

**Puls
Biznesu**

ZŁOTY BANKIER

NAJLEPSZE BANKI 2025

XVI ranking jakości obsługi klienta, produktów i komunikacji



RYS. PIOTR CHATKOWSKI

Organizatorzy



Bankier.pl

Partner strategiczny



Partner merytoryczny

**MINDS
& ROSES**

ZŁOTY BANKIER 2025

NAJLEPSZA WIELOKANAŁOWA JAKOŚĆ OBSŁUGI

1. Millennium Bank
2. Santander Bank Polska
3. PKO Bank Polski

NAJWYŻSZA JAKOŚĆ OBSŁUGI NA INFOLINII

Millennium Bank

NAJWYŻSZA JAKOŚĆ OBSŁUGI W ODDZIAŁACH

Santander Bank Polska

NAJWYŻSZA JAKOŚĆ OBSŁUGI NA CZACIE I W MEJLU

Millennium Bank

NAJWYŻSZA JAKOŚĆ OBSŁUGI W BANKOWOŚCI INTERNETOWEJ I W APLIKACJI

PKO Bank Polski

KONTO OSOBISTE

1. Santander Bank Polska
2. Bank Pekao
3. VeloBank

KONTO DLA DZIECKA

1. PKO Bank Polski
2. Bank Pekao
3. ING Bank Śląski

KREDYT HIPOTECZNY

1. Bank Pekao
2. Alior Bank
3. VeloBank

KREDYT GOTÓWKOWY

1. BNP Paribas Bank Polska
2. Alior Bank
3. ING Bank Śląski

KONTO PREMIUM

1. PKO Bank Polski
2. Santander Bank Polska
3. Bank Pekao

PRODUKT/USŁUGA Z MISJĄ

Revolut
Bank Pocztowy

SOCIAL MEDIA

1. ING Bank Śląski
2. Santander Bank Polska
3. Bank Pekao

ZŁOTA TARCZA CYBERBEZPIECZEŃSTWA

BNP Paribas Bank Polska

ZŁOTY BANK



2025

Złoty Bankier

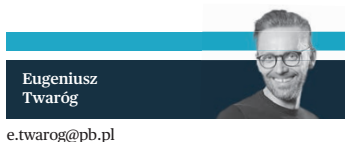
LAUREACI

ZŁOTY BANKIER 2025

GRUPA POŚCIGOWA ZBLIŻA SIĘ DO CZOŁÓWKI RANKINGU

Nasze złote banki

Jakość serwisu klientowskiego mocno poszła w górę w całym sektorze i rywalizacja o tytuł Złotego Banku staje się coraz bardziej wyrównana. Lider i wicelider badania Złoty Bankier to klasa sama w sobie



Eugeniusz Twaróg
e.twarog@pb.pl

Nie ma na rynku branży o tak rozbudowanych kompetencjach w zakresie obsługi klienta jak bankowość. Nigdzie klient nie ma tak szerokiego dostępu do usług jak w banku: w oddziale, na infolinii, na czacie, w mejlu, w aplikacji. Omichannel niepostrzeżenie stał się chlebem powszednim każdego bankowca, a przede wszystkim klienta, który oczekuje natychmiastowej reakcji banku w każdym z wybranych przez siebie kanałów kontaktu. Już obsługa omichannelowego ruchu jest wyzwaniem, a zapewnienie doskonałego serwisu niezależnie od sposobu kontaktu z klientem to już nie lada sztuka. Z badań Złoty Bankier wynika, że w Polsce takich banków jest coraz więcej. Cały sektor w ostatnich latach dokonał niebywałego postępu w zakresie podnoszenia jakości serwisu. Niektóre banki osiągnęły już niemal mistrzowski poziom.

Do niedawna sektor dzielił się na dwie grupy: aspirujących do tytułu Złoty Banki i stale poprawiających jakość serwisu oraz resztę. Tegoroczne badanie pokazuje, że ruch jest w całej branży. Widać pracę na bardzo wielu odcinkach relacji z klientami. Jednym wychodzi to lepiej, innym gorzej. Na efekty teraz podjętych działań trzeba zresztą zaczekać.

Od kilku lat gra o tytuł Złoty Bankiczy się między Santanderem i Millennium. Raz jeden, raz drugi zdobywa statuetkę. W grupie pościgowej mamy trzy banki: PKO BP, BNP Paribas Bank Polska i Alior Bank. Od liderów dzieli ich spory dystans, trzeba jednak pamiętać, że kiedyś PKO BP był w połowie stawki, a Alior ją zamknął.

Za nimi podążają Pekao i Credit Agricole Bank Polska. Własny patent na kontakt z klientem mają mBank i ING Bank Śląski, który nie znajduje przełożenia na miejsce w złotobankierowym badaniu. Nie brakuje jednak przecież głosów audytorów pełnych zachwytu na ich temat.

Generalna uwaga o wynikach badania – prowadzonych przez wytrawnych audytorów, którym nie umknie najmniejsze nawet uchybienie – jest taka, że miejsce w rankingu nie do końca oddaje poziom jakości serwisu w bankach. W niektórych obszarach różnice naprawdę są minimalne i czasem szczegół decyduje o miejscu w zestawieniu. Choć jednak musi być pierwszy, piąty i ostatni.

Ranking badania Złoty Bankier 2025 wygląda następująco (podajemy miejsce w rankingu głównym oraz miejsce w czterech podkategoriach):

1. Bank Millennium

- Obsługa na infolinii 1
- Obsługa w oddziałach 2
- Formularz/czat 1
- Aplikacja/serwis internetowy 4

Wyróżnikiem banku są dwa kanały: infolinia i korespondencja, czyli formularz i czat. Jakość obydwu jest tak dopracowana, że aż bliska perfekcji. Oceny mówią same za siebie: 95,8 i 94,1 proc. Millennium od dawna rządzi w obu kanałach, ale – co wymaga podkreślenia – nie poprzestaje na tym, co udało się osiągnąć, lecz co roku podnosi poziom. Chodzi o detale, jak jeszcze bardziej skrócona ścieżka komunikatów poprzedzająca połączenie z konsultantem. W przypadku kontaktu pisemnego odpowiedzi przychodzą szybko, są wyczerpujące i trafiają w sedno sprawy.

Ocena pracy sieci oddziałów nie jest co prawda na szóstkę – Millennium zajmuje tu drugie miejsce, jednak w porównaniu z rankingiem 2024 bank poprawił miejsce o jedno oczko. Przed rokiem wiceliderem tej kategorii był PKO BP. Łączna ocena dla sieci 78,7 proc. pokazuje bardzo wysoki poziom nieosiągalny dla wielu konkurentów

Najsłabiej spośród wszystkich kanałów wypadła aplikacja i serwis internetowy, choć trzeba zwrócić uwagę na minimalne różnice punktowe dzielące Millennium od najlepszych rozwiązań cyfrowych na rynku. Konkurencja w czotówce jest niezwykle zacięta.

2. Santander Bank Polska

- Obsługa na infolinii 2
- Obsługa w oddziałach 1
- Formularz/czat 2
- Aplikacja/serwis internetowy 5

Znakiem rozpoznawczym banku i jego siłą jest sieć naziemna. Tu Santander jest klasą sam dla siebie. I znowu – bank nie osiada na laurach, ale co roku śrubuje wynik, uzyskując coraz wyższe oceny. Wynik ponad 80 proc. – tego nie dokonał żaden bank w historii badań Złoty Bankier.

Trzeba podkreślić, że o ile poziom obsługi klienta aktualnego potrafi mocno obniżyć wyniki banków, to jednak Santander potrafi do tej grupy trafić i obsłużyć tak, że czują się zapiekiowani.

Oddziałowej perfekcji trochę zabrakło kanałom zdalnym. Drobne niedociągnięcia na czacie zamknęły drogę do pierwszego miejsca od lat utrzymywanego w tej kategorii przez Millennium. Nie pomógł doskonały formularz kontaktowy, bo tu Santander z przejrzystym, czytelnym sposobem komunikacji jest bliski ideału.

W przypadku infolinii warto spojrzeć nie na miejsce w rankingu – druga lokata, ale na punktację. Wynik powyżej 90 proc. to taki poziom, że o przegraney w walce o pierwsze miejsce decydują drobiazgi. Jakość kontaktu telefonicznego najlepiej oddaje opinia jednego z audytorów, który napisał w raporcie: Rozmawiałem z konsultantem dłużej, niż potrzebowałem, bo atmosfera, merytoryka rozmowy była po prostu świetna.

Ogólny doskonały wynik banku obniżają kanały cyfrowe. 5. miejsce w tej kategorii dla banku tej klasy nie jest powodem do dumy, ale na pewno pocieszająca jest pozytywna zmiana lokaty (z 8. w 2024 r.). Klienci najwyraźniej powoli oswajają się z apką.

3. PKO Bank Polski

- Obsługa na infolinii 8
- Obsługa w oddziałach 3
- Formularz/czat 6
- Aplikacja/serwis internetowy 1

To, że aplikacja potrafi zrobić różnicę, najlepiej widać na przykładzie PKO PB. O miejscu na podium w dużym stopniu zdecydowały kanały zdalne, czyli głównie IKO. W pewnym sensie jest to zaskoczenie. Apka PKO BP to potężna platforma napakowana funkcjami jak żadna inna na rynku. Nasylenie usługami jest tak duże, że mogło przytłoczyć klienta. I przez pewien czas na rynku utrzymywała się narracja, że IKO jest przeładowane. Badania złotobankierowe pokazują, że klienci nauczyli się nią posługiwać i zaczęli cenić za możliwości, jakie daje w zakresie zarządzania finansami.

Oddziały PKO BP znalazły się na trzecim miejscu w swojej kategorii, co oznacza spadek o jedno oczko. Nie można jednak mówić o regresie – suma ocen za serwis w placówkach w tym roku jest większa niż w 2024 r. Millennium zrobiło po prostu jeszcze większy progres. Niemniej utrzymanie jakości obsługi na podobnym poziomie w największej sieci w kraju trzeba uznać za niemale wyczyn.

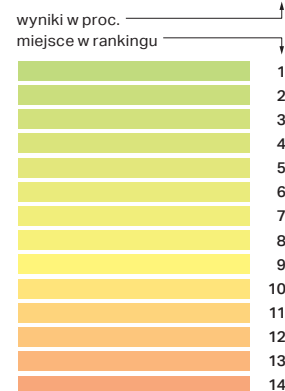
Infolinia jest daleko poza podium, co świadczy po prostu o morderczej konkurencji w tej kategorii. Łączenie się z obsługą, rozmowy z doradcami nie są tak płynne jak u konkurencji, ale po pierwsze – call center PKO BP to prawdziwy kombinat, w którym trudno utrzymać równy poziom, po drugie – linie blokują miliony klientów, a po trzecie – wynik 86,3 proc. to jest coś, czego nie można się wstydić.

Jeśli chodzi o zdalne kanały, to widać pracę, jaką bank włożył w dopracowanie czatu. Przed rokiem był mało użyteczny ze względu na bardzo niską jakość bota, który odpowiadał albo raczej próbował odpowiadać na pytania. W tym roku działa bardzo dobrze. Czat, nie bot, bo obecnie po drugiej stronie ekranu siedzi człowiek.



ZŁOTY BANK ranking ogólny

Millennium Bank	81,3
Santander Bank Polska	81,0
PKO Bank Polski	77,8
BNP Paribas	74,8
Alior Bank	73,9
Bank Pekao	72,9
Credit Agricole	72,0
ING Bank Śląski	71,3
VeloBank	71,2
mBank	67,3
BOŚ Bank	66,8
Nest Bank	61,8
Citi Handlowy	58,4
Bank Pocztowy	56,7



ZŁOTY BANKIER 2025

4. BNP Paribas

Bank Polska

Obsługa na infolinii	5
Obsługa w oddziałach	7
Formularz/czat	4
Aplikacja/serwis internetowy	11

Kanały korespondencyjne są powodem do dumy BNP Paribas. Bank zastosował się do opinii zgłaszanych przez klientów, że formularze są przeładowane. Już nie są. Forma i treść kontaktu jest przejrzysta i prosta, niepozobawiona przy tym poczucia humoru. Jeden z audytorów otrzymał odpowiedź: Dobrze, że pan do nas napisał, bo kto pyta, nie błądzi.

Natomiast czat to bezkonkurencyjny numer jeden z ocenami powyżej 90 proc. Tu wszystko działa, a nawet hula, jeśli chodzi o funkcjonalność narzędzia, kompetencje konsultantów, wartość merytoryczną, tempo rozmowy – absolutnie zasłużone pierwsze miejsce.

Dobry poziom trzyma infolinia. Audytorzy chwalą merytorykę konsultantów, niemniej brakuje im swobody, lekkości i naturalności, które są wyróżnikiem kanałów korespondencyjnych. Niektórzy konsultanci za bardzo trzymają się skryptów, a przy potężnej konkurencji w tym obszarze, gdy najlepsi potrafią czarować głosem jak lektorzy audiobooków, brak swobody może razić wyczułone ucho audytorów.

Naturalne podejście do klienta nie jest cechą charakterystyczną dla pracowników kanału nazimnego. BNP Paribas ma ten sam problem co kilka innych banków – odnowione oddziały robią bardzo dobre wrażenie na audytorach i bardzo nierówna obsada. Są placówki, w których klient jest obsługiwany profesjonalnie i merytorycznie, ale są też takie, gdzie klient jest zalatwany jak w urzędzie. Przewaga tych drugich jest na tyle duża, że na razie bank nie może myśleć o miejscu na podium. Szczególnie że wiele do zyczenia pozostawiają kanały cyfrowe. II. miejsce to daleko za nisko, żeby mierzyć wyżej w rankingu generalnym.

5. Alior Bank

Obsługa na infolinii	3
Obsługa w oddziałach	10
Formularz/czat	5
Aplikacja/serwis internetowy	5

Tu mamy podobny przypadek jak w BNP Paribas – nowoczesne, przestrzenne oddziały, nie wszystkie, ale jest ich coraz więcej, niewykorzystane do adekwatnej aranżacji serwisu. Poziom obsługa jest bardzo nierównomierna, generalnie niski. Co zwraca uwagę, to minimalna zmiana w porównaniu z ubiegłym rokiem. Oddziały Aliora stoją w miejscu. Placówki to niewykorzystany potencjał. Gdyby jakość obsługi była wyższa, Alior mógłby celować w podium.

W pozostałych kategoriach jest bowiem więcej niż przyzwyczajenie. Zauważalna jest też praca, jaką wykonuje bank. W przypadku infolinii mamy blisko 10-punktowy wzrost oceny w stosunku do ubiegłego roku. Widać progres. To już nie jest podejście jak kilka lat temu, kiedy klient miał wrażenie, że doradcy się spieszą i chce zakończyć połączenie. Dzisiaj call center Aliora zalicza się do jednych z najlepszych na rynku.

Duży progres dokonał się też w zakresie kanałów korespondencyjnych. Kiedyś to była słaba strona Aliora. Przede wszystkim formularz stał się wyróżnikiem banku. Wiadomości są zadbane pod kątem graficznym, ale też merytorycznym.

Aplikacja zajęła piąte miejsce, co jest niezłą lokatą, biorąc pod uwagę, że jest to rozwiązanie wymagające modernizacji. Już za rok sprawdzą

INFOLINIA

Millennium Bank	95,1
Santander Bank Polska	93,6
Alior Bank	93,2
VeloBank	89,8
BNP Paribas	87,8
Bank Pekao	87,0
Credit Agricole	86,4
PKO Bank Polski	86,3
mBank	83,9
BOŚ Bank	82,6
ING Bank Śląski	76,9
Nest Bank	75,7
Bank Pocztowy	74,2
Citi Handlowy	64,4

wyniki w proc. _____ ↑

my, czy planowane przez Aliora zmiany przełożą się na wynik.

6. Bank Pekao

Obsługa na infolinii	6
Obsługa w oddziałach	5
Formularz/czat	8
Aplikacja/serwis internetowy	9

Bank z roku na rok poprawia pozycję i jakość obsługi. Jest to proces powolny, jednak przy takich rozmiarach trudno oczekiwać skokowych zmian. Progres jest szczególnie zauważalny w serwisie oddziałowym. Siłą Pekao – uspio na przez długi czas – była obsada oddziałów: pracownicy o długim stażu i dużym doświadczeniu. Stopniowo bank pozwala im dojść do głosu, wyzwalając z okowów skryptów dla sprzedawcy. Zmiany nie są duże, bo też nie ma potrzeby wprowadzać oddziałowych rewolucji. Wystarczyło szkolenia z zakresu prowadzenia rozmowy z klientem, żeby odbudzić potencjał pracowników. Dla wielu audytorów badających rynek od lat odejście od stereotypów przez Pekao było niemalym zaskoczeniem.

5. miejsce to naprawdę zacy wynik. Gdyby nie zryw załogi Citi Handlowego, która przebojem przebiła się do 4., Pekao byłby tuż przy podium w tej kategorii. Tuż za PKO BP.

Infolinia Pekao uplasowała się za call center swojego imiennika. Wynik 86,3 vs 87,0 proc. Charakterystyka też jest podobna – przy tak rozbudowanej strukturze prawdopodobieństwo trafienia na konsultanta, który chce jak najszybciej zakończyć rozmowę, jest większe niż u konkurencji. Audytorzy raportują wiele bardzo dobrych połączeń, ale wskazują też na słabsze momenty momenty call center.

Pracy wymaga poprawienie komunikacji w kanałach korespondencyjnych. Słabo wypadł formularz. Mówiąc wprost – w porównaniu z Millennium czy Santanderem różnica jest ogromna. Klient musi zmierzyć się ze ścianą tekstu, który zawiera wszystko co konsultantowi przyszło na myśl w związku z danym tematem.

Czat też wymaga poprawy. Co konkretnie? Czas oczekiwania bywa przydługi, rozmowa trwa długo, a odpowiedź są podawane ewidentnie z wykorzystaniem funkcji kopiuj-wklej. Jest

wiele różnych drobiazgów, które składają do konkluzji, że bank powinien po prostu dokonać całościowego przeglądu sposobu komunikacji na czacie.

Jeśli chodzi o aplikację, to najlepszą recenzją jest miejsce w zestawieniu – 9. lokata to chyba za nisko jak na bank z aspiracjami.

