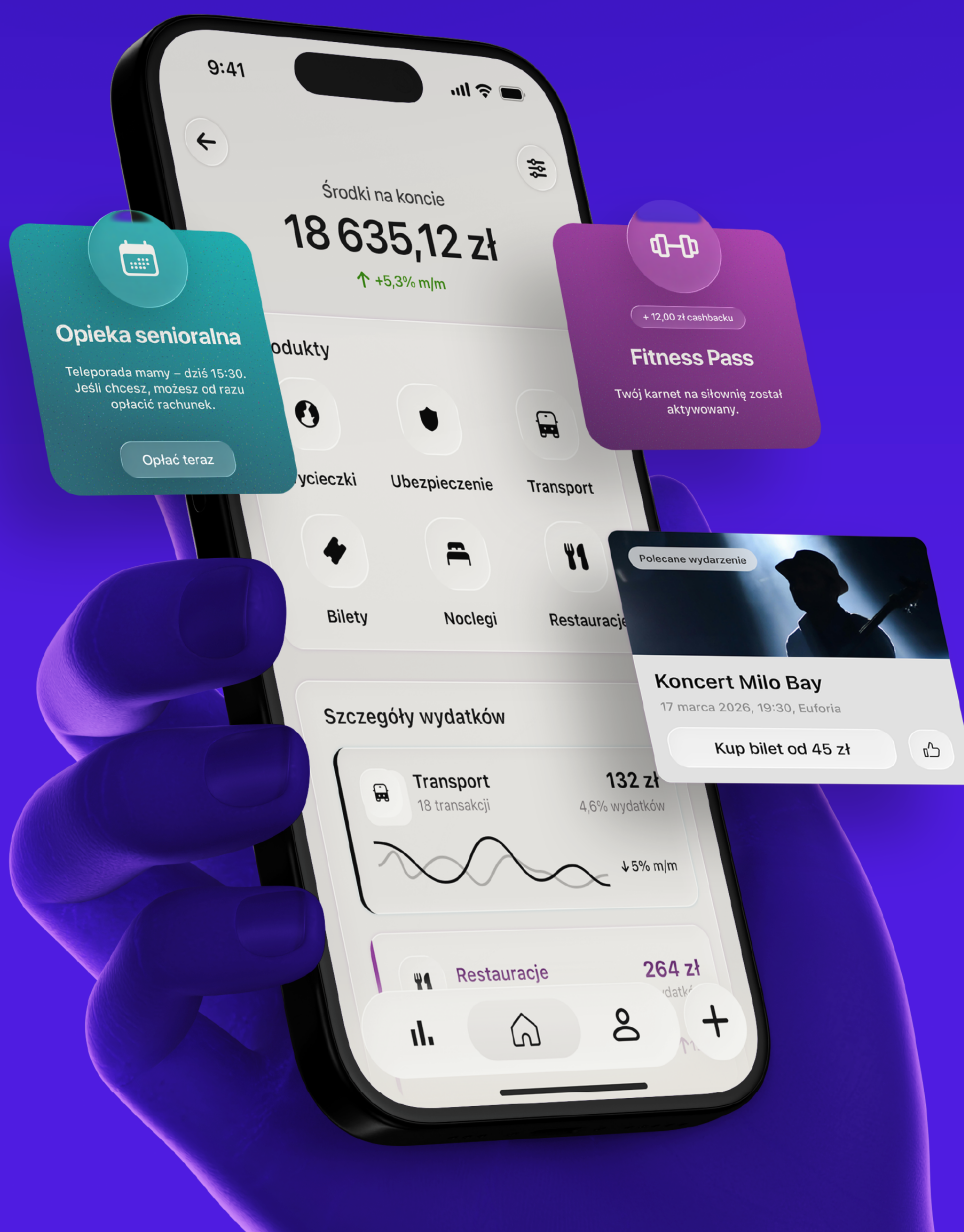


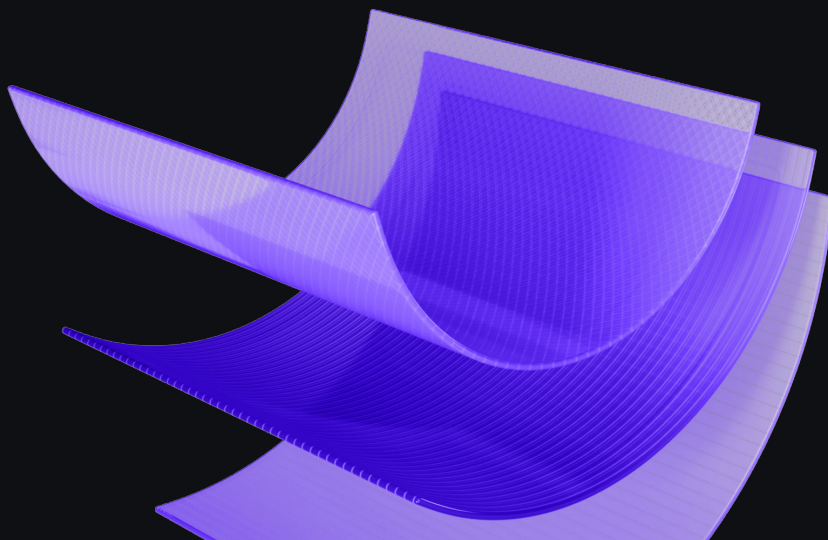
Czego klienci pragną od VAS?

Raport potencjału usług dodatkowych w bankowości



Spis treści

Wywiad wprowadzający do raportu	03
1. Aktualny stan rynku: Usługi dodane w polskim sektorze bankowym	05
Trendy strategiczne VAS: Od standaryzacji do niszowej dywersyfikacji	10
2. Między zaufaniem, a przeciążeniem funkcjami: Jak użytkownicy postrzegają super-aplikacje bankowe?	12
3. Nowa rola banku: Stabilność jako fundament ekosystemów VAS	25
4. Trendy społeczne jako kompas rozwoju VAS w bankowości	27
5. Przykłady Value Added Services (VAS) w ekosystemie	42
6. Eksperti o strategii VAS: Wnioski z pierwszej linii sektora	46
Codzienny ekosystem usług – zaufany, spersonalizowany i zdywersyfikowany	47
Od masy do mięśni: Jak budujemy strategię VAS w największym banku w Polsce	50
VAS-y jako realna wartość – od dodatku do pełnoprawnego produktu	53
Ewolucja usług dodanych w bankowości – od produktów do doświadczeń	56
Usługi dodane jako filar relacji z klientem. Perspektywa Banku Pekao	58
7. AI jako katalizator rozwoju VAS w bankowości mobilnej	65
8. Strategie wdrażania i skalowania usług dodanych (VAS) w ekosystemach bankowości mobilnej	73
Perspektywa azjatycka: Benchmarking super-aplikacji	76
9. VAS-y okiem banków i klientów: Komentarz ekspercki	78
Zakończenie i podziękowanie	83



Wywiad wprowadzający do raportu

Tomasz Bawełkiewicz (Miquido) – Spotykamy się w momencie, gdy polska bankowość mobilna chyba sięgnęła sufitu w zakresie tradycyjnych funkcji. Bartku, z Twojej perspektywy – jako osoby obserwującej cały rynek przez pryzmat Forum Technologii Bankowych działającego przy Związku Banków Polskich – czy zawarta w nim teza, że VAS-y to już nie „marketingowy dodatek”, a istotny element architektury biznesowej, znajduje potwierdzenie w rzeczywistości?

Bartłomiej Nocoń (ZBP/FTB) – Zdecydowanie tak. Po lekturze raportu muszę przyznać, że trafnie zdiagnozowaliście moment zwrotny. Oferta tradycyjnych produktów dostępnych na rynku bankowym uległa drastycznej standaryzacji. Rywalizacja pomiędzy bankami zaczęła się zatem przenosić na poziom tzw. „share of wallet” uważność i czas klienta spędzany w ramach całego ekosystemu aplikacji. Słusznie zauważacie w analizie, że liderzy tacy jak PKO BP oferują już prawie 20 różnych usług pozabankowych (stan na I kw. 2026r.) i to jest między innymi sposób na wyjście poza schemat działania w trosce o długoterminową lojalność klientów.

T.B. – W publikacji poświęcamy dużo miejsca modelom operacyjnym. Wskazujemy, że dla wielu banków to właśnie zewnętrzna agregacja, np. poprzez rozwiązania typu ServiceHub, jest najkrótszą drogą do skalowania bez budowania ogromnego długu technologicznego. Czy jako osoba która od ponad 20 lat pracuje bezpośrednio w sektorze bankowym i ma unikalną wiedzę na temat jego rozwoju uważasz, że polskie banki są już gotowe na taką „eksternalizację” innowacji?

B.N. – To kluczowy punkt tego raportu. Banki zaczynają coraz powszechniej rozumieć, że model współpracy z zewnętrznymi integratorami w połączeniu ze zwinną adaptacją technologiczną przynosi wymierne korzyści. Przykładowo, model agregatora, który bierze na siebie kwestie formalnoprawne i integracyjne z dziesiątkami dostawców, to potężny argument biznesowy. W raporcie widać to na przykładzie segmentacji – od eAdministracji po Pet Economy. Bank staje się tu swoistym kuratorem usług, a nie tylko ich dostawcą.

T.B. – Skoro mowa o kurateli – w raporcie stawiamy tezę, że największym wyzwaniem nie jest już brak technologii, ale „klątwa bogactwa” i ryzyko przeładowania aplikacji (tzw. feature fatigue). Jak oceniasz nasze wnioski w zakresie projektowania doświadczeń użytkownika?



B.N. — To jeden z najmocniejszych fragmentów publikacji. Statystyki, które przytaczacie – m.in. to, że ponad 70% klientów obawia się chaosu w aplikacji – powinny być sygnałem ostrzegawczym i punktem zatrzymania dla osób odpowiedzialnych za projektowanie aplikacji i ich rozwój. Szczególnie doceniam zwrócenie uwagi na konieczność właściwego wykorzystania usług hiper-personalizacji. Produkt typu VAS nie powinien być kolejnym kafelkiem w menu; musi pojawiać się jako kontekstowa odpowiedź na potrzebę, np. propozycja ubezpieczenia sprzętu w momencie wykrycia płaćności w sklepie RTV.

T.B. — Na koniec: raport wybiega w przyszłość, analizując trendy takie jak Silver Economy czy wsparcie dla mobilności. Czy Twoim zdaniem polscy dostawcy technologii i startupy są w stanie sprostać tym wymaganiom, o których piszemy?

B.N. — Potencjał jest ogromny, co ten raport dodatkowo świetnie dokumentuje. Polska zaczyna stawać się hubem innowacji fintech, ale brakowało dotąd tak przekrojowego spojrzenia na synergię między bankami a dostawcami usług niefinansowych. Ta publikacja to mapa drogowa dla bankowców, by wiedzieli, jak utrzymać lojalność klienta i firm technologicznych, by jeszcze lepiej rozumieli, jakiego standardu integracji i bezpieczeństwa oczekuje dziś sektor finansowy.

T.B. — Dziękuję za rozmowę i cenne uwagi podczas prac nad raportem.



**Tomasz
Bawełkiewicz**

Business Architect

Jestem doradcą FinTech z bogatym doświadczeniem w tworzeniu innowacyjnych produktów bankowych dla wiodących instytucji finansowych w Europie, Azji i Afryce. Samodzielnie opracowałem unikalne rozwiązania łączące świat fintechu i bankowości, w tym projekt HALZ – pierwszy w Polsce kompleksowy ekosystem finansów rodzinnych.

Łączę kompetencje z zakresu inżynierii oprogramowania, rozwoju produktów oraz zarządzania biznesowego, tworząc nowoczesne technologie finansowe, które realnie podnoszą jakość obsługi i doświadczenie klientów.



Bartłomiej Nocoń

Dyrektor Związku Banków
Polskich w Warszawie

Członek Zarządu Europejskiej
Rady ds. Płaćności (EPC)
w Brukseli

Absolwent Akademii Ekonomicznej w Krakowie (Handel Zagraniczny) i stypendysta Hanken School of Economics w Helsinkach, Bartłomiej Nocoń od ponad 20 lat związany jest z bankowością cyfrową i zarządzaniem finansami w kanałach zdalnych.

Od 2020 r. kieruje obszarami Systemów Płaćniczych i Bankowości Elektronicznej w Związku Banków Polskich, a od 2021 r. zasiada w Zarządzie Europejskiej Rady ds. Płaćności (EPC) w Brukseli. Jest autorem licznych innowacji wpływających na rozwój systemu płaćniczego i bankowości cyfrowej w Polsce oraz członkiem gremiów branżowych, m.in. Rady Bankowości Elektronicznej, Rady Wydawców Kart Bankowych i Polskiego Komitetu Użytkowników SWIFT.



Aktualny stan rynku:

Usługi dodane w polskim sektorze bankowym



Dominika Będkowska
Market Researcher

Z mojej analizy rynku bankowego, która objęła ofertę 10 banków tradycyjnych oraz 3 neobanków działających w Polsce, wynika, że oferta VAS dynamicznie się rozwija. Zidentyfikowałam łącznie około 21 różnych usług dodatkowych wdrożonych przez te podmioty, co potwierdza strategiczny zwrot w kierunku poszerzania zaangażowania klienta poza podstawową działalność bankową.

