, wideo czat i obecność w mediach społecznościowych uzupełniają ofertę o interaktywne formy kontaktu. Na horyzoncie pojawiają się również innowacyjne rozwiązania wykorzystujące wirtualną rzeczywistość do tworzenia immersyjnych doświadczeń bankowych. Wszystkie te kanały są ze sobą zintegrowane, umożliwiając płynne przechodzenie między nimi i zapewniając spójne doświadczenie klienta.



Architektura - szczegóły

PRYNCPYIA ARCHITEKTONICZNE

Klientocentryczna Architektura Konwersacyjna opiera się na zestawie fundamentalnych pryncypiów, które wyznaczają kierunek rozwoju i stanowią kryteria oceny wszystkich decyzji technologicznych i biznesowych.

"Klient w centrum uwagi"

Ustanawia nadrzędną zasadę, zgodnie z którą wszystkie rozwiązania i usługi muszą być projektowane wyłącznie przez pryzmat potrzeb, preferencji i doświadczeń klienta. Oznacza to konieczność uwzględniania informacji zwrotnej od klientów na wszystkich etapach tworzenia rozwiązań oraz projektowanie intuicyjnych i łatwych w użyciu interfejsów. To fundamentalne przesunięcie perspektywy z wewnętrznych procesów organizacji na rzeczywiste potrzeby odbiorcy usług.

"Spójne doświadczenie klienta"

Gwarantuje, że wszystkie dostępne kanały kontaktu ze sobą współpracują, zapewniając klientowi wygodę obsługi. Klienci oczekują jednolitej usługi, niezależnie od wybranego kanału komunikacji, dlatego bank musi utrzymywać jedno "źródło prawdy" o danych klienta, zapewniać spójny branding i funkcjonalność między kanałami oraz wykorzystywać wspólne wzorce interfejsu użytkownika.

"Personalizacja"

Umożliwia spersonalizowane interakcje z klientami poprzez wykorzystanie szczegółowych informacji do dostosowywania produktów, usług i komunikacji. Takie podejście wymaga elastycznych systemów zdolnych do obsługi personalizacji, inwestycji w sztuczną inteligencję i uczenie maszynowe oraz zapewnienia mechanizmów integracji między systemami.

"Przejrzysta i prosta komunikacja"

Zapewnia, że wszystkie informacje kierowane do klientów są jasne, zwarte i transparentne. Klienci powinni z łatwością rozumieć produkty, usługi, opłaty i zasady banku, co buduje zaufanie i redukuje dezorientację. Realizacja tego pryncypium wymaga standaryzacji szablonów komunikacji, używania prostego języka oraz zapewnienia łatwej dostępności informacji we wszystkich kanałach.

"Projektowanie inkluzywne"

Gwarantuje, że usługi i produkty są dostępne i użyteczne dla wszystkich klientów, w tym osób z niepełnosprawnościami. Inkluzywność zapewnia pozytywne doświadczenia wszystkim klientom, niezależnie od ich zdolności fizycznych czy poznawczych, co wymaga przestrzegania standardów dostępności i przeprowadzania testów użyteczności z różnymi grupami klientów.

"Wzmocnienie klienta dzięki samoobsłudze"

Umożliwia klientom zarządzanie własnymi potrzebami bankowymi poprzez intuicyjne opcje samoobsługowe. Klienci cenią wygodę i autonomię podczas obsługi rutynowych transakcji, dlatego bank musi zapewnić solidne narzędzia cyfrowe z przyjaznymi interfejsami oraz łatwy dostęp do wsparcia przy bardziej złożonych potrzebach.

Architektura - szczegóły

"Interoperacyjność systemów"

Zapewnia, że projektowane rozwiązania uwzględniają standardy i dobre praktyki z obszaru współpracy międzysystemowej. Partnerstwa i integracje z fintechami czy programami lojalnościowymi mogą dostarczyć dodatkową wartość klientom, co wymaga regularnej weryfikacji zgodności wprowadzanych rozwiązań ze wzorcami usług stosowanych w sektorze finansowym.

"Podejmowanie decyzji w oparciu o dane"

Pozwala wykorzystać informacje do zrozumienia zachowań klientów i proaktywnego zaspokajania ich potrzeb. Analiza danych umożliwia bankowi świadczenie dopasowanych usług we właściwym momencie, co wymaga inwestycji w platformy analityczne i jakość danych, przy jednoczesnym poszanowaniu prywatności i bezpieczeństwa.