7. Credit Agricole

Bank Polska

Obsługa na infolinii	7
Obsługa w oddziałach	8
Formularz/czat	9
Aplikacja/serwis internetowy	3

Jeden z tych banków, który stopniowo poprawia poziom serwisu i miejsce w badaniu Złoty Bankier. Nie wyróżnia się w żadnej z podkategorii, ale nie zalicza wpadek. Credit Agricole wciąż odcina kupony od inwestycji w aplikację. Choć od premiery minęło kilka lat, klienci wciąż są pod jej urokiem. Przypomnijmy, że w ubiegłym roku bank zajął 1. miejsce w tej kategorii. W tym roku 3., co zważywszy na konkurencję, jest niebagatelny osiągnięciem. Generalnie kanał cyfrowy jest dość mocny. W każdym razie w percepcji audytorów. Skąd ta uwaga? Wydaje się, że wpływ na ocenę ma wartość merytoryczna oraz wizualna, która jest wynikiem bardzo dużej aktywności marketingowej banku wykorzystującego wizerunki celebrytów. Pozytywne skojarzenia z nimi mogą wpływać na postrzeganie serwisu internetowego i aplikacji.

Kanał nazimny wypadł znacznie słabiej. 8. lokata placówek to na razie adekwatne miejsce dla banku. Widać progres – z oddziałów zniknęły papierowe ulotki. Niby drobiazg, jednak świadczący o zmianie sposobu myślenia o potrzebach klienta. Zamiast papieru są podsumowania rozmów wysyłane mejlem. Rozwiązanie innowacyjne, wymagające jeszcze pracy, bo z badań wynika, że mejla dostała mniej niż połowa audytorów wizytujących placówki Credit Agricole.

Lepiej wypada infolinia, choć 7. miejsce w tej kategorii pokazuje dystans do czołówki. Jeśli Credit Agricole chce iść w górę w rankingu, musi popracować nad kanałami zdalnymi, głównie nad czatem, ponieważ formularz został nieźle oceniony przez audytorów. Czat natomiast znalazł się na przedostatnim 10. miejscu. Nie bez powodu – Credit Agricole oferuje klientom hybrydowe rozwiązanie: kontakt inicjuje AI, a potem przekazuje go do konsultanta. Tak jest w teorii, bo człowiek często do rozmowy się nie włącza.

8. ING Bank Śląski

Obsługa na infolinii	11
Obsługa w oddziałach	9
Formularz/czat	7
Aplikacja/serwis internetowy	2

Trudno uwierzyć, że jedna z ikon polskiej bankowości plasuje się dopiero w połowie stawki. Tegoroczna pozycja jest niższa niż w 2024 r., kiedy ING był szósty. I choć ogólny wynik pozostał na tym samym poziomie, to dystans do najlepszych marek się powiększył. Gdyby próbować udzielić jednej odpowiedzi o przyczynę tej sytuacji, można posłużyć się głosem jednego z audytorów: W tym banku nie wiesz, co cię spotka. Może być tak, że nawet nie zauważył, że spędziłeś bardzo przyjemnie czas w komfortowej placówce kilkadziesiąt minut, słuchając profesjonalnej prezentacji o wszystkich produktach banku. Możliwa jest też taka sytuacja, że doradca powie, że niestety nie ma czasu na

ODDZIAŁY

Santander Bank Polska	81,6
Millennium Bank	78,7
PKO Bank Polski	76,5
Citi Handlowy	76,2
Bank Pekao	74,5
BOŚ Bank	72,9
BNP Paribas	72,6
Credit Agricole	71,5
ING Bank Śląski	71,0
Alior Bank	67,3
mBank	65,0
VeloBank	62,3
Nest Bank	59,1
Bank Pocztowy	58,6

wyniki w proc. _____ ↑

dłuższą rozmowę i najlepiej, jeśli poszukasz potrzebnych informacji na stronie internetowej.

Gdyby to był schemat obowiązujący w całej sieci, polegający na zachęcaniu klienta do samoobsługi, byłoby to zrozumiałe. Tak nie jest. Jeden doradca szczegółowo opowie, jak otworzyć konto, inny wyśle klienta do domu, żeby zrobił to samodzielnie.

Z infolinią jest trochę podobnie. Połączenie odbiera Inga – voicebot, który nie wiadomo, z kim połączy i czy w ogóle przekaze rozmowę. Bywa, że czas oczekiwania na połączenie jest bardzo długi. Kiedy konsultant pojawi się na linii, może to być wysokiej klasy zaangażowany człowiek albo taki, który prowadzi rozmowę, patrząc na zegarek.

Kanały korespondencyjne działają poprawnie, ale czasy świetności mają za sobą. Zabrakło finezji i dbałości o szczegóły, co przez lata było wyróżnikiem marki.

Jasnym punktem są kanały cyfrowe. Inna niż wszystkie na rynku aplikacja ING od zawsze budziła skrajne emocje – można ją było pokochać lub znienubić. Klientom banku się podoba – 2. miejsce w zestawieniu pokazuje, jak bardzo.

9. VeloBank

Obsługa na infolinii	4
Obsługa w oddziałach	12
Formularz/czat	3
Aplikacja/serwis internetowy	8

Bank nie lubi, kiedy mu się przypomina poprzednie wcielenie, niemniej w badaniu złotobankierowym elementu getinowego DNA się zauważalne. W kanałach korespondencyjnych VeloBank zajął miejsce na podium. Doskonałe skrojone wiadomości z wyczerpującymi informacjami to sprawdzony sposób na sukces. Sprawnością charakteryzowało się również call center, które w tegorocznym badaniu zajęło 4. miejsce, prowadząc perfekcyjne rozmowy z klientami potencjalnymi. Oddziały są daleko i w zestawieniu, i w relacji do tego, co w szczytowej formie prezentowała getinowa sieć. Kanały digitalowe natomiast zawsze były oceniane słabiej niż u konkurencji.

ZŁOTY BANKIER 2025

► Dokończenie ze str. V

10. mBank

Obsługa na infolinii	9
Obsługa w oddziałach	11
Formularz/czat	10
Aplikacja/serwis internetowy	7

Jest progres – w ubiegłym roku mBank był 11. I to nie jest złośliwość – bank poprawił wynik i zaoferował wyższy poziom obsługi na infolinii, w kanałach korespondencyjnych i w oddziałach. To jednak nie pozwoliło dogonić szybciej rosnącej konkurencji.

Nadal brakuje spójności obsługi. Z oddziałami mBanku jest tak, że jak klient chce się czegoś dowiedzieć, to częściej uzyska tylko podstawowe informacje. Po więcej jest zapraszany do internetu.

Na infolinii cerberem jest Marek, odpowiednik Ingi, który charakteryzuje się podobną sprawnością. Rozmowa z AVR-ową maszynką bywa irytująca, bo nie zawsze udziela właściwych odpowiedzi. Gdy uda się uzyskać połączenie, to na linii może pojawić się fachowiec i świeża, dopiero przeszkolona osoba.

Wyróżnikiem mBanku przestały być kanały cyfrowe. Czy to sygnał, że czas zmienić aplikację?

11. BOŚ Bank

Obsługa na infolinii	10
Obsługa w oddziałach	6
Formularz/czat	12
Aplikacja/serwis internetowy	14

W ubiegłym roku był bliski niespodzianki. Oddziały wypadły w badaniu tak dobrze, że gdyby bank podciągnął inne kanały, to mógłby znaleźć się blisko branżowej czołówki.

Nie udało się. W tym roku również tylko oddziały broniły dobrego imienia marki i jeszcze umocniły pozycję, umiejętnie obsługując klientów. Niestety, nadal bez wsparcia pozostałych kanałów.

12. Nest Bank

Obsługa na infolinii	12
Obsługa w oddziałach	13
Formularz/czat	11
Aplikacja/serwis internetowy	10

Gdyby szukać niespodzianek w tegorocznym badaniu, to można by wskazać na Nest Bank. Konkretnie na czatbota. Przez ostatnie lata po każdym badaniu kładliśmy bankom do głowy, żeby przestały testować niedoskonałe AI-owe narzędzia do komunikacji z klientem i na razie postawiły na komputery białkowe. Wydaje się, że w tej sprawie nastąpił przełom i dokonał się on w Nest Banku, który udostępnił klientom czatbota o bardzo wysokim poziomie komunikatywności. Konkurencja naprawdę ma co podglądać.

Warto dodać, że jest to własne rozwiązanie Nest Banku.

13. Citi Handlowy

Obsługa na infolinii	14
Obsługa w oddziałach	4
Formularz/czat	14
Aplikacja/serwis internetowy	13

4. Słownie – czwarte miejsce w kategorii obsługi oddziałowej! Takiego ducha w oddziałach tego banku nie było od czasu redukcji sieci przed 15 laty i wprowadzenia formatu otwartych, multimedialnych placówek w centrach handlowych.

MAIL/FORMULARZ/CZAT

Millennium Bank	94,8
Santander Bank Polska	89,7
VeloBank	89,3
BNP Paribas	89,2
Alior Bank	85,2
PKO Bank Polski	83,9
ING Bank Śląski	75,7
Bank Pekao	67,6
Credit Agricole	66,1
mBank	62,0
Nest Bank	58,1
BOŚ Bank	50,2
Bank Pocztowy	31,6
Citi Handlowy	7,7

wyniki w proc. —————>

Co takiego stało się w Handlowym, że będąc od lat w ogniu rankingu oddziały błysnęły formą? Wydaje się, że jeśli doradcy mają co sprzedawać, są zmotywowani i wiedzą, jak oczarować klientów – w związku ze sprzedażą detalu Handlowy wykręca niesamowite wyniki we wszystkich kategoriach produktowych – mogą naprawdę dużo.

14. Bank Pocztowy

Obsługa na infolinii	13
Obsługa w oddziałach	14
Formularz/czat	13
Aplikacja/serwis internetowy	12

Bank od lat zamyka stawkę. Oceny audytorów mówią same za siebie. Pocztowy jest specyficzną instytucją z siecią odbiegającą standardem od rynku, słabo rozwiniętym call center i niedoinwestowanymi kanałami cyfrowymi.

INTERNET/APLIKACJA

PKO Bank Polski	67,6
ING Bank Śląski	63,1
Credit Agricole	63,0
Millennium Bank	62,9
Santander Bank Polska	60,8
Alior Bank	60,8
mBank	59,7
VeloBank	59,1
Bank Pekao	59,0
Nest Bank	56,6
BNP Paribas	55,9
Bank Pocztowy	53,8
Citi Handlowy	50,0
BOŚ Bank	49,6

wyniki w proc. —————>

KOMENTARZ PARTNERA

Rok przełomu

W 2025 r. branża bankowa pokazała klasę i średni wynik rankingu Wielokanałowej jakości obsługi po raz pierwszy przekroczył siedemdziesiąt procent



Senior partner w Minds&Roses

Tak wyraźna poprawa wyniku to zdecydowanie efekt zmiany podejścia do klientów, którzy już współpracują z marką i są zainteresowani rozszerzeniem tej współpracy. A tacy klienci również odwiedzają placówki.

Ale zaczynajmy od początku...

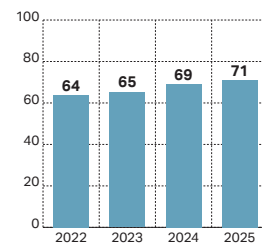
Złoty Bankier ma swoją długą historię, nieustannie pracujemy nad rozwojem projektu i wprowadzaniem zmian, które będą odzwierciedleniem trendów rynkowych. Z perspektywy czasu najbardziej przełomowym momentem było zaproszenie do udziału w badaniu aktualnych klientów, którzy od lat korzystają z konta osobistego i innych usług.

W 2022 r. okazało się, że pracownicy oddziałów, doskonale przeszkoleni w obsłudze klientów potencjalnych (dopiero poszukujących dla siebie konta), nie wiedzą, jak i o czym rozmawiać z klientami, którzy mają konto i kilkuletnią relację z marką. Było to dla nas ogromnym zaskoczeniem, ale jeszcze większym dla samych klientów. Pracownicy nie wiedzieli, jak poprowadzić rozmowę, jakie informacje przekazać, a co najważniejsze nie dostrzegali potencjału i szans na dosprzedaż kolejnych produktów i usług. Spotkania w oddziale trwały zaledwie kilka minut (średnio 6 minut), były prowadzone w biegu i bardzo powierzchownie. Taką sytuację obserwowaliśmy również w kolejnych latach. Doradcy nadal potrafili prowadzić profesjonalne rozmowy z klientami, którzy mieli w planach otwarcie konta, zapominając, że większej uwagi, docenienia i wsparcia wymagają klienci, których już posiadają w portfelu.

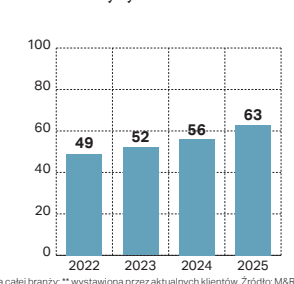
W 2025 r. obserwujemy przełom – zmiana podejścia widoczna jest w całym sposobie prowadzenia rozmowy, doradcy zostali wyposażeni w odpowiednią wiedzę, materiały i przekonanie, że warto poświęcić swój czas i uwagę nie tylko nowym klientom.

Wielokanałowa jakość obsługi*

► w proc.



Ocena wizyty w oddziałach**



* Średni wynik dla całej branży; ** wystawiona przez aktualnych klientów. Źródło: M&R

Jak badaliśmy banki

- Kontakty telefoniczne: Badanie metodologią Tajemniczego Klienta. Rozmowy z konsultantami na infolinii w podziale na aktualnych i potencjalnych klientów banku. Łącznie 560 kontaktów.
- Korespondencja z konsultantami z wykorzystaniem chatów po zalogowaniu (klienci aktualni) i strony www (klienci potencjalni). Łącznie 500 kontaktów, po 20 z każdym bankiem. Badanie metodologią Tajemniczego Klienta
- Kontakty bezpośrednie: Badanie metodologią Tajemniczego Klienta. Wizyta w oddziałach banku. W sumie 700 audytów.
- Kontakty cyfrowe: Badanie CAWI. Ocena aplikacji i systemów transakcyjnych. Łącznie 2400 ocen aktualnych klientów, próba dobierana kwotowo.

TRENDY NA RYNKU

Specjaliści od jakości o przyszłości usług bankowych

Personalizacja i jeszcze raz personalizacja. Do tego oczywiście pełna dostępność banku we wszystkich kanałach i bezpieczeństwo. Takie zdaniem dyrektorów odpowiedzialnych za jakość i obsługę klienta są największe wyzwania z jakimi muszą zmierzyć się banki

Przewidywanie trendów w obsłudze klienta w sektorze bankowym jest zadaniem bardzo trudnym ze względu na ogromne zmiany jakie stale zachodzą na rynku. 15 lat temu panował pogląd, że mamy za mało oddziałów w kraju, bo średnia, w przeliczeniu na 100 tys.

mieszkańców jest dużo niższa niż w UE. W szczytowym momencie sieć liczyła ponad 15 tys. placówek. Dzisiaj połowę mniej. 10 lat temu termin „wielokanałowość obsługi” dopiero pojawił się w słowniku bankowców. Dzisiaj klient może zacząć proces związany z otwarciem konta,

złożeniem lokaty w internecie i skończyć na infolinii. Jaki będzie model obsługi klienta za kilka lat? Obecne trendy rynkowe w tym zakresie wyznaczają takie firmy jak Netflix, Spotify, które stale doskonalą ofertę pod kątem personalizacji. Czy banki podążą tą ścieżką?

Czy może grozi im scenariusz zarysowany w mrocznej przepowiedni sprzed trzech dekad, że banki zostaną zepchnięte do kategorii utilities, czyli degradacji do roli dostawców energii i gazu. Jest to ten rodzaj biznesu, który wywołuje emocje u klienta tylko wtedy, gdy stwierdzi on, że w gniazdku

zabraknie prądu. Serwis klientowski ogranicza się do przyjmowania zgłoszenia o chęci podpisania umowy na dostawę energii lub złożenia reklamacji. O to jakie są trendy w obsłudze klienta bankowego zapytaliśmy specjalistów od jakości w bankach. ©

Agnieszka Morawiecka

MAGDALENA SUCHANEK, DYREKTORKA DEPARTAMENTU JAKOŚCI W BANKU MILLENNIUM

Doskonałość to nie przywilej

Doskonalenie CX (customer experience) jest wpisane w strategię większości banków, bo widzą w nim przewagę konkurencyjną i wymierne korzyści. Klienci marek-liderów CX są bardziej lojalni, częściej je rekomendują i kupują więcej produktów. Jakość przekłada się na niższe koszty i wzrost przychodów. Ale poprzeczka jest z każdym rokiem zawieszona wyżej. Podejście do zarządzania CX rozwija się z wielu powodów. Jest i będzie sprawniej, bardziej cyfrowo, ale z doradcą jako cennym wyróżnikiem. Oczekiwania klientów rosną i są mocno stymulowane przez doświadczenia z firmami z innych branż. Marki coraz precyzyjniej potrafią diagnozować potrzeby klientów i na nie odpowiadać. Wiemy więcej, bo technologia wspiera zbieranie i łączenie różnych źródeł informacji od klientów, monitoring CX, badania, analizę danych czy projektowanie usług.

Dzięki technologii i generatywnej sztucznej inteligencji obsługa klientów może być bardziej celna, konkretna i szybsza. Służy temu wsparcie dla konsultantów i back office, ale też wirtualni asystenci. Rozwijają się spersonalizowana i kontekstowa obsługa w dobrze zsynchronizowanych i współpracujących ze sobą kanałach niekiedy nawet wyprzedzająca oczekiwania klientów.

Rośnie znaczenie budowania pozytywnych emocji klientów - nie wystarczy już samo operacyjne usprawnianie procesów i produktów. Coraz ważniejsze jest doświadczenie pracowników i docenianie przełożenia, jaki mają na satysfakcję klientów. Z naszych badań wiemy, że korzystanie z aplikacji mobilnej banku jest tak samo powszechne jak korzystanie z komunikatorów lub mediów społecznościowych na telefonie. Ale w erze automatyzacji, doprowadzonych do perfekcji kanałów cyfrowych i samoobsługi, to w chwilach potrzeby wsparcie i empatia doradcy budują więź. Wie to każdy, kto choć raz nie mógł przełączyć się z voicebota lub chatbota do konsultanta. Albo kto w kanałach cyfrowych nie mógł rozwiązać problemu czy złożyć reklamacji, a innej drogi nie było.