👤 Liderzy rynku i spektrum oferty

PKO BP jest bezsprzecznym liderem rynku, jeśli chodzi o liczbę i różnorodność usług dodatkowych – oferuje klientom blisko 19 takich rozwiązań. W jego strategii widać dążenie do stworzenia kompleksowego ekosystemu cyfrowego, który wykracza poza klasyczną bankowość i aspiruje do roli centrum codziennych spraw klientów.

Zidentyfikowane VAS-y cechuje szerokie spektrum. Dla zachowania precyzji analitycznej, pogrupowano je w cztery kluczowe metakategorie, odzwierciedlające strategiczne wektory ekspansji bankowej:



Finanse+

CHARAKTERYSTYKA

Usługi finansowe i około-bankowe, które rozszerzają bazową ofertę konta i kredytów. Obejmują produkty o wysokiej natychmiastowości lub wpływające na długoterminowe zabezpieczenie majątku.

CEL STRATEGICZNY

Zwiększenie ARPU (Average Revenue Per User) poprzez cross-selling i up-selling komplementarnych produktów. Budowanie odporności finansowej klienta.

PRZYKŁADY

Ubezpieczenia (turyistyczne, majątkowe, Pet Insurance), produkty inwestycyjne i emerytalne (IKE/IKZE), BNPL (Buy Now, Pay Later).





Mobilność & płatności codzienne

CHARAKTERYSTYKA

Rozwiązania ułatwiające codzienne funkcjonowanie i transakcje. Koncentrują się na redukcji tarcia (friction) w płatnościach za usługi publiczne i transportowe.

CEL STRATEGICZNY

Zwiększenie zaangażowania i częstotliwości użycia aplikacji poprzez integrację z płatnościami typu on-demand i subskrypcjami. Pozycjonowanie banku jako Hubu transportowego.

PRZYKŁADY

Opłaty za autostrady, parkingi, bilety komunikacji miejskiej, integracja płatności za ładowanie EV (płatność w tle).



eCommerce & lifestyle

CHARAKTERYSTYKA

Usługi związane bezpośrednio ze stylem życia, zakupami i budowaniem lojalności klienta. Łączą funkcje finansowe z doświadczeniem zakupowym.

CEL STRATEGICZNY

Wzmacnianie lojalności i retencji poprzez nagradzanie klientów za ich wydatki (data-driven loyalty). Generowanie opłat interchange i opłat od partnerów (Marketplace).

PRZYKŁADY

Marketplace produktowy/usługowy, programy lojalnościowe i cashback, sprzedaż voucherów/biletów (kino, wydarzenia), VAS dla Pet Economy.



Innowacje & eksperymenty

CHARAKTERYSTYKA

Nowatorskie, często niszowe (niszowe) inicjatywy, testujące przyszłe kierunki rozwoju i potencjał nowych technologii. Służą jako sondaże rynkowe dla przyszłych Hubów życia codziennego.

CEL STRATEGICZNY

Wizjonowanie rynku, szybkie testowanie innowacji (test & learn) i wyprzedzanie konkurencji. Budowanie wizerunku banku jako lidera technologicznego.

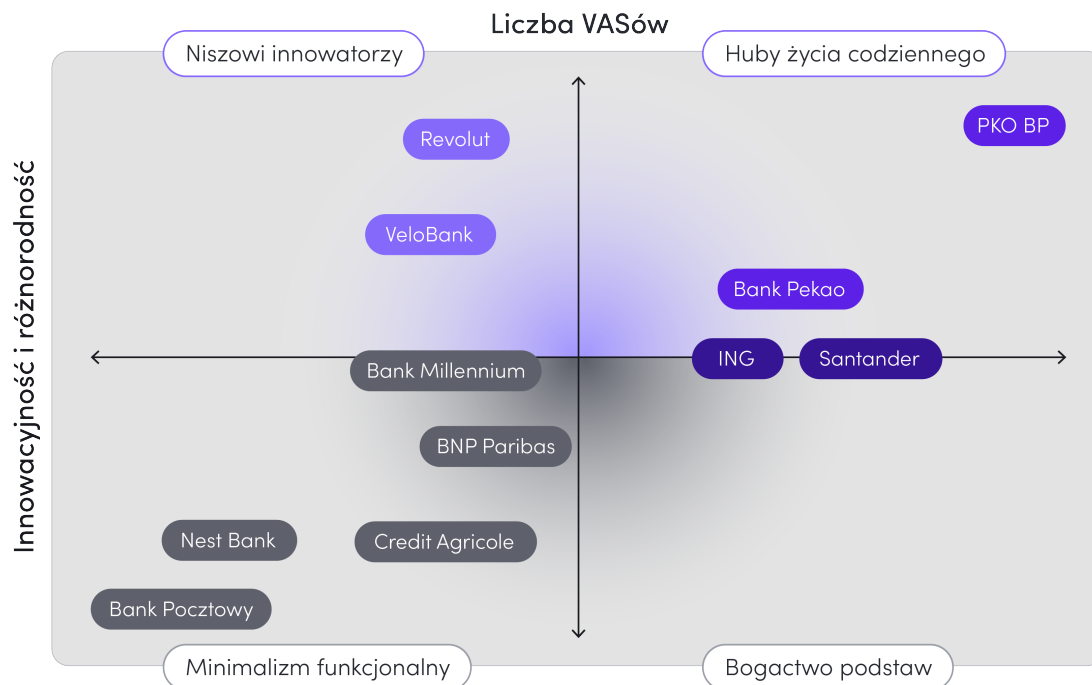
PRZYKŁADY

Usługi związane z kryptowalutami i tokenizacją, frakcyjne inwestycje (np. nieruchomości, akcje), eksperymentalne moduły AI-asystentów finansowych.



Macierz zaawansowania VAS w bankowości

Na podstawie poziomu innowacyjności i stopnia integracji usług, pozycjonują banki w czterech kluczowych strategicznie obszarach, które ilustruje poniższa macierz:



Minimalizm funkcjonalny

Podmioty te celowo ograniczają się do usług podstawowych (lokaty, płatności). Strategia ta stawia na prostotę i stabilność operacyjną, rezygnując z dążenia do miana super-aplikacji.

Bogactwo podstaw

Banki oferują szeroką gamę VAS-ów, jednak są to rozwiązania o charakterze standardowym (ubezpieczenia, płatności za autostrady). Dążą one do kompletności oferty bez wprowadzania przełomowych innowacji.

Niszowi innowatorzy

Charakteryzują się niewielką liczbą wdrożonych VAS-ów, ale stawiają na ich unikalność (krypto, marketplace, rezerwacje noclegów). Ich przewagą rynkową jest wyjątkowość, a nie szerokość portfela usług.

Huby życia codziennego

Jest to najbardziej zaawansowane strategicznie podejście. Banki te nie tylko oferują największą liczbę usług dodatkowych, ale również integrują je w spójną, kompleksową platformę. Moim zdaniem, ich celem jest transformacja z tradycyjnej apki do konta w cyfrowe ekosystemy, obejmujące finanse, rozrywkę, zakupy i leasing. To podejście maksymalizuje engagement i potencjał cross-sellingu.



Najczęściej wdrażane usługi dodane

Analiza wdrożeń w sektorze bankowym wskazuje, że banki konsekwentnie koncentrują się na usługach, które optymalizują codzienne interakcje i płatności. Te usługi generują wysoką częstotliwość użycia, co jest kluczowe dla zwiększania zaangażowania klienta.

Cztery najpopularniejszych i najczęściej wdrażanych VAS to:



Autostrady

Wdrożenia systemów automatycznych płatności (np. Autopay / videotolling) eliminują barierę tarasową, znacząco podnosząc komfort użytkowania dla klientów zmotoryzowanych.



Doładowania telefonów

Umożliwienie natychmiastowego doładowania GSM lub zakupu eSIM jest klasycznym przykładem VAS zwiększającego wygodę i utrzymującego klienta w ekosystemie.



Kantor / wymiana walut

Funkcjonalność ta jest kluczowa dla segmentu podróżującego i klientów zarządzających środkami w różnych walutach. Jej natywna integracja poprawia doświadczenie użytkownika.



Parkowanie i bilety

Usługi te, często realizowane poprzez integrację z dostawcami takimi jak SkyCash czy moBilet, osadzają aplikację bankową w centrum mobilności miejskiej.



Unikalne i rzadkie usługi dodane (wyróżniki rynkowe)

W dążeniu do odróżnienia się od konkurencji, niektóre podmioty inwestują w VAS-y niszowe lub o charakterze innowacyjnym. Usługi te budują unikalną przewagę konkurencyjną i przyciągają konkretne segmenty klientów.

KLUCZOWY GRACZ	USŁUGA DODANA (VAS)	ANALIZA WYRÓŻNIENIA
Revolut	Kryptowaluty	Jest to jedyny gracz, który oferuje natywny handel krypto (crypto trading) bezpośrednio w aplikacji. Stanowi to istotny wyróżnik dla segmentu zainteresowanego aktywami cyfrowymi.
Revolut	Noclegi + Pobyty	Oferuje cashback lub dedykowane promocje na rezerwacje noclegów i hoteli.
ING 	Dane w chmurze + Paragony cyfrowe	Oferują unikalne podejście do zarządzania dokumentami finansowymi i rachunkami. Jest to usługa z pogranicza FinTech i zarządzania danymi osobistymi.
Revolut 	Dostęp do saloników lotniskowych (DragonPass/Lounge)	To kluczowy wyróżnik w segmentach premium oraz dla klientów o wysokiej mobilności międzynarodowej. Tego typu udogodnienia zwiększają retencję najcenniejszych klientów.

Te przykłady potwierdzają, że innowacyjność w VAS-ach skupia się na Hubach życia codziennego, rozszerzając tradycyjną definicję bankowości o podróże, inwestycje alternatywne i zarządzanie osobistymi danymi.



Trendy strategiczne VAS:

Od standaryzacji do niszowej dywersyfikacji



Standaryzacja rynku i minimum wymagane

Moja analiza rynkowa ujawnia, że usługi z obszaru mobilności oraz podstawowej wygody stały się dziś de facto minimum wymaganym w ofercie dużych banków. Funkcjonalności takie jak obsługa autostrad (Autopay), parkowanie (SkyCash/moBilet) oraz zakup biletów miejskich są powszechnie dostępne.

Integracja tych rozwiązań odbywa się jednak tą samą ścieżką technologiczną (identyczne partnerstwa), co drastycznie obniża potencjał różnicowania. Klient postrzega te funkcje jako oczekiwaną wygodę, a nie unikalną wartość dodaną. Podobnie, Kantor i wymiana walut osiągnęły już status standardu rynkowego, minimalizując możliwości kreowania przewagi konkurencyjnej w tym zakresie. Różnicowanie oferty jest zatem przenoszone do strategicznych nisz.



Wektory strategiczne: super-aplikacja vs unikalny haczyk

Banki obrały dwa zasadniczo przeciwstawne wektory strategii w rozwoju VAS:

1. Huby życia codziennego (strategia super-aplikacji)

PKO BP jest strategicznie najbliższej tej wizji, dysponując największą liczbą wdrożeń (~19/31 zidentyfikowanych VAS-ów). Bank ten aktywnie łączy mobilność (video-tolling, bilety), rozrywkę i programy ofert, świadomie budując ekosystem cyfrowy mający maksymalizować zaangażowanie klienta.

2. Pojedyncze wyróżniki (unikalny haczyk)

Część graczy koncentruje się na rozwijaniu pojedynczych, silnych wyróżników, które stanowią główną kotwicę dla cross-sellingu i retencji. Przykłady obejmują mOkazje (spersonalizowane oferty i cashback) w mBanku, Okazje z Żubrem w Pekao czy VeloKorzyści w VeloBanku.



Rozrywka i lifestyle – ryzyko „hype decay”

Analiza wdrożeń w kategorii rozrywka i lifestyle sugeruje wysoką podatność na fluktuacje i zjawisko „hype decay”. Obserwuję już wycofania z usług, które nie zakotwiczyły się głęboko w finansach, takich jak zamawianie taksówek czy telemedycyna. Stanowi to ostrzeżenie strategiczne: jeśli VAS nie wpływa na zaangażowanie w core banking, a usługa jest sezonowa i podatna na koszty, ARPU vs koszt utrzymania potrafi się rozjechać. W obszarze streamingu/subskrypcji, banki optymalizują koszty, dostarczając wartość głównie w formie marketplace’u kodów i cashbacków, co pozwala uniknąć ciężaru utrzymania własnych treści.

eUrząd i tożsamość: lokalne kotwice przewagi banków krajowych

Usługi związane z administracją publiczną i tożsamością cyfrową stanowią trwałą i realną przewagę konkurencyjną dla banków krajowych. Mechanizmy takie jak obsługa wniosków 500+/800+, Profil Zaufany oraz realizacja przelewów do ZUS/US są szeroko dostępne i silnie osadzone w lokalnym ekosystemie. Ponieważ kluczowi gracze globalni, w tym Revolut, nie są częścią lokalnej sieci tożsamości, przewaga banków krajowych w tym strategicznym obszarze jest realna i trudna do skopiowania.



