

**Rozmowa
z maszyną?
– czy klienci
banków są
gotowi na
rewolucję AI?
Raport
i perspektywa
Kearney**

Podsumowanie zarządcze

Sztuczna inteligencja (AI) staje się jednym z najważniejszych czynników transformujących sektor bankowy na świecie. Wiodące instytucje finansowe już dziś wdrażają rozwiązania oparte na AI w całym cyklu życia klienta – od onboardingu, przez doradztwo, aż po obsługę posprzedażową. W Polsce, mimo rosnącej liczby wdrożeń, poziom zaawansowania technologicznego i adopcji przez klientów pozostaje zróżnicowany.

Z badania przeprowadzonego przez Kearney w kwietniu 2025 roku na reprezentatywnej próbie klientów banków detalicznych w Polsce wynika między innymi, że:

Ponad dwie trzecie klientów miało kontakt z rozwiązaniami AI w bankowości w ciągu ostatniego roku,

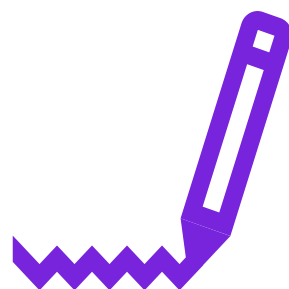
Jednak **niewiele ponad jedna czwarta badanych deklaruje wysoką otwartość na korzystanie z AI** przy zakupie nowych lub obsłudze obecnych produktów bankowych.

Podobnie jedna czwarta wykazuje brak otwartości, a prawie połowa pozostaje niezdecydowana, co wskazuje na potrzebę budowania zaufania i edukacji.

Równocześnie banki dostrzegają ogromny potencjał AI w zakresie m.in.:

- dalszego **doskonalenia dopasowania usług oraz formatu obsługi** do potrzeb i preferencji klientów,
- zwiększenia **dostępności usług oraz obsługi** (24/7, w kanałach mobilnych i online),
- dalszego doskonalenia **zarządzania ryzykiem oraz zgodnością,**
- **skrócenia czasu realizacji procesów na styku z klientami** (obecne szacunki wskazują na 40-60% potencjału),
- **redukcji kosztów operacyjnych** (obecne szacunki wskazują na 20-40% potencjału).

W tym kontekście, kluczowe staje się wypracowanie zrównoważonego podejścia do wdrażania AI – takiego, które łączy efektywność technologiczną z empatią wobec klienta i zgodnością regulacyjną. Na podstawie analizy danych, trendów rynkowych oraz doświadczeń projektowych, Kearney rekomenduje pięć strategicznych kierunków, które banki powinny obrać w najbliższych latach, **by najefektywniej rozwijać rozwiązania AI w relacjach z klientami detalicznymi.**





1 Zaawansowana behawioralna segmentacja klientów

- a. Otwartość na AI nie koreluje jednoznacznie z wiekiem, dochodami czy miejscem zamieszkania.
- b. Kluczowe jest uwzględnienie zachowań transakcyjnych, cyfrowych nawyków, profilu społecznego i oceny ryzyka.
- c. **Tak skonstruowana segmentacja pozwoli podchodzić do klienta w spersonalizowany sposób który umożliwi maksymalizację efektywności i budowanie trwałych relacji.**



2 Zróżnicowanie wykorzystania AI między kanałami i produktami / usługami

- a. Klienci są znacznie bardziej otwarci na korzystanie wyłącznie z AI w kanałach mobilnych (36-39%) i online niż na infolinii (10-12%).
- b. Gotowość do korzystania z AI jest wyższa dla mniej skomplikowanych produktów (np. otwarcie konta – 35-50%) niż dla złożonych usług.
- c. **Strategia omnichannel powinna uwzględniać preferencje kanałowe i poziom złożoności produktu dodatkowo bazując na segmentacji klientów opisanej powyżej.**



3 Hybrydowy model sprzedaży i obsługi klienta

- a. Klienci deklarują zróżnicowaną, ale relatywnie niską gotowość do całkowitej rezygnacji z kontaktów z pracownikiem banku (od 50% w przypadku najprostszych produktów jak otwarcie konta do jedynie 8% w przypadku złożonych jak kredyt hipoteczny).
- b. Model hybrydowy, łączący AI i doradców, pozwala zachować zaufanie i elastyczność, ważne by istniała możliwość „przełączenia” się do konsultanta w przypadku osób preferujących „tradycyjną” komunikację lub złożonych spraw.
- c. **AI powinno wspierać (ale nie zastępować) doradców, dostarczając im kontekstowe dane i rekomendacje dotyczące klientów.**



4 Monitoring skuteczności transparentność

- a. Tylko 7% klientów nie ma żadnych obaw wobec AI – najczęstsze to: błędne odpowiedzi (55%) i brak kontaktu z człowiekiem (44%).
- b. Zmiany technologiczne są nieuchronne, a bankom towarzyszy ciągła presja ze strony „zwinnych” fintechów.
- c. **Kluczowe działania to: wdrażanie najbardziej innowacyjnych rozwiązań, bieżące monitorowanie skuteczności i ciągłe doskonalenie algorytmów, transparentność działania AI oraz edukacja klientów.**



5 Uwzględnienie kwestii etycznych, bezpieczeństwa i zgodności z regulacjami

- a. Wraz z ogromnym potencjałem AI niesie ryzyko błędnych decyzji, wycieków danych i utraty reputacji.
- b. AI Act UE będzie wymagać pełnej transparentności i rejestracji modeli w obszarach wysokiego ryzyka (np. scoring kredytowy) od 2026 roku.
- c. **Banki muszą myśleć o zapewnieniu „etyczności”, bezpieczeństwa i zgodności z regulacjami już na etapie projektowania rozwiązań AI.**

Spis treści



Dzisiejsze postrzeganie AI przez klientów
a perspektywa banków06



Przyszłość AI oczami klientów
(kluczowe wnioski z badania).....08



Kierunki zastosowania AI na styku z
klientem15



Poziom zaawansowania wdrożeń AI w
polskim sektorze bankowym19



Główne wyzwania we wdrażaniu AI21



Rekomendacje dla banków24

Dzisiejsze postrzeganie AI przez klientów a perspektywa banków



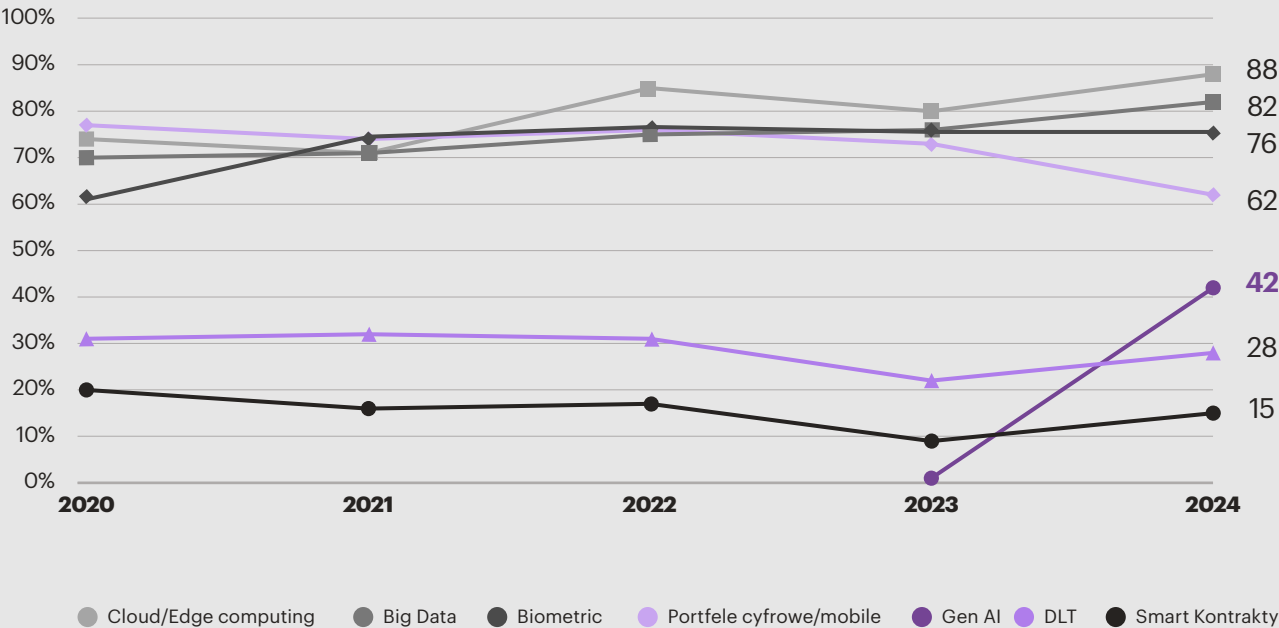
Klienci banków coraz częściej wchodzi w interakcje z systemami i narzędziami, które mają zastępować człowieka. Są to zarówno proste chatboty czy voiceboty „wyszkolone” do konkretnych zadań, jak i zaawansowani wirtualni asystenci, którzy “uczą się” i rozwijają swoje możliwości na bazie interakcji z klientami.