Z drugiej strony klienci też rozwijają biegłość w korzystaniu ze sztucznej inteligencji. Z jej wsparciem będą dokonywali wyborów, np. tych wpływających na ich lojalność, a firmy muszą zaadresować ten trend. Nowe technologie wymagają dbałości o bezpieczeństwo, zgodność z przepisami, o etykę w wykorzystaniu narzędzi. Wszystkie te elementy będą wpływać na zaufanie klientów do marki.



ZŁOTY BANKIER 2025

► Dokończenie ze str. VII

KAROL GOLUCH
DYREKTOR DEPARTAMENTU
DYSTRYBUCJI BANKOWOŚCI
DETALICZNEJ W BANKU PEKAO

Demografia będzie zmieniać bankowość



W ciągu najbliższych kilku, kilkunastu lat, demografia będzie miała coraz większy wpływ na sektor bankowy. Z jednej strony dojrzała wiekowo populacja oraz dzieci i młodzież na drugim biegunie, dla których cyfrowy świat jest codziennością, będą wymuszać omnikanałowe podejście oraz usługi, produkty i sposób obsługi adekwatny do etapu i stylu życia.

Ze względu na rosnącą średnią długość życia Polaków banki będą musiały budować długoterminowe relacje z klientami, co oznacza konieczność położenia większego nacisku na personalizację usług. Starsi klienci będą potrzebować wsparcia w zrozumieniu skomplikowanych produktów finansowych oraz w zarządzaniu swoimi finansami na emeryturze i poczucia bezpieczeństwa.

Wraz ze wzrostem długości życia, klienci będą coraz chętniej korzystać z technologii cyfrowych. Banki będą musiały inwestować w intuicyjne, ergonomiczne aplikacje mobilne i wsparcie techniczne, aby ułatwić klientom korzystanie z usług bankowych. Ważne, aby nowoczesne aplikacje mobilne miały funkcjonalności, które będą prowadzić klienta przez świat cyfrowy, również wykorzystując obsługę głosową.

Dojrzałym klientom często cenią sobie osobisty kontakt. W porównaniu z innymi bankami, w Pekao mamy nieco większy odsetek takich klientów. Naszą przewagą w stosunku do konkurencji jest sieć ponad 560 oddziałów, które umożliwiają transakcje gotówkowe i są zlokalizowane również w mniejszych miejscowościach.

W ostatnich latach zauważalna jest zmiana roli placówki, które pełnią obecnie funkcję doradczą oraz wspierają klientów w bardziej złożonych procesach finansowych. Codzienne operacje bankowe są realizowane głównie online.

Ważnym wyzwaniem dla bankach będzie odpowiednie przygotowanie doradców do spotkań z klientami. Badanie potrzeb i prezentacja oferty w klarowny, ale nienarzucający się sposób to kluczowe elementy rozmowy. Nasi doradcy korzystają z aplikacji zawierającej wiele pytań otwartych, dzięki którym w trakcie rozmowy identyfikowane są realne potrzeby finansowe klienta. Wsparciem dla tych rozmów jest system CRM, który w czasie rzeczywistym przetwarza i analizuje ok. 12 mld danych naszych klientów rocznie. To narzędzie predykcyjne, które ma ogromną przyszłość w bankowości.

AGNIESZKA LIDKE-ORZECZOWSKA
DYREKTORKA CENTRUM
BANKOWOŚCI CODZIENNEJ
W ING BANKU ŚLĄSKIM

Kamień milowy w płatnościach



Klienci chcą mieć dostęp do wszelkich usług i produktów tu i teraz, co ma bardzo duży wpływ na rozwój bankowości. Trwałym trendem jest doskonalenie aplikacji, w której już teraz można załatwiać sprawy wykraczające poza usługi bankowe jak np. wnioski o 800 plus, Dobry start, ale też kupić ubezpieczenia podróżne bez konieczności wychodzenia z domu i kontaktu telefonicznego z bankiem.

Proste czynności, które nazywamy codziennym bankowaniem klient może realizować samodzielnie, korzystając z aplikacji, dlatego w ciągu ostatnich lat diametralnie się zmieniła rola oddziału. Stał się on miejscem, w którym doradcy pokazują klientom, dotychczas nie korzystającym z aplikacji mobilnej, jak ją zainstalować, otworzyć konto na selfie i korzystać z usług na co dzień. Oddziały pełnią funkcję doradców w kwestiach związanych z lokowaniem oszczędności, czy bardziej złożonymi produktami kredytowymi. Przeszły być wyłącznie miejscem sprzedaży produktów.

Ogromna rewolucja, która zupełnie zmieniła jakość obsługi w bankach nastąpiła szczególnie w płatnościach. Przykładem są płatności telefonem, przelewy mobilne, przelewy natychmiastowe, czy na numer telefonu BLIK. Wiele osób nie korzysta już z plastikowej karty płatniczej wydawanej do konta, na którą kiedyś po założeniu rachunku trzeba było czekać kilka dni. Teraz jest ona zdigitalizowana i dostępna w aplikacji. Ważną zmianą jest także biometria, stosowana m.in. do autoryzacji różnych transakcji - bez konieczności przepisywania kodów z SMS-ów. Sektor bankowy wykonał ogromną pracę, a AI na pewno otworzy nowe możliwości.

ŁUKASZA MACULEWICZ
DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY
DS. SPRZEDAŻY I PROCESÓW
BIZNESOWYCH BANKOWOŚCI
DETALICZNEJ W MBANKU

Personalizacja oferty to nie slogan



Oferta produktowa banków jest do siebie bardzo podobna i coraz trudniej konkurować na tym polu. Kluczowym obszarem staje się doświadczenie klienta (UX), dzięki któremu można się wyróżnić poprzez indywidualne podejście do jego potrzeb. Dużą wagę przykładamy do doświadczenia klientów już na etapie projektowania rozwiązań, stale analizując ich skuteczność i wprowadzając potrzebne usprawnienia. W tym kontekście niezwykle istotna jest personalizacja. Klienci mogą indywidualnie dostosować układ aplikacji mobilnej do swoich potrzeb, kolejność prezentacji produktów, a także wybrać ulubione skróty czy widżety. Kluczowe jest to, żeby personalizacja dawała klientowi realną korzyść i by miał pod ręką wszystko czego potrzebuje. Dzięki temu obserwujemy także wzrost popularności usług niezwiązanych bezpośrednio z finansami, takich jak zakup biletów parkingowych czy opcji składania wniosków o świadczenia np. 800+.

Przeniesienie tzw. codziennej bankowości do aplikacji oraz automatyzacja znacząco wpłynęły także na rolę contact center umożliwiając samodzielne rozwiązywanie przez klientów prostych i powtarzalnych spraw jak np. zmiana danych. Automatyzacja odciąża pracowników, dzięki czemu mogą się skupić na bardziej złożonych problemach, które wymagają analizy, intuicji oraz indywidualnego podejścia. To wpływa na poprawę jakości obsługi i poziom satysfakcji klientów. Nowoczesne technologie nie tylko optymalizują koszty, ale też efektywniej wykorzystują potencjał pracowników.

Banki coraz większym stopniu są obecne w mediach społecznościowych, które są jednym z ważnych punktów styku z klientem. Umożliwiają prowadzenie aktywnego dialogu i dzielenie się tym, co się dzieje u klienta, co przekłada się nie tylko na lepsze relacje, ale wpływa także pozytywnie na wskaźniki satysfakcji, takie jak NPS.

MICHAŁ MACIERZYŃSKI
DYREKTOR DEPARTAMENTU
USŁUG CYFROWYCH W PKO BP

Nadchodzi koniec ery romantycznej bankowości



W bankowości cały czas niedoceniany jest UX, czyli doświadczenie klienta. Mobilne aplikacje bankowe rozwijają się i mają coraz więcej funkcji- zarówno płatniczych, sprzedażowych, jak i posprzedażowych. Trudnością jest sprawienie, żeby klient w ogóle wiedział, że są one dostępne. O wielu funkcjach i usługach dodanych np. blokowania karty, ubezpieczeniach podróżnych, biletach komunikacji miejskiej, czy biletach parkingowych klienci dowiadują się z Google'a lub od znajomych mimo, że w aplikacjach można je wyszukać. Wyzwaniem jest więc znalezienie sposobu, aby aplikacja „podpowiadała” odpowiednie narzędzie np. dzięki geolokalizacji.

Nacisk banków na UX i rosnące oczekiwania klientów sprawiły, że łatwo, szybko, czy wręcz automatycznie, można wykonać w zasadzie wszystkie podstawowe transakcje. Z drugiej jednak strony rodzi się przeciwny trend, który będzie miał ogromne znaczenie i w zasadzie zredefiniuje bankowość, do której przywykliśmy. Oznacza on, jak ja to nazywam, koniec romantycznej bankowości elektronicznej. Jest to trend związany z wymogami cyberbezpieczeństwa i zabezpieczeniem banków i klientów przed nasilającymi się fraudami.

Według danych NBP większość strat, które ponoszą klienci w związku z oszustwami to tzw. samooszukiwanie, czyli manipulowany klient nieświadomie sam zleca transakcję, przez którą traci pieniądze. Najpopularniejszą metodą są fraudy na fałszywe inwestycje oraz „metoda na znajomego”. Dlatego banki zaczynają już stosować nowe podejście w kwestiach bezpieczeństwa. Po części jest to również skutek oczekiwań nadzorców.

Klienci powinni więc przygotować się na to, że czasy wygodnego self-service powoli się kończą, a wprowadzane zmiany czasami będą psuć dotychczasowe doświadczenie klientów. W PKO Banku Polskim już teraz w przypadku braku zgody klienta na weryfikację biometryczną, klient za każdym razem musi potwierdzać narzędziem autoryzacyjnym logowanie do bankowości internetowej. Wkrótce zaczną obowiązywać nowy regulamin bankowości elektronicznej, zgodnie z którym wprowadzimy limit domyślny przelewu w iPKO oraz ograniczymy jego maksymalną kwotę, dostosowując ją do wykorzystywanego przez klienta narzędzia autoryzacyjnego, czy wspomnianej zgody na weryfikację biometryczną. Staramy się oczywiście przy tym zachować elastyczność i pozostawić możliwość przelewu na wysokie kwoty, jednak będzie to wymagało od klienta spełnienia nowej procedury. I nie jest to widzimisię banku, ale wymogi bezpieczeństwa.

ADAM FRANKOWSKI
DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCY
OBSZAREM PRODUKTÓW
BANKOWYCH W VELOBANKU

AI będzie ważną zmianą jakościową



W bankowości detalicznej trendy zmieniają się dynamicznie, ale najważniejsze wartości pozostają niezmiennie - bezpieczeństwo oraz najwyższa jakość obsługi klienta. Stawiamy na innowacje, ale wyłącznie takie, które są praktyczne, intuicyjne i spełniają rzeczywiste oczekiwania klientów.

Jednym z najbardziej zauważalnych trendów jest rozwój bankowości mobilnej. Klienci dziś oczekują znacznie więcej niż tylko standardowego rachunku osobistego. Obecnie aplikacje mobilne służą już nie tylko do sprawdzania salda czy dokonywania przelewów, ale umożliwiają również zakup biletów komunikacji miejskiej, e-winiet, ubezpieczeń turystycznych czy wymianę walut online. Naszą odpowiedzią na te oczekiwania jest zbudowana z wykorzystaniem sztucznej inteligencji wirtualna asystentka Vela, która ułatwia korzystanie z aplikacji, odnajdując w poszczególnych funkcjach i odpowiadając na pytania związane z produktami, które ma klient. Wirtualna asystentka będzie się rozwijać wraz z ofertą banku. Wykorzystujemy także sztuczną inteligencję w dostępnym w aplikacji mobilnej w kredycie gotówkowym VeloFotka. Dzięki AI proces kredytowy jest w pełni zautomatyzowany.

Drugim istotnym kierunkiem rozwoju jest personalizacja usług. Klienci oczekują rozwiązań dopasowanych do ich stylu życia. Dzięki zaawansowanej analizie danych oraz sztucznej inteligencji jesteśmy w stanie przewidzieć potrzeby naszych klientów i zaproponować im produkty, które faktycznie odpowiadają ich preferencjom i oczekiwaniom. Przykładem jest nasza hipoteka z kanapy, czyli kredyt hipoteczny udzielany w zdalnym procesie wymagający wizyty w oddziale jedynie w celu podpisania umowy. To właśnie nasza wizja bankowości: innowacyjna, ale przede wszystkim praktyczna i wygodna, zawsze zapewniająca najwyższy poziom bezpieczeństwa.

JOANNA OLSZEWSKA
DYREKTOR OBSZARU SEGMENTU
KLIENTA INDYWIDUALNEGO
W SANTANDER BANK POLSKA

Hybryda sprawdza się najlepiej



Bankowość w kanałach naziemnych przez ostatnie 20 lat zrobiła ogromny postęp - od czystej sprzedaży do jakościowej obsługi w oddziale. Doradcy, aby zapewnić klientom wysoki standard obsługi muszą uważnie słuchać, wykazywać się nie tylko wiedzą produktową i rynkową, ale i empatią, by w efekcie wywołać uśmiech u klienta. Tego nie da się całkowicie odwzorować w kanałach digitalnych, choć w niektórych bankach pojawiają się pomysły żeby klient poczuł się doceniony np. podziękowania dla najbardziej aktywnych klientów czy życzenia urodzinowe. Jest jeszcze trochę pracy przed nami, żeby te trendy na trwałe było wpisane w ścieżki klienta.

W kanałach mobilnych rozbudowujemy aplikację, dołączamy nowe usługi, obserwujemy tzw. „punkty bólu” tj. procesy, które należy poprawić. Dbałość o intuicyjne i łatwe procesy, obok samej ich dostępności, to już rynkowy standard. Najlepsze efekty w podnoszeniu poziomu satysfakcji klientów daje doświadczenie hybrydowe tj. jakościowa obsługa przez doradcę i w pełni funkcjonalne kanały digitalne.

Klienci oczekują personalizacji i na rynku będą wyróżniać się te banki, które potrafią odpowiedzieć na te specyficzne potrzeby. Dobrym rozwiązaniem byłoby wprowadzenie opcji wyboru, tak by klient zdecydował, czy chce otrzymywać oferty spersonalizowane, generyczne, czy też chce ich wcale.

W oddziałach widzimy ogromny potencjał sprzedaży bardziej skomplikowanych, produktów, zwłaszcza dla klientów zaможnych. Jest to też miejsce załatwiania spraw, które na razie nie są dostępne poprzez kanały zdalne jak np. zaktualizowanie dokumentu tożsamości dziecka, czy też spadkobranie.

Jednym z fundamentów dobrej obsługi staje się także prosta komunikacja i korespondencja. Jako jeden z nielicznych banków mamy certyfikat Pracowni Prostej Polszczyzny dla aplikacji mobilnej. Dokumenty pisane wiele lat temu były dla klientów nie do przejścia - niezrozumiały język, zbyt mała czcionka, gwiazdki i odnośniki. Dbamy o transparentność by klient rozumiał jak działa produkt, a także ile będzie kosztował.

Wraz z ewolucją zagrożeń cybernetycznych i coraz mocniej dbamy o bezpieczeństwo pieniędzy klientów. Pokażemy, jak działa oszuści i jak się przed nimi obronić. Edukujemy zarówno poprzez komunikację bezpośrednią, jak i w social mediach w kampanii „Bajki dla dorosłych”. Dzięki darmowej usłudze CyberRescue klienci mogą sprawdzić np. co zrobić, gdy otworzyli podejrzaną załącznik w mailu, czy sklep za granicą, w którym chcą coś kupić pierwszy raz jest bezpieczny, czy miejsce wybrane na wakacje jest wiarygodne, czy wreszcie - jak działać, gdy zgubiliśmy dowód.

ZŁOTY BANKIER 2025

KREDYT HIPOTECZNY

Wszechstronny wygrywa, dynamiczni zyskują

W tegorocznym zestawieniu mamy jedną dużą niespodziankę na trzecim miejscu. Wicelider potwierdził formę. Złoto zgarnął wielozadaniowiec – Pekao

Michał Kisiel



o niemal 5 latach zawirowań na rynku kredytów hipotecznych można w końcu powiedzieć, że mamy za sobą w miarę „normalny” rok. Zabrakło dopalaczy w postaci dopłat do kredytów hipotecznych, ale hamulec w postaci wysokich stóp także nieco stracił swoją moc.

Początek minionego roku stał jeszcze pod znakiem „Bezpiecznego kredytu 2 procent”, choć było to już ostatki rządowego programu. Sprzedażowe słupki napompały preferencyjne hipoteki, o które klienci wnioskowali przed wyczerpaniem się funduszy na dofinansowanie kredytu. Kolejne kwartały porównać można do morskiej ciszy po burzy. Pesymiści spodziewali się, że po odłączeniu „kropelki” rynek czeka kolejna odsłona hipotecznej zimy. Rzeczywistość okazała się mniej dramatyczna – załamania nie było, ale zabrakło również zdecydowanego ożywienia.

Brak obniżek stóp procentowych przy jednoczesnej poprawie sytuacji finansowej potencjalnych kredytobiorców – ta mikstura dała efekty w postaci lekkiego przebudzenia popytu na kredyty mieszkaniowe. Nie wszyscy gracze na rynku mieli jednak apetyt, by sięgnąć po taką okazję. Strategiczne wybory widać w rankingu „Złoty Bankier”, w którym zabrakło niektórych kredytobiorców, przez lata aktywnych na tym rynku. Liczymy, że wrócą na scenę za rok.

„Hipoteczny multitool” na podium

Zwycięzcą rankingu „Złoty Bankier” został **Bank Pekao SA**, który nie po raz pierwszy w historii konkursu pokazał się w jak najlepszej stronie. Kredytodawca zasługuje na miano hipotecznego wielozadaniowca. Oferuje pełny pakiet propozycji pod względem formuły oprocentowania i wysokości wymaganego wkładu własnego. Uczestniczył także w programie, który umożliwił sfinansowanie zakupu nieruchomości bez wpłaty własnej (po spełnieniu warunków wstępnych).