Między zaufaniem, a przeciążeniem funkcjami:

Jak użytkownicy postrzegają super-aplikacje bankowe?



Dominika Będkowska
Market Researcher



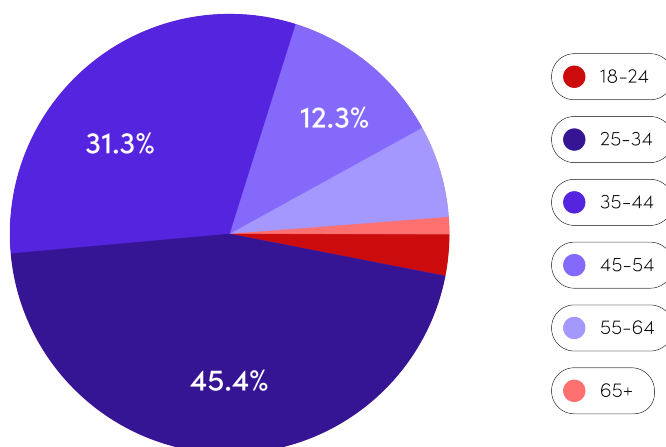
Nina Kozłowska
Socjolożka

Aby lepiej poznać preferencje konsumentów przeprowadziłyśmy internetowe badanie potencjału VAS w bankowości. Jego celem było sprawdzenie, jak użytkownicy postrzegają bankowe „super-aplikacje” oraz które usługi pozafinansowe są dla nich najbardziej wartościowe.

W badaniu wzięło udział **163 respondentów**. Najliczniejszą grupę stanowili respondenci w wieku **25–34** oraz **35–44 lata**, czyli osoby najbardziej aktywne cyfrowo i zawodowo. W próbie znaleźli się również przedstawiciele pozostałych grup wiekowych, co pozwala uwzględnić zróżnicowane perspektywy użytkowników.

Twój wiek

163 odpowiedzi



WNIOSKI

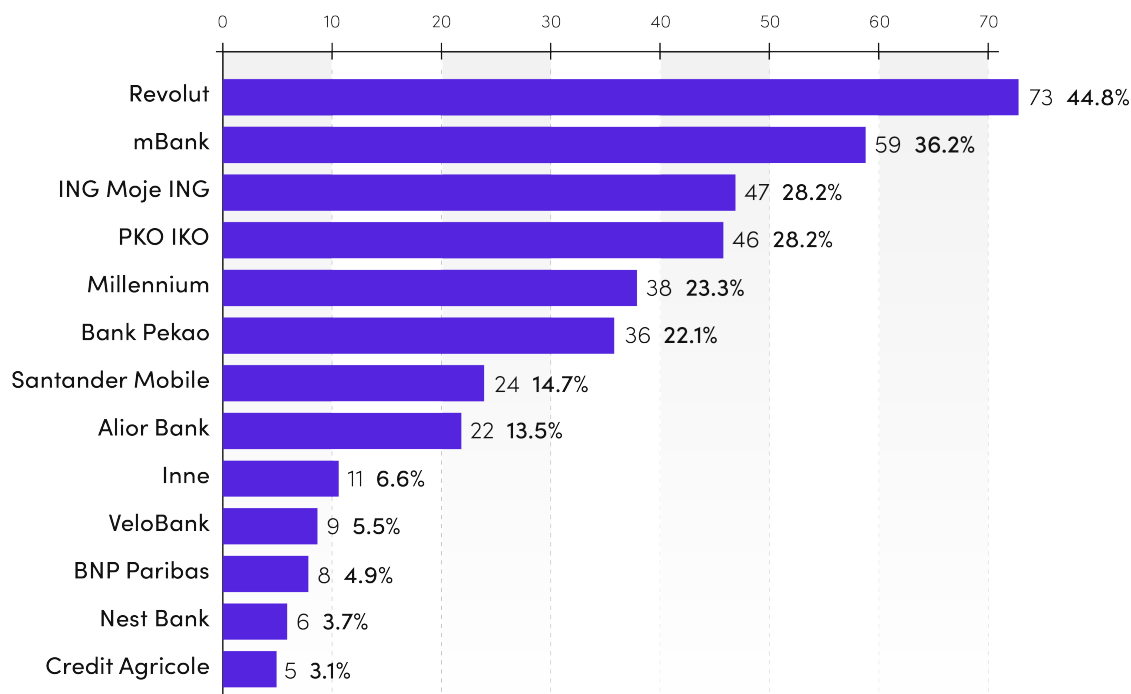
Niemal połowa (49,7%) badanych posiada konta w kilku bankach (3 lub więcej), co wskazuje na wysoką znajomość rynku i doświadczenie w korzystaniu z różnych aplikacji bankowych. Pozostali respondenci deklarowali posiadanie jednego lub dwóch kont.



Z jakich aplikacji bankowych korzystasz na co dzień?

163 odpowiedzi

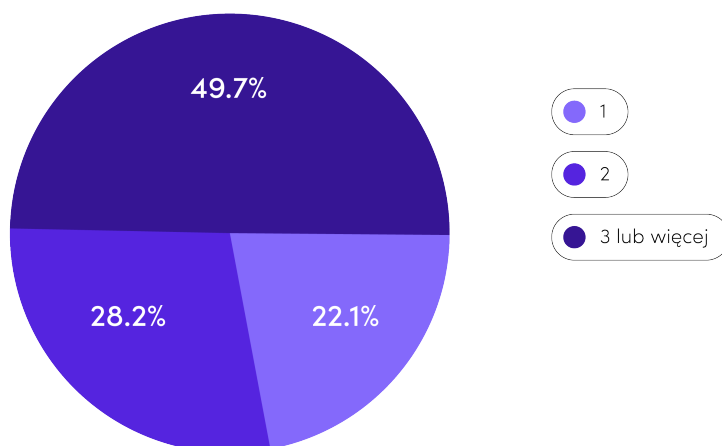
Możliwość wybrania kilku opcji



Na początku zapytałyśmy konsumentów, z jakich aplikacji bankowych korzystają na co dzień. W tym zestawieniu wyraźnie dominuje **Revolut**, wskazany przez 44,8% badanych. Kolejne miejsca zajmują **mBank** (36,2%) oraz **ING** (28,8%). Tuż za podium uplasowała się aplikacja **PKO IKO** z wynikiem 28,2% wskazań.

Liczba banków, w których masz konto

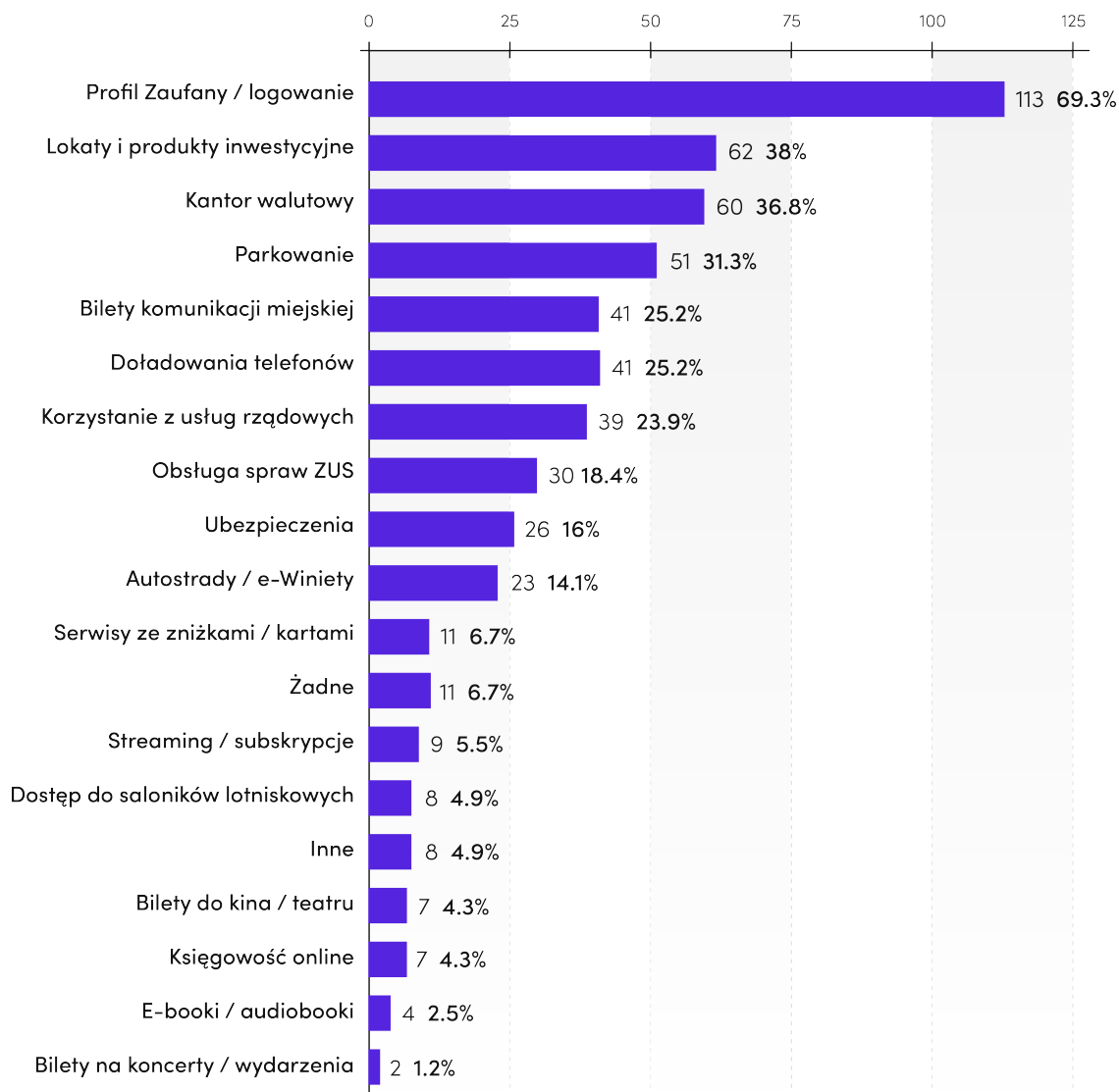
163 odpowiedzi



Z jakich dodatkowych usług w aplikacji bankowej korzystasz obecnie?

163 odpowiedzi

Możliwość wybrania kilku opcji



Najczęściej wykorzystywaną usługą pozabankową w aplikacjach bankowych jest **Profil Zaufany i logowanie do eUrzędów**, z którego korzysta 69,3% respondentów. Wynik ten wyraźnie wskazuje na silną rolę aplikacji bankowych jako punktu dostępu do usług publicznych i tożsamości cyfrowej.

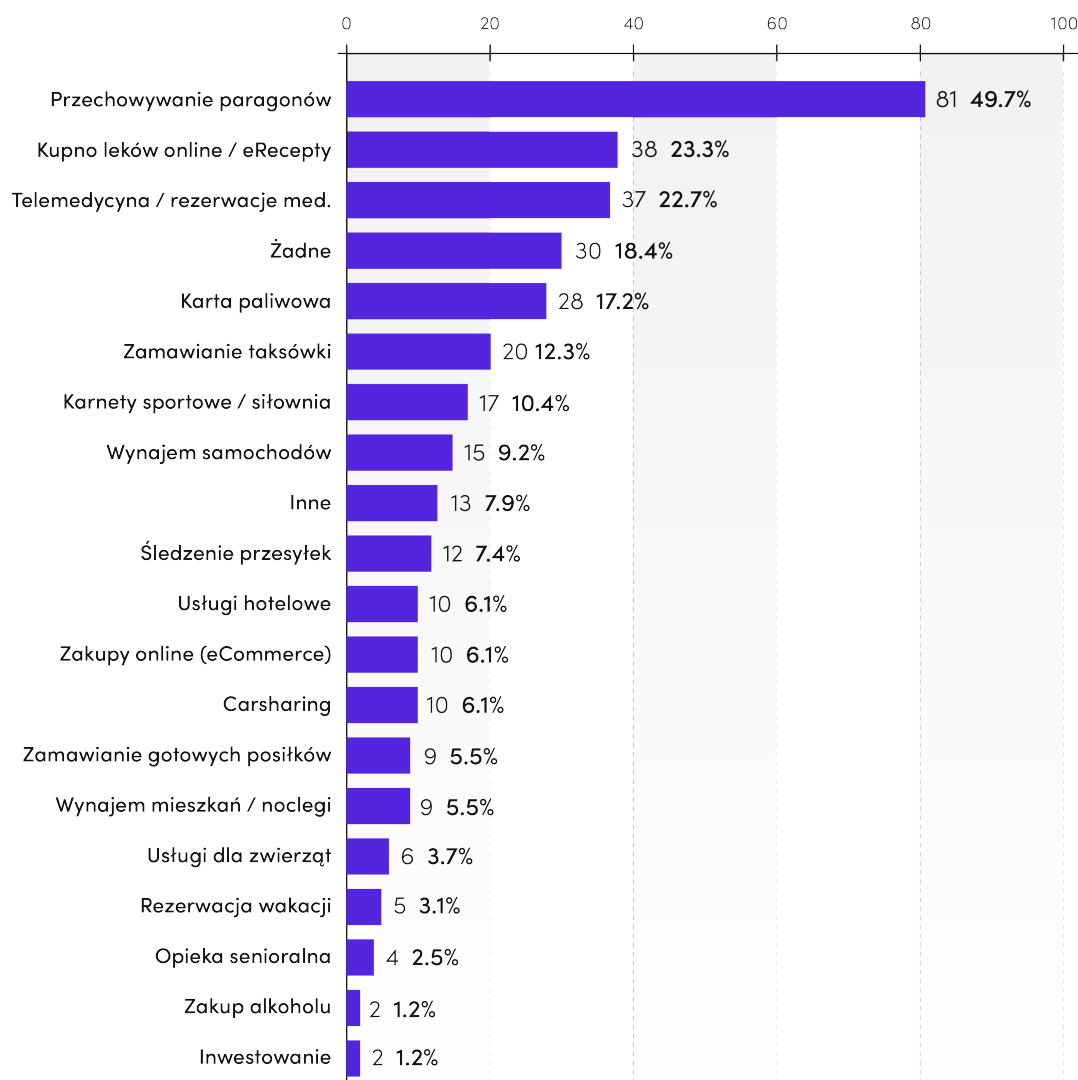
Respondenci relatywnie często korzystają również z usług finansowo-inwestycyjnych oraz rozwiązań wspierających codzienną mobilność. **Lokaty i produkty inwestycyjne** wskazało 38% badanych, a **kantor walutowy** – 36,8%. W obszarze mobilności miejskiej **parkowanie** zadeklarowało 31,3% respondentów, natomiast **zakup biletów komunikacji miejskiej** oraz **doładowania telefonów** po 25,2% wskazań.