Te pierwsze rozwiązania – w szczególności, jeśli dysponują jedynie „zamkniętym” zestawem odpowiedzi na z góry zdefiniowane pytania nie są oczywiście „sztuczną inteligencją”, ale nadal mogą być odbierane przez klienta jako narzędzia zastępujące kontakt z człowiekiem.

Z kolei skala wykorzystania przez banki znacznie bardziej zaawansowanych, „uczących się” rozwiązań, potrafiących tworzyć nowe treści (GenAI) jest jeszcze ograniczona, ale bardzo szybko rośnie.

Z przeprowadzonego przez Kearney w 2024 roku badania największych globalnych instytucji finansowych wynika, że około 30% z nich aktywnie korzysta już z takich rozwiązań, dalsze 55% jest w fazie ich eksplorowania, a pozostałe 15% nie rozważało jeszcze ich zastosowania w praktyce. Podobne wnioski płyną z ankiety przeprowadzanej wśród europejskich banków przez EBA w latach 2020-2024. Wynika z niej, że o ile rozwiązania oparte o Chmurę, Big Data czy biometrię są już w zaawansowanej fazie, o tyle wykorzystanie GenAI nie jest jeszcze powszechnie stosowane, ale rozwija się w ogromnym tempie, implikując niesamowity potencjał, który dostrzegają w nim banki.

Wykres 1
Udział banków z UE wykorzystujących wymienione technologie, w tym GenAI (2020-2024)



Źródło: EBA

¹ Szczegółowe definicje poszczególnych technologii są przedstawione w rozdziale „Bibliografia”.

Z drugiej strony, kluczowe wyzwania w realizacji potencjału tych rozwiązań nieodłącznie wiążą się z ich postrzeganiem przez klientów, w którym wyróżnić możemy 3 główne aspekty:

- **Zaufanie klientów do rozwiązań jest na obecnym etapie ograniczone** – zarówno z uwagi na brak zrozumienia i transparentności technologii, kwestie prywatności, przykłady ich negatywnego wykorzystania, czy po prostu chęć kontaktu z człowiekiem, którego uważają za bardziej wiarygodnego.
- **Większość analiz jednoznacznie wskazuje, że AI działa dobrze w mniej skomplikowanych operacjach takich jak sprawdzanie salda, realizacja przelewów, czy podobne działania, ale w odniesieniu do bardziej złożonych spraw pojawia się jeszcze wiele wyzwań.**
- **Brak pełnego kontekstu** (lub zrozumienia intencji klienta) **może prowadzić do błędnych rekomendacji**, np. klient dostaje ofertę kredytu, mimo że nie jest nim zainteresowany.

Równocześnie banki zdają sobie sprawę, że AI pozwala na znaczne zwiększenie efektywności w obsłudze klienta, w zakresie m.in.:

- dalszego **doskonalenia dopasowania usług oraz formatu obsługi** do potrzeb i preferencji klientów,
- zwiększenia **dostępności usług oraz obsługi** (24/7, w kanałach mobilnych i online),
- dalszego doskonalenia **zarządzania ryzykiem oraz zgodnością**,
- **skrócenia czasu realizacji procesów na styku z klientami** (obecne szacunki wskazują na 40-60% potencjału),
- **redukcji kosztów operacyjnych** (obecne szacunki wskazują na 20-40% potencjału),
- **zwiększenia efektywności doradztwa**, dzięki wsparciu konsultantów poprzez analizę danych i rekomendacje pozwalające na personalizację na bazie historii transakcji i zachowań klientów.

Banki stoją zatem przed nie lada wyzwaniem, by – próbując podnieść efektywność, dostępność usług i skrócić czasy oczekiwania – nie zniechęcić do siebie klientów w momencie, gdy rozwiązania te będą wykorzystane w sposób niezgodny z ich oczekiwaniami.

Przyszłość AI oczami klientów (kluczowe wnioski z badania)



O ile obecne postrzeganie AI przez klientów banków oraz wyzwania, które się z tym wiążą, są relatywnie dobrze znane, to kluczowe jest to, w których obszarach oraz jak należy rozwijać takie rozwiązania.

Jako Kearney, czyli międzynarodowa firma doradcza, działająca na polskim rynku od ponad 30 lat i rokrocznie realizująca ponad 50 projektów dla największych banków w Polsce i Europie, mamy doskonałe zrozumienie najważniejszych trendów, które będą miały wpływ na kształtowanie się takich rozwiązań w nadchodzących latach.

Na polskim rynku brakowało świeżej perspektywy pochodzącej od klientów, dlatego w kwietniu 2025 roku przeprowadziliśmy badanie wśród detalicznych klientów banków pod względem ich percepcji i otwartości na korzystanie z rozwiązań AI.

Kluczowe wnioski z badania

1 **Większość klientów (66-72%) jest świadoma, że ich bank prowadził z nimi interakcję z wykorzystaniem narzędzi AI w ciągu ostatniego roku**, co podkreśla zarówno znaczne wykorzystanie takich rozwiązań przez banki, jak i jej świadomość przez klientów.

2 **Jedynie 25% osób deklaruje, że jest naprawdę otwarta (odpowiedzi 8-10 w 10-punktowej skali) na korzystanie z rozwiązań AI** (bez udziału pracownika banku) do zakupu nowych produktów / usług bankowych. **Dla obsługi obecnych produktów wartość ta wynosi odpowiednio 31%.**

Z drugiej strony duża grupa klientów (24-29%) wciąż deklaruje brak / bardzo niską otwartość (odpowiedzi 1-3) na korzystanie z rozwiązań AI do zakupu / obsługi produktów bankowych.

Najliczniejsza jest z kolei grupa osób niemających jednoznacznego zdania o gotowości do korzystania z rozwiązań AI w bankowości (odpowiedzi 4-7), której licznosc wynosi w obu przypadkach około 45%.

Co ciekawe, powyższe wartości są zbliżone zarówno dla zakupu nowych, jak i obsługi bieżących produktów, implikując duży potencjał wzrostu w obu obszarach i brak ich istotnego rozróżnienia przez klientów. Ponadto, wyniki ankiety wskazują, że wiek nie jest istotnie skorelowany z otwartością na AI, chociaż – co ciekawe – osoby najmłodsze (18-24), które można postrzegać jako najlepiej zaznajomione z technologią, deklarują otwartość niższą niż w pozostałych grupach wiekowych. Może to być wynikiem tego, że dopiero zdobywają swoje pierwsze doświadczenia w bankowości, ale również z dostępu do większej liczby wiadomości w mediach społecznościowych, które często wskazują negatywne wykorzystanie AI (np. DeepFake) lub są nieprzychylnie bankom.

Stosunkowo niska otwartość na korzystanie z AI w całej populacji pokazuje, że **banki wciąż muszą wykonać dużą pracę, by zachęcić klientów do używania takich rozwiązań**, przede wszystkim zwiększając ich transparentność i wiarygodność.

Tabela 1. Na ile jest Pan(i) otwarty(a) na korzystanie z rozwiązań AI (bez udziału pracownika banku), dla zakupu nowych produktów/usług bankowych (np. otwarcie konta, założenie lokaty, uzyskanie karty płatniczej, wzięcie kredytu)?

(1-10; 1 – brak otwartości, 10 – pełna otwartość, w podziale na grupy wiekowe)

		18-24	25-34	35-44	45-54	55+	Wszyscy respondenci
Wysoka otwartość na korzystanie z rozwiązań AI	10	7%	8%	10%	11%	11%	9%
	9	3%	5%	6%	6%	12%	6%
	8	6%	12%	12%	13%	6%	10%
Brak jednoznacznego zdania co do otwartości na korzystanie z rozwiązań AI	7	11%	12%	9%	15%	9%	11%
	6	8%	12%	11%	5%	6%	9%
	5	21%	17%	17%	17%	24%	18%
	4	7%	8%	6%	8%	4%	7%
Brak / niska otwartość na korzystanie z rozwiązań AI	3	10%	7%	7%	4%	3%	7%
	2	6%	4%	6%	8%	3%	6%
	1	19%	15%	16%	13%	24%	17%

Źródło: badanie Kearney

Tabela 2. Na ile jest Pan(i) otwarty(a) na korzystanie z rozwiązań AI (bez udziału pracownika banku), dla obsługi obecnych produktów bankowych (np. zmiana limitu transakcji, zastrzeżenie karty płatniczej / dokumentu, złożenie reklamacji, dodanie dodatkowej osoby do istniejącego konta)?