W analizowanych scenariuszach kosztów finansowania Bank Pekao zawsze lokował się w czołowie zestawienia. Podobnie było w przypadku dostępnych maksymalnych kwot finansowania. Brak słabych punktów odnotowaliśmy także w obszarze obsługi elektronicznej, gdzie kredytodawcę dzieli tylko kilka kroków od w pełni cyfrowego procesu.

Nie jest zaskoczeniem, że Pekao należy także do grupy najchętniej wybieranych banków przez klientów, choć dynamika wyników sprzedażowych jest nieco niższa niż u niektórych mniejszych rywali.

Niespodzianka wśród wyróżnień

Drugie miejsce zdobył **Alior Bank**, który potwierdził swoje mocne strony widoczne w poprzednich edycjach rankingu. Przypomnijmy, że w szeszciorocznych zmaganiach instytucja zajęła trzecią lokatę, a w 2023 r. – drugą.

Kredytodawca był najlepszy pod względem dostępnej kwoty finansowania. Bardzo dobrze prezentował się także w zestawieniach kosztów w scenariuszu niskiego wkładu własnego. Jednocześnie w dobrym stylu zaliczył pozostałe kategorie.

Trzecia lokata przypadła **VeloBankowi**, którego jest sensacją tegorocznej edycji hipotecznego rankingu. Bank nie ma pełnej palety produktów kredytowych. W ofercie kredytodawcy są tylko kredyty z okresowo stałym oprocentowaniem. Dobre parametry tego wariantu hipoteki oraz wysokie dostępne kwoty finansowania pozwoliły jednak na zajęcie wyróżniającej się pozycji w porównaniach.

VeloBank zdecydowanie zablysnął pod względem dynamiki sprzedaży. Punkty zdobyte w tym obszarze oraz co najmniej dobre wyniki w pozostałych zakresach oceny dały temu „debiutantowi” brąz. Słowo debiutant jest tu niemal na miejscu – bank uczestniczył już w poprzedniej edycji „Złotego Bankiera”, ale na rynku hipotek jest obecny dopiero od 2023 r.

Technologiczny przełom, na który czekaliśmy

Przez ostatnich kilka lat oczekiwaliśmy z niecierpliwością na symboliczny moment – nadejście prawdziwej cyfrowej hipoteki. Obserwowaliśmy, jak banki radzą sobie z digitalizacją kolejnych etapów wnioskowania, a jednocześnie poszerzają zakres obsługi i sprzedażowej w bankowości internetowej i mobilnej.

W tegorocznej edycji „Złotego Bankiera” z radością odnotowujemy, że kropka nad „i” została postawiona. W pełni zdalnym procesem chwali się PKO Bank Polski, a bardzo blisko finalizacji projektu są dwie kolejne instytucje. Chociaż nadal w procesie kredytowym papier nadal jest konieczny, to jakościowy przełom stał się faktem.

Można spodziewać się, że przenosiny do cyfrowego świata będą najważniejszym trendem w hipotekach w najbliższych miesiącach. Dystans dzielący najbardziej zaawansowanych i technologiczny peleton znacznie się zmniejsza. Być może na 30-lecie debiutu pierwszego elektronicznego serwisu transakcyjnego w polskiej bankowości można będzie powiedzieć, że cyfrowa hipoteka stała się standardem. © ©

Ranking kredytów hipotecznych

Lp	Bank
1.	Bank Pekao
2.	Alior Bank
3.	VeloBank
4.	ING Bank Śląski
5.	mBank
6.	PKO Bank Polski
7.	Credit Agricole
8.	Santander Bank Polska
9.	BNP Paribas Bank Polska

Jak ocenialiśmy banki

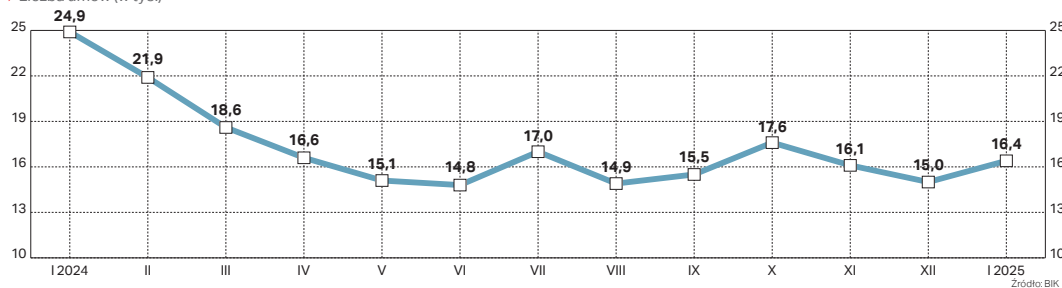
► W szranki stanęło 9 instytucji, które przedstawiły do analizy oferty dostępne dla klientów w IV kw. 2024 r. oraz I kw. 2025 r. Przegląd i porównanie produktów uzupełniliśmy oceną wyników sprzedażowych instytucji w trzech kwartałach minionego roku, zyskując spojrzenie na to, jak „głosowali” w tym czasie kredytobiorcy.

Uwzględniliśmy 6 obszarów oceny:

- Koszty finansowania** (30 proc. łącznej oceny). Banki przygotowały symulacje dla wskazanego profilu klienta, osobno w wariantach z niskim i standardowym wkładem własnym oraz z oprocentowaniem okresowo stałym i zmiennym. Wagi składowych oceny dopasowaliśmy do struktury sprzedaży na rynku, na którym przewagę miały kredyty stałoprocentowe, a bardziej popularne były kontrakty z co najmniej 20-procentowym wkładem kredytobiorcy.
- Kwota dostępnego finansowania** (20 proc. łącznej oceny). Szacunki banków dla profilowych klientów punktowaliśmy w scenariuszach takich samych, jak dla kosztów.
- Wyniki sprzedażowe** (20 proc.), w ramach których wyższą wagę (75 proc. oceny w tym obszarze) przypisaliśmy dynamice sprzedaży kwartał do kwartału, a pozostałą część oceny oparliśmy na rankingu wolumenów sprzedaży kredytów hipotecznych w trzech kwartałach 2024 r.
- Akceptowane dochody** (10 proc.), czyli wymagania dotyczące typu, wysokości i udokumentowania źródeł spłaty kredytu.
- Obsługa w kanałach elektronicznych** (10 proc. łącznej oceny). Pod uwagę braliśmy dostępność poszczególnych etapów procedury wnioskowania o kredyt online, a także wybrane elementy obsługi posprzedażowej (np. podgląd harmonogramu, zmiana terminu płatności raty) w bankowości internetowej i mobilnej.
- Parametry produktu** (10 proc.) obejmujące m.in. koszty wcześniejszej spłaty, dostępność gwarancji wkładu własnego czy wakacji kredytowych.

Miesięczna sprzedaż kredytów mieszkaniowych

► Liczba umów (w tys.)



KONTO OSOBISTE

O zwycięstwie decydują detale

Walka o Złotego Bankiera w tej kategorii rozgrywa się między kilkoma bankami. Konkurencja jest tak duża, że różnice w punktacji można policzyć na palcach jednej ręki. Statuetkę zgarnął Santander



Wojciech Boczoń

Z roku na rok wybór najlepszego konta osobistego przysparza coraz więcej problemów. Czołówka rynku w tej kategorii produktowej od lat zdominowana jest przez kilka banków, które nie zamierzają oddawać pola konkurencji. Pod względem jakościowym jest to ścisłe top of the top, a wyróżnienie najlepszego konta staje się coraz trudniejsze. Dlaczego? Bo w zasadzie wszystkie banki oferują swoim klientom te same usługi. Konta mogą być za darmo, mają dostęp do szerokiej palety usług i wygodnych aplikacji. Ponieważ nowoczesny klient obsługuje swoje finanse głównie zdalnie, kwestią drugorzędną staje się rozbudowana sieć placówek, a ze względu na rosnącą liczbę i wolumeny płatności bezgotówkowych bankomaty nie zawsze stanowią priorytet przy wyborze rachunku. Przeciętny klient wybiera gotówkę z maszyny co najwyżej kilka razy w miesiącu albo w ogóle.

Wielki powrót Santanderera

Za wszystkie funkcjonalności przyznawaliśmy punkty, które po zsumowaniu pozwoliły nam wskazać najlepsze konta na rynku. Na podium rankingu Złoty Bankier w kategorii Konto Osobiste po pięciu latach wrócił Santander Bank Polska. Konto Santander (następcą Konta Jakże Chęć) zdobyło złoto za najlepszy rachunek 2025 r.

Bank stawia prosty warunek znoszący opłaty: chcesz mieć konto i kartę za darmo, wydadz minimum 300 zł miesięcznie. To wszystko. W zamian oferuje szeroki zakres bezpłatnych usług, w tym nielimitowane bezpłatne przelewy natychmiastowe (Express Elixir i Blue Cash). Koszt wypłaty z bankomatu obcego to zaledwie 3 zł, ale za 5 zł można mieć pakiet wypłat za darmo w całym kraju i za granicą. Ale nawet jeśli klient nie wykupi pakietu, za granicą wypłata kosztuje tylko 10 zł – nie ma progów procentowych uzależniających prowizję od wysokości wypłaty.

Na ocenę w dużym stopniu zaważyła liczba dostępnych usług i wdrożenia, które bank przeprowadził w ubiegłym roku. Jako jedna z nielicznych instytucji, Santander Bank Polska ma wszystkie usługi w bankowości elektronicznej, które braliśmy pod uwagę zbierając dane do rankingu. Oprócz szerokiej oferty płatności mobilnych (niemal wszystkie rodzaje „pajów” dostępnych na rynku), oferuje wyżej wspomniane usługi typu bilety, ubezpieczenia, kredyty, wnioski, wymianę walut, platformę inwestycyjną itp. Bank oferuje też moneyback od opłacanych rachunków i regularne promocje, w których płaci klientom za aktywność.

W ostatnim czasie bank wdrożył też bardzo dużo nowych i przydatnych usług. W bankowości internetowej pojawiło się nowe biuro maklerskie, w aplikacji mobilnej wdrożono eUrząd, pojawiła się możliwość zakupu ubezpieczeń OC/AC. Oprócz tego aplikacja umożliwiła dostęp do finansów w trybie „read only” w sytuacji, gdy trwa awaria lub przerwa tech-

niczna w banku. Inną z nowości jest możliwość otwarcia Konta24 walutowego w apce, łączenia karty debetowej z kontami walutowymi, usługa Klik2call, która umożliwia bezpośrednie połączenie się z doradcą telefonicznym z aplikacji bez dodatkowej autoryzacji, moduł zarządzania subskrypcjami czy udostępnienie asystenta finansów. Do tego bank wdrożył masę usprawnień tuningujących UX aplikację.

Pekao od lat w ścisłej czołówce

Drugie miejsce przyznaliśmy Kontu Przekorzystnemu oferowanemu przez Bank Pekao. Do lidera zabrakło mu tylko dwóch punktów. Konto Przekorzystne to również jeden z czołowych rachunków – zajmowało pierwsze miejsce dwukrotnie – w 2021 i 2022 r. Bank również oferuje większość usług w korzystnych cenach. W stosunku do lidera różnią go jednak np. warunki zwalniające z opłaty za kartę (oprócz transakcji wymagane są wpływy w wysokości 1000 zł). Przelewy natychmiastowe są płatne, ale można sobie wykupić Pakiet Komfort i mieć 2 lub 4 zlecenia za darmo w miesiącu. Bank ma obszerny zakres usług elektronicznych, ale na tym polu Santander w naszej ocenie okazał się lepszy.

Velobank na podium

Trzecie miejsce w rankingu Złoty Bankier w kategorii Konto Osobiste przyznaliśmy VeloBankowi i jego flagowemu produktowi, którym jest VeloKonto. Bank już w ubiegłym roku dobił się do czołówki ze względu na korzystny zakres cen w podstawowym pakiecie. Brakowało mu jednak niektórych usług w bankowości elektronicznej. W VeloBanku wystarczy wykonać tylko 5 transakcji miesięcznie, by konto, karta i bankomaty w kraju i w państwach członkowskich były za 0 zł.

Bank oferował wysokie stawki na produktach oszczędnościowych (do 8 proc.), a ponadto wdrożył szereg nowości w bankowości elektronicznej. Zapunktował m.in. udostępnieniem modułu Moje Rachunki, VeloFotki, płatności Płać NaRaz, modulem pozwalającym zarządzać subskrypcjami, Blikiem bez kodu, wnioskiem na auto online, elektroniczną wizytówką, czy VeloID. Tu naprawdę dużo się działo w minionym roku, a zmiany wdrażane w aplikacji i bankowości elektronicznej nie były jedynie kosmetyczne. Mały bank zaczął mocno rozpychać się na rynku. ©

Ranking kont osobistych

Lp	Bank
1.	Santander Bank Polska - Konto Santander
2.	Bank Pekao - Konto Przekorzystne
3.	VeloBank - VeloKonto
4.	PKO Bank Polski - PKO Konto za Zero
5.	Bank Millennium - Millennium 360°
6.	ING Bank Śląski - Konto Direct
7.	mBank - eKonto do usług
8.	Alior Bank - Alior Konto
9.	Bank Pocztowy - Konto w Porządku
10.	Credit Agricole Bank Polska - Konto dla Ciebie
11.	Nest Bank - Nest Konto

Jak ocenialiśmy banki

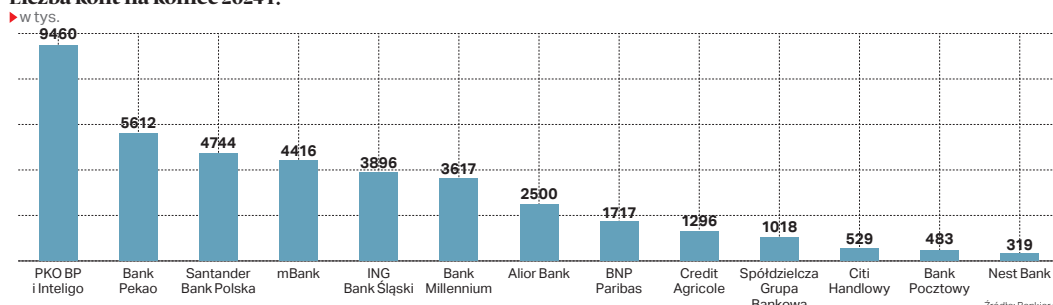
Do tegorocznej edycji rankingu Złoty Bankier swoje rachunki zgłosiło 11 banków: Alior Bank, Bank Millennium, Bank Pekao, Bank Pocztowy, Credit Agricole, VeloBank, ING Bank Śląski, Nest Bank, mBank, PKO Bank Polski i Santander Bank Polska. W porównaniu do poprzedniej edycji, rękawicy nie podjęły tym razem: BNP Paribas Bank Polska, Citi Handlowy, Bank Ochrony Środowiska, Vokswagen Bank direct i Revolut Bank.

W badaniu jak zwykle wzięliśmy pod lupę cały szereg zróżnicowanych czynników. Przede wszystkim warunki cenowe – od tych podstawowych, jakimi są opłaty za prowadzenie rachunku i karty, przez opłaty za przelewy, korzystanie z bankomatów czy limitu kredytowego w rachunku osobistym. Tradycyjnie wzięliśmy pod uwagę warunki umożliwiające zwolnienie z opłat za konto. We wszystkich analizowanych przez nas przypadkach klient bez większego trudu może uniknąć opłaty karnej.

W ubiegłym roku wprowadziliśmy dodatkowy parametr, żeby lepiej móc ocenić funkcjonalność konta – atrakcyjność oferty depozytowej w badanym banku. Zastosowaliśmy go również w tym roku. Sprawdziliśmy, jakie stawki banki oferowały na kontach oszczędnościowych w minionym roku, jakie oferują obecnie i ile kosztuje wypłata z konta na ROR. W analizie uwzględniliśmy też dodatkowe warunki stawiane w przypadku oferowania wyższych stawek na depozycie (np. wyższe oprocentowanie w zamian za nowe środki lub tylko do określonej kwoty).

Ponieważ konto osobiste nierozdzielnie jest dziś związane z usługami w bankowości elektronicznej, sprawdziliśmy dokładnie zasięg tych usług. Pytaliśmy banki o funkcje dostępne w bankowości internetowej i mobilnej. M.in. o możliwość zakupu biletów, zaciągania kredytów, kupowania ubezpieczeń, podglądu kont w innych bankach (AIS i PIS), tworzenia celów oszczędnościowych, składania wniosków do e-urzędu, wymiany walut i wielu innych. Sprawdziliśmy też czy konta dają dostęp klientom do usług typu moneyback oraz programów rabatowych. Ostatecznie też na wynik rankingu wpływ miały wdrożenia nowych usług poczynione w minionym roku. Wyżej ocenialiśmy udostępnianie nowych praktycznych z naszego punktu widzenia usług finansowych, niż np. zmianę koloru skórki w aplikacji czy wyświetlania ikonok.

Liczba kont na koniec 2024 r.



ZŁOTY BANKIER 2025

KONTO DLA JUNIORA

Oferta dla dzieci zaczyna dojrzewać

Oferta dla młodocianych klientów jest coraz bogatsza.

Juniorski rachunek to już dzisiaj standard. Najlepsze konta dla dzieci i nastolatków mają PKO Bank Polski, Pekao i ING Bank Śląski

Monika Dekrewicz



Już po raz trzeci publikujemy ranking Złoty Bankier w kategorii Konto dla dziecka. Kiedy zaczynaliśmy analizę rachunków przed trzema laty, oferta bankowa dla juniorów była znacznie uboższa niż obecnie. Obecnie oferują szereg funkcji, z których do tej pory korzystali mogli tylko dorośli.

PKO BP: lider potwierdza formę

Najlepszą ofertę dla młodocianych klientów kolejny rok z rzędu ma PKO BP. Bank zebrał ponad 80 punktów w zestawieniu, co stanowi blisko trzy czwarte dostępnej puli. Podobnie jak przed rokiem pozycję lidera przypieczętował przede wszystkim dzięki najlepszym rozwiązaniom dla najmłodszych. Bank ma dla nich dobrą ofertę oszczędnościową i rozbudowaną bankowość elektroniczną. W obydwo PKO BP był bezkonkurencyjny. Za elektroniczną wersję świnki skarbanki jako jedyny uzyskał dwucyfrową liczbę punktów.