Jakich dodatkowych usług chciał(a)byś w aplikacji bankowej, których teraz nie ma?

163 odpowiedzi

Możliwość wybrania kilku opcji



Zapytałyśmy też respondentów, jakich dodatkowych usług brakuje im obecnie w aplikacjach bankowych. Wyniki pokazują wyraźnie, że oczekiwania koncentrują się wokół usług **praktycznych, wspierających codzienne zarządzanie finansami i dokumentami**, a nie rozbudowanych funkcji lifestyle'owych.

Zdecydowanie najczęściej wskazywaną potrzebą jest **przechowywanie paragonów i dokumentów zakupowych**, które zadeklarowało 49,7% respondentów. To najsilniejszy sygnał w badaniu, pokazujący zapotrzebowanie na funkcje porządkujące dane finansowe i wspierające kontrolę wydatków.

W dalszej kolejności pojawiają się **usługi o charakterze zdrowotnym i zakupowym**. **Zakup leków online i eRecepty** wskazało 23,3% badanych, a **telemedycynę i rezerwację**

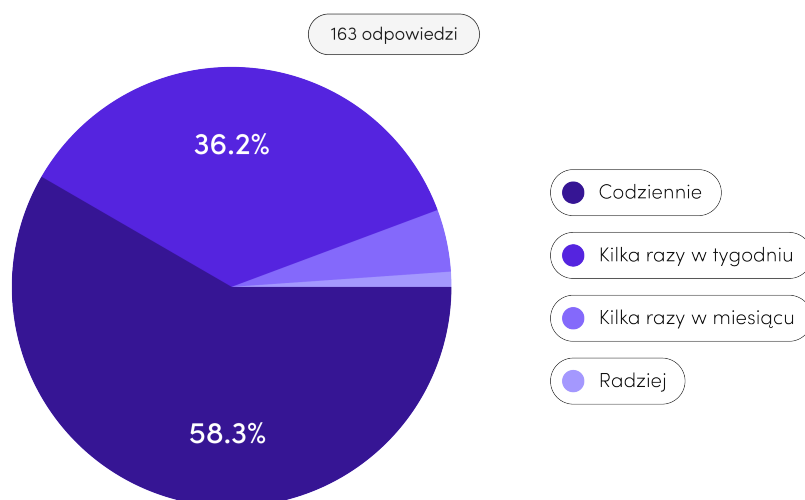


wizyt lekarskich – 22,7%. Stosunkowo wysoki poziom zainteresowania dotyczy również **kart paliwowych** (17,2%) oraz **zamawiania taksówek** (12,3%).

Pozostałe kategorie, takie jak karnety sportowe, wynajem samochodów, usługi hotelowe, eCommerce, carsharing czy śledzenie przesyłek, uzyskały istotnie niższy odsetek wskazań (zwykle poniżej 10%). Odpowiedzi te sugerują, że **usługi stricte lifestyle’owe mają charakter niszowy** i nie stanowią masowego oczekiwania wobec aplikacji bankowych.

Warto również odnotować, że niewielka grupa respondentów zadeklarowała brak potrzeby dodatkowych usług, co potwierdza, że **VAS-y są postrzegane jako istotny element wartości aplikacji bankowej, o ile realnie wspierają codzienne zarządzanie finansami**.

Jak często korzystasz z aplikacji bankowej do płatności, sprawdzania salda lub historii rachunku?



WNIOSKI

Większość użytkowników korzysta z aplikacji bankowych codziennie, co pokazuje, jak silnie bankowość została zintegrowana z ich życiem.



Najpopularniejsze aplikacje wykorzystywane na co dzień

Analiza odpowiedzi otwartych pokazuje, że respondenci korzystają z szerokiego zestawu wyspecjalizowanych aplikacji, z których każda pełni jasno określoną funkcję w codziennym życiu. Wskazywane narzędzia można pogrupować w kilka dominujących kategorii.



Transport i mobilność miejska stanowią najliczniej reprezentowany obszar. Najczęściej wymieniane aplikacje to SkyCash, Jakdojade, Google Maps, mPay, Mobilet oraz Autopay. Ich popularność dowodzi, że przemieszczanie się, parkowanie i kupowanie biletów to jedne z najczęstszych potrzeb użytkowników.



W kategorii **zamawiania jedzenia i zakupów** dominują platformy takie jak Pyszne.pl, Wolt, Glovo, Uber Eats, Bolt Food oraz Lisek. W obszarze zakupów ogólnych i logistyki standard rynkowy wyznaczają Allegro oraz InPost, które pojawiają się w odpowiedziach wyjątkowo często i w bardzo powtarzalnych konfiguracjach.



Przejazdy typu ride-hailing są zdominowane przez dwóch graczy (Uber i Bolt), którzy niemal zawsze występują równolegle, co sugeruje niską lojalność wobec jednej platformy i wybór zależny od dostępności lub ceny.



Wśród usług państwowych i zdrowotnych respondenci najczęściej wskazywali aplikacje mObywatel, mojejKP oraz Lux Med, co pokazuje rosnącą akceptację dla cyfrowego dostępu do administracji publicznej i ochrony zdrowia.



Kluczowe wnioski i obserwowane wzorce zachowań

Z odpowiedzi wyłania się model funkcjonowania użytkownika oparty na ekosystemie dedykowanych narzędzi. Respondenci korzystają z kilku wyspecjalizowanych aplikacji, przypisując każdej z nich konkretne zadanie (np. parkowanie, bilety, dostawa jedzenia, przejazd). Wskazuje to na **silne przywiązanie do znanych interfejsów i sprawdzonych rozwiązań**.

Jednocześnie użytkownicy wykazują **wysoki poziom multitaskingu cyfrowego**. W wielu odpowiedziach liczba wymienianych aplikacji przekracza pięć lub sześć narzędzi, co sugeruje brak bariery poznawczej związanej z przełączaniem się między platformami oraz wysoką dojrzałość cyfrową badanych.

Uwagę zwraca również fakt, że część respondentów, odpowiadając na pytanie o codzienne czynności, wskazała aplikacje bankowe (np. IKO, mBank). Oznacza to, że w jednostkowych przypadkach **bankowe usługi dodatkowe zaczynają pełnić rolę pierwszego wyboru**, konkurując bezpośrednio z dedykowanymi aplikacjami wyspecjalizowanych dostawców.

W obszarze eCommerce i logistyki widać, że liderzy rynku mocno zdominowali branżę. Allegro i InPost funkcjonują w świadomości respondentów jako standardowe narzędzia zakupowe, co **potwierdza ich silną pozycję ekosystemową i wysoki próg wejścia dla alternatywnych rozwiązań**.

Powtarzalne zestawy aplikacji (wzory użytkowania)

Analiza odpowiedzi pozwala również zidentyfikować powtarzające się zestawy aplikacji, odpowiadające konkretnym potrzebom użytkowników:



WNIOSKI

Zestawy te pokazują, że użytkownicy budują własne, stabilne mikrosystemy aplikacji, co stanowi istotne wyzwanie – ale też szansę – dla banków rozwijających strategię VAS i super-aplikacji.

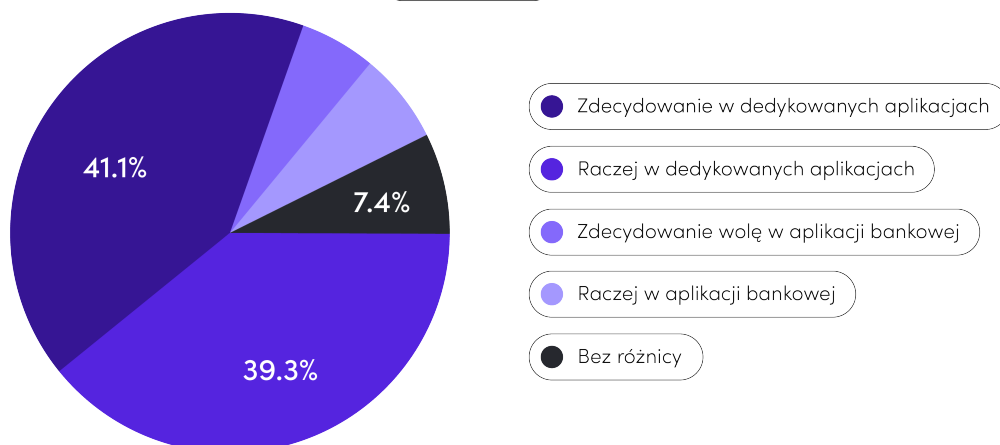
Respondenci wyraźnie **preferują korzystanie z usług dodatkowych w dedykowanych aplikacjach**, a nie w aplikacjach bankowych. Łącznie **80,4% badanych** deklaruje, że **zdecydowanie lub raczej wybiera dedykowane aplikacje** (39,3% „zdecydowanie”, 41,1% „raczej”).

Preferencję korzystania z usług bezpośrednio w aplikacji bankowej deklaruje jedynie **13,5% respondentów** (6,1% „zdecydowanie” i 7,4% „raczej”). Dodatkowo **7,4% badanych** wskazuje, że forma dostępu nie ma dla nich znaczenia.

Wyniki te pokazują, że mimo rosnącej liczby wdrożeń VAS, **banki nie są dziś pierwszym wyborem** w realizacji usług pozafinansowych. Użytkownicy nadal częściej sięgają po wyspecjalizowane aplikacje, które postrzegają jako bardziej dopasowane do konkretnych potrzeb. Jednocześnie relatywnie niewielka, ale istotna grupa neutralnych użytkowników dostrzega **potencjał dalszej adopcji VAS w bankowości**, pod warunkiem realnej przewagi wygody lub integracji z usługami finansowymi.

Czy wolisz korzystać z dodatkowych usług w aplikacji bankowej, czy w dedykowanych aplikacjach?

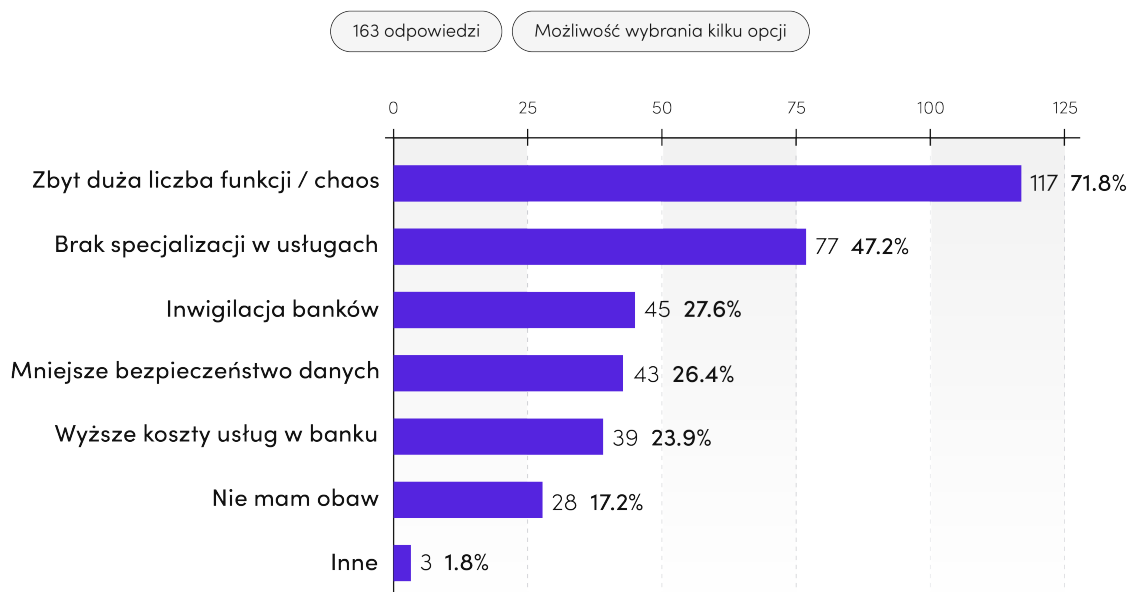
163 odpowiedzi



Obawy związane z modelem „super-aplikacji” bankowej

Respondenci wykazują mocne obawy wobec koncentracji wielu usług w jednej aplikacji bankowej. Najczęściej wskazywanym ryzykiem jest **nadmierna liczba funkcji i wynikający z niej chaos w aplikacji, co zadeklarowało 71,8% badanych** (117 osób). Wynik ten potwierdza silną wrażliwość użytkowników na przeładowanie interfejsu i związany z nim spadek czytelności aplikacji bankowej.