(1-10; 1 – brak otwartości, 10 – pełna otwartość, w podziale na grupy wiekowe)

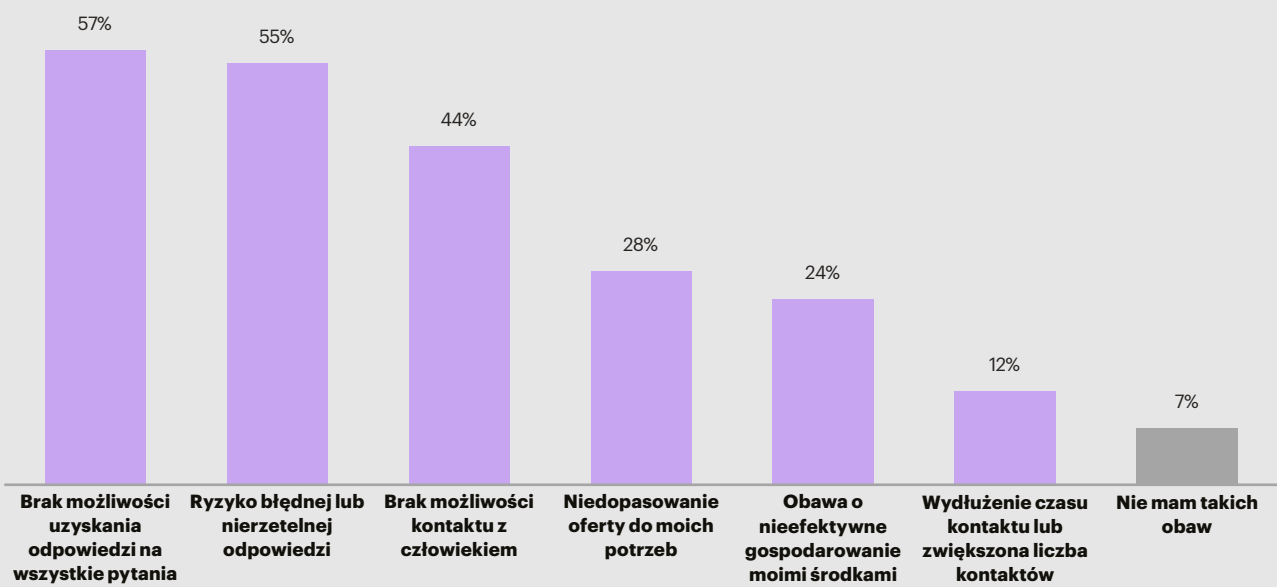
		18-24	25-34	35-44	45-54	55+	Wszyscy respondenci
Wysoka otwartość na korzystanie z rozwiązań AI	10	7%	10%	11%	12%	13%	10%
	9	6%	5%	9%	8%	13%	8%
	8	10%	15%	12%	14%	11%	13%
Brak jednoznacznego zdania co do otwartości na korzystanie z rozwiązań AI	7	13%	17%	8%	14%	9%	13%
	6	13%	11%	12%	9%	5%	11%
	5	18%	17%	20%	15%	20%	18%
	4	5%	4%	4%	6%	5%	5%
Brak / niska otwartość na korzystanie z rozwiązań AI	3	9%	5%	6%	5%	4%	6%
	2	7%	4%	4%	5%	3%	5%
	1	13%	11%	13%	11%	19%	13%

Źródło: badanie Kearney

3 Główne obawy wynikające z wykorzystania AI to **brak możliwości uzyskania satysfakcjonujących odpowiedzi (57%) i uzyskanie nieprawidłowych odpowiedzi (55%)**. Na kolejnych miejscach plasują się brak kontaktu z człowiekiem (44%), niedopasowanie oferty do potrzeb (28%), nieefektywne gospodarowanie środkami (24%) oraz wydłużenie czasu interakcji (12%). Analizując wyłącznie osoby o najwyższych dochodach – co intuicyjne – obawy o brak / nierzetelne odpowiedzi są niższe (39%), zaś znacząco rośnie obawa o nieefektywne gospodarowanie środkami (44%).

Jedynie 7% osób wskazało, że nie ma żadnych obaw związanych z wykorzystaniem AI przez banki do kontaktów z klientami. Pokazuje to, że percepcja jakości rozwiązań AI wciąż nie jest satysfakcjonująca, a poprawa jakości odpowiedzi powinna być priorytetem instytucji finansowych.

Wykres 1
Jakie są Pana(i) główne obawy wobec zakupu nowych produktów/usług bankowych lub obsługi obecnych usług bankowych przy wsparciu AI (bez udziału człowieka)?



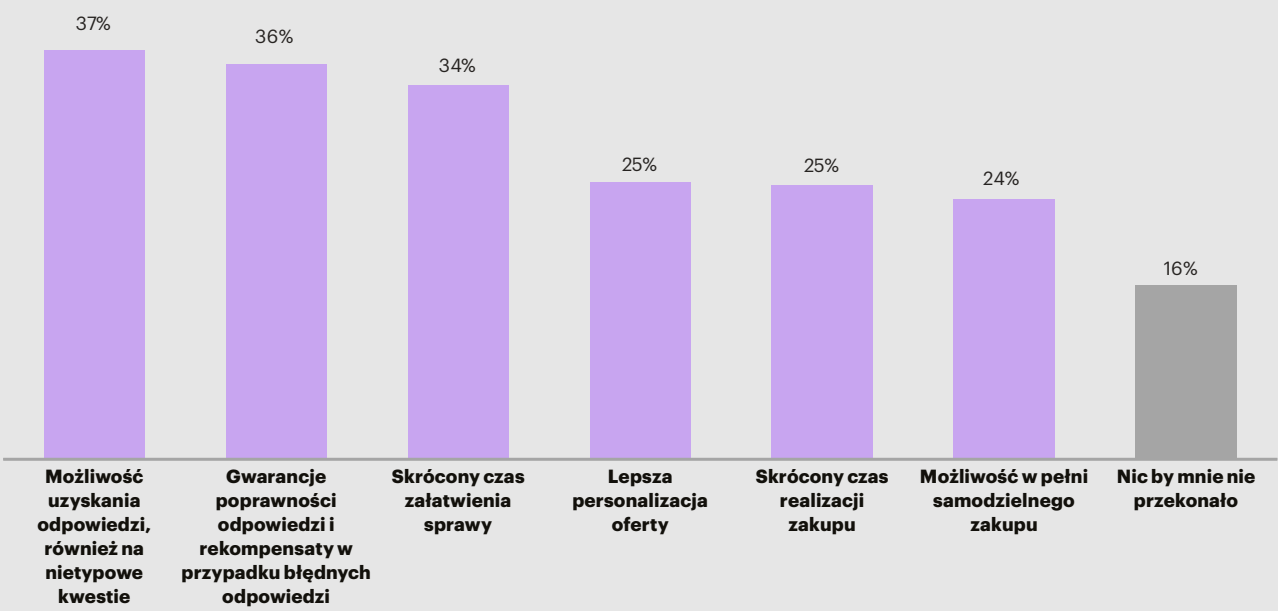
Źródło: badanie Kearney



4 Wśród czynników, które mogłyby przekonać ankietowanych do korzystania z rozwiązań AI najczęściej wymieniane były te związane z możliwością uzyskania odpowiedzi na nietypowe pytania, gwarancje ich poprawności, a także skrócenie czasu potrzebnego do załatwienia sprawy. 16% ankietowanych odpowiedziało, że niezależnie od rozwoju AI, nadal będą chcieli mieć bezpośredni kontakt z człowiekiem.

Widoczne jest zatem, że z punktu widzenia klientów kluczowe są jakość oraz sprawność działania takich rozwiązań i to też banki powinny stawiać na pierwszym miejscu.

Wykres 2
Co mogłoby przekonać Pana(ią) do korzystania z rozwiązań AI przy zakupie nowych produktów bankowych/ usług bankowych lub obsługi obecnych usług bankowych?