Oferta dla nastolatków również jest bogata, choć nie tak bezkonkurencyjna jak Konto dla Dziecka. Solidne wyniki w każdej podkategorii sprawiły, że Konto dla Młodych zebrało tylko jeden punkt mniej od Konta Santander, które najlepiej wypadło w tej kategorii.

Tania, przebojowa oferta Pekao

Wiceliderem zestawienia został Bank Pekao. Zwycięzca sprzed dwóch lat nadal ma jedną z lepszych propozycji dla dzieci i młodzieży. Mocną stroną oferty banku z zębem jest cena, która w większości usług wynosi 0 zł. Wyróżnikami są też funkcje dla rodzica oraz zakres usług związanych z bankowością elektroniczną. Bank jako jeden z nielicznych pozwala dzieciom na wysyłanie przelewów, natomiast rodzic zyskuje możliwość zablokowania takiej transakcji, jeśli nie jest to przelew wewnętrzny. Nieco słabszym punktem oferty jest oprocentowanie dostępne dla młodszych klientów. Przyzwyczajenie wygląda ono natomiast w przypadku Konta Przekorzystnego dla młodzieży od 13 lat.

Mocne wejście ING

Po raz pierwszy w TOP3 rankingu Złoty Bankier w kategorii Konto dla dzieci znalazł się ING Bank Śląski. Przypomnijmy, że przed rokiem był piąty. Awans jest efektem wprowadzenia nowej oferty kont dla dzieci, znacznie bardziej przystającej do obecnych standardów. Konto z Lwem Mobi dla najmłodszych wyróżnia się na plus szerokim zakresem funkcji dla opiekuna i rozwiniętą bankowością elektroniczną. Wersja dla nastolatków umożliwia skorzystanie z relatywnie wysokiego oprocentowania, dostępnego bez warunków dodatkowych.

ING Bank Śląski to nie jedyny bank, który od poprzedniej edycji rankingu Złoty Bankier, wprowadził do oferty konto dedykowane najmłodszym klientom. To samo zrobił Alior Bank, który po wprowadzonych zmianach znalazł się tuż za podium rankingowym. Czwarta lokata oznacza potężny awans w porównaniu do ubiegłorocznego badania, bo aż o cztery miejsca. W ubiegłorocznej edycji bank ubierał niewie-



le punktów za rachunek dla użytkowników do 13 roku życia, znacząco ustępując konkurencji przede wszystkim w parametrach związanych z funkcjami rachunku czy opcjami dla rodziców. Obecnie juniorski rachunek zdobył zaledwie kilka punktów mniej od najlepszych produktów na rynku.

Nowości w ofercie dla najmłodszych

Naturalnym następstwem wprowadzenia nowych ofert jest szersza dostępność różnych funkcjonalności. Wspomniano już o kartach wydawanych do wszystkich kont. Nie jest to jednak jedyna korzyść. Jeszcze dwa lata temu aplikację mobilną dostosowaną do wieku użytkownika można było znaleźć w czterech bankach. Obecnie już sześć banków oferuje takie rozwiązanie. Takie udogodnienie wprowadził Alior Bank oraz ING Bank Śląski. Drugi z nich umożliwił dzieciom wysyłanie przelewów zewnętrznych.

Zestawienie jak co roku przygotowaliśmy na podstawie ankiet rozesłanych do banków. Ponieważ nie wszystko można ująć w formie pytania-odpowiedź, poprosiliśmy banki o ogólny opis zmian wprowadzonych w ofercie w ostatnich 12 miesiącach. Pozwoliło to nam zobaczyć jak banki pracują nad dopasowaniem produktu do potrzeb klientów.

I tak, zwycięzca rankingu, PKO Bank Polski w listopadzie ubiegłego roku wprowadził nową aplikację mobilną PKO Junior z m.in. mówiącym robotem wprowadzającym dziecko w świat finansów. Później bank udostępnił dzieciom funkcję płatności Blika zbliżeniowego. Nastolatki uzyskały możliwość zdalnego wnioskowania o pakiet walutowy.

Bank Pekao rozwija natomiast wprowadzone już rozwiązania. Swojej premiery doczekały się kolejne sezony gry edukacyjnej a aplikacja została wzbogacona o kolejne notyfikacje czy inne drobne poprawki. W ofercie dla młodzieży poja-

wiła się nowość - Skarbanka, którą użytkownik może otworzyć z poziomu aplikacji.

W ING Banku Śląskim oraz Alior Banku zadebiutowały aplikacje mobilne dla dzieci. Na tym nie koniec. ING Bank Śląski udostępnił małoletnim klientom w wieku powyżej 13 lat możliwość korzystania z karty wielowalutowej. Santander

Bank Polska postawił z kolei na udoskonalanie swojej standardowej aplikacji mobilnej, która jest także dostępna dla nastolatków. Rodzice najmłodszych klientów otrzymali z kolei możliwość korzystania ze specjalnego modułu, w którym mogą składać wnioski o dofinansowanie z programów rządowych. © ®

Ranking kont dla dzieci i nastolatków

Lp	Bank
1.	PKO Bank Polski - PKO Konto Dziecka, PKO Konto dla Młodych
2.	Bank Pekao - Konto Przekorzystne
3.	ING Bank Śląski - Konto z Lwem Mobi
4.	Alior Bank - Alior Kids, Konto dla Młodych
5.	Santander Bank Polska - Polska Konto Santander
6.	Bank Millennium - Konto 360° Junior
7.	mBank - eKonto Junior, eKonto możliwości
8.	Credit Agricole Bank Polska - Konto dla Ciebie Junior, Konto dla Ciebie GO!
9.	BNP Paribas Bank Polska - Konto Samodzielniaka/Konto Karty Samodzielniaka, Konto Samodzielniaka

Jak ocenialiśmy banki

► Spośród dziewięciu kont zgłoszonych w tym roku edycji aż cztery to rachunki zupełnie nowe na rynku. Dwa lata temu karta bankomatowa dla juniora wcale nie była standardem. Obecnie wydawane są przez wszystkie banki. Zmian jest znacznie więcej. Podobnie jak przed rokiem analiza objęła dwa rodzaje rachunków – konta dla dzieci w wieku od 7 do mniej niż 13 lat oraz rachunki dla młodzieży, która 13. urodziny już ma za sobą, ale jest jeszcze przed osiągnięciem pełnoletności. W obu przypadkach sprawdziliśmy ofertę pod kątem opłat podstawowych, warunków obejmujących gromadzone oszczędności, a także funkcji dostępnych w bankowości internetowej. Ważną częścią badania oferty dla młodszych klientów są funkcje, które pozwalają rodzicom na kontrolę finansów swojej pociechy.

KREDYT GOTÓWKOWY

Liczy się nie tylko cena

O zwycięstwie w tej kategorii decydowała nie tylko cena. Ważnym parametrem była dostępność kredytu dla najbardziej wrażliwych grup klientów. Zwycięzca spełnił wszystkie warunki

Dominika
Florek



Rynek kredytów gotówkowych i konsolidacyjnych to dynamicznie rozwijający się obszar, który nieustannie ewoluje, napędzany przez rosnącą konkurencję oraz zmieniające się potrzeby i oczekiwania konsumentów. W tym segmencie bankowości detalicznej klienci mogą liczyć na oferty specjalne z korzystniejszymi parametrami niż w standardowych wariantach. Banki, dostrzegając potrzeby różnorodnych grup odbiorców, wprowadzają specjalne produkty, które wyróżniają się parametrami dostosowanymi do specyficznych wymagań klientów.

Wiele instytucji finansowych, dążąc do budowania długoterminowej relacji z klientami, oferuje preferencyjne warunki kredytowe, takie jak obniżone oprocentowanie czy prowizje, dedykowane osobom, które od dłuższego czasu korzystają z usług banku. Takie rozwiązania przyciągają lojalnych konsumentów, jednocześnie stanowiąc dla banków skuteczne narzędzie utrzymania przewagi konkurencyjnej. Z drugiej strony, część banków koncentruje się na pozyskiwaniu nowych klientów, przygotowując dla nich atrakcyjniejsze warunki kredytów gotówkowych i konsolidacyjnych. Jeszcze inne instytucje oferują możliwość negocjowania parametrów produktów kredytowych bezpośrednio w placówkach, zachęcając klientów do osobistych wizyt, które stwarzają okazję do uzyskania bardziej elastycznych warunków umowy.

Należy jednak podkreślić, że mimo iż cena kredytu jest bez wątpienia jednym z kluczowych czynników przy podejmowaniu decyzji kredytowych, nie jest to jedyny element decydujący o atrakcyjności oferty. Banki coraz częściej uwzględniają także inne aspekty, jak elastyczność warunków spłaty czy dostęp-

Ranking najlepszych kredytów gotówkowych

Lp	Bank
1.	BNP Paribas Bank Polska
2.	Alior Bank
3.	ING Bank Śląski
4.	Bank Pocztowy
5.	Citi Handlowy
6.	Bank Pekao
7.	VeloBank
8.	Santander Bank Polska
9.	Bank Ochrony Środowiska
10.	mBank, Credit Agricole Bank Polska
11.	Bank Millennium

ność online dla całego procesu kredytowego. W naszym badaniu braliśmy pod uwagę koszty, ale też dostępność kredytu dla klientów, którzy napotykają na bariery w trakcie procesu kredytowego.

Rywalizacja o pozycję lidera była niezwykle wyrównana – różnice punktowe pomiędzy dwiema czołowymi ofertami były minimalne. Zdobycą Złotego Bankiera w kategorii kredytów gotówkowych został **BNP Paribas Bank Polska**, który zwyciężył dzięki konkurencyjnej ofercie cenowej – bank uplasował się na szczycie rankingu pod względem kosztów kredytu. Co więcej, oferta wyróżnia się wysokim poziomem dostosowania do potrzeb wszystkich analizowanych grup wrażliwych – seniorów, obcokrajowców oraz przedsiębiorców. Bank udowodnił, że można łączyć atrakcyjne warunki finansowe z podejściem opartym na dostępności i inkluzywności, oferując rozwiązania przyjazne dla różnych typów klientów, niezależnie od ich sytuacji życiowej czy zawodowej.

Drugie miejsce w rankingu zajął **Alior Bank**, który również przedstawił bardzo korzystną ofertę cenową. Dobrze poradził sobie zarówno w ocenie kosztów kredytu, jak i w części jakościowej. Doceniliśmy jego podejście do klientów z różnych grup społecznych oraz wysoki poziom dostępności usług – zarówno w oddziałach, jak i online. To solidna, kompleksowa oferta, która wyróżnia się na tle rynku.

Na trzeciej pozycji uplasował się **ING Bank Śląski**, który również zaprezentował korzystną ofertę kredytów gotówkowych. Bank ten wyróżnił się nie tylko dobrą wyceną produktów finansowych, ale także szeregiem udogodnień, które ułatwiają klientom korzystanie z usług – zarówno w placówkach, jak i w kanałach zdalnych. Doceniliśmy również jego zaangażowanie w tworzenie dostępnych rozwiązań dla różnych grup społecznych, co potwierdziło jego wysoką pozycję w części jakościowej analizy.

© P

Jak oceniliśmy banki

Do konkursu na najlepszy kredyt gotówkowy zgłosiło się 11 banków. Analiza ofert składała się z dwóch głównych części. Najważniejszą i najwyższą punktową była ocena kosztów kredytów. Drugą część stanowiła analiza jakościowa, w której skupiliśmy się na kwestiach społecznych oraz dostępności kredytów dla wybranych grup klientów. Dane do analizy zostały pozyskane bezpośrednio od banków. Każda instytucja biorąca udział w rankingu przygotowała szczegółowe symulacje kredytów gotówkowych i konsolidacyjnych dla określonych parametrów oraz profili potencjalnych kredytobiorców na dwa momenty w czasie: IV kwartał 2024 roku oraz I kwartał 2025 r. Banki odpowiadały również na szereg pytań dotyczących oferowanych produktów kredytowych, a także udostępniły informacje o warunkach, kosztach oraz dostępności swoich ofert w placówkach i kanałach zdalnych.

Analiza kosztów kredytów

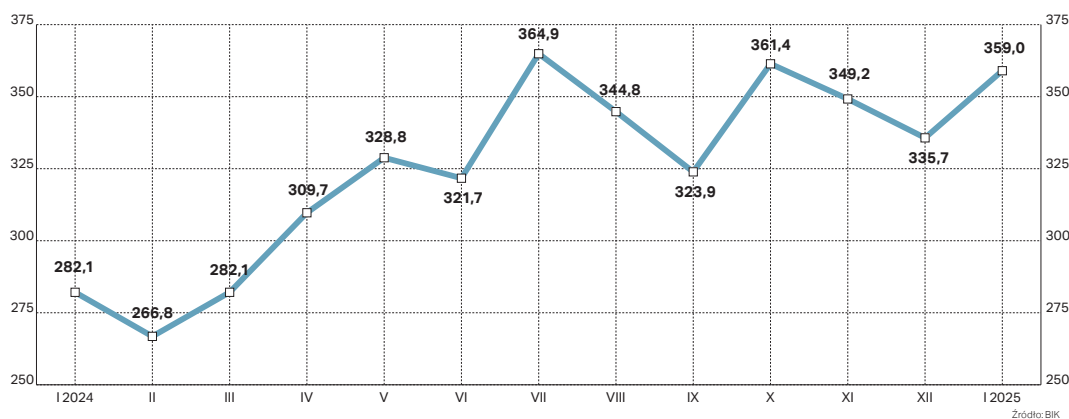
W części kosztowej naszej analizy porównaliśmy oferty kredytów gotówkowych oraz konsolidacyjnych, które były dostępne w bankach w IV kwartale 2024 r. oraz w I kwartale 2025 r. Pod uwagę wzięliśmy całkowity koszt kredytu, czyli prowizję, oprocentowanie oraz wszystkie ewentualne dodatkowe wydatki, które klient musi ponieść w trakcie spłaty zobowiązania. Im tańszy był kredyt, tym wyższą pozycję zajmował w rankingu ofert. Dodatkowo, zwróciliśmy uwagę na to, jak warunki kredytowe różnią się w przypadku nowych klientów w porównaniu do tych, którzy już korzystają z usług danego banku. Jeżeli takie różnice występowały, miały one wpływ na ostateczną pozycję kredytów w naszym rankingu. Całość naszej analizy kosztowej obejmowała łącznie osiem różnych konfiguracji kredytów, co pozwoliło na dokładne zbadanie wszystkich możliwych scenariuszy oraz uzyskanie pełniejszego obrazu konkurencyjności poszczególnych ofert.

Oferta cenowa jest kluczowa, ale nie wszystko

Druga część analizy, o charakterze jakościowym, dotyczyła podejścia banków do klientów z grup szczególnie narażonych na wykluczenie finansowe. W tym roku rozszerzyliśmy dotychczasową ankietę o kilka dodatkowych pytań właśnie z tego obszaru. Skupiliśmy się na trzech wybranych segmentach klientów: seniorach, obcokrajowcach oraz osobach prowadzących działalność gospodarczą. To właśnie te grupy, ze względu na różne bariery, mogą mieć trudniejszy dostęp do kredytów. Dla każdej z nich opracowaliśmy specjalny wskaźnik, który pozwalał dokładniej ocenić, w jakim stopniu dana oferta jest dostosowana do ich indywidualnych potrzeb oraz sytuacji. Uwzględnialiśmy aspekty, takie jak dostępność produktów kredytowych, zarówno w placówkach stacjonarnych, jak i online, a także ewentualne ograniczenia w udzielaniu kredytów danym grupom np. minimalny nieprzerwany okres trwania działalności gospodarczej oraz uzyskiwania dochodu w przypadku przedsiębiorców. © P

Miesięczna sprzedaż kredytów gotówkowych

► Liczba umów (w tys.)



ZŁOTY BANKIER 2025

PRODUKT/USŁUGA Z MISJĄ

Bankowość z ludzką twarzą

Banki coraz częściej stawiają na integrację swoich usług z celami społecznymi, ekologicznymi i edukacyjnymi. To trend, który zyskuje na sile



Andrzej Stec

W nowoutworzonej kategorii "Produkt/usługa z misją" otrzymaliśmy aż 21 zgłoszeń z 14 banków, co świadczy o rosnącej świadomości i zaangażowaniu instytucji finansowych, które dostrzegają swoją rolę w budowaniu lepszej przyszłości.

To, co szczególnie wyróżnia tegoroczne zgłoszenia, to różnorodność pomysłów. Banki przestały ograniczać się do ogólnych deklaracji i wdrażają konkretne rozwiązania, które realnie przyczyniają się do pozytywnych zmian. Przykładem może być **Bank Pocztowy**, który otrzymał równorzędne zwycięstwo za swoją unikalną usługę dostarczania gotówki do domu przez listonosza. To propozycja skierowana do osób starszych, chorych i tych z ograniczonym dostępem do bankomatów - rozwiązanie, które doskonale wpisuje się w ideę bankowości blisko ludzi i ich codziennych wyzwań.

Drugim laureatem jest **Revolut Bank**, który zwycięstwo zapewnił sobie innowacyjną kartą Clear Sky VISA. Celem jest wsparcie uchodźców wojennych, co pokazuje, jak sektor finansowy może reagować na globalne kryzysy i połączyć usługi finansowe z pomocą humanitarną.

W kategorii inicjatyw społecznych nie zabrakło także działań podejmowanych przez **PKO Bank Polski**, który z pomocą Fundacji PKO realizuje projekt „Pomoc dla Powodzian” (przyznaliśmy wyróżnienie). To konkretne wsparcie dla osób dotkniętych klęskami żywiołowymi, obejmujące m.in. finansowanie sprzętu ratowniczego, wyposażenia AGD i organizację wyjazdów dla dzieci.

Kwestie ekologiczne wciąż zyskują na znaczeniu, a **Bank Ochrony Środowiska (BOŚ)** kolejny raz udowodnił, że jest liderem w tym zakresie. Kaptuła konkursu wyróżniła również bank za Kredyt inwestycyjny z gwarancją Ekomax, który wspiera zielone inwestycje przedsiębiorstw. To oferta, która nie tylko poprawia efektywność energetyczną, ale także

przyczynia się do redukcji emisji CO₂. BOŚ aktywnie wspiera również audyty energetyczne oraz dotacje dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Warto zauważyć, że również inne banki podejmują inicjatywy proekologiczne, takie jak Karta kredytowa WWF Millennium Mastercard, EKO pożyczka **Banku Pekao**, czy Konto z kartą dla #WPLYWOWYCH **BNP Paribas Bank Polska** z monitorującym czystość wód spławkami. Ślad węglowy w aplikacji Santander Bank Polska to kolejny przykład na to, jak banki podnoszą świadomość ekologiczną swoich klientów.