Czy masz obawy wobec umieszczania wielu usług w jednej aplikacji bankowej („super-apce”)?



Drugą istotną obawą jest **brak specjalizacji w usługach, wskazany przez 47,2% respondentów** (77 osób). Użytkownicy obawiają się, że bank, próbując oferować zbyt szeroki zakres funkcji, nie będzie w stanie dorównać jakością wyspecjalizowanym aplikacjom zewnętrznym.

Znacząca część badanych zwraca również uwagę na kwestie bezpieczeństwa i prywatności danych. **26,4% respondentów obawia się niższego poziomu bezpieczeństwa danych**, a **27,6% wskazuje na ryzyko nadmiernej inwigilacji ze strony banków**. Wskazania te pokazują, że koncentracja wielu usług w jednym podmiocie zwiększa wrażliwość użytkowników na sposób przetwarzania i wykorzystywania danych.

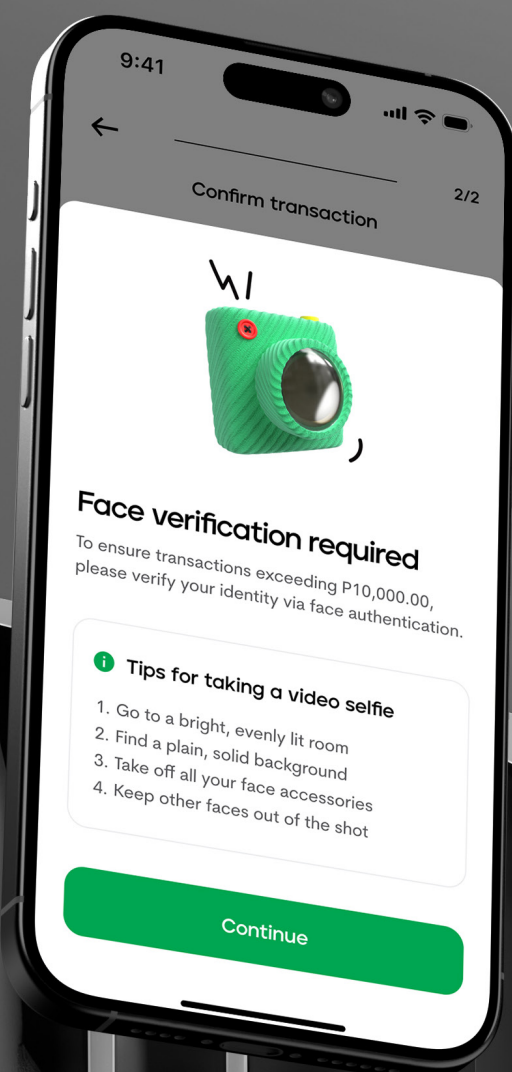
Relatywnie często pojawiają się także **obawy o wyższe koszty usług realizowanych przez bank, które wskazało 23,9% badanych**. Część respondentów zakłada, że bankowe usługi dodatkowe mogą być droższe niż ich odpowiedniki oferowane przez wyspecjalizowanych dostawców.



Jedynie 17,2% respondentów deklaruje brak obaw wobec modelu super-aplikacji, co oznacza, że zdecydowana większość użytkowników podchodzi do tej koncepcji z ostrożnością lub sceptycyzmem. Pozostałe pojedyncze odpowiedzi (poniżej 2%) miały charakter jednostkowy i nie wpływają istotnie na ogólny obraz wyników.

WNIOSKI

Wyniki jasno pokazują, że główną barierą rozwoju dla super-apek bankowych nie są same usługi dodatkowe, lecz obawy użytkowników **dotyczące złożoności, jakości, bezpieczeństwa oraz utraty specjalizacji**. Dla banków oznacza to konieczność **bardzo selektywnego podejścia** do rozwoju VAS oraz koncentracji na funkcjach, które realnie wzmacniają podstawową wartość aplikacji bankowej, zamiast ją komplikować.



Kluczowe wzorce i wnioski z odpowiedzi otwartych

Analiza odpowiedzi otwartych jednoznacznie pokazuje, że respondenci mają **wysokie i jasno zdefiniowane oczekiwania wobec roli banku** w kontekście usług dodatkowych. Najsilniej zarysowanym wzorcem jest postrzeganie **banku jako instytucji zaufania**, a nie platformy agregującej przypadkowe usługi komercyjne. Użytkownicy akceptują VAS-y pod warunkiem, że są one **logicznie i merytorycznie powiązane z finansami lub administracją publiczną**.

Ten sposób myślenia bardzo dobitnie oddaje jedna z wypowiedzi respondentów:

„Bank to instytucja która powinna wzbudzać zaufanie, kojarzyć się z bezpieczeństwem danych i przechowywanych depozytów a nie tureckim straganem na którym kupię sandałki, kran do łazienki i makaron. Dodane usługi mają sens jeśli ich domena wiąże się z bankiem. Zatem ubezpieczenie tak, kupno Domestosa i wycieczki na Rodos nie.”

Drugim kluczowym wątkiem jest **krytyka jakości wykonania (UX)** usług dodatkowych dostępnych w aplikacjach bankowych. Respondenci często porównują je z aplikacjami dedykowanymi i wskazują na ich niższą funkcjonalność, brak dopracowania oraz długotrwałe problemy techniczne, które nie są usuwane. Przykładem są uwagi dotyczące konkretnych wdrożeń:

„Czasami w aplikacjach bankowych są rzeczy dodawane po macoszemu – np. od ponad roku jest w IKO ewidentny bug przy funkcji ustawiania czasu parkowania i nikt go nie poprawił. Albo zakup biletów komunikacji jest toporny względem innych apek (dlaczego nie można zeskanować QR?).”

W odpowiedziach pojawia się również **ambiwalentna potrzeba konsolidacji**. Część użytkowników chciałaby ograniczyć liczbę aplikacji na telefonie i przenieść wybrane funkcje do aplikacji bankowej, jednak jednocześnie obawia się przetadowania interfejsu i utraty przejrzystości. Ten lęk często jest wzmacniany przez **porównania do modeli „wszystko w jednym”** znanych z rynków azjatyckich:

„Ostatnie czego potrzeba w aplikacjach bankowych to dodatkowych funkcjonalności typu zamawianie jedzenia albo telemedycyna. Nie żyjemy w Chinach, nie potrzebny nam tu wechat. Takie podejście zwiększa rozmiary apki, tworzy nowe obszary zagrożeń (nowe powierzchnie ataku, skomplikowanie apki), zmniejsza stabilność działania apki (więcej feature to więcej miejsc do zepsucia się). Osobiście uważam że lepiej jakby nie zmieniało się nic niż żeby były wprowadzane takie bzdury.”



Jednocześnie respondenci jasno artykułują **praktyczną motywację do uproszczeń**, szczególnie w kontekście płatności i zarządzania danymi kartowymi:

„Mam już za dużo apek. Chciałabym mieć rowery miejskie i bilety na pociąg w apce bankowej by zredukować liczbę apek, którym daję dane karty lub muszę je z góry zasilić.”

W wypowiedziach pojawia się także postulat, aby banki **koncentrowały się na swojej podstawowej roli**, czyli bezpiecznym zarządzaniu pieniędzmi, a innowacje rozwijały głównie w tym obszarze. Respondenci pozytywnie odnoszą się do przykładów dobrze zaprojektowanych funkcji finansowych, zwłaszcza związanych z oszczędzaniem i samokontrolą:

„Mi brakuje jedynie opcji skarbonki, która idzie na osobne konto i żeby nie dało się z niej korzystać nie spełniając określonych przez siebie warunków. Obecnie w PKO np. założysz skarbonkę, ale ona jest powiązana z kontem, więc to jest zupełnie bez sensu. Polecam od siebie zbadać Mono Bank ukraiński i ich usługi/ ‘side-questy’, bo królują na pełnej, są pomysłowi i ludzie ich kochają.”

Istotną barierą adopcji VAS okazuje się również **nawigacja i widoczność usług**. Część użytkowników deklaruje brak opinii na temat usług dodatkowych, ponieważ nie potrafi ich łatwo odnaleźć lub nie jest świadoma ich istnienia:

„Nie mam zdania, ponieważ aplikacja bankowa służy mi tylko do wykonywania przelewów/płatności blikem/sprawdzania salda, ale to jest spowodowane słabym umiejscowieniem dodatkowych funkcji w aplikacji (...) bardzo nieintuicyjne jest znalezienie tego.”

Na koniec pojawia się także obawa o **ryzyko centralizacji funkcji** w jednej aplikacji. Respondenci wskazują, że awaria aplikacji bankowej mogłaby oznaczać jednoczesną utratę dostępu do wielu kluczowych usług:

„Jeśli wszystko będzie w jednej aplikacji, to jej awaria będzie dużym ryzykiem, utratą wielu funkcji jednocześnie. Wolę żeby apka bankowa dotyczyła głównie finansów, ew. przechowywanie rachunków itp. dodatkowe usługi dość ściśle powiązane z finansami + ew. transport.”

WNIOSKI

Odpowiedzi otwarte jednoznacznie pokazują, że **kluczem do sukcesu usług dodatkowych w bankowości mobilnej nie jest ich liczba, lecz jakość wykonania, spójność tematyczna oraz bezbłędne doświadczenie użytkownika**. Użytkownicy oczekują, że banki będą rozwijać VAS-y w sposób wzmacniający ich rolę jako instytucji zaufania, a nie próbować konkurować z wyspecjalizowanymi aplikacjami lifestyle’owymi.



Kluczowe wnioski:

Bankowość mobilna a usługi dodatkowe



Badanie pokazuje, że użytkownicy aplikacji bankowych są dojrzałymi cyfrowo konsumentami, intensywnie korzystającymi z bankowości mobilnej, ale jednocześnie bardzo selektywnymi wobec usług dodatkowych (VAS). Aplikacja bankowa jest przez nich postrzegana przede wszystkim jako narzędzie bezpiecznego zarządzania finansami oraz punkt dostępu do usług publicznych i tożsamości cyfrowej, a nie jako uniwersalna platforma „wszystko w jednym”.



Największą wartość mają dla nich usługi ściśle powiązane z finansami, dokumentami i codziennymi obowiązkami, podczas gdy funkcje lifestyle'owe pozostają niszowe i nie odpowiadają masowym oczekiwaniom.



Respondenci na co dzień korzystają z ekosystemu wyspecjalizowanych aplikacji i wyraźnie preferują je względem rozwiązań bankowych, wskazując na obawy związane z przeciążeniem funkcjami, spadkiem czytelności, niższą jakością wykonania, bezpieczeństwem danych oraz centralizacją ryzyka w jednej aplikacji. Jednocześnie badanie ujawnia umiarkowany, warunkowy potencjał rozwoju VAS w bankowości mobilnej – pod warunkiem bardzo selektywnego doboru usług, doskonałej jakości UX oraz spójności z podstawową rolą banku jako instytucji zaufania.

Nowa rola banku:

Stabilność jako fundament ekosystemów VAS



Nina Kozłowska
Socjolożka

Niepewność jako nowy stan równowagi

Sektor finansowy wszedł w fazę trwałej kumulacji ryzyk. Dzisiejsze kryzysy globalne – zmienna geopolityka, cyberzagrożenia, transformacja technologiczna, zmiany klimatyczne i napięcia społeczne – nie zachodzą już kolejno, lecz równocześnie, wzajemnie się wzmacniając. Jak wskazuje Global Risks Report 2025 Światowego Forum Ekonomicznego, **świat nie zmierza ku stabilizacji po okresie zaburzeń** – wchodzi w długotrwały stan podwyższonej niepewności.

Dla banków oznacza to zmianę podstawowych założeń strategicznych. Skraca się horyzont planowania, a zdolność do absorpcji wstrząsów staje się warunkiem dalszego rozwoju. Odporność operacyjna, technologiczna i organizacyjna przestaje być funkcją pomocniczą lub kosztem regulacyjnym. Staje się kompetencją strategiczną, decydującą o zdolności banku do skalowania biznesu w niestabilnym otoczeniu.