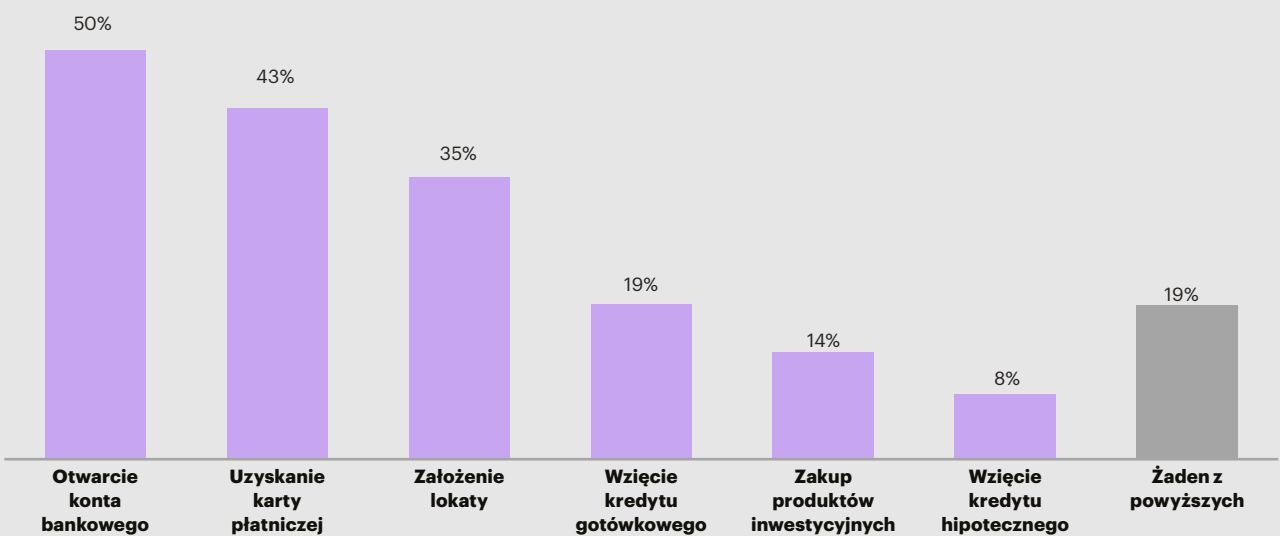


Źródło: badanie Kearney



5 Wśród produktów, które klienci byliby skłonni kupić wyłącznie przy wsparciu AI, najczęściej wymieniane były te najprostsze i najbardziej standardowe (otwarcie konta, uzyskanie karty, założenie lokaty). Jednak, mimo że opcje te są oferowane przez polskie banki od lat, to udział osób deklarujących gotowość to jedynie 35-50%. Sugeruje to, że banki osiągnęły już w tych kwestiach nasycenie, a osiągnięcie wyższych poziomów będzie możliwe jedynie po zmianie nastawienia szerszego grona klientów.

Wykres 3
Z których z wymienionych produktów / usług byłby/byłaby Pan(i) skorzystać całkowicie online, przy wsparciu AI – bez kontaktu z człowiekiem (pracownikiem banku)?



Źródło: badanie Kearney

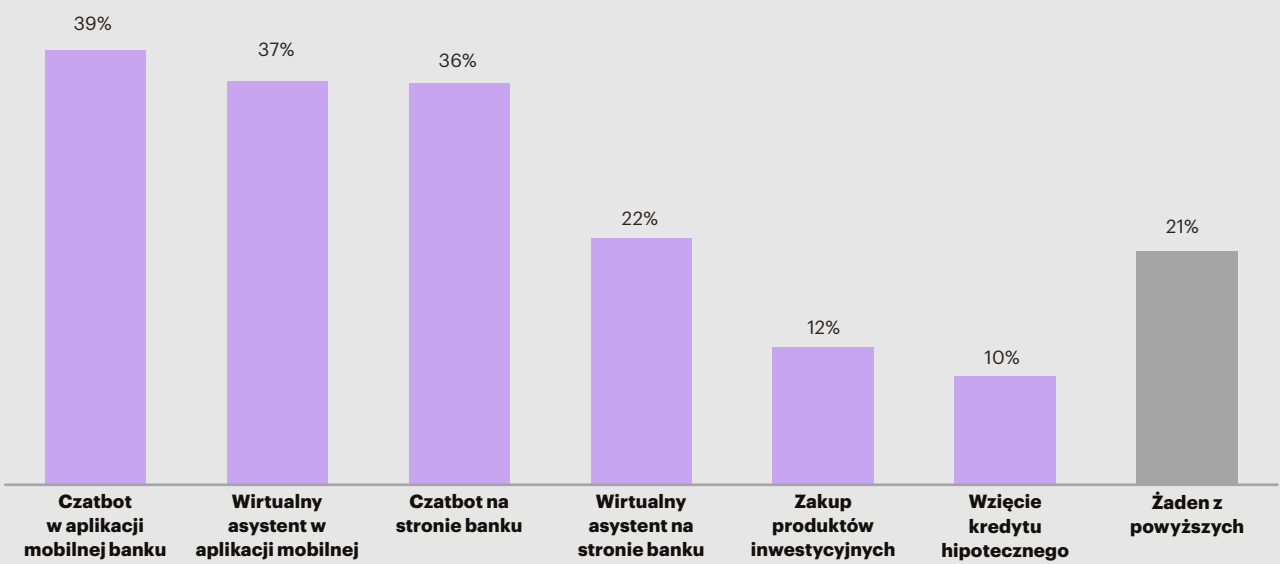


- 6

33% ankietowanych deklaruje, że pracownik banku jest bardzo skuteczny (9-10) w dopasowaniu oferty do ich potrzeb, a kolejne 32%, że jest skuteczny (7-8). Równocześnie wartości te są znacząco niższe dla percepcji rozwiązań AI przygotowujących ofertę (odpowiednio 11% i 26%), co pokazuje, że **klienci banków w dalszym ciągu mają większe zaufanie do pracowników sprzedaży niż rozwiązań technologicznych. Utrzymanie dostępności kontaktu z doradcą będzie więc dla banków kluczowe w najbliższych latach, by nie wpłynąć negatywnie na sprzedaż.**
- 7

Klienci deklarują największą otwartość do korzystania z narzędzi opartych na AI w aplikacji mobilnej banku, a nieco mniejszą na stronie internetowej. Chęć korzystania z takich rozwiązań znacząco spada w przypadku infolinii, którą traktują jako miejsce, gdzie chcą „rozmawiać z człowiekiem”. **Zrozumienie i zaadresowanie różnic między otwartością klientów do korzystania z narzędzi AI między kanałami mobilnymi / online / infolinią powinno stanowić podstawę dla strategii kanałowej, biorącej pod uwagę preferencję klientów.**

Wykres 4
Z jakich narzędzi AI chciałby(aby) Pan(i) korzystać w ramach obsługi klienta banku?



Źródło: badanie Kearney

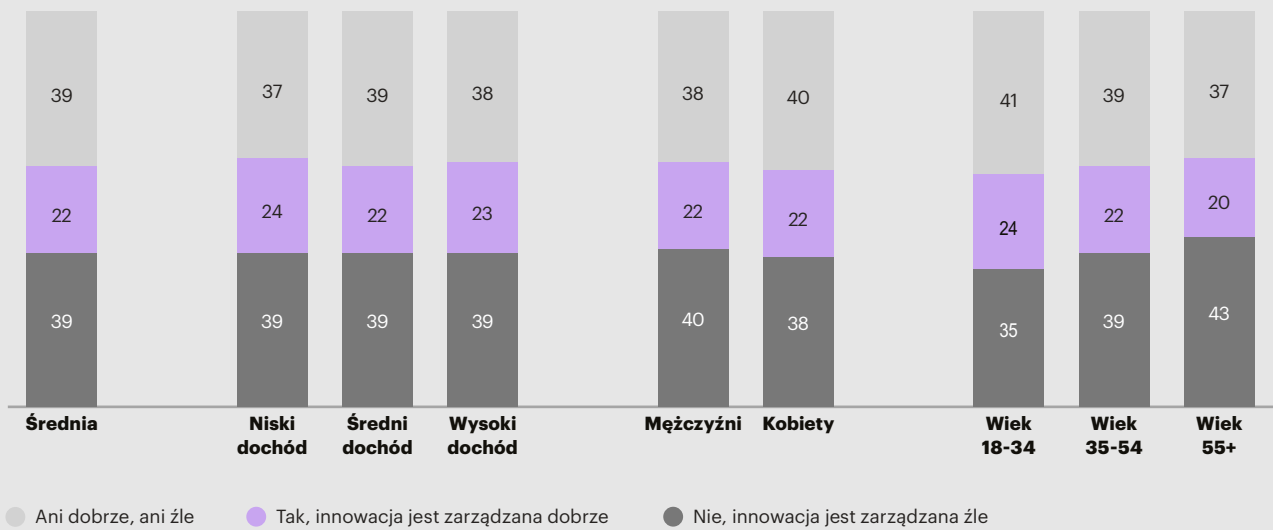


8 Wartym zauważenia jest fakt, iż w większości pytań nie obserwujemy istotnych statystycznie różnic w wynikach między grupami wiekowymi ani biorąc pod uwagę wielkość dochodów lub miejsce zamieszkania klienta. Wnioski te są zgodne z wynikami przedstawionymi w raporcie „Edelman Trust Barometer” dotyczącym percepcji AI, który pokazuje, że obawy co do wykorzystania narzędzi AI są dość podobnie rozłożone w ramach płci, osób o różnym wieku oraz poziomie dochodów.

Banki – chcąc efektywnie rozwijać narzędzia AI i docierać do klientów, którzy skłonni będą im zaufać i z nich korzystać – powinny zatem brać pod uwagę szeroki, behawioralny profil klienta, a nie tylko demografię.

Wykres 5
Poziom obaw związanych z zarządzaniem innowacją w obszarze AI w podziale na grupy dochodowe, wiekowe oraz płci; 2024

Czy sądzisz, że innowacja w obszarze AI jest odpowiednio zarządzana?