Edukacja finansowa to kolejny obszar, w którym banki aktywnie działają. **ING Bank Śląski** oferuje ofertę dla dzieci poniżej 13. roku życia, mBank uruchomił aplikację Menedżer Finansów, a **PKO Bank Polski** wprowadził aplikację PKO Junior. Dodatkowo, **Santander Bank Polska** organizuje bezpłatne szkolenia w ramach Santander Open Academy. Inicjatywy te mają na celu podniesienie kompetencji finansowych i cyfrowych Polaków, co jest szczególnie istotne w dzi-

szyszym, szybko zmieniającym się świecie.

Tegoroczna edycja konkursu Złoty Bankier pokazuje, że banki coraz bardziej angażują się w rozwiązywanie kluczowych problemów społecznych i środowiskowych. Kaptuła konkursu, w której zasiadają przedstawiciele redakcji i marketingu Bankier.pl, oceniła zgłoszenia w niejawnym głosowaniu (przyznawano punkty w skali 1-10) pod kątem problemu czystości wód spławkami, oddziaływania i realizacji misji. Dzięki temu konkurs staje się areną innowacyjnych rozwiązań, które mają szansę wpłynąć na poprawę jakości życia.

Kategoria „Produkt/usługa z misją” doskonale obrazuje pozytywną transformację sektora bankowego. Banki, które nie tylko dostarczają podstawowe usługi finansowe, ale także aktywnie angażują się w rozwiązywanie problemów społecznych i ekologicznych, mają szansę stworzyć bardziej sprawiedliwe i zrównoważone społeczeństwo. To przykład bankowości z ludzką twarzą, która może inspirować inne branże do podejmowania odpowiedzialnych działań. © &

Lista zwycięzców i wyróżnionych:

Bank Pocztowy (zwycięzca ex aequo)

Dostarczanie gotówki do domu przez listonosza: Usługa dla osób, które nie mogą korzystać z tradycyjnych form dostępu do gotówki.
Cel: ułatwienie dla osób starszych, chorych lub z ograniczonym dostępem do bankomatów.

Revolut Bank (zwycięzca ex aequo)

Karta Clear Sky VISA dla Ukrainy: Limitowana karta, której zakup wspiera uchodźców z Ukrainy.
Cel: wsparcie osób poszkodowanych przez wojnę w Ukrainie.

PKO Bank Polski (wyróżnienie)

Pomoc dla Powodzian: Fundacja PKO wspiera poszkodowanych przez powodź, finansując sprzęt ratowniczy, wyposażenie AGD i wyjazdy dzieci na zielone szkoły.
Cel: pomoc społecznościami dotkniętym klęskami żywiołowymi.

Bank Ochrony Środowiska (wyróżnienie)

Kredyt inwestycyjny z gwarancją Ekomax: Skierowany na poprawę efektywności energetycznej przedsiębiorstw. Oferuje 20% dotacji dla MŚP oraz dofinansowanie 90% kosztów audytu energetycznego przez program ELENA.
Cel: wsparcie zielonych inwestycji, termomodernizacja, instalacja OZE.

KONTO PREMIUM

Więcej niż rachunek

W tym roku po raz pierwszy dokładnie przejrzelśmy ofertę rachunków dla zamożniejszych klientów. Jest w czym wybierać

Rankingu pierwsze miejsce przypada **PKO Bankowi Polskiemu** z Kontem Platinum II, które uzyskało imponujące 91 punktów. Konto to wyróżnia się atrakcyjnymi warunkami finansowymi - m.in. bezpłatnymi przelewami krajowymi i SEPA, oraz usługą concierge, dostępną bez dodatkowych opłat. PKO BP zyskało także wysoką ocenę za dostęp do dedykowanego doradcy, który oferuje kompleksowe doradztwo inwestycyjne i obsługę 24/7. Bank oferuje także szeroką gamę produktów inwestycyjnych, w tym fundusze globalne, a także organizuje ekskluzywne wydarzenia sportowe i kulturalne, co czyni ofertę szczególnie atrakcyjną dla zamożnych klientów.

Medal srebrny zgramął w tym roku **Santander Bank Polska**. Jego konto premium: Santander

Select (86 pkt) to oferta skierowana do osób poszukujących kompleksowej i ekskluzywnej obsługi bankowej. Klienci mogą korzystać z bezpłatnych przelewów krajowych i zagranicznych, a także cieszyć się dostępem do usług concierge, doradztwa inwestycyjnego oraz dostępem do bankowości telefonicznej premium. Dodatkowo, Santander Select oferuje szeroki wachlarz możliwości inwestycyjnych, ubezpieczenia podróżne, assistance oraz karty Visa Select z ekskluzywnymi korzyściami.

Trzecie miejsce zajął **Bank Pekao** z Kontem Świat Premium (85 pkt). Konto to charakteryzuje się dogodnymi

w warunkami finansowymi - darmowe przelewy krajowe i SEPA oraz szeroką ofertą inwestycyjną. Bank oferuje dedykowanego doradcę, który pomaga w zarządzaniu aktywami oraz doradztwie inwestycyjnym. Pekao wyróżnia się także bogatym pakietem ubezpieczeń, w tym ubezpieczeniem zakupów internetowych i assistance domowym. Jednym z minusów jest brak usługi concierge, która jest dostępna u czołowych konkurentów.

Podium rankingu „Konto Premium” Złoty Bankier 2025 pokazuje, że najlepsze oferty premium łączą w sobie bogaty wachlarz usług dodatkowych, dostęp do profesjonalnego doradztwa oraz kompleksową obsługę inwestycyjną. PKO Bank Polski, Santander Bank Polska i Bank Pekao S.A. udowodniły, że są

liderami bankowości premium, odpowiadając na rosnące oczekiwania klientów zamożnych. Warto jednak zauważyć, że niewiele do podium zabrakło Bankowi Handlowemu (jego konto premium to Citigold/Citigold Private Client) oraz BNP Paribas Polska (Moje Konto Premium).

Wyniki konkursu Złoty Bankier w kategorii Konto Premium wyraźnie pokazują, że polskie banki coraz większą wagę przykładają do potrzeb zamożnych klientów, oferując im nie tylko preferencyjne warunki finansowe, ale również szeroki wachlarz ekskluzywnych usług i produktów inwestycyjnych. Rywalizacja w tym segmencie rynku z pewnością będzie się nasilać, co z korzyścią wpłynie na jakość oferowanych rozwiązań. © &

Andrzej Stec

Ranking kont premium

1. PKO Bank Polski – Konto Platinum II
2. Santander Bank Polska – Konto Select
3. Bank Pekao S.A. – Konto Świat Premium
4. Citri Bank Handlowy – Citigold/Citigold Private Client
5. BNP Paribas – Moje Konto Premium
6. ING Bank Śląski – Konto Active
7. mBank – mKonto Intensive
8. Bank Millennium – Millennium 360° Prestige
9. Alior Bank – Konto Jakże Osobiste (Premium)

Jak oceniliśmy banki

► Do konkursu napłynęło 9 zgłoszeń. Ocena została przeprowadzona według 8 kryteriów, m.in.: warunki finansowe, dostępność usług dodatkowych, koszty prowadzenia konta, dostępność dedykowanego opiekuna, możliwości inwestycyjne, dodatkowe ubezpieczenia oraz oferta kart premium i jakość obsługi klienta.

KOMENTARZ PARTNERA

Cyberbezpieczeństwo, Europo!



Marta Życińska
dyrektorka generalna polskiego oddziału
Mastercard Europe

Pod hasłem „Bezpieczeństwo, Europo!” Polska sprawuje prezydencję w Radzie Unii Europejskiej, koncentrując się na kluczowych wyzwaniach, jakie stawia przed nami współczesny świat. Cyberzagrożenia, coraz częstsze ataki hakierskie i konieczność zabezpieczenia infrastruktury krytycznej to tylko niektóre z nich. Przystępując do wyzwań, rozwijamy swoje metody działania, wykorzystując coraz bardziej zaawansowane technologie, w tym sztuczną inteligencję. W związku z tym, aby skutecznie stawić czoła zagrożeniom i zapewnić bezpieczeństwo naszych systemów, musimy być krok przed nimi w tym trudnym wyścigu.

Cyberbezpieczeństwo to priorytet

Również z tego powodu, że cyberbezpieczeństwo stało się priorytetem, w ramach tegorocznej edycji Złotego Bankiera Mastercard został partnerem merytorycznym nowej kategorii, która odpowiada na wyzwania dzisiejszych czasów – Złota Tarcza Cyberbezpieczeństwa.

W ciągu ostatnich lat w Mastercard zainwestowaliśmy 10,7 mld dolarów, aby wzmocnić nasze możliwości w zakresie cyberbezpieczeństwa i zwalczania nadużyć finansowych. Rozwijamy technologie i zasoby wiedzy, inwestując w firmy zajmujące się walką z oszustwami i cyberprzestępczością.

W nowej kategorii Złotego Bankiera oceniano stan bezpieczeństwa bankowych serwisów internetowych oraz wewnętrznych procesów, procedur i kompetencji. Wyróżnienie ma na celu wyłonienie instytucji, która jest rynkowym wzorcem w tym obszarze. Choć zdobycia Złotego

Tarczy może być tylko jeden, to warto podkreślić, że cały sektor bankowy w Polsce wykazuje się znacznym zaawansowaniem w obszarze bezpieczeństwa cyfrowego, będąc w europejskiej czołówce pod tym względem.

Polska innowacją stoi

Rok 2025 jest dla Mastercard szczególnie, ponieważ obchodzimy 30-lecie działalności w Polsce. Jesteśmy bardzo dumni z tego, co udało nam się zrealizować na polskim rynku. W 2007 roku wprowadziliśmy pierwsze karty zbliżeniowe, a dziś już prawie 100% transakcji kartowych odbywa się w tej technologii. W 2015 roku Polska była jednym z pierwszych krajów, w których Mastercard wdrożył płatności mobilne we współpracy z lokalnymi bankami, z których dzisiaj coraz chętniej korzystają Polacy. Dlatego dołączyliśmy do kampanii „We did it in Poland”, która pod patronatem Polskiej Prezydencji w Radzie UE wzmacnia wizerunek Polski, promuje polskie innowacje i przedsiębiorczość, a także podkreśla to, z czego Polacy mogą być dumni na świecie. Wiele naszych innowacyjnych rozwiązań jest wdrażanych w pierwszej kolejności właśnie tu, w Polsce. To między innymi dlatego, że Polacy są narodem niezwykle otwartym na nowoczesne technologie. Nasz kraj to idealne miejsce do testowania i skalowania przełomowych pomysłów i sprawdzania ich potencjału.

Polska bankowość uznawana jest za jedną z najbardziej zaawansowanych i rozwiniętych w Europie. Wysokie standardy wyznacza dzięki innowacyjności, która przybiera różne formy, od wykorzystania najnowszych technologii po nowatorskie podejście do obsługi klienta. Wystarczy spojrzeć na liczby – pierwsza karta bankomatowa została wydana w 1995 roku, a dziś na rynku jest ich prawie 46 milionów, co pokazuje, jak szybko i skutecznie dynamika ich wydawania wzrosła.

Trendy konsumenckie w bankowości ewoluują w szybkim tempie, a klienci coraz częściej oczekują nowoczesnych, wygodnych i spersonalizowanych usług finansowych. W odpowiedzi na te zmieniające się potrzeby, instytucje bankowe muszą nieustannie dostosowywać swoje oferty, wprowadzając innowacyjne rozwiązania. Klienci, korzystając z najnowszych usług bankowych, oczekują nie tylko komfortu i efektywności, ale także pewności, że ich dane są bezpieczne. Dlatego tak ważne jest odpowiedzialne podejście do wprowadzania nowych technologii oraz skuteczne zarządzanie zagrożeniami w przestrzeni cyfrowej. Warto zatrzymać się na chwilę i powiedzieć „sprawdzam”, bo cyberbezpieczeństwo jest nie tylko fundamentem zaufania w relacjach klientów z bankami, ale również warunkiem stabilności całego sektora finansowego.

Wspólny wysiłek na rzecz bezpieczeństwa

Jako liderzy sektora musimy być świadomi, że dokonania minionych lat nie mogą być usprawiedliwieniem dla spoczęcia na laurach. Nasza innowacyjność to powód do dumy, jednak rosnące wyzwania związane z coraz bardziej zaawansowanymi atakami cyberprzestępców wymagają wspólnych działań całej branży.

Aby sprostać wyzwaniom, które stoją przed nami, kluczowym elementem jest współpraca wszystkich interesariuszy w sektorze finansowym. Banki, dostawcy technologii, a także organy regulacyjne powinny działać w harmonii, aby wspierać cyberbezpieczeństwo i zapewnić najwyższe standardy ochrony danych. Edukacja pracowników oraz klientów to również ważny element wzmocnienia kultury bezpieczeństwa. Dzielenie się wiedzą na temat zagrożeń, metod zabezpieczeń i budowania świadomości jest kluczowe dla zachowania

odporności sektora finansowego przed cyberprzestępcami.

W tym kontekście jesteśmy zobowiązani, aby koncentrować się na innowacyjnych rozwiązaniach i współpracy pomiędzy bankami, dostawcami technologii a organami regulacyjnymi. Niedawno Mastercard podpisał umowę z Ministerstwem Cyfryzacji na współpracę w ramach Programu Współpracy w zakresie Cyberbezpieczeństwa (PWCyber). Celem tych działań jest podniesienie kompetencji krajowych podmiotów w zakresie świadomości zagrożeń, metod cyberataków oraz umiejętności przeciwdziałania zagrożeniom w systemach. Współpraca z sektorem publicznym oraz edukacji umożliwiają podnoszenie kompetencji odpowiedzialnych za bezpieczeństwo oraz dostarczają narzędzi do analizy i prewencji cyberzagrożeń. Wspólna strategia i współdziałanie są kluczem do budowania bezpieczniejszej przyszłości dla całego sektora.

Razem możemy więcej

Jako dyrektorka generalna Mastercard w Polsce, jestem dumna, że praktycznie od początku jestem partnerem Rankingu Złoty Bankier, a w tym roku merytorycznie wspieramy kategorię związaną z cyberbezpieczeństwem. Razem możemy popularyzować najlepsze rozwiązania i inspirować przykłady w bankowości, które mogą stać się wzorem do naśladowania zarówno w Polsce jak i w Europie.

Nasze 30-letnie doświadczenie na polskim rynku pokazuje, że Polska może być liderem innowacji i bezpieczeństwa, ale wymaga to ciągłych inwestycji i zaangażowania. Niech tegoroczna edycja Złotego Bankiera będzie okazją do refleksji i impulsem do dalszych działań. Zachęcam wszystkich do wspólnych wysiłków w walce o bezpieczeństwo sektora. Razem możemy osiągnąć więcej. © ©

ZŁOTY BANKIER 2025

CYBERBEZPIECZEŃSTWO

Nagroda dla cyberbezpieczników

Polskie banki są innowacyjne i oferują bardzo wysoki poziom serwisu – to wiemy. Są też bardzo bezpieczne. To też wiemy, choć często zapominamy, komu to zawdzięczamy. Nagroda w kategorii Złota Tarcza Bezpieczeństwa jest właśnie dla nich. W tym roku wędruje do zespołu BNP Paribas Bank Polska

Eugeniusz
Twaróg



W tegorocznej edycji badań Złoty Bankier pojawiło się kilka nowych statuetek w nowych kategoriach. Wszystkie są cenne i mają swoją wagę jakościową. Szczególnie dumni jesteśmy ze Złotego Bankiera w kategorii Cyberbezpieczeństwa. Z kilku powodów. Nasze badanie od początku jest o jakości obsługi, user experience, sprawności kanałów kontaktu z klientem, innowacyjności, dostępności produktów i cenie. Z roku na rok obserwujemy wzrost profesjonalizmu branży, co znajduje wyraz w coraz wyższych ocenach wystawianych przez audytorów. Jest to efekt wysiłku całej organizacji, nie tylko doradców na frontdzie, z którymi rozmawiają tajemniczy klienci. W ramach Złotego Bankiera staramy się docenić i nagrodzić pracowników, którzy są mniej widoczni, a pracują na sukces banku. Stąd w tegorocznym badaniu mamy nowe kategorie nagród za jakość serwisu w każdym z kanałów obsługi oraz statuetki za produkty i usługi z misją.

Cyberbezpieczeństwo lubi ciszę

Cichymi bohaterami każdego banku z osobną i całe branży są natomiast specjaliści od cyberbezpieczeństwa, zabezpieczeń, działań antyfraudowych. To dzięki nim w dużym stopniu, w skrajnie nieufnym polskim społeczeństwie, poziom zaufania do banków jest tak wysoki.

Problem z cyberbezpieczeństwem polega na tym, że, tak jak pieniądze, lubi ciszę. A nawet bardziej. Cyberbezpieczeństwo to niezwykle delikatna materia. Trzeba o nim mówić, żeby uczyła klientów, edukować, przestrzegać przed zagrożeniami, ale też budować zaufanie do instytucji finansowych. Z drugiej strony należy zachować daleko posuniętą ostrożność, żeby nie dawać powodu do niepokoju, że z bezpieczeństwem coś jest nie w porządku.

Problem kwadratury koła znany jest specjalistom od komunikacji w bankach. Organizatorom badania Złotego Bankiera również. Jak nagrodzić bank w kategorii cyberbezpieczeństwa w taki sposób, żeby uniknąć wartościowania i podziału na banki bardziej i mniej bezpieczne? Jest rzecz oczywista, że poziom cyberbezpieczeństwa polskich banków jest bardzo wysoki, co udowadniają codziennie. W rozmowie z „Pulsem Biznesu”, zrealizowanej w ramach akcji Scamming out!, Krzysztof Gawkowski, minister cyfryzacji, powiedział, że polski sektor bankowy charakteryzuje się najwyższym poziomem bezpieczeństwa w Europie. Dodał, że w wojnie cybernetycznej Polska jest krajem frontowym. Ataki hakerów są elementem wrogich działań hybrydowych sponsorowanych przez Rosję.