Stability as a Service: od kosztu regulacyjnego do usługi rynkowej

W warunkach trwałej niepewności stabilność przestaje być wyłącznie wewnętrznym wymogiem regulacyjnym – staje się wartością rynkową. **Banki, jako element infrastruktury krytycznej, dysponują unikalną zdolnością zapewniania ciągłości działania,** bezpieczeństwa danych i przewidywalności usług, co tworzy podstawę ramy strategicznej stability as a service.

Regulacje takie jak **DORA** i **NIS2** oraz rosnący nadzór nad cyberodpornością czynią tę stabilność mierzalną i weryfikowalną. W efekcie zaufanie przestaje być deklaracją, a staje się potwierdzoną kompetencją operacyjną, którą klienci odczuwają jako kontrolę, bezpieczeństwo i ciągłość dostępu do usług.



W tym modelu bank nie sprzedaje bezpieczeństwa jako produktu, lecz zapewnia je poprzez bezpieczne osadzanie codziennych aktywności klienta w regulowanym środowisku. Dla banku oznacza to **możliwość przekształcenia obowiązku regulacyjnego w trwałą przewagę konkurencyjną** i skalowalny zasób relacji z klientem.

↗ ↘ Ekosystemy VAS jako mechanizm skalowania stabilności

Usługi dodane (VAS) są **naturalnym mechanizmem monetyzacji** stability as a service. Nie pełnią roli dodatku produktowego ani narzędzia taktycznego cross-sellu. Ich funkcją jest osadzenie banku w realnych scenariuszach życia klienta i zwiększenie liczby wartościowych punktów styku w bezpiecznym środowisku.

Integracja codziennych aktywności z aplikacją bankową przenosi je pod parasol stabilności, odpowiedzialności i ciągłości działania. Dla klienta oznacza to uproszczenie doświadczenia i ograniczenie ryzyka. Dla banku – częstszy kontakt, głębszą relację oraz dostęp do wysokiej jakości danych behawioralnych, zbieranych w kontekstach wykraczających poza samą transakcję finansową.

VAS umożliwiają bankowi **przeniesienie relacji z klientem z poziomu sporadycznej interakcji finansowej na poziom ciągłej obecności** w kluczowych momentach dnia codziennego. To przesunięcie zwiększa wartość relacji, jakość danych i odporność modelu biznesowego, czyniąc ekosystem, a nie produkt, głównym nośnikiem przewagi.

IMPLIKACJE STRATEGICZNE

Przyjęcie perspektywy stability as a service wymaga **zmiany sposobu myślenia o strategii**. Stabilność i cyberodporność powinny być traktowane jako element propozycji wartości, a nie wyłącznie zaplecze operacyjne. Rozwój VAS należy projektować jako **inwestycję w relację i ekosystem, a nie jako zbiór odrębnych funkcji**.

Równie istotna jest **zmiana podejścia do mierników sukcesu**. O powodzeniu strategii nie decyduje liczba wdrożeń czy użytkowników, lecz wskaźniki pokazujące realną wartość: częstotliwość korzystania z usług, retencja klientów, głębokość relacji oraz wpływ na odporność całego modelu operacyjnego.



Trendy społeczne jako Kompas rozwoju VAS w bankowości



Dominika Będkowska
Market Researcher



Nina Kozłowska
Socjolożka

W tym rozdziale zebraliśmy trendy społeczne, które istotnie wpływają na to, jak użytkownicy korzystają z aplikacji, ale przede wszystkim, jakich usług mogą oczekiwać w przyszłości. Poniższe zestawienie może stanowić Kompas, który nakieruje decydentów na problemy i potrzeby, którym chcą odpowiedzieć adekwatną ofertą usług o wartości dodanej w nadchodzących latach.

Opieka senioralna – odpowiedź na Silver Economy

Starzenie się społeczeństwa jest jednym z kluczowych megatrendów demograficznych, wpływających na strukturę potrzeb klientów oraz sposób korzystania z usług finansowych. Wraz ze wzrostem liczby osób w wieku 60+ rośnie zapotrzebowanie na rozwiązania, które łączą bezpieczeństwo finansowe, zdrowie oraz wsparcie w codziennym funkcjonowaniu.

Opieka senioralna nie oznacza wyłącznie usług medycznych. Obejmuje ona szeroki ekosystem potrzeb związanych z samodzielnością, przewidywalnością kosztów, bezpieczeństwem oraz relacjami z rodziną i opiekunami. W tym kontekście banki mogą pełnić rolę zaufanego integratora usług, wykraczając poza tradycyjne funkcje transakcyjne.



Dodatkowe trendy kształtujące obszar opieki senioralnej



Wellaging – dłuższe, dobre życie zamiast samej długowieczności

Wellaging oznacza koncentrację na jakości życia w starszym wieku. Kluczowe staje się zachowanie samodzielności, sprawności i kontroli nad codziennymi decyzjami, a nie wyłącznie wydłużanie życia. Seniorzy oczekują rozwiązań, które upraszczają codzienne funkcjonowanie i zmniejszają stres związany z finansami i zdrowiem.



Medycyna regeneratywna i personalizacja świadczeń

Rozwój medycyny spersonalizowanej i terapii długoterminowych zwiększa złożoność opieki zdrowotnej oraz jej koszty. Rośnie potrzeba elastycznych modeli finansowania, rozłożonych w czasie i dostosowanych do indywidualnych potrzeb pacjenta, co wpływa na oczekiwania wobec instytucji finansowych.



Chronicznie online – cyfryzacja i ryzyko izolacji

Seniorzy coraz częściej korzystają z kanałów cyfrowych do zarządzania finansami i zdrowiem. Z jednej strony zwiększa to dostępność usług, z drugiej – podnosi ryzyko wykluczenia cyfrowego, oszustw oraz izolacji społecznej. Wartością staje się połączenie prostych narzędzi cyfrowych z realnym wsparciem ze strony bliskich lub opiekunów.



Kryzys zdrowia psychicznego i rola zaufania

Osoby starsze, tak jak młodsze pokolenia, doświadczają problemów związanych ze stresem, lękiem i samotnością. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera poczucie bezpieczeństwa i zaufanie do instytucji. Bank, jako instytucja zaufania publicznego, może ograniczać niepewność poprzez prosty interfejs, przewidywalne procesy oraz spokojną, klarowną komunikację.



Inteligencja kolektywna – synergia technologii i empatii

Rozwój sztucznej inteligencji umożliwia analizę danych i wczesne wykrywanie ryzyk, jednak w opiece senioralnej technologia nie zastępuje człowieka. Największą wartość przynoszą modele łączące automatyczną analizę z nadzorem i empatią ze strony rodziny lub opiekunów.



Społeczeństwo przewlekle chorych – potrzeba integracji zarządzania

Wzrost liczby chorób przewlekłych powoduje, że seniorzy muszą zarządzać wieloma stałymi wydatkami, terapiami i terminami. Pojawia się potrzeba narzędzi, które integrują zarządzanie zdrowiem i finansami w jednym miejscu, zapewniając kontrolę i przewidywalność.



Potencjalne usługi dodane (VAS) w opiece senioralnej

Strategiczny kierunek rozwoju VAS w obszarze opieki senioralnej koncentruje się na integracji usług finansowych z opieką i zdrowiem. Aplikacja bankowa może ewoluować w kierunku codziennego centrum dowodzenia, które wspiera seniorów w bezpiecznym i prostym zarządzaniu kluczowymi obszarami ich funkcjonowania.

Moduły teleopieki i zarządzania zdrowiem

Moduły te stanowią fundament połączenia finansów z codzienną opieką i bezpieczeństwem.



Integracja z teleopieką

Wdrożenie funkcji SOS powiązanej bezpośrednio z kontem seniora umożliwia szybki i bezpieczny kontakt z rodziną lub centrum alarmowym w sytuacjach kryzysowych. Rozwiązanie to wzmacnia poczucie bezpieczeństwa i zapewnia ciągłość opieki, bez konieczności korzystania z wielu oddzielnych aplikacji.



Inteligentne przypomnienia hybrydowe

Automatyczne powiadomienia łączące aspekty zdrowotne i finansowe, takie jak terminy płatności za leki, wizyty lekarskie czy składki ubezpieczeniowe wspierają jednoczesną kontrolę zdrowia i wydatków. System może proponować zintegrowane działania (np. opłacić rachunek i zamówić eReceptę), redukując obciążenie poznawcze i wspierając koncepcję wellaging.

Opiekun finansowy (Financial Caregiver)

Opiekun finansowy to usługa wzmacniająca zaufanie międzypokoleniowe i ograniczająca ryzyko oszustw lub dezorientacji finansowej.



Transparentne wsparcie w zarządzaniu finansami

Za wyraźną zgodą seniora, członkowie rodziny lub zaufani opiekunowie mogą monitorować wybrane aspekty finansów. Funkcja obejmuje pasywną obserwację transakcji, alerty o nietypowych lub wysokich płatnościach oraz ustalanie limitów bezpieczeństwa, bez odbierania seniorowi kontroli nad środkami.



Moduł detekcji anomalii

Rozwiązanie oparte na sztucznej inteligencji i analityce behawioralnej analizuje wzorce transakcyjne i identyfikuje odstępstwa mogące wskazywać na oszustwo, wyłudzenie lub dezorientację. Alerty mogą być kierowane zarówno do seniora, jak i do uprawnionego Opiekuna Finansowego, zwiększając poziom ochrony.



EV finance i integracja elektromobilności

Rozwój ekologicznego transportu i elektromobilności prowadzi do dynamicznego wzrostu wykorzystania pojazdów elektrycznych (EV). Elektromobilność zmienia nie tylko sposób przemieszczania się, ale także model ponoszenia kosztów transportu, które coraz częściej mają charakter rozproszony, cykliczny i obsługiwany cyfrowo.

Aplikacje mobilne stają się głównym narzędziem zarządzania mobilnością: umożliwiają dostęp do usług współdzielonych, lokalizowanie i obsługę infrastruktury ładowania oraz rozliczanie kosztów użytkowania. W efekcie rośnie oczekiwanie, że aplikacja bankowa będzie zintegrowana z tym ekosystemem i przejmie rolę centralnego punktu zarządzania finansami mobilności klienta.

Trendy składające się na elektromobilność:



Dekarbonizacja – finansowanie niskoemisyjnego transportu

Dekarbonizacja odnosi się do systemowego ograniczania emisji CO² poprzez zastępowanie paliw kopalnych alternatywnymi źródłami energii. W praktyce oznacza to rosnące wsparcie regulacyjne i społeczne dla pojazdów elektrycznych oraz infrastruktury ładowania. Dla klientów barierą pozostaje jednak koszt wejścia oraz złożoność finansowania nowych technologii.



Reindustrializacja – rozwój nowych technologii mobilności

Reindustrializacja koncentruje się na odbudowie i modernizacji przemysłu w oparciu o innowacyjne technologie, w tym elektromobilność. Obejmuje to zarówno produkcję pojazdów EV, jak i rozwój infrastruktury ładowania, systemów zarządzania flotą czy zaawansowanych rozwiązań ubezpieczeniowych. Z perspektywy użytkownika końcowego oznacza to pojawienie się nowych kategorii wydatków i potrzeb finansowych.



Regeneratywne miasta – transformacja transportu miejskiego

Koncepcja regeneratywnych miast zakłada projektowanie przestrzeni miejskich w sposób sprzyjający zdrowiu mieszkańców oraz ograniczający negatywny wpływ na środowisko. Elektromobilność i mikromobilność (rowery, hulajnogi) są kluczowymi elementami tej transformacji, prowadząc do wzrostu liczby krótkich, częstych transakcji związanych z transportem miejskim.



Spółeczeństwo hybrydowe – integracja człowieka i technologii

Spółeczeństwo hybrydowe to współistnienie ludzi i autonomicznych systemów, technologicznych (takich jak aplikacje do ładowania EV, systemy zarządzania flotą czy ubezpieczenia oparte na danych telematycznych), w którym płatności i decyzje finansowe coraz częściej odbywają się automatycznie, bez udziału użytkownika.



Potencjalne usługi dodane w obszarze elektromobilności

Strategiczny kierunek rozwoju VAS w obszarze elektromobilności polega na integracji finansowania, płatności i usług partnerskich w ramach jednej aplikacji bankowej. Celem jest uproszczenie zarządzania kosztami mobilności oraz ograniczenie barier wejścia w niskoemisyjne formy transportu.

Finansowanie elektromobilności

Moduły te odpowiadają na potrzebę szybkiego i dostępnego finansowania pojazdów oraz infrastruktury związanej z elektromobilnością.



Kredyty i leasing EV w aplikacji

Uproszczone ścieżki kredytowe i leasingowe dedykowane pojazdom elektrycznym, dostępne bezpośrednio w aplikacji bankowej. Proces decyzyjny i zawarcie umowy mogą być realizowane w pełni cyfrowo, w modelu end-to-end, bez konieczności angażowania dodatkowych kanałów kontaktu.