Źródło: Edelman Trust Institute





Na bazie naszych globalnych doświadczeń, współpracy z klientami oraz dostępnych raportów, widzimy 7 trendów, które kształtują wykorzystanie AI w bankowości na styku z klientem, i na których powinny skupiać się obecnie banki.

Tabela 3. Kluczowe trendy i przykłady ze świata w obszarze AI w sektorze bankowym

Trendy		Opis / wartość dla klienta	
1	Natychmiastowy onboarding bez wychodzenia z domu		Proces zakładania konta lub aktywacji usługi odbywa się w pełni zdalnie, w wielu przypadkach bez udziału pracownika banku – z użyciem rozpoznawania dokumentów i biometrii. Klient nie musi odwiedzać oddziału ani kontaktować się z konsultantem.
2	Wykorzystanie AI do uproszczenia procesu KYC i redukcji fraudów		Algorytmy na bieżąco analizują „profil ryzyka” klienta sprawdzając, czy nie nastąpiły istotne zmiany, w przypadku których mogą same zwrócić się o aktualizację danych lub przesłanie dodatkowych dokumentów bez konieczności angażowania pracownika banku ani „blokowania” dostępu / finansowania. Próby fraudów są wykrywane w czasie rzeczywistym na bazie analizy odstępstw od normy w zachowaniu klienta dzięki wykorzystaniu tzw. biometrii behawioralnej (czyli np. weryfikacji tempa / kolejności wpisywania danych, wykorzystywanych urządzeń).
3	Zaawansowane wsparcie decyzji finansowych		AI analizuje sytuację finansową klienta (wydatki, wpływy, zobowiązania) i w czasie rzeczywistym sugeruje konkretne działania: np. przesunięcie środków, ostrzeżenie o ryzyku przekroczenia budżetu, propozycję rozłożenia większego wydatku na raty. Klient zyskuje proaktywną pomoc w zarządzaniu codziennymi finansami.
4	Wykorzystanie AI do szerokiego wdrożenia Lifestyle banking		Bankowa aplikacja staje się centrum codziennych spraw klienta, umożliwiając np. zakup biletów komunikacji miejskiej, doładowań telefonu, subskrypcji czy parkingu. Możliwe jest personalizowanie oferty i rekomendowanie usług na bazie zachowań użytkownika jak również wsparcie w zarządzaniu płatnościami. Klient zyskuje wygodę, oszczędność czasu – wszystko w jednym, zaufanym ekosystemie. Dodatkowo rozwiązania te mogą być zintegrowane w ramach tzw. Embedded finance ze stronami sklepów, kin, itp., co pozwoli na bezpośrednie dokonywanie zakupów poprzez stronę / aplikację.

Trendy

Opis / wartość dla klienta

- | | | |
|--|---|--|
| 5 Sprzedaż oparta na wydarzeniach w życiu klienta |  | AI monitoruje zachowania i zdarzenia życiowe klienta, by trafnie przewidywać jego potrzeby produktowe – i we właściwym momencie rekomendować konkretne oferty, np. kartę kredytową, kredyt gotówkowy, lokatę czy ubezpieczenie. Propozycje są wyświetlane w sposób zautomatyzowany, często z opcją natychmiastowej akceptacji w aplikacji mobilnej. |
| 6 Szybka obsługa klienta dostępna 24/7 |  | AI wspiera obsługę klienta w kanałach takich jak czat, głos czy e-mail, automatyzując odpowiedzi, rozpoznając intencje i przekierowując sprawy do konsultantów tylko w razie potrzeby. Klient zyskuje dostęp do szybkiej, dostępnej 24/7 obsługi bez konieczności czekania. AI uczy się na bazie kolejnych kontaktów z klientem i jest coraz skuteczniejsza. |
| 7 Voice-first banking experience |  | Użytkownik może sterować aplikacją mobilną i wykonywać operacje głosowo. Interfejs głosowy jest szczególnie istotny dla klientów starszych lub preferujących proste i tradycyjne formy komunikacji. |

Źródło: informacje na stronach banków, doświadczenia projektowe, Kearney

Poniżej prezentujemy przykłady wdrożeń, które z powodzeniem łączą automatyzację, proaktywną pomoc klientowi i skalowalność.

Przykład 1: Cyfrowy onboarding z wykorzystaniem AI – Bank Spółdzielczy (Polska)

Bank – podobnie jak wiele innych w Polsce – wdrożył **rozwiązanie oparte na sztucznej inteligencji, które umożliwia klientom zdalne otwieranie konta poprzez aplikację mobilną**. Proces obejmuje:

- Zgłoszenie zgody na warunki umowy
- Wykonanie zdjęcia twarzy (selfie)
- Weryfikację tożsamości, gdzie **AI porównuje selfie z danymi z dowodu osobistego**
- Dodatkową autoryzację poprzez proste gesty ręką w celu potwierdzenia autentyczności

Dzięki temu procesowi, klienci mogą otworzyć konto bez konieczności wizyty w oddziale, co zwiększa wygodę i dostępność usług bankowych.

Kluczowe rezultaty:

- Skrócenie czasu otwarcia konta.
- Zwiększenie liczby zdalnych otwarć kont.
- Poprawa doświadczenia klienta poprzez eliminację konieczności obecności w placówce banku.

Przykład 2: AI w procesach KYC – Bank TOP 10 (Polska)

Bank wdrożył rozwiązanie wspierające procesy **KYC i AML**, wykorzystując platformę analityczną, która łączy dane z wielu źródeł – m.in. transakcji, dokumentów KYC i produktów – **a następnie analizuje je za pomocą AI, by identyfikować ryzykowne zachowania klientów**. Projekt miał na celu spełnienie wymogów regulatorów w krótkim czasie i poprawę skuteczności monitorowania.

Kluczowe rezultaty:

- System został wdrożony w mniej niż 6 miesięcy, z pełną zgodnością regulacyjną.
- Zautomatyzowano identyfikację potencjalnych ryzyk i usprawniono klasyfikację klientów.
- Integracja danych w jeden spójny widok klienta pozwoliła lepiej zrozumieć zachowania i ograniczyć liczbę fałszywych alarmów.

Przykład 3: Lifestyle banking – CaixaBank (Hiszpania)

CaixaBank stworzył Imagin – mobilną platformę, **która integruje tradycyjne usługi finansowe z ofertą lifestyle’ową**: od muzyki i gier, po dostęp do wydarzeń i usług concierge. **Dzięki wykorzystaniu AI, aplikacja dynamicznie dostosowuje treści i rekomendacje do zachowań użytkownika**, a także służy jako spersonalizowany kanał codziennej interakcji.

Kluczowe rezultaty:

- Rekomendacje usług i produktów na podstawie analizy zakupów i stylu życia klienta.
- Integracja z usługami zewnętrznymi, takimi jak rezerwacje podróży czy zakup biletów, umożliwiającą dokonywanie transakcji bezpośrednio z poziomu aplikacji bankowej.

Przykład 4: Cora+ - asystent AI w NatWest (Wielka Brytania)

NatWest uruchomił nową wersję swojego wirtualnego asystenta **Cora+** w 2024 roku. Rozwiązanie bazuje na **generatywnym AI i umożliwia klientom prowadzenie naturalnych, wielowątkowych rozmów** m.in. na temat produktów, kredytów, bezpieczeństwa i codziennych finansów. Cora+ działa **24/7 w kanałach zdalnych i wspiera klientów nie tylko reaktywnie, ale też proaktywnie**, sugerując możliwe rozwiązania.

Kluczowe rezultaty:

- Asystent Cora+ obsłużył ponad **10 mln klientów w 2023 roku** (vs. 5 mln w 2019 roku).
- **Wzrost satysfakcji klientów o 150%** dzięki funkcjom generatywnej AI (dane z 2025 roku) oraz istotna redukcja liczby spraw wymagających interwencji doradcy.
- Rozwiązanie wdrożono w **mniej niż 12 tygodni**.

Przykład 5: Erica - asystent AI w Bank of America (USA)

Bank of America wprowadził **wirtualną asystentkę Ericę w 2018 roku** jako zintegrowany kanał samoobsługowy w aplikacji mobilnej, a **od tego czasu systematycznie rozwija jej możliwości**. Aktualnie Erica umożliwia klientom m.in. **realizację przelewów, analizę wydatków, zarządzanie płatnościami oraz otrzymywanie alertów i rekomendacji finansowych – 24/7, bez oczekiwania**. Wraz z kolejnymi aktualizacjami dodano funkcjonalności głosowe, które dodatkowo usprawniają nawigację i interakcję.

Kluczowe rezultaty:

- **Liczba interakcji z asystentem AI wzrosła z 150 mln w 2019 r. do 676 mln rocznie w 2024.**
- Według stanu na 2025 rok, automatyzacja obsługi zapytań wyniosła **45–60%**, a liczba połączeń na IT service desk została zredukowana o **ponad 50%**.