Jak badaliśmy banki

Przygotowując tegoroczną edycję Złotego Bankiera, uznaliśmy za rzecz oczywistą, że wśród nagród musi znaleźć się statuetka dla cyberbezpieczników. Od początku założyliśmy, że nie tworzymy rankingu, nie porównujemy banków, ale wprowadzamy kategorię, która pozwoli docenić zaangażowanie sektora w cyberochronę oraz edukację w zakresie cyberbezpieczeństwa.

Kolejnym warunkiem było także opracowanie metodologii, żeby wyboru zwycięzcy dokonać w oparciu o obiektywne kryteria oparte na wynikach badań. Udało się to zrealizować. Do współpracy zaprosiliśmy Mastercard, który dostarczył narzędzi badawczych:

RiskRecon – skanowanie domen internetowych banków w poszukiwaniu podatności na ataki hakierskie.

CyberQuant Lite – analiza wewnętrznych procedur i procesów organizacji.

Badanie ankietowe wzbogaciłymi o kwestionariusz dotyczący działań edukacyjnych w zakresie cyberbezpieczeństwa. Dodatkowo przygotowaliśmy zestaw pytań opartych na zaleceniach prezesa UOKiK dla dostawców usług płatniczych w zakresie bezpieczeństwa.

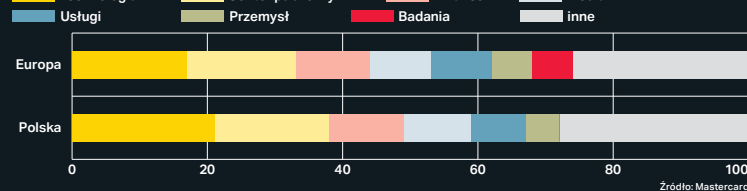
W realizacji badania CyberQuant pośredniczyła firma Minds&Roses, certyfikowany partner Mastercard. Wyniki ankiet zostały zanonimizowane. Poza tym przepływ informacji odbywał się w bezpieczny sposób, bez dostępu osób trzecich.

Badanie ankietowe rozpoczęło się w lutym. Skanowanie RiskRecon zostało przeprowadzone w marcu. Do udziału w obydwu częściach badania zgłosiło się 12 banków. Dwa banki ze względów organizacyjnych poprosiły o wyłączenie z analizy.

O zwycięstwie w kategorii cyberbezpieczeństwo decydowała suma punktów badania CyberQuant i RiskRecon. Najwięcej zdobył ich **BNP Paribas Bank Polska**, do którego wędruje statuetka **Złoty Bankier – Złota Tarcza Cyberbezpieczeństwa**. ©

Branże najbardziej zagrożone cyberatakami

► w proc.



Kup pan iPhone'a

Od kilku lat audytorzy wizytujący oddziały dopytują doradców o bezpieczeństwo pieniędzy w banku, aplikacji, serwisu internetowego. Z roku na rok przygotowanie bankowców jest lepsze. Rzadko zdarza się, żeby tajemniczy klient poczuł się niedoinformowany. Coraz częściej w placówce przechodzą małe szkolenie z zakresu oszustw finansowych i cyberzagrożeń. Zdarzają się też niestandardowe porady.

Doradca udzielił szczegółowych informacji, mówił o tym że zamiast pinu można potwierdzać odciskiem palca, ostrzegając przed linkami, skanowaniem kodów QR. Wiedział o czym mówić i brzmiał wiarygodnie w kwestiach bezpieczeństwa.

Pracownik poinformował mnie, że jeśli jestem w trakcie połączenia, i nie jestem pewna, czy dzwoni do mnie pracownik banku, czy też inna osoba, to mogę wejść do aplikacji i zweryfikować to połączenie. Doradca poinformował mnie także, że bank nie wysłał żadnych SMSów i maili z prośbą do klientów. Klient powinien być też czujny, aby zwiększyć swoje bezpieczeństwo.

Pracownik zasugerował, że najlepszym sposobem ochrony jest posiadanie iPhone'a.

Doradca powiedział dużo i biegle poruszał się w temacie. Wskazał jak można w aplikacji mobilnej sprawdzić czy faktycznie dzwoni do mnie bank (to była jedyna rzecz którą pokazał w aplikacji), kiedy warto zachować czujność.

Pewność i spokój, z jakim Pani mi przedstawiła temat bezpieczeństwa, rozwiła moje wątpliwości, a też jestem od wielu lat klientem i użyję się bezpiecznie.

Doradca odpowiedział na moją obiektywne, powiedział jak się zabezpieczać, czego nie robić, jak działa bank, co blokuje a co nie, zasugerował płatności

w internecie blik-iem a nie kartą, podał swój przykład jak mu bank zablokował konto i bardzo dobrze bo była próba kradzieży.

Doradca mówił o bezpieczeństwie bardzo dużo. Odniósł się do mojej historii, powiedział jak się zabezpieczać, poinformował o profilaktyce co robić żeby takich sytuacji uniknąć, jak się zachowywać, podawał różne przykłady oszustw.

Doradca wyjaśnił, że mam uważać na to, co robię w sieci, bo bank nie bierze odpowiedzialności za to, co się stanie. Zabrakło mi rozwinięcia tematu, doradca wspominał o podawaniu danych do logowania, a tu chodziło o to, co w sytuacji, kiedy ktoś włamie się na mój telefon. Myślę, że doradca mógł dopytywać o szczegóły tego problemu.

Pracownik zapewniał o poważnym traktowaniu kwestii bezpieczeństwa przez bank oraz monitorowaniu nietypowych transakcji.

Doradca powiedział, żebym nie klikał nieznanymi linków i próbował temat wyjaśnić, ale cały czas kładł nacisk, żeby nie klikać linków. Zabrakło informacji, gdzie mogę szukać sposobów zabezpieczenia konta.

Pracownik poinformował mnie, w jaki sposób bank dba o bezpieczeństwo klientów oraz wspominał o tym, iż bardzo dużą rolę rodziców jest uczyć dzieci

na różne sytuacje. Doradca wspominał, iż klient też ma obowiązek zwracać uwagę na swoje bezpieczeństwo i nie powinien wchodzić np. w linki, których pochodzenia nie zna.

Doradca opowiedział, żeby nie podawać żadnych haseł loginów przez telefon, jest bot wykrywający nietypowe ruchy na koncie, proponował rozdzielanie pieniędzy-na lokacje nie są widoczne, jeśli ktoś kradnie.

Doradca zaprosił panią Dyrektora, aby bardziej opowiedział mi o zabezpieczeniu moich oszczędności.

Doradca wyjaśnił, że należy patrzeć, skąd przyszedł SMS, nie wchodzić w linki, jest autoryzacja zawsze, jest logowanie biometryczne, można ustawić urządzenia zaufane, zastrzeżenie PESEL, limity na poszczególne sposoby płatności. Doradca o bezpieczeństwie mówił w dwóch blokach.

Odpowiedź doradcy była taka "jednowymiarowa", bez podawania szczegółów takiego zabezpieczenia przed oszustami. Nie poczułem się dobrze poinformowany na powyższy temat.

Bank konto bardzo zabezpiecza: podwójne logowanie, token push, kod SMS, odblokowanie telefonu, kody klienta indywidualne, ale jeśli klient udostępni swoje dane, to bank nie ma na to wpływu.

SOCIAL MEDIA

Inteligentna bankowość

Zaskoczenia nie było jeśli chodzi o lidera – ING Bank Śląski wygrał. Formę utrzymał Santander. Sporą niespodziankę sprawił Pekao. Wyróżnił się też Nest Bank

Wojciech Boczoń



O obecność banków w social mediach to dziś w zasadzie kwestia być albo nie być. Z kilku kluczowych powodów. Przede wszystkim media społecznościowe pozwalają instytucjom finansowym na bezpośrednią komunikację z klientami i budowanie relacji wykraczających poza standardowe ramy współpracy. Jest to również świetny kanał marketingowy, umożliwiający kreowanie pozytywnego wizerunku czy dzielenie się sukcesami pracowników. W mediach społecznościowych można też edukować finansowo i zachęcać do korzystania z nowych produktów. Czy wreszcie – na bieżąco reagować na sytuacje kryzysowe i minimalizować straty wizerunkowe.

Kapituła rankingu Złoty Bankier po raz kolejny sprawdziła, jak banki radzą sobie w mediach społecznościowych. Podobnie jak w poprzednich latach wybraliśmy temat przewodni i pod tym kątem analizowaliśmy działalność banków w sieci. W tym roku słowem kluczem był „smart” odnoszące się do innowacji poprawiających wygodę obsługi klienta,

pomagających efektywnie zarządzać budżetem, oszczędnościami i inwestycjami oraz oszczędzać czas. Pod uwagę braliśmy zatem strategie komunikacji dotyczące m.in. aplikacji i nowych funkcji, wirtualnych asystentów i rozwiązań AI, nowości w płatnościach czy personalizowanych oferty bankowych.

– Analiza płatnej i organicznej komunikacji banków w mediach społecznościowych na podstawie danych Sotrendera, wskazuje na dominującą rolę tematyki „smart banking”. Od 60 proc. do 95 proc. postów dotyczyło różnych aspektów inteligentnej bankowości. Najczęściej poruszane były programy partnerskie i oferty zakupowe, a także aplikacje mobilne, płatności cyfrowe oraz personalizacja usług bankowych – tłumaczy dr Jan Zając, CEO i Founder Sotrendera.

Kapituła rankingu uznała, że bezapelacyjnie bankiem numer jeden, który najlepiej radzi sobie w social mediach jest ING Bank Śląski. Drugie miejsce przyznano Santander Bank Polska, a trzecie Bankowi Pekao. Członkowie kapituły zdecydowali się też przyznać specjalne wyróżnienie dla Nest Banku.

– Pierwsze miejsce nie jest zaskoczeniem, bo ING konsekwentnie realizuje dobre i wartościowe działania w sieci. Duże zaskoczenie mamy natomiast drugim stopniu podium, gdzie dzięki aktywnym i nowoczesnym działaniom znalazło

Kapituła

- ▶ **Zofia Bugajna-Kasdepke**, SEC Newgate CEE
- ▶ **Małgorzata Grabowska-Elzanowska**, Minds & Roses
- ▶ **dr Jan Zając**, Sotrender
- ▶ **Mikołaj Winkiel**, Brand24
- ▶ **Adam Zadrozny**, Obsługa Człowieka
- ▶ **Maciej Leonard Żybuła**, Bees&Honey
- ▶ **Mateusz Szymański**, Puls Biznesu
- ▶ **Wojciech Boczoń**, Bankier.pl

się Pekao. Kampanie są odpowiednio dobrane do grup docelowych i konsekwentnie realizowane. Osobiście, cieszy mnie też wykorzystanie kolejnej gry (tym razem Fortnite) w komunikacji z młodymi ludźmi – dzięki temu, bank buduje świadomość odpowiedzialności finansowej i pokazuje jak pomnażać wirtualną walutę – mówi Mikołaj Winkiel z Brand24.

Pozycja Santander Bank Polska, który znalazł się na trzecim miejscu na podium, nie budziła żadnych wątpliwości u ekspertów. Uznano, że bank także w wszechstronny sposób komunikuje swoje rozwiązania „smart”, aktywnie angażując klientów do dyskusji i edukując z zakresu nowoczesnych technologii.

– Na szczególną uwagę zasługuje także mniejszy gracz, Nest Bank. W tegorocznym

zgłoszeniu jako jedyny wskazał na marki osobiste swoich liderów jako element strategii social media. Członkowie zarządu instytucji biorą aktywny udział w komunikacji w mediach społecznościowych, otwierając Nest na rozmowę z użytkownikami LinkedIn i spersonifikowany przekaz. W czasach, gdy klienci szukają nie tylko usług, ale przede wszystkim autentyczności, takie podejście zasługuje na szczególne wyróżnienie – mówi Zofia Bugajna-Kasdepke, SEC Newgate CEE.

Obrazy kapituły podparte były szczegółowymi badaniami social mediów, jakie przeprowadziły Sotrender i Brand24. Eksperti sprawdzili m.in. zasięgi postów, zaangażowanie klientów, budżety przeznaczone na promocję czy nawet rozkład funduszy przeznaczonych na promocję ze względu na płeć odbiorców.

– Dyskusja była merytoryczna, wspierana zarówno jakościowymi insightami, jak i liczbowymi wskaźnikami pozyskanymi z narzędzi analitycznych Sotrender oraz Brand24, co zapewniło rzetelność i obiektywizm ocen. Jako członek jury wielu branżowych wydarzeń marketingowych, doceniam wysoki standard metodologiczny oraz pogłębiony charakter prowadzonych analiz, które wyróżniają konkurs Złoty Bankier na tle innych inicjatyw w branży – mówi Maciej Leonard Żybuła z Bees Honey. ©

MATERIAŁ PARTNERA

Fundamentem bankowości jest relacja z klientem

W bankowości budowa opartych na zaufaniu, przejrzystości i współpracy długotrwałych relacji z klientem pozostaje kluczowe, niezależnie od technologicznych innowacji. Budowanie tych relacji to nie tylko oferowanie nowych produktów, ale również edukacja finansowa

Nie ma wątpliwości, że w dzisiejszym dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym, technologia wpływa na sposób funkcjonowania sektora bankowego.

Zmieniają się narzędzia, systemy i potrzeby klientów. Jednak fundamentem bankowości pozostają relacje z klientami. To one były, są i będą kluczowe dla stabilności banków. Budowanie długotrwałych relacji opartych na zaufaniu, przejrzystości i współpracy pozostaje kluczowe, niezależnie od technologicznych innowacji.

Budowanie tych relacji to nie tylko oferowanie nowych produktów, ale również edukacja finansowa. Klient, który zna swoje prawa, rozumie korzyści i ryzyka produktów oraz zasady działania rynku finansowego, podejmuje racjonalne decyzje o alokacji swoich środków, zarówno w czasach stabilności, jak i niepewności. Dobrze wyedukowany klient kieruje swoje potrzeby finansowe do instytucji którym ufa i nie jest podatny na niepożądane ryzyko. Zachowania te wspierają równocześnie stabilność systemu bankowego. Zarówno banki jak i instytucje takie jak BFG muszą więc wspierać edukację finansową. Dlatego opracowana niedawno strategia Funduszu na lata 2025-2030 skupia tak dużą uwagę BFG na deponentach. Dla Funduszu jest niezmiernie ważne, żeby klienci banków rozumieli, jak zasady gwarantowania depozytów czy przymusowa restrukturyzacja działają na ich korzyść.

Na edukację finansową należy patrzeć jak na integralną część obsługi klienta oraz user experience. Każdy kontakt z klientem – zarówno w punkcie obsługi, jak i podczas korzystania z aplikacji bankowej – to okazja do przekazania wartościowej wiedzy, która wspiera podejmowanie świadomych decyzji. Transparentność i jasność informacji zwiększają zaufanie do banków, pomagając klientom lepiej zarządzać finansami i chronić swoje oszczędności.

Podsumowując, w dobie zmieniającego się otoczenia technologicznego i rynkowego, fundamentem bankowości pozostają silne i długotrwałe relacje z klientami. Dzięki współpracy banków i Bankowego Funduszu Gwarancyjnego, możemy zwiększać świadomość klientów na temat gwarancji depozytów, co pozwoli im podejmować racjonalne decyzje finansowe. Edukacja jako element obsługi klienta i user experience pomoże klientom w długoterminowej, stabilnej współpracy z instytucjami, którym mogą zaufać.

▶ **JUBILEUSZ FUNDUSZU:** Bankowy Fundusz Gwarancyjny, którego prezesem jest Maciej Szczęsny, obchodzi w tym roku jubileusz 30-lecia. [FOT. ARC]



ZŁOTY BANKIER 2025

RAPORT O TOKENIZACJI

Dziś karty płatnicze, w



Zastąpienie wrażliwych danych karty płatniczej, unikalnym identyfikatorem – tokenem – znacząco podnosi bezpieczeństwo transakcji i redukuje ryzyko oszustw. To dziś standard na rynku. Jak wynika z naszej ankiety, niektóre krajowe banki są otwarte na stosowanie tokenizacji jednak także w innych obszarach, w przyszłości nawet w przypadku krajowej waluty

Tomasz
Goss-Strzelecki



Nagrody Złoty Bankier wzbogacił się w tegorocznej edycji nie tylko o nowe kategorie, ale również o badanie ankietowe, w którym skupiliśmy się na podejściu krajowych banków do tokenizacji.

Dzisiaj jest to jeden z ważniejszych trendów w płatnościach. Token, czyli unikalny, wygenerowany losowo ciąg liczb, zwiększa bezpieczeństwo transakcji kartowych w interencje. Jak wynika z badań Mastercard w ubiegłym roku z takiej metody korzystało już co najmniej 39 proc. Polaków. Można śmiało zakładać, że odsetek ten dziś jest już wyższy. I dobrze, że tak się dzieje – jest to technologia, która znacząco podnosi bezpieczeństwo korzystających z niej osób.

Zadaliśmy kilka pytań – o tokenizację metod płatności ale także o tokenizację różnego rodzaju danych czy aktywów oraz kojarzoną

z nią technologią blockchain. W ankiecie wzięło udział 10 banków. Ankieta miała charakter anonimowy, dlatego nie podajemy nazw banków przy cytowanych odpowiedziach.

Piłka po stronie ecommerce

Zapytaliśmy banki na jakim są etapie, jeśli chodzi o wdrażanie stokenizowanych metod płatności, i w jakiej perspektywie przewidują dojście do 100-proc. tokenizacji płatności. Choć są wyjątki, to banki raczej nie oczekują osiągnięcia tak postawionego celu w najbliższych latach.

Tylko jeden z banków chwali się, że jest już blisko: „Bank osiągnął 100 proc. tokenizacji portfela kart płatniczych Mastercard, które to karty stanowią 88 proc. kart płatniczych [...] w posiadaniu klientów banku”.

Inne instytucje widzą możliwość dojścia do 100-proc. tokenizacji najszybciej w perspektywie kilku lat.