"Prywatność i bezpieczeństwo jako podstawa projektowania"

Gwarantuje ochronę danych klientów we wszystkich systemach i procesach. Zaufanie jest fundamentem relacji z klientami, dlatego bank musi przestrzegać standardów branżowych, zarządzać zgodami klientów i wdrażać silne mechanizmy szyfrowania i uwierzytelniania.

Architektura ta jest również projektowana z uwzględnieniem ewolucji ram prawnych w zakresie sztucznej inteligencji, takich jak przygotowywane regulacje AI Act, zapewniając zgodność i odpowiedzialne wdrażanie zaawansowanych rozwiązań AI/ML w całym ekosystemie banku.

"Zwinność, elastyczność i ciągłe doskonalenie",

Zakłada nieustanne ulepszanie systemów w oparciu o opinie klientów, postęp technologiczny i trendy rynkowe. Systemy powinny być modułowe, skalowalne i łatwe do adaptacji, co wymaga architektury mikrousługowej (API-first), rozwiązań chmurowych i zwinnych praktyk wytwarzania oprogramowania.



Architektura - szczegóły

ZWINNE ZARZĄDZANIE ARCHITEKTURĄ I ZMIANĄ

Fundamentalnym elementem powodzenia wdrożenia architektury klientocentrycznej jest przyjęcie zwinnego podejścia do zarządzania zmianą. W przeciwieństwie do tradycyjnych, kaskadowych modeli rozwoju, gdzie cykl od identyfikacji potrzeby do wdrożenia trwał miesiące czy nawet lata, proponowane podejście wprowadza radykalną zmianę tempa i sposobu działania.

Skrócenie cyklu od feedbacku do wdrożenia stanowi kluczowy czynnik sukcesu. Optymalna iteracja powinna trwać dni, nie tygodnie, a w szczególnie złożonych przypadkach proces nie powinien przekraczać kilku tygodni. Takie tempo umożliwia szybką weryfikację hipotez biznesowych, natychmiastowe reagowanie na zmieniające się oczekiwania klientów oraz efektywne wykorzystanie zasobów. Krótkie cykle iteracyjne pozwalają również na wczesne wykrywanie i korygowanie błędów, zanim staną się kosztowne w naprawie.

Nowe podejście wymaga postrzegania architektury jako produktu ewoluującego, a nie statycznego dokumentu. Architektura klientocentryczna żyje i rozwija się wraz z organizacją, dostosowując się do zmieniających się potrzeb biznesowych i technologicznych. Każda iteracja wprowadza udoskonalenia, które są odpowiedzią na rzeczywiste doświadczenia klientów i pracowników. Ten ewolucyjny model pozwala na organiczny rozwój architektury, eliminując ryzyko związane z radykalnymi zmianami całego ekosystemu.

Kluczową rolę w tym procesie odgrywają dedykowane zespoły multidyscyplinarne, składające się ze specjalistów reprezentujących różne dziedziny: od projektantów UX, przez analityków biznesowych, po architektów i deweloperów. Zespoły te posiadają autonomię w podejmowaniu decyzji w ramach ustalonych pryncypiów architektonicznych, co eliminuje opóźnienia związane z wielopoziomowymi procesami akceptacyjnymi. Dzięki temu mogą szybko reagować na pojawiające się wyzwania i możliwości, zachowując jednocześnie spójność z całościową wizją architektury.

Ciągła walidacja stanowi integralny element zwinnego zarządzania architekturą. Regularne sprawdzanie, czy wdrożone rozwiązania rzeczywiście odpowiadają na potrzeby klientów i biznesu, odbywa się poprzez zaawansowane mechanizmy feedback loops i monitorowanie kluczowych wskaźników efektywności (KPI). Każda zmiana jest oceniana nie tylko pod kątem zgodności technicznej, ale przede wszystkim przez pryzmat wartości dostarczanej klientowi jak również bankom. Takie podejście zapewnia, że architektura realizuje swój podstawowy cel - wspieranie pozytywnych doświadczeń użytkowników.

Architektura - szczegóły

Zamiast rewolucyjnych zmian o wysokim ryzyku, architektura klientocentryczna preferuje inkrementalne wdrożenia, które można szybko weryfikować i korygować. Każda wprowadzona funkcjonalność jest natychmiast testowana w realnym środowisku, a zebrane informacje zwrotne służą do jej udoskonalenia. Ten iteracyjny proces minimalizuje ryzyko związane z dużymi wdrożeniami i pozwala na szybsze dostarczanie wartości biznesowej. Modułowa struktura architektury wspiera ten model, umożliwiając niezależne rozwijanie i wdrażanie poszczególnych komponentów.