Przykład 6: NOMI – wirtualny doradca finansowy w RBC (Kanada)

Wdrożony w 2018 i stale rozwijany moduł AI w aplikacji mobilnej, **NOMI, analizuje historię transakcji i wzorce wydatków, by generować automatyczne insighty, proponować działania oszczędnościowe oraz wspierać klientów w codziennym zarządzaniu finansami**. System działa w pełni proaktywnie – klient nie musi niczego uruchamiać ani konfigurować, a wszystkie rozmowy z asystentem AI może przeprowadzać w formie głosowej.

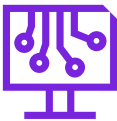
Kluczowe rezultaty:

- Z rozwiązania korzysta ponad **2,5 mln klientów**, którzy otrzymują miesięcznie ponad **2,5 mln insightów finansowych**.
- Według stanu na 2023 rok, klienci zaoszczędzili łącznie ponad **3,3 miliarda USD od momentu wdrożenia rozwiązania (2018)** dzięki mechanizmowi NOMI Find & Save, który automatycznie analizuje wzorce wydatków klienta i regularnie odkłada niewielkie kwoty na konto oszczędnościowe.

Tabela 4. Pokrycie trendów w przedstawionych przykładach wykorzystania AI

	Przykład 1	Przykład 2	Przykład 3	Przykład 4	Przykład 5	Przykład 6
Trendy	Bank spółdzielczy w Polsce	TOP 10 Bank w Polsce	CaixaBank	NatWest	BoA	RBC
1 Natychmiastowy onboarding bez wychodzenia z domu 	✓					
2 Wykorzystanie AI do uproszczenia procesu KYC i redukcji fraudów 		✓				
3 Zaawansowane wsparcie decyzji finansowych 				✓	✓	✓
4 Wykorzystanie AI do szerokiego wdrożenia Lifestyle banking 			✓			
5 Sprzedaż oparta na wydarzeniach w życiu klienta 				✓	✓	
6 Szybka obsługa klienta dostępna 24/7 				✓	✓	✓
7 Voice-first banking experience 					✓	✓

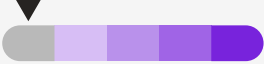
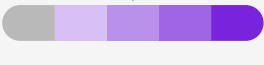
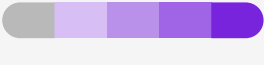
Poziom zaawansowania wdrożeń AI w polskim sektorze bankowym



Choć większość wiodących banków w Polsce wdrożyła już pewne rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji, poziom ich zaawansowania i dojrzałości różni się w zależności od obszaru. Dokonaliśmy oceny poziomu zaawansowania dla siedmiu kluczowych trendów w obszarze doświadczenia klienta.

Tabela 5. Poziom zaawansowania wdrożeń AI w polskim sektorze bankowym

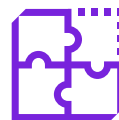
Trendy	Poziom zaawansowania w polskim sektorze	Opis
1 Natychmiastowy onboarding bez wychodzenia z domu	Średni - Wysoki	Większość dużych banków oferuje zdalny onboarding konta. Wiele z nich stosuje selfie, OCR, e-dowód, a w niektórych przypadkach także automatyczną analizę dokumentów. Natomiast poziom adopcji wśród klientów dalej nie jest wysoki – w naszym badaniu gotowość do wykorzystania takiego narzędzia wskazało jedynie 50% klientów.
2 Wykorzystanie AI do uproszczenia procesu KYC i redukcji fraudów	Niski – Średni	Zdecydowaną większość dokumentów można dostarczać zdalnie, często przez stronę lub aplikację. Jednakże ich późniejsza analiza w większości opiera na się pre-zdefiniowanych algorytmach, które nie „uczą się” na bieżąco. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku wykrywania fraudów, gdzie mamy do czynienia przeważnie z zamkniętym zbiorem reguł i dużą pracochłonnością.
3 Zaawansowane wsparcie decyzji finansowych	Niski	Dostępne są narzędzia do kategoryzacji wydatków i podstawowej analizy finansowej, ale wsparcie decyzyjne oparte na AI, w szczególności rekomendacje lub ostrzeżenia kontekstowe, są rzadkością lub dopiero w fazie koncepcji.
4 Wykorzystanie AI do szerokiego wdrożenia Lifestyle Banking	Niski – Średni	Wiodące banki oferują w aplikacjach mobilnych spektrum możliwości w załatwianiu codziennych spraw (zakup biletów parkingowych, biletów do komunikacji miejskiej, kina, doładowań telefonu, itp.). W zdecydowanej większości rozwiązania te działają jednak w sposób reaktywny (tzn. są wyłącznie inicjowane przez klienta) lub oparty na nieskomplikowanych regułach (np. przypomnienie o włączonym naliczaniu opłat za parking po kilku godzinach).

Trendy	Poziom zaawansowania w polskim sektorze	Opis
5 Sprzedaż oparta na wydarzeniach w życiu klienta 	Niski 	Znaczna część banków stosuje reguły biznesowe do oferowania produktów, natomiast wdrożenia algorytmów opartych o analizę zachowań i kontekstu zdarzeń jest nadal sporadyczne. Rekomendacje ofertowe zazwyczaj opierają się na regułach, a nie na predykcji oraz wykorzystaniu AI.
6 Szybka obsługa klienta dostępna 24/7 	Średni 	Większość polskich banków wdrożyła chatboty lub voiceboty, które – w przeciwieństwie do standardowej infolinii – są dostępne 24/7, jednak ich skuteczność pozostaje ograniczona. Systemy wspierają jedynie proste zapytania, a w wielu przypadkach wymagają nadal kontaktu z doradcą.
7 Voice-first banking experience 	Niski – Średni 	Wiele banków wdrożyło już voiceboty na infoliniach, jednak nie pełnią one jeszcze roli pełnoprawnych asystentów i jedynie obsługują zamkniętą listę spraw. Funkcjonalność głosowa w aplikacjach mobilnych została już wdrożona w niektórych bankach, ale jest wciąż traktowana jako uzupełnienie, a nie główny kanał interakcji.



Ogólny poziom zaawansowania rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji w polskim systemie bankowym jest jeszcze relatywnie niski. Wiodące polskie banki oferują rozwiązania, które wpisują się w trendy rozwoju takich narzędzi, ale w zdecydowanej większości dzieje się to w sposób reaktywny (klient musi je zainicjować) i / lub oparty na nieskomplikowanych regułach. **Przejsście na wyższy poziom wymagałoby od banków zastosowania algorytmów, które analizowałyby zachowania klienta w czasie rzeczywistym, proaktywnie proponowałyby korzystanie z możliwości, które są już dostępne, a następnie udoskonalaty swoje sugestie na bazie historii interakcji z klientami. Tylko w ten sposób możliwe będzie pełne wykorzystanie potencjału AI.**

Główne wyzwania we wdrażaniu AI



W ramach dążenia do wzrostu efektywności, personalizacji i poprawy doświadczeń klienta poprzez wykorzystanie sztucznej inteligencji, banki muszą być świadome wyzwań, które należy pokonać. Można je podzielić na 5 głównych kategorii.



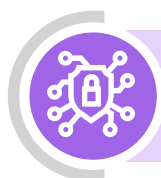
Etyczne i społeczne aspekty stosowania AI

- **Transparentność decyzji** – jak wyjaśnić klientowi działanie algorytmu oraz to, dlaczego podjął konkretną decyzję (np. zasugerował produkt kredytowy, który nie okazał się pożądany).
- **Stronniczość algorytmów** – ryzyko nierównego traktowania klientów na podstawie niepełnych lub nieodpowiednio dobranych danych.
- **Wpływ na pracowników** – AI automatyzuje procesy, ale może zmniejszać liczbę etatów w tradycyjnej obsłudze klienta prowadząc do zwolnień lub niepewności.



Aspekty technologiczne

- **Dokładność odpowiedzi** – AI nadal popełnia błędy, zwłaszcza w bardziej skomplikowanych kwestiach. Klienci często wskazują, że nie są w stanie otrzymać odpowiedzi na zadane przez nich pytania albo – co gorsza – otrzymują odpowiedzi niezgodne z prawdą.
- **Rozpoznawanie emocji** – choć AI może analizować ton wypowiedzi, nadal trudno mu ocenić kontekst emocjonalny rozmowy, co może prowadzić do frustracji i zbyt późnego „przełączenia” do konsultanta-człowieka.
- **Integracja z systemami bankowymi** – systemy często cechują się długim technologicznym, co sprawia, że integracja jest bardzo czasochłonna oraz wymaga znacznych nakładów IT.



Bezpieczeństwo danych i prywatność

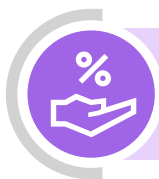
AI w bankowości wymaga zbierania ogromnej liczby danych o klientach, co rodzi pytania dotyczące ich bezpieczeństwa:

- Jakie dane są przechowywane i przetwarzane?
- Czy jesteśmy wystarczająco zabezpieczeni przez atakami cybernetycznymi?
- Czy klient powinien mieć pełną kontrolę nad tym, co AI o nim wie?
- Jak przekonać klienta do zgody na wykorzystanie jego danych do działań marketingowych?