„Wspieramy rozwiązania, które w naszej ocenie mają wysoki potencjał wśród klientów. Obserwujemy stale rosnący wolumen transakcji zblizeniowych realizowanych kartami stokenizowanymi. Warto wspomnieć, że tokenizacja

jest też wykorzystywana w coraz bardziej popularnym wśród klientów BLIK-u zblizeniowym. Osiągnięcie poziomu ponad 90 proc. to perspektywa kilku lat” – podaje jeden z banków.

„Stopień wykorzystania tokenów do płatności kartowych w e-commerce zależy od gotowości sklepów, aplikacji i integratorów. Tokenizacja e-commerce nie jest świadomym wyborem klienta, technicznie zależy od konkretnego merchanta i integratora. Z uwagi na zmiany oczekiwane przez organizacje płatnicze, w najbliższych kilku latach oczekujemy znacznego wzrostu wykorzystania tokenów i możliwości dojścia nawet do 100 proc. realizowanych transakcji” – dodaje ten sam bank.

Jako przeszkoda do osiągnięcia 100-proc. celu wskazywane są m.in. własne ograniczenia po stronie firm e-commerce czy ograniczenia związane z preferencjami klientów.

„Obecnie większość [naszych] kart jest stokenizowana przynajmniej w jednym portfelu lub serwisie. Jesteśmy liderem rankingów pod względem liczby aktywnych tokenów i płatności urządzeniami mobilnymi. Możliwość realizacji transakcji w 100 proc. wyłącznie tokenami

ograniczona jest przez dostępność akceptantów e-commerce oraz przyzwyczajenia klientów” – wskazuje jeden z banków.

100 proc. tokenów za kilka lat

W niektórych bankach tokenizacja dotyczy na razie zdecydowanej mniejszości wydanych kart.

„W ostatnim czasie bank rozpoczął prace w zakresie wdrażania kolejnych portfeli cyfrowych, które planujemy udostępnić naszym klientom w drugim kwartale 2025. Obecnie ok. 25 proc. kart banku jest stokenizowanych. Osiągnięcie poziomu 100 proc. przewidujemy w perspektywie nie krótszej niż 8 lat” – informuje kolejna instytucja.

Jeden z banków wprost przyznaje, że osiągnięcie 100-proc. tokenizacji może być niemożliwe ze względu na segment klientów, jaki obsługuje.

„Bank jest przygotowany do tokenizacji kart i ma szeroką ofertę, jeśli chodzi o dostępne dla klientów portfele cyfrowe, są to: Google Pay, Apple Pay, Garmin Pay oraz Xiaomi Pay. Docelowy segment klientów [...] wyklucza jednak 100-proc. możliwość przejścia na stokeni-

przyszłości złoty i akcje

zowane metody płatności. Obecnie w portfelu kart Banku karty stokenizowane w portfelach cyfrowych stanowią 15 proc” – podaje bank.

Jak zachęcić klientów – brak czekania na „plastik”, wygoda i nagrody

Zapytaliśmy banki, czy i w jaki sposób promują tokenizację kart płatniczych wśród swoich klientów. Część banków wskazała, że do korzystania z tokenizacji zachęcają zwłaszcza nowych klientów, którzy dzięki temu nie muszą czekać na przysłanie im „plastiku”.

„Bank prowadzi standardowe działania direct marketingowe oraz edukacyjne zachęcające klientów użytkowników aplikacji mobilnych do dodania karty do telefonu. Szczególnie dotyczy to nowych kart wydanych do nowo otwartych kont i nowych kart. Dzięki dodaniu karty do telefonu, użytkownik karty może z niej korzystać od razu po zamówieniu karty” – podaje jedna z instytucji.

„Standardowa zachęta do tokenizacji kart przy pierwszym logowaniu do aplikacji mobilnej (splashscreen) oraz historycznie przeprowadzona promocja we współpracy z organizacją kartową Mastercard, polegająca na przyznaniu klientom dodatkowych punktów w Programie Bezecenne Chwile za tokenizację karty w portfelu cyfrowym” – wymienia swoje działania promocyjne inny z banków.

Część instytucji ułatwiają dodawanie kart do mobilnych portfeli bezpośrednio ze swoich aplikacji.

„Banku informuje klientów o możliwości dodania swojej karty płatniczej do mobilnych metod płatności. Takie informacje znajdują się również na materiałach marketingowych [...]. Dodatkowo bank wdrożył możliwość dodania karty płatniczej do Google Pay i Apple Pay bezpośrednio z aplikacji banku” – podaje kolejny z banków.

Niektóre przekonują też klientów, że „plastik” w ogóle może być zbędny.

„Ułatwiamy proces dodawania kart do portfeli Apple i Google za pomocą naszej aplikacji. Umożliwiamy zamówienie dowolnej karty debetowej w opcji bez plastiku, aby pokazać, że nie jest ona niezbędna do wykonywania transakcji (przynajmniej w Polsce)” – informuje jeden z banków.

Banki podkreślają również aspekt wynagradzania klientów za korzystanie z kart dodanych do portfeli cyfrowych.

„Tokenizacja gratyfikowana jest poprzez comiesięczne naliczenie punktów w programie lojalnościowym [...]. Dodatkowo wspierana jest poprzez informacje na stronie internetowej, kampanie CRM oraz okazjonalne promocje” – podaje jedna z instytucji.

Bariery dla tokenizacji: obawy o bezpieczeństwo i nieprzygotowanie sprzedawców

Warto podkreślić, że zaledwie jeden bank (na osiem, które odpowiedziało na tę część ankiety) w odpowiedzi na pytanie o sposoby promocji tokenizacji wśród klientów zwrócił uwagę na kwestię większego bezpieczeństwa, jakie oferuje ta technologia.

„Promujemy tokenizację kart oraz formy płatności oparte na tokenizacji poprzez edukację naszych klientów oraz oferowanie im nowoczesnych i bezpiecznych metod płatności. [...] Udośćniamy technologie takie jak Google Pay i Apple Pay, które bazują na tokenizacji, zapewniając wysoki poziom ochrony danych użytkow-

ników. W naszych materiałach edukacyjnych, kampaniach promujących płatności mobilne i komunikacji online podkreślamy zalety tokenizacji, takie jak bezpieczeństwo transakcji oraz wygodę płatności bez potrzeby fizycznego posiadania karty” – wskazuje bank.

Co ciekawe, temat bezpieczeństwa przewija się za to częściej w odpowiedziach na pytanie o to, jakie bariery dostrzegają banki, jeśli chodzi o tokenizację kart płatniczych. Okazuje się, że część klientów banków wciąż nie daje się przekonać, że nowym technologiom warto zaufać.

„Tokenizacja kart płatniczych napotyka kilka barier, w tym brak zaufania do nowych technologii, wysokie koszty wdrożenia, trudności z integracją z istniejącymi systemami oraz obawy o prywatność i bezpieczeństwo danych. Dodatkowo brak edukacji wśród konsumentów i brak jednolitych standardów branżowych mogą utrudniać szerokie przyjęcie tej technologii. Ponadto zależność od nowoczesnych urządzeń i aplikacji może stanowić barierę dla niektórych użytkowników” – podaje w ankiecie jeden z banków.

„Barię, którą dostrzegamy, jest obawa klientów, czy płatności kartami stokenizowanymi są bezpieczne. Dodatkowo klienci mają obawy co do sposobu przetwarzania ich danych osobowych i płatniczych przez podmioty trzecie jak Google i Apple” – wskazuje kolejny bank.

„Niska świadomość klientów, duża grupa klientów w zaawansowanym wieku, która nie wyraża chęci korzystania z aplikacji mobilnej i nie ma zaufania do stokenizowanych metod płatności” – na takie bariery wskazuje inny z banków.

Na podobne bariery wskazuje też kolejna z instytucji: „Dotarcie do klientów w starszym wieku lub posiadających niedostosowane modele telefonów. Dodatkowo obawy, zwłaszcza seniorów, odnośnie bezpieczeństwa ich środków na rachunku”.

Dwa z banków wskazały na brak przygotowania części sprzedawców internetowych do przyjmowania płatności stokenizowanymi metodami.

„Dla środowiska e-commerce problemem może być nieświadomość części serwisów. Organizacje płatnicze pracują nad zachęceniem sprzedawców e-commerce do tokenizowania kart po każdej transakcji, po której następuje zapisanie danych karty. Ponieważ dla klienta ten proces nie jest widoczny, pozostaje zachęcanie sprzedawców do inicjowania tokenizacji” – podaje pierwszy z banków.

„O ile organizacje płatnicze w pełni dostosowały swoje sieci do obsługi płatności kartami stokenizowanymi, to nie wszyscy sprzedawcy i akceptanci przystosowali swoje systemy do przechowywania tokenów klientów zamiast pełnych numerów kart. Szybki rozwój w obszarze sprzedawców pozwoliłby na minimalizację barier związanych z płatnościami i przechowywaniem kart stokenizowanych” – dodaje druga z instytucji.

Co pocieszające, dwa spośród badanych banków nie dostrzegają aktualnie żadnych barier dla rozwoju tokenizacji kart płatniczych.

Co banki wiedzą o tokenizacji i blockchainie? Ocena średnia z plusem

W ankiecie zapytaliśmy banki także o podejmowane działania w zakresie tokenizacji w szerszym ujęciu, obejmującym cyfrowe tokeny różnego rodzaju aktywów czy danych. Pytaliśmy również o powiązania z tokenizacją technologie blockchain, która pozwala przechowywać dane

w postaci połączonych bloków, zabezpieczonych kryptograficznie, gwarantujących ich niezmiennosc i odporność na manipulacje.

Spośród 10 banków uczestniczących w ankiecie trzy wskazały, że mają w swoich strukturach specjalne zespoły, które zajmują się zagadnieniami związanymi z tokenizacją i blockchainem, a jeden potwierdził, że zatrudnia osoby z kompetencjami w tym zakresie w jednym z działów.

„Mamy kilka zespołów w banku, które zajmują się tokenizacją w różnych obszarach.

Jeden z nich zajmuje się tokenizacją kart płatniczych. [...] Kolejny zespół zajmuje się tokenizacją w obszarze oszczędności. [...] Inny zespół odpowiedzialny jest za tokenizację w procesach związanych z logowaniem za pomocą standardu autoryzacji OAuth 2.0 oraz z użyciem klucza sprzętowego U2F” – podał jeden z banków.

„Mamy nawet dwa tego typu zespoły, łącznie około 11 osób zaangażowanych w te struktury. Są to zespoły, które nie tylko analizują tego typu rozwiązania, ale również mają możliwość przygotowania produktów lub usług na bazie tej technologii” – podał kolejny bank.

„[W banku] istnieje zespół, który współpracuje z jednostkami banku z różnych obszarów w celu analizy możliwości i zastosowań technologii blockchain oraz tokenizacji w procesach finansowych i operacyjnych” – wskazała trzecia z instytucji.

Na nasze pytanie o punktową ocenę (w skali od 1 do 5) swoich kompetencji w zakresie technologii tokenizacji i blockchaina odpowiedziało osiem banków. Dwa wystawiły sobie najwyższe noty. Średnia ocen wyniosła 3,1 – co można odczytywać jako nieco wyższy od przeciętnego poziom wiedzy i kompetencji w tym zakresie. Jeden z banków ocenił się na 4 w stosunku do innych banków, ale na 2 w stosunku do rynku związanego z technologią blockchain, zastrzegając, że taki poziom wiedzy jest wystarczający, aby „skutecznie realizować projekty i tworzyć produkty oparte o tokenizację przy wykorzystaniu zasobów wewnętrznych”.

Stokenizowane dokumenty, sztuka, złoty, akcje...

Zapytaliśmy też banki, w jakich obszarach ich działalność może znaleźć zastosowanie tokenizacji i blockchain. Okazuje się, że jest ich całkiem sporo. A w niektórych technologię tę są wykorzystywane od dłuższego czasu.

„[Bank] w 2019 r. – jako pierwszy bank w Polsce – wprowadził trwały nośnik przy użyciu technologii blockchain w zakresie sprawdzania autentyczności dokumentów. Dziś takie rozwiązanie jest standardem w większości banków” – podał jedna z instytucji.

„Tokenizacja jest wykorzystywana w naszej organizacji od wielu lat w obszarze kart, oszczędności i logowania” – podaje kolejny z banków. „Tokenizacja jest bardzo dobrym rozwiązaniem dla ww. obszarów. Zapewnia ochronę wrażliwych danych kart, konta, klienta” – dodaje. „W procesach, w których odwołujemy się do konkretnego klienta (np. pełnomocnika lub dziecka użytkownika), nie posługujemy się jego numerem KKI, tylko nadanym unikalnym identyfikatorem lub hasłem (funkcją skrótów)” – wyjaśnia bank.

Gdzie jeszcze mogą znaleźć zastosowanie omawiane technologie? „Obszarami w banku, które wydają się atrakcyjne do wykorzystania tokenizacji, są płatności i transakcje finansowe, KYC (know your customer) i AML (anti-money laundering) oraz kredyty i pożyczki” – podaje inny z banków. Wyjaśnijmy, że KYC to procedu-

ry weryfikacji informacji dotyczących klientów, a skrót AML oznacza procedury przeciwdziałania praniu pieniędzy.

Kolejny bank również przyznaje, że obszarami do zastosowania tokenizacji są cyfrowe płatności i procedury KYC, a jeszcze inny, że to „wszelkiego rodzaju płatności oraz możliwość dodania kart lojalnościowych, biletów do kina, biletów lotniczych”.

Daleko idące zastosowania tokenizacji i blockchaina widzą dwa inne banki.

„Rozważany jest wariant wdrożenia stokenizowanego złotego oraz tokenizowanych akcji rynku niepublicznego. Produkty są po części przygotowane” – przyznaje pierwszy z nich. „Technologia blockchain w naszej organizacji dalej wykorzystywana jest głównie w formie eksperymentów. Najwięcej tego typu prac prowadzamy w obszarze maklerskim” – dodaje ten sam bank.

„Do tej pory [bank] używał technologii blockchain w celu tokenizacji sztuki ze swoich zasobów (jako pierwsza uniwersalna instytucja finansowa na świecie). Obecnie bank analizuje i przgląda się możliwościom zastosowania technologii blockchain, w tym tokenizowanych produktów i usług, w swojej działalności w dostępnych ramach prawnych” – dodaje drugi bank.

Dwa banki pozytywnie odpowiedziały na pytanie o współpracę z fintechami z obszaru tokenizacji i blockchaina. „Współpracowaliśmy już bezpośrednio z fintechem Coinfirm (obecnie Lukka) i ukończyliśmy dwa projekty oraz współpracowaliśmy pośrednio z innymi fintechami w ramach działań w Koalicji na Rzecz Polskich Innowacji. Prace z Coinfirm nie dotyczyły tokenizacji, a wykorzystania technologii blockchain w procesach dokumentowych. Natomiast prace w KPI skupiały się głównie na tokenizacji akcji rynku niepublicznego” – podaje pierwszy z banków. „[Bank] współpracował z fintechami w obszarze tokenizacji sztuki” – podaje druga z instytucji.

Zapytaliśmy też banki, jakie widzą wyzwania, jeśli chodzi o przyszłość tokenizacji i technologii blockchain w branży.

„Implementacja rozwiązań opartych na blockchain i tokenizacji wiąże się z wieloma wyzwaniami technologicznymi, prawnymi i regulacyjnymi. W zakresie technologii kluczowe są kwestie integracji z istniejącymi systemami bankowymi, skalowalności oraz zapewnienia bezpieczeństwa i prywatności danych. Prawnie – istnieje problem z brakiem jednoznacznych regulacji dotyczących tokenizacji oraz z trudnościami w przypisaniu odpowiedzialności w zdecentralizowanych systemach. Dodatkowymi wyzwaniami są zgodność z przepisami o ochronie danych (np. RODO) i wymogami AML/KYC, zwłaszcza w międzynarodowym kontekście, gdzie przepisy różnią się w zależności od kraju” – zaznacza jedna z instytucji, która wypowiedziała się na ten temat najszerszej.

„Główne wyzwania to ryzyko reputacyjne, dotyczące projektów bezpośrednio lub pośrednio związanych z kryptowalutami, oraz wyzwania prawne – uruchomienie obrotu wrotnego na stokenizowane aktywa, szereg kwestii prawa podatkowego dotyczących emisji i obrotu stable coin” – dodaje inny z banków.

Jeden z przedstawicieli branży wskazał, że dla rozwiązań blockchainowych wyzwaniem jest „brak regulacji określających rynek kryptoaktywów w Polsce”, a kolejny podkreślił, że „brakuje uzasadnienia ekonomicznego, biorąc pod uwagę koszty wynikające z regulacji takich jak DORA, MiCA itp.”



Złoty Bankier 2025

ZAMÓW SZCZEGÓŁOWY RAPORT Z WYNIKAMI BANKÓW

ZŁOTY BANK – NAJLEPSZA WIELOKANAŁOWA JAKOŚĆ OBSŁUGI

Największe w Polsce badanie jakości obsługi obejmujące 14 banków, po raz kolejny z udziałem aktualnych i potencjalnych klientów!

W raporcie znajdziesz analizę jakości obsługi i satysfakcji z korzystania z różnych kanałów kontaktu:

- » kontakty bezpośrednie – rozmowy z pracownikami banków w placówkach własnych
- » kontakty telefoniczne – rozmowy z konsultantami na infolinii
- » kontakty korespondencyjne – wiadomości wysyłane do banków przez formularz www i rozmowy prowadzone na czacie
- » kontakty cyfrowe – ocena udostępnianych przez banki systemów transakcyjnych i aplikacji

Każdy raport zawiera szczegółowy opis całego rynku i najlepiej ocenionych marek.

W ramach poszczególnych kanałów kontaktu analizujemy kluczowe obszary wpływające na satysfakcję klientów.

Szczegółowych informacji na temat raportów udzielają:

HANNA PIOTROWICZ
hanna.piotrowicz@mindsandroses.com
M +48 571 226 335

PIOTR PODOLSKI
piotr.podolski@mindsandroses.com
M +48 662 298 307



MINDS & ROSES

MINDS & ROSES - merytoryczny partner badania, działa od 2021 roku. Jest obecnie największą polską firmą badawczą według rankingu Polskiego Towarzystwa Badaczy Rynku i Opinii za 2023 rok.

kontakt@mindsandroses.com