Ubezpieczenia mobilności w krótkiej ścieżce zakupowej

Możliwość zakupu ubezpieczeń pojazdów elektrycznych oraz usług mikromobilności (rowery, hulajnogi) w modelu 2-kliknięć. Rozwiązanie to odpowiada na potrzebę natychmiastowej ochrony i minimalizuje tarcie transakcyjne.

Integracja płatności i usług mobilności

Moduły te koncentrują się na automatyzacji rozliczeń i głębokiej integracji z partnerami ekosystemu elektromobilności.



Płatność w tle za ładowanie i usługi mobilności

Integracja aplikacji bankowej z systemami zarządzania stacjami ładowania oraz usługami współdzielonej mobilności. Płatności realizowane są automatycznie z konta bankowego, bez konieczności każdorazowego potwierdzania transakcji, co upraszcza korzystanie z usług i zwiększa wygodę użytkownika.



Nowa definicja rodziny i hub finansowy – pet services

Zmiany demograficzne i społeczne, w tym spadek dzietności oraz osłabienie tradycyjnych więzi międzypokoleniowych, prowadzą do przededefiniowania modelu rodziny. Coraz częściej zwierzęta domowe pełnią rolę pełnoprawnych członków gospodarstw domowych, a relacja z pupilem ma istotny wymiar emocjonalny i organizacyjny.

Zmiana ta znajduje odzwierciedlenie w rosnącym popycie na wyspecjalizowane usługi dla zwierząt, w tym usługi cyfrowe. Dynamicznie rozwijają się rozwiązania takie jak teleporady weterynaryjne, monitoring zdrowia zwierząt z wykorzystaniem smart akcesoriów oraz dedykowane platformy i społeczności. Zjawisko to tworzy nowy obszar potrzeb finansowych i operacyjnych, który dotychczas pozostawał poza głównym obszarem zainteresowania banków.

Nowe modele rodziny – emocjonalny kapitał i lojalność

Trend nowych modeli rodziny odnosi się do rosnącego znaczenia relacji emocjonalnych poza klasyczną strukturą rodzinną. W praktyce oznacza to, że wydatki związane ze zwierzętami domowymi są postrzegane nie jako koszty fakultatywne, lecz jako stały i istotny element budżetu gospodarstwa domowego.

Dla banków oznacza to możliwość budowania relacji z klientem w obszarze o wysokim poziomie zaangażowania emocjonalnego. Usługi dedykowane zwierzętom mogą stać się naturalnym elementem rozszerzania funkcji aplikacji bankowej w kierunku hubu życia codziennego, łączącego potrzeby finansowe z organizacją codziennych wydatków i usług.



Potencjalne usługi dodane (VAS) w pet services

Strategiczny kierunek rozwoju VAS w tym obszarze koncentruje się na integracji zarządzania finansami z potrzebami związanymi z posiadaniem zwierzęcia. Aplikacja bankowa może pełnić rolę centralnego punktu dostępu do oszczędzania, płatności oraz usług partnerskich.

Finansowanie i oszczędzanie na potrzeby pupili

Moduły te odpowiadają na cykliczne oraz nieprzewidziane wydatki związane z opieką nad zwierzęciem.



Konto oszczędnościowe „PetFund”

Dedykowane konto oszczędnościowe z mechanizmem automatycznych mikrowpłat, przeznaczone na finansowanie kosztów weterynaryjnych, karmy lub wyposażenia. Rozwiązanie może być rozszerzone o oferty rabatowe partnerów, wspierając systematyczne oszczędzanie w ramach ekosystemu.



Marketplace usług dla zwierząt

Zintegrowany w aplikacji bankowej marketplace obejmujący ubezpieczenia, usługi opieki na czas wyjazdów, subskrypcje karmy oraz akcesoria. Bank pełni rolę agregatora i zaufanego pośrednika, upraszczając dostęp do rozproszonych usług.

Usługi weterynaryjne i opiekuńcze

Integracja usług zdrowotnych i finansowych w jednym środowisku cyfrowym.



Teleporady weterynaryjne

Możliwość realizacji konsultacji weterynaryjnych bezpośrednio z poziomu aplikacji bankowej. Proces obejmuje zarówno płatność, jak i dostęp do usługi, co ma szczególne znaczenie w sytuacjach nagłych.



Płatności ratalne za leczenie

Udostępnienie rozwiązań typu BNPL lub mikrokredytów umożliwiających finansowanie wysokich, nieplanowanych kosztów leczenia weterynaryjnego bez konieczności angażowania zewnętrznych kanałów finansowania.



Kultura natychmiastowości i ekonomia współdzielenia

Kultura natychmiastowości odnosi się do rosnącego oczekiwania, że usługi i produkty będą dostępne „tu i teraz”, bez długiego procesu decyzyjnego i formalności. Zjawisko to jest szczególnie widoczne w obszarze transportu, dostaw oraz usług lokalnych realizowanych na żądanie (on-demand). Kultura natychmiastowości jest silnie powiązana z ekonomią współdzielenia, która opiera się na elastycznym wykorzystaniu zasobów oraz krótkoterminowym dostępie zamiast własności.

Zmiany te wpływają na sposób, w jaki klienci dokonują płatności, rozliczają się między sobą oraz korzystają z finansowania krótkoterminowego, tworząc nowe oczekiwania wobec bankowych usług dodanych.

Trendy składowe w ramach kultury natychmiastowości:



Niestabilność rynku pracy – finansowanie elastyczności

Rosnąca popularność pracy dorywczej i elastycznych form zatrudnienia (gig economy) prowadzi do nieregularnych przepływów dochodów. Klienci funkcjonujący w tym modelu potrzebują rozwiązań finansowych, które pozwalają im szybko reagować na bieżące potrzeby, niezależnie od momentu wpływu środków.



Hiperlokalność – integracja z lokalnym ekosystemem

Hiperlokalność oznacza realizację potrzeb w konkretnym miejscu i czasie, często z udziałem lokalnych dostawców usług. Usługi on-demand, takie jak transport, sprzątanie czy dostawy jedzenia, są z natury osadzone w lokalnym kontekście, co zwiększa znaczenie prostych i zaufanych kanałów dostępu.



Potencjalne VAS-y dla kultury natychmiastowości

Strategicznym kierunkiem rozwoju VAS w tym obszarze jest uczynienie aplikacji bankowej bramą dostępu do usług on-demand i narzędziem upraszczającym rozliczenia w ramach ekonomii współdzielenia.

Marketplace usług natychmiastowych



Rezerwacja i płatność w 1-kliknięcie

Usługi realizowane na żądanie, takie jak sprzątnięcie, drobne naprawy czy opieka nad dziećmi lub seniorami, powinny być możliwe do zamówienia i opłacenia bezpośrednio w aplikacji bankowej, z maksymalnym ograniczeniem liczby kroków transakcyjnych.



Kuratela zaufania

Bank może pełnić rolę kuratora, weryfikując i uwiarygadniając dostawców usług on-demand dostępnych w marketplace. Jest to szczególnie istotne w przypadku usług lokalnych i mniej sformalizowanych, gdzie zaufanie odgrywa kluczową rolę.



Rozliczenia grupowe i natychmiastowe

• Natywna funkcja Group Payment

Funkcja umożliwiająca szybkie rozliczenia pomiędzy użytkownikami w przypadku wspólnych wydatków, takich jak przejazdy, zamówienia jedzenia czy wynajem krótkoterminowy.

• Integracja z płatnościami P2P

Pełna integracja z mechanizmami płatności typu Person-to-Person, umożliwiająca natychmiastowy podział kosztów i szybkie przelewy pomiędzy użytkownikami aplikacji.



Dobrostan – VAS w służbie długowieczności

Wellness i dążenie do długowieczności stały się elementem codziennych praktyk, szczególnie wśród młodszych grup demograficznych (Millenialsi, Gen Z). Zdrowie jest coraz częściej postrzegane jako proces, który można mierzyć, optymalizować i planować długoterminowo. Aplikacje mobilne oraz urządzenia wearable umożliwiają bieżące monitorowanie aktywności fizycznej, snu czy diety, zwiększając świadomość własnego stylu życia.

W tym kontekście rośnie znaczenie rozwiązań, które łączą działania prozdrowotne z planowaniem finansowym i długoterminowym zabezpieczeniem przyszłych potrzeb.



Dobrostan – holistyczne podejście do jakości życia

Trend dobrostanu odnosi się do całościowego postrzegania jakości życia, obejmującego zdrowie fizyczne, psychiczne oraz codzienne nawyki. Nie ogranicza się on do reagowania na problemy, koncentrując się na profilaktyce i równowadze w długim horyzoncie czasowym. W tym ujęciu finanse stają się jednym z elementów wspierających stabilność i poczucie kontroli nad codziennym funkcjonowaniem.



Eliminacja starości – finansowy wymiar długowieczności

Trend eliminacji starości obejmuje rozwój nauki i technologii ukierunkowanych na opóźnianie procesów starzenia oraz wydłużanie okresu sprawności. Zjawisko to wiąże się z rosnącymi kosztami przyszłych terapii, opieki zdrowotnej i rozwiązań medycznych, które wymagają wcześniejszego i bardziej świadomego planowania finansowego.



Human-like AI – personalizacja i motywacja

Human-like AI odnosi się do rozwoju systemów sztucznej inteligencji zdolnych do bardziej naturalnej, kontekstowej interakcji z użytkownikiem. W obszarze zdrowia i finansów umożliwia to tworzenie spersonalizowanych rekomendacji oraz komunikacji, która jest bardziej zrozumiała, angażująca i dostosowana do indywidualnych celów oraz stylu życia użytkownika.



Potencjalne value added services (VAS) w obszarze wellbeing

Aplikacja bankowa może łączyć zarządzanie finansami z motywacją prozdrowotną, tworząc spójny punkt kontaktu dla działań związanych z codziennym zdrowiem i długoterminowym planowaniem.

Finansowe mechanizmy motywacyjne

Rozwiązania integrujące aktywność finansową z działaniami prozdrowotnymi.



Zdrowotne cashbacki

Zwroty lub bonusy za wydatki związane z profilaktyką i zdrowym stylem życia, takie jak karnety sportowe, zajęcia fitness czy produkty wspierające zdrowe nawyki.



Integracja pay & track

Powiązanie konta bankowego z aplikacjami fitness lub urządzeniami monitorującymi aktywność. Osiąganie określonych celów zdrowotnych może być nagradzane punktami lojalnościowymi lub bonusami finansowymi.

Oszczędzanie celowe i longevity goal

Moduły wspierające długoterminowe przygotowanie finansowe na potrzeby związane ze zdrowiem i długowiecznością.



Konto oszczędnościowe typu longevity goal

Automatyczne odkładanie środków na przyszłe wydatki zdrowotne, terapie medyczne lub opiekę w późniejszym wieku.



Rekomendacje ubezpieczeniowo-zdrowotne

Dopasowanie ofert ubezpieczeniowych do stylu życia klienta, z wykorzystaniem danych o aktywności (za zgodą użytkownika), w celu lepszego zabezpieczenia długoterminowego.



Era deficytu – VAS w optymalizacji kosztów energii

Rosnące koszty energii i podstawowych produktów, wynikające z globalnych kryzysów surowcowych i energetycznych, wprowadzają gospodarstwa domowe w tzw. erę deficytu. W tym kontekście kluczowe staje się aktywne zarządzanie kosztami, optymalizacja zużycia zasobów oraz dążenie do większej niezależności energetycznej. Coraz większą rolę odgrywają narzędzia cyfrowe umożliwiające bieżące monitorowanie zużycia energii i analizę rachunków. Banki, jako instytucje zarządzające finansami gospodarstw domowych, mogą w naturalny sposób wbudować się w ten proces.

W ramach tego trendu można wyróżnić następujące zjawiska:



Samowystarczalność – dążenie do autonomii energetycznej

Trend samowystarczalności odnosi się do rosnącej potrzeby uniezależniania się od zewnętrznych dostawców energii. Kryzysy energetyczne oraz zmienność cen przyspieszają zainteresowanie odnawialnymi źródłami energii, takimi jak fotowoltaika czy pompy ciepła, zarówno wśród właścicieli domów, jak i mniejszych wspólnot mieszkaniowych.



Deindustrializacja – presja na redukcję kosztów

Zjawisko deindustrializacji, powiązane z rosnącymi kosztami surowców i energii, przekłada się bezpośrednio na wzrost rachunków ponoszonych przez gospodarstwa domowe. W efekcie klienci coraz częściej analizują swoje wydatki na media, poszukując obszarów nadmiernego zużycia oraz porównują koszty w czasie, oczekując narzędzi wspierających takie decyzje.



Potencjalne value added services (VAS) w optymalizacji kosztów energii

Aplikacja bankowa może pełnić rolę centralnego punktu zarządzania finansami domowymi, rozszerzając swoje funkcje o obszar monitorowania i optymalizacji kosztów energii.

Smart bills i monitoring zużycia

Moduły integrujące dane o zużyciu mediów z historią transakcji bankowych pozwalają klientom na lepsze zrozumienie struktury kosztów stałych.



Integracja Smart Bills

Umożliwia dostęp do rachunków, historii rozliczeń oraz porównań zużycia w różnych okresach, w tym w ujęciu miesięcznym lub sezonowym.