Ryzyko i zgodność z regulacjami

- **Znalezienie równowagi między innowacją a ryzykiem** – pozostawienie procesów takich jak onboarding, scoring czy decyzje kredytowe wyłącznie narzędziom AI może prowadzić do podniesienia poziomu ryzyka klientów oraz całych portfeli.
- **Zgodność z przepisami** – zastosowanie AI w bankowości oznacza nie tylko szanse, ale też nowe obowiązki regulacyjne. Kluczowy na tę chwilę akt prawny – **AI Act**, przyjęty przez UE w 2024 r. – nakłada konkretne wymogi na instytucje finansowe, a jego pełne stosowanie w obszarach wysokiego ryzyka (jako które zaklasyfikowano między innymi ocenę zdolności kredytowej) zacznie obowiązywać od **sierpnia 2026**. Dla takich przypadków – zgodnie z wytycznymi EBA – konieczne będą między innymi formalna rejestracja modeli, pełna transparentności decyzji, dokumentowanie danych wejściowych i wyjściowych, ciągłe monitorowanie działania modelu.
- W praktyce oznacza to, że **AI w bankowości przestaje być jedynie technologicznym narzędziem** – staje się obszarem regulowanym, wymagającym zgodności, nadzoru i zdolności do wyjaśnienia każdej decyzji regulatorowi i klientowi.



Koszty i zwrot z inwestycji

- **Początkowe koszty wdrożenia rozwiązań AI są z reguły wysokie**, bo obejmują technologie, które są jeszcze w dużej mierze nieznane bankom – dopiero długoterminowe oszczędności na obsłudze klienta i procesach mogą je zrekompensować i uzasadnić.
- **Brak priorytetu banków** – większość banków w Polsce mierzy się z zaszłościami systemowymi. Powoduje to, że korzyści płynące z wdrożeń AI często są mniejsze niż korzyści z wyeliminowania zaszłości technologicznych, wdrożenia STP (straight-through processing) czy innych rozwiązań IT. Banki nie mają zatem odpowiedniego priorytetu w ekosystemie ograniczonych zasobów IT.
- **Nie wszyscy klienci przejawiają otwartość na korzystanie z rozwiązań AI** (zgodnie z wynikami naszej ankiety 24-29% deklaruje brak / bardzo niską otwartość, a około 45% nie ma jednoznacznego zdania), co ogranicza potencjał, a zarazem efekty z wdrożenia.
- **Konkurencja ze strony fintechów**, które szybciej wdrażają innowacyjne modele AI, przez co banki mogą tracić przewagę konkurencyjną a ich rozwiązania cieszyć się mniejszym zainteresowaniem, bo ich potencjał zostanie już zrealizowany.

Rekomendacje dla banków



Detaliczni klienci banków w Polsce są zaznajomieni z AI w obsłudze i sprzedaży, ale wciąż w ograniczonym stopniu otwarci na wyeliminowanie wsparcia doradcy. Jednocześnie wiodące instytucje finansowe na świecie już nie eksperymentują – wdrożyły rozwiązania AI w ramach codziennej bankowości i w całym cyklu życia klienta. Banki w Polsce wciąż w ograniczonym zakresie korzystają z potencjału sztucznej inteligencji – często napotykając na wyzwania natury etycznej, technologicznej czy regulacyjnej.

Proponujemy 5 decyzji, do podjęcia w najbliższych latach, by najefektywniej rozwijać rozwiązania AI w relacjach z klientami.



Po pierwsze: banki muszą mieć świadomość, że otwartość na korzystanie z rozwiązań AI jest bardzo mocno zróżnicowana wśród ich klientów. Co więcej i jak pokazuje przeprowadzone przez nas badanie, otwartości tej nie należy jednoznacznie korelować z wiekiem, poziomem dochodów, czy wielkością miejscowości klienta. W związku z tym kluczowa jest właściwa segmentacja behawioralna klientów, która weźmie pod uwagę między innymi jego:

— **Zachowania transakcyjne** (nawyki zakupowe i ich częstotliwość i preferowane metody płatności)

- **Posiadane produkty** – korzystanie z usług bankowych, takich jak kredyty, karty, rachunki i wiele innych
- **Wykorzystanie narzędzi cyfrowych** – interakcje z aplikacjami, portalami, chatbotami, itp.
- **Dane geograficzne** – preferencje oparte na lokalizacji, regionalne trendy finansowe
- **Profil społeczny** – wybory związane ze stylem życia, wartościami, celami finansowymi
- **Ocena ryzyka** – zdolność kredytowa, posiadane zabezpieczenia, wskaźniki stabilności

Tak skonstruowana segmentacja, pozwoli podchodzić do klienta w odpowiedni, spersonalizowany sposób, który umożliwi zarówno maksymalizację efektywności, jak i utrzymanie zadowolenia i budowanie trwałych relacji.

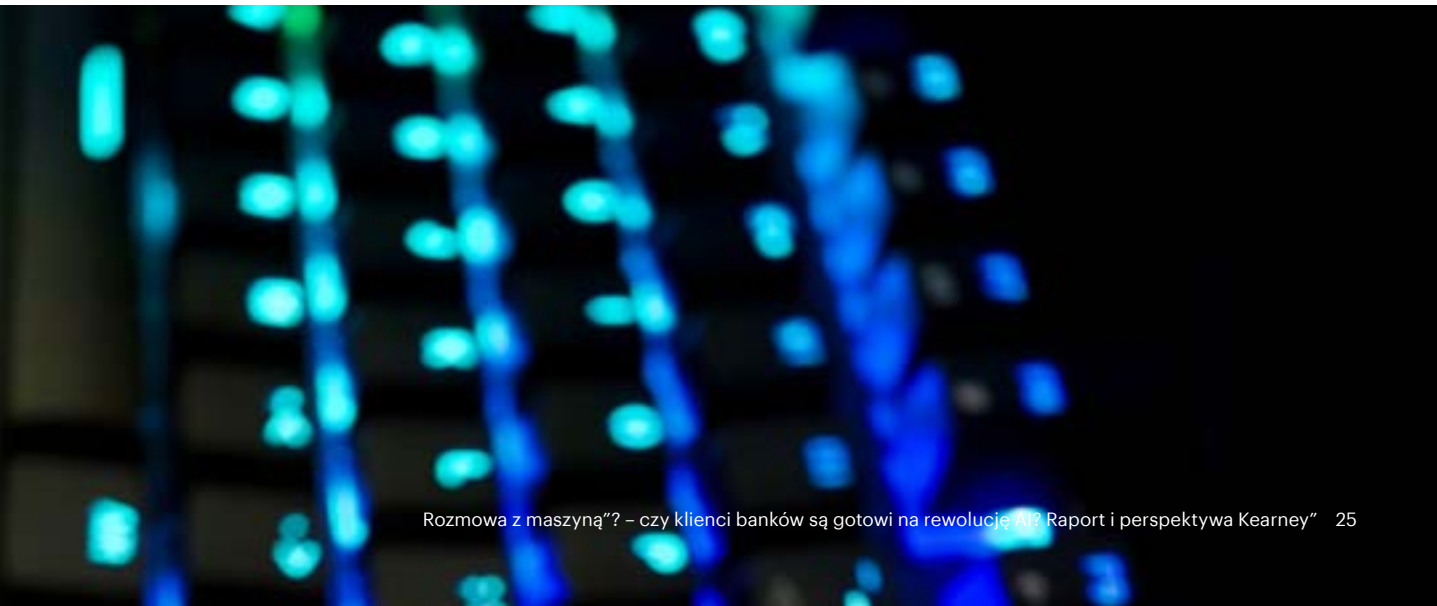
Po drugie: klienci wykazują bardzo zróżnicowaną gotowość do korzystania z rozwiązań AI w zależności od typu i kanału interakcji z bankiem. Wyniki naszego badania wskazują, że jest ona znacząco większa w kanałach mobile / online (niż na infolinii) oraz w przypadku standardowych produktów / usług. Banki muszą brać to pod uwagę i być w stanie różnicować wykorzystanie AI per kanał równocześnie dbając, by kanały te uzupełniały się i zapewniały prawdziwe „omnichannel” doświadczenie. Dodatkowo kluczowe jest branie pod uwagę szczegółowej segmentacji klientów (opisanej powyżej), by trafiać z właściwymi produktami i właściwymi kanałami do odpowiednich osób.