Ważnym aspektem zwinnego podejścia jest również koncepcja architektury emergentnej, pozwalającej na oddolne inicjatywy i innowacje. Bank tworzy przestrzeń dla eksperymentów i prototypowania, które mogą prowadzić do odkrycia nowych, nieoczekiwanych wartości dla klienta.

Aktywne wspieranie tej kultury innowacji obejmuje programy inkubacyjne, regularne hackathony oraz dedykowane środowiska "sandbox" dla zespołów, które umożliwiają szybkie testowanie i weryfikowanie nowych pomysłów. Poprzez te mechanizmy bank zachęca pracowników do zgłaszania i rozwijania kreatywnych rozwiązań, które mogą rewolucjonizować doświadczenie Klienta i operacje bankowe.

Takie podejście łączy centralne zarządzanie strategiczne z elastycznością operacyjną, umożliwiając organizacji szybkie adaptowanie się do zmieniających się warunków rynkowych i technologicznych.

Opisane podejście do zarządzania architekturą nie tylko przyspiesza czas dostarczania wartości, ale również zmniejsza ryzyko kosztownych błędów i zwiększa poziom adaptacji nowych rozwiązań zarówno wśród pracowników, jak i klientów. Tworzy kulturę organizacyjną zorientowaną na ciągłe doskonalenie i innowacje, gdzie każdy członek zespołu jest odpowiedzialny za sukces architektury klientocentrycznej.



Architektura - szczegóły

PODSUMOWANIE ZWINNEGO ZARZĄDZANIA ARCHITEKTURĄ I ZMIANĄ



Architektura jako produkt ewoluujący

Zamiast traktować architekturę jako statyczny dokument, należy postrzegać ją jako żywy organizm, który ewoluuje w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby biznesowe i technologiczne.



Dedykowane zespoły multidyscyplinarne

Odpowiedzialne za konkretne obszary architektury, posiadające autonomię w podejmowaniu decyzji w ramach ustalonych pryncypiów.



Ciągła walidacja

Regularne sprawdzanie czy architektura odpowiada na rzeczywiste potrzeby klientów i biznesu poprzez mechanizmy feedback loops i KPI.



Inkrementalne wdrożenia

Zamiast rewolucyjnych zmian preferowane są stopniowe ulepszenia, które można szybko weryfikować i korygować.



Architektura emergentna

Pozwalająca na oddolne inicjatywy i innowacje, które mogą prowadzić do odkrycia nowych, nieoczekiwanych wartości dla klienta.

Takie podejście do zarządzania architekturą nie tylko przyspiesza czas dostarczania wartości, ale również zmniejsza ryzyko kosztownych błędów i zwiększa poziom adaptacji nowych rozwiązań zarówno wśród pracowników, jak i klientów.

Architektura - szczegóły

PODSUMOWANIE

Klientocentryczna Architektura Konwersacyjna dla bankowości to nie tylko zestaw technologii i procesów, ale przede wszystkim zmiana kulturowa w organizacji. Wymaga ona przesunięcia uwagi z produktów na klienta i jego potrzeby, z departamentów na holistyczne spojrzenie na doświadczenie użytkownika oraz z reaktywnego na proaktywne podejście do innowacji i obsługi.



Instytucje bankowe, które skutecznie wdrożą tę architekturę, zyskają przewagę konkurencyjną poprzez lepsze zrozumienie Klientów, szybsze reagowanie na zmiany rynkowe i efektywniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów. W czasach, gdy tradycyjne banki stoją przed wyzwaniem ze strony fintechów i bigtech-ów, przyjęcie architektury zorientowanej na klienta staje się nie tylko opcją, ale biznesową koniecznością.

LISTA WSPÓŁTWÓRCÓW RAPORTU**Bank Pekao S.A.**

Monika Kaczorek

Deloitte

Ewa Kindler

Maja Królikowska

Hubert Miękus

Filip Nowicki

Wojciech Nowosad – koordynator

Justyna Woźniakowska

Natalia Załęcka

e-Point

Filip Stelmach

Łukasz Trzaska

Univio

Mateusz Skowron

Krzysztof Szpunar

PWC

Radosław Grabiec

Santander Bank Polska S.A.

Renata Siwiec

SGB Bank S.A.

Sławomir Prusak

Związek Banków Polskich

Ewelina Battara – koordynatorka prac grupy

Aleksandra Ciupak

projekt graficzny, skład

Marzena Wasilewska-Lasa, Polska Grupa Infograficzna

FTB