Po trzecie: zarówno dotychczasowe doświadczenia oraz (w dalszym ciągu) stosunkowo niska gotowość klientów do rezygnacji z kontaktów z pracownikiem banku wskazują, że w najbliższych latach optymalnym będzie model hybrydowy obsługi klienta. Rozwiązania oparte o dane będą dostarczać możliwości w pełni automatycznej obsługi, ale w przypadku klientów chcących „tradycyjnych” kontaktów lub rozwiązania niestandardowych spraw powinny one dawać możliwość łatwego „przełączenia się”, podczas którego narzędzia te ograniczą się do dostarczenia pracownikowi banku jak najbardziej przydatnych i gotowych do wykorzystania informacji i wskazówek dotyczących klienta, przy okazji ograniczając nakład jego pracy. Jednocześnie należy przeformułować modele operacyjne tak, by umożliwić funkcjonowanie w modelu hybrydowym zapewniającym maksimum efektywności i oszczędności procesowych, tj. pozostawiając wsparcie doradcy wyłącznie tam, gdzie jest krytyczne / najbardziej pożądane przez klienta i równocześnie przynosi największą wartość dla banku.

Po czwarte: technologia nieustannie się rozwija. To, co jeszcze kilka lat temu nie było możliwe, dzisiaj staje się codziennością. W tym kontekście kluczowe są trzy aspekty:

- Bieżące monitorowanie i wdrażanie najnowszych i najbardziej innowacyjnych rozwiązań w obsłudze klienta – między innymi po to, by nie dać się prześcignąć bardziej „zwinnym” fintechom.
- Zapewnienie by istniejące już modele i algorytmy na bieżąco „uczyły się” i dostosowywały swoje przyszłe zachowanie na bazie wcześniejszych interakcji z klientami. Tylko w ten sposób będą one mogły zapewniać odpowiednie doświadczenie klienta.
- Budowanie transparentności wykorzystania narzędzi AI, dzięki któremu możliwe będzie przekonanie nawet początkowo niechętnych im klientów do korzystania z nich.

Po piąte: wraz z ogromnym potencjałem, rozwiązania AI niosą ze sobą też znaczne ryzyka (szczególnie dla branży takiej jak bankowość). Brak możliwości otrzymania odpowiedzi czy kontaktu z człowiekiem może prowadzić do niezadowolenia klientów, ale już przekazywanie błędnych odpowiedzi, niewłaściwych rekomendacji czy wyciek danych mogą skutkować konsekwencjami sądowymi, koniecznością wypłaty odszkodowań, czy utratą reputacji. W tym kontekście niezbędna jest też bieżąca współpraca z lokalnymi regulatorami i zapewnienie zgodności z przepisami oraz pełnego bezpieczeństwa danych. Każde z wdrażanych narzędzi AI musi być najpierw odpowiednio przemyślane i sprawdzone pod tymi wszystkimi aspektami.



Autorzy



Krystian Kamyk
Partner, Warsaw,
Krystian.Kamyk@kearney.com



Karolina Leśkiewicz
Principal, Warsaw
Karolina.Leskiewicz@kearney.com



Gawel Kesler
Manager, Warsaw
Gawel.Kesler@kearney.com



Patryk Matusiak
Business Analyst, Warsaw
Patryk.Matusiak@kearney.com



Agata Lepa
Sr. Administrative Assistant, Warsaw
Agata.Lepa@kearney.com

Bibliografia

Kluczowe definicje:

- **Agent AI:** program lub system zdolny do automatycznego wykonywania serii działań (jak na przykład ciąg interakcji z klientami), którymi normalnie zajmowałby się fizyczny pracownik banku.
- **Big Data:** zestawy danych o tak dużej objętości, różnorodności i szybkości przyrostu, że tradycyjne narzędzia analityczne nie wystarczają do ich przetwarzania; analiza Big Data umożliwia wykrywanie wzorców, zależności i trendów w celu lepszego podejmowania decyzji.
- **Biometria:** metody uwierzytelniania i identyfikacji osób na podstawie unikalnych cech biologicznych lub behawioralnych – takich jak odcisk palca, skan twarzy czy rozpoznawanie głosu.
- **DeepFake:** technologia wykorzystująca sztuczną inteligencję i algorytmy uczenia maszynowego do generowania lub modyfikowania obrazów, dźwięków i materiałów wideo w sposób, który sprawia, że wyglądają one jak autentyczne, mimo iż nimi nie są. Może być wykorzystywana do oszustw lub manipulacji.
- **DLT (Distributed Ledger Technology):** technologia rozproszonej księgi rachunkowej, w której informacje o transakcjach są zapisywane jednocześnie na wielu węzłach sieci, zapewniając niezmienność, transparentność i bezpieczeństwo bez potrzeby centralnego pośrednika.
- **Embedded Finance:** integracja produktów finansowych, takich jak płatności, kredyty czy ubezpieczenia, bezpośrednio w ekosystemie firm, które nie są tradycyjnymi instytucjami finansowymi. Dzięki temu klienci mogą korzystać z usług finansowych w sposób płynny i wygodny, np. dokonując płatności bezpośrednio w aplikacji sklepu internetowego lub korzystając z opcji odroczonej płatności przy zakupach.
- **GenAI / Generative AI:** dziedzina sztucznej inteligencji, która wykorzystuje modele algorytmiczne / generatywne do tworzenia nowych treści takich jak tekst, obrazy, wideo czy kod. Modele te uczą się wzorców i struktur danych treningowych, a następnie generują nowe dane na podstawie podanych wejściowych informacji, często w formie zapytań w języku naturalnym.
- **Smart kontrakty:** programy uruchamiane na platformach DLT (np. blockchain), automatycznie wykonujące i egzekwujące warunki umowy zapisane w kodzie (np. przekazanie środków po spełnieniu określonych kryteriów), bez udziału pośredników.

Badania Kearney:

- Badanie rynkowe Kearney przeprowadzone w kwietniu 2025 roku, na reprezentatywnej próbie N=1000 osób, które posiadały konto lub inny produkt bankowy w banku działającym w Polsce oraz wykonywały czynności (otwarcie konta, wzięcie kredytu, złożenie wniosku, złożenie reklamacji, itp.) przez aplikację mobilną / bankowość internetową lub infolinię banku w przeciągu ostatnich 12 miesięcy. Rozkład próbk:
- Wiekowy:
 - 18-24: 193
 - 25-34: 312
 - 35-44: 236
 - 45-54: 157
 - 55+: 102
- Miejsce zamieszkania:
 - Miasto >500k: 221
 - Miasto 100-500k: 221
 - Miasto 20-100k: 217
 - Miasto <20k: 147
 - Wieś: 194
- Dochodowy (poziom zgromadzonych oszczędności):
 - Powyżej 350k: 50
 - Między 100 a 350k: 126
 - Poniżej 100k: 683
 - Odmowa odpowiedzi: 141
- Badanie rynkowe Kearney przeprowadzone w 2024 roku, na próbie 100+ menedżerów wyższego szczebla, dyrektorów i osób zarządzających wiodącymi instytucjami finansowymi (w większości bankami) z Europy, Stanów Zjednoczonych i Azji, obejmujące około 30% instytucji finansowych o rocznych dochodach przekraczających 10 miliardów USD.

Pozostałe źródła:

- **Ailleron.** 2024. Wykorzystanie sztucznej inteligencji w bankowości.
- **Bank of America.** 2021. 70% of Clients Engaging Digitally for More of Their Financial Needs.
- **Bank of America.** 2025. AI Adoption by BofA's Global Workforce Improves Productivity and Client Service.
- **Conlea.** 2024. Wdrożenie AI w Organizacji – Jak Zrobił To Nest Bank?
- **Edelman.** 2024. 2024 Edelman Trust Barometer: Key Insights Around AI.
- **European Banking Authority (EBA).** 2024. AI @ EBA – Banking Regulator and AI.
- **Gartner.** 2023. Only 8% of Customers Used a Chatbot During Their Most Recent Customer Service Interaction.
- **NatWest Group.** 2024. NatWest Launches Cora+: The Latest Generative AI Upgrade to the Bank's Digital Assistant.
- **NTT Data.** 2021. Get Personal: Banking on AI to Help Customers Reach Their Hopes and Dreams.
- **OECD.** 2024. Regulatory Approaches to Artificial Intelligence in Finance.
- **Personetics.** 2018. Case Study – Royal Bank of Canada.
- **PKO Bank Polski.** 2024. PKO Bank Polski Wykorzystuje AI, by Lepiej Dopasować Ofertę do Klientów.
- **Royal Bank of Canada (RBC).** 2023. AI is Quietly Building Financial Intelligence for Younger Canadians, Yet Skepticism Remains.
- **The Financial Brand.** 2021. How RBC's AI-Powered Digital Assistant Doubled Mobile Engagement.

As a global consulting partnership in more than 40 countries, our people make us who we are. We're individuals who take as much joy from those we work with as the work itself. Driven to be the difference between a big idea and making it happen, we help our clients break through.

kearney.com

For more information, permission to reprint or translate this work, and all other correspondence, please email insight@kearney.com. A.T. Kearney Korea LLC is a separate and independent legal entity operating under the Kaearney name in Korea. A.T. Kearney operates in India as A.T. Kearney Limited (Branch Office), a branch office of A.T. Kearney Limited, a company organized under the laws of England and Wales. © 2020, A.T. Kearney, Inc. All rights reserved.