Analityka oszczędnościowa

Pozwala identyfikować wzorce podwyższonego zużycia oraz prognozować przyszłe koszty, wspierając podejmowanie decyzji ograniczających wydatki.

Finansowanie i motywacja OZE

Usługi finansowe mogą wspierać inwestycje w rozwiązania zwiększające efektywność energetyczną gospodarstw domowych.



Kredyt OZE w uproszczonej ścieżce

Umożliwia szybkie finansowanie instalacji odnawialnych źródeł energii bez konieczności przechodzenia przez złożone procesy formalne.



Programy lojalnościowe EKO

Mogą premiować działania związane z poprawą efektywności energetycznej, takie jak audyty energetyczne, zakup rozwiązań smart home czy inwestycje w technologie energooszczędne.



Inkluzywność finansowa – VAS w odpowiedzi na luki ekonomiczne

Inkluzywność finansowa odnosi się do działań zmierzających do ograniczania nierówności ekonomicznych wynikających z czynników społecznych, dochodowych i demograficznych. Wraz z pogłębiającymi się dysproporcjami społeczno-ekonomicznymi rośnie znaczenie narzędzi, które umożliwiają szerszym grupom klientów dostęp do wiedzy, produktów i mechanizmów budowania bezpieczeństwa finansowego.

Banki, aspirując do roli Hubu życia codziennego, mogą odpowiadać na te wyzwania poprzez rozwój usług dodanych wspierających edukację finansową, planowanie długoterminowe oraz stopniowe zwiększanie sprawczości ekonomicznej klientów.



Nierówności społeczno-ekonomiczne i luki dochodowe

Narastające nierówności społeczno-ekonomiczne prowadzą do istotnych różnic w dostępie do zasobów, wiedzy finansowej i technologii. Utrzymujące się luki płacowe oraz niższe dochody w określonych grupach społecznych przekładają się na ograniczoną zdolność do akumulacji kapitału oraz mniejszą odporność finansową.



Kryzys demokracji i indywidualizacja zabezpieczeń

Spadek zaufania do instytucji publicznych, w tym do długoterminowej stabilności systemów emerytalnych, wzmacnia potrzebę samodzielnego budowania zabezpieczeń finansowych. Coraz większa odpowiedzialność za przyszłość ekonomiczną przenosi się na jednostkę, co zwiększa znaczenie narzędzi wspierających oszczędzanie i planowanie długoterminowe.



Wyzwania inwestycyjne i budowanie pewności decyzyjnej

Grupy narażone na wykluczenie finansowe rzadziej uczestniczą w rynku inwestycyjnym i częściej wybierają zachowawcze formy oszczędzania. Barierrą jest nie tylko poziom dochodów, lecz także brak pewności decyzyjnej, obawa przed ryzykiem oraz ograniczone zrozumienie mechanizmów inwestycyjnych.



Potencjalne VAS-y wspierające inkluzywność finansową

Aplikacja bankowa może pełnić rolę narzędzia wspierającego stopniowe budowanie autonomii finansowej poprzez połączenie edukacji, prostych mechanizmów działania i dostępu do nowych form akumulacji kapitału.



Spersonalizowana edukacja finansowa

Integracja treści edukacyjnych dostosowanych do poziomu wiedzy i sytuacji klienta, w tym materiałów rozwijanych przez wyspecjalizowanych partnerów. Przykładem są grywalizowane moduły edukacyjne koncentrujące się na negocjacjach wynagrodzenia, planowaniu kariery, czy podstawach inwestowania, które pomagają redukować lęk przed decyzjami finansowymi i wzmacniają poczucie sprawczości.



Demokratyzacja dostępu do aktywów

Rozwój rozwiązań umożliwiających udział w akumulacji majątku przy niższym progu wejścia, np. poprzez frakcyjną własność aktywów. Modele takie jak Homeshare, dzielące nieruchomości na udziały wartościowe, pokazują możliwość stopniowego włączania grup dotychczas wykluczonych w proces budowania majątku i dywersyfikacji portfela.



Przykłady Value Added Services (VAS) w ekosystemie ¹

OBSZAR VAS (TREND)	NAZWA APLIKACJI	FUNKCJA
Opieka Senioralna	SeniorApp (PL)	Platforma cyfrowa do zamawiania pomocy domowej, opieki dla seniorów i wsparcia w codziennym życiu.
EV Finance / Mobilność	Lime, Bolt	Usługi wynajmu hulajnóg i rowerów elektrycznych na minuty (współdzielona mobilność).
	Blinkee (PL)	Lokalna usługa wynajmu skuterów i hulajnóg elektrycznych na minuty.
	PlugShare	Globalna mapa stacji ładowania EV z dostępnością w czasie rzeczywistym.
Pet Economy	Pitupitu (PL)	Spółeczność właścicieli zwierząt domowych do wymiany opieki i porad.
	PetDiary	Cyfrowa książeczka zdrowia pupila z automatycznymi przypomnieniami o szczepieniach i wizytach.
Kultura Natychmiastowości	Uber, Bolt	Platformy transportu na żądanie (on-demand), umożliwiające szybkie zamawianie taksówek i carpoolingu.
	Glovo, Uber Eats	Usługi on-demand do natychmiastowej dostawy jedzenia i zakupów.
	Airbnb	Globalna platforma ekonomii współdzielenia do wynajmu mieszkań i pokoi od osób prywatnych.



Przykłady Value Added Services (VAS) w ekosystemie ²

OBSZAR VAS (TREND)	NAZWA APLIKACJI	FUNKCJA
Wellbeing / Długowieczność	Fitbit / Google Fit	Aplikacje do monitorowania aktywności fizycznej, kroków i tętna, zintegrowane z urządzeniami wearable.
	MyFitnessPal, Fitatu (PL)	Dzienniki kalorii i narzędzia do planowania diet oraz śledzenia makroskładników.
Era Deficytu / Oszczędności	Moje PGE	Aplikacja umożliwiająca monitorowanie zużycia prądu, przegląd rachunków i porównanie okresów rozliczeniowych.
	Mój licznik (Energia)	Narzędzie do śledzenia zużycia energii elektrycznej z dokładnością do godziny i podziałem na taryfy.
Inkluzywność Finansowa	YourJuno	Zgrywalizowana platforma edukacji finansowej ukierunkowana na budowanie pewności finansowej w grupach deficytowych.
	Homeshare	Platforma frakcyjnych inwestycji w nieruchomości, umożliwiająca zakup małych udziałów i demokratyzację inwestowania w nieruchomości.



Dzień z życia użytkownika: pełna integracja usług VAS

Harmonogram przedstawia, w jaki sposób super-aplikacja bankowa łączy finanse, zdrowie, mobilność, opiekę oraz inwestycje, zwiększając zaangażowanie (engagement) i ARPU poprzez kontekstowe VAS.

INTERAKCJA W SUPER-APLIKACJI I KORZYŚĆ VAS

7:00

OPIEKA SENIORALNA

Użytkownik sprawdza saldo konta. AI-asystent kontekstowo przypomina o teleporadzie mamy i umożliwia natychmiastowe opłacenie jej rachunku.

7:30

WELLBEING

Rezerwacja teleporady dietetycznej w ramach pakietu korzyści bankowych. Płatność realizowana jest automatycznie i bezpiecznie z konta.

8:15

EV FINANCE

Zakup biletu miesięcznego na komunikację miejską. Aplikacja proponuje alternatywę mobilności: zintegrowany abonament (tramwaj + hulajnoga) w ramach EV Finance.

8:40

ESG/EV FINANCE

Wypożyczenie hulajnogi miejskiej; płatność odbywa się w tle. Aplikacja wyświetla statystykę zaoszczędzonego CO2 względem jazdy samochodem (ESG/EV Finance).

10:00

ERA DEFICYTU

Alert kontekstowy: Twój rachunek za energię właśnie się pojawił – opłacić? Natychmiastowa akceptacja płatności jednym kliknięciem.

11:30

PET ECONOMY

Pies idzie do groomera (rezerwacja wykonana w super-apce). Bank proponuje uruchomienie subkonta PetFund i kontekstowo przypomina o zbliżającym się terminie szczepienia.

12:30

WELLBEING/ESG

Powiadomienie push od partnera eco-food: -20% na lunchboxy. Użytkownik finalizuje zamówienie, a cashback zostaje zaksięgowany na koncie.

16:00

NATYCHMIASTOWOŚĆ

Użytkownik kupuje buty online. Super-aplikacja oferuje opcję BNPL (Buy Now, Pay Later): zapłać za zakup później w 4 ratach 0%.

16:05

STABILNOŚĆ

AI-asystent natychmiast dostosowuje plan oszczędnościowy: automatycznie przesuwając 50 zł mniej na cel Wakacje, aby zbilansować bieżący wydatek.



18:00

WELLBEING

Wejście na siłownię z wykorzystaniem integracji bankowej aplikacji z fitness pass. Aktywność automatycznie zapisuje się w systemie, a dane wspierają personalizację benefitów.

19:00

MECHANIZMY MOTYWACYJNE

Powiadomienie o nagrodzie: Za dzisiejszą aktywność +20 punktów longevity – wymień je na cashback albo bilety do kina.

20:30

ERA DEFICYTU

Otrzymanie w super-apce raportu zużycia energii za tydzień: Twoje rachunki wzrosły o 12%. Chcesz sprawdzić, jak obniżyć koszty?

20:45

ESG/ERA DEFICYTU

Użytkownik dołącza do programu EcoRewards: zbiera punkty za kupowanie produktów ekologicznych i wymienia je na cashback w aplikacji.

21:00

INKLUZYWNOŚĆ FINANSOWA

Użytkownik przechodzi moduł inwestowania i zbiera kolejne punkty w aplikacji edukacji finansowej, rozwijając wiedzę poprzez krótkie lekcje i praktyczne symulacje rynkowe.

21:15

DEMOKRATYZACJA INWESTYCJI

Użytkownik sprawdza możliwości inwestycji w udziały frakcyjne w nieruchomościach, analizując potencjalne zyski i próg wejścia dostosowany do mniejszego kapitału.



Eksperci o strategii VAS: Wnioski z pierwszej linii sektora

Raport branżowy oparty na analizie rynku to tylko wycinek rzeczywistości. Aby w pełni zrozumieć dynamikę zmian, niezbędne jest spojrzenie na rynek oczami tych, którzy kształtują go na co dzień. Dlatego do współtworzenia tej publikacji zaprosiliśmy liderów z czołowych banków i fintechów działających w Polsce.

W tej części raportu oddajemy głos ekspertom z **PKO Banku Polskiego, Banku Pekao, Revolut, ZEN** oraz **PayPo**. Ich eseje i wywiady to unikalny wgląd w zaplecze wdrażania usług dodatkowych.

Dowiedz się z nich:



Jakie są **realne koszty i bariery** przy wdrażaniu nowych funkcji (nie tylko technologiczne).



Gdzie przebiega **granica** między „użytecznością” a „przeładowaniem” aplikacji.



Jak giganci rynku **mierzą sukces** VAS-ów.



Jakie **nowe trendy** stają się nowym polem bitwy o lojalność klienta.

To perspektywa z pierwszej linii frontu – od cyfrowych ekosystemów budowanych globalnie, po strategiczne podejście największych instytucji finansowych w kraju.

Zapraszamy do lektury głosów ekspertów.





Stefan Bogucki

Communications Manager,
Revolut w Polsce i CEE

Revolut

Dołączył do Revolut 1 czerwca 2018 r. Odpowiada za działania komunikacyjne związane z wejściem i rozwojem Revolut na rynku polskim oraz budowę marek Revolut Bank, Revolut Business, Revolut Mobile, Revolut Kids & Teens w Polsce i w krajach regionu CEE.

Posiada 20 lat doświadczenia w komunikacji na rzecz spółek z sektora tech i finansów. Zanim dołączył do Revolut był konsultantem PR w H+K Strategies, obecnie Burson (2 lata), a wcześniej m.in. w Grayling Poland (5 lat).

Jest absolwentem programu MBA Szkoły Biznesu Politechniki Warszawskiej, socjologii w SGGW, prawa spółek i relacji inwestorskich w SGH. Studiował i pracował w Belgii, na Uniwersytecie w Gandawie oraz w kwaterze głównej NATO w Brukseli.



Codzienny ekosystem usług – zaufany, spersonalizowany i zdywersyfikowany

Revolut w ciągu ostatnich 10 lat przeszedł ewolucję – od narzędzia dla globtroterów do jednej z najbardziej kompleksowych aplikacji finansowych w Europie. Zaczynaliśmy od jednej funkcji: korzystnego przewalutowania i międzynarodowych przelewów. Dziś nasza oferta obejmuje produkty inwestycyjne, płatne plany, usługi telekomunikacyjne, codzienną bankowość i wiele innych – właśnie te elementy, które w tradycyjnej bankowości określane są jako VAS, czyli usługi o wartości dodanej.

Tyle, że w naszym przypadku granica między core a VAS jest rozmyta – dla jednych kluczowe będą inwestycje, dla innych Revolut Mobile, a jeszcze dla innych – BLIK czy konto dla dzieci. **To klient definiuje, co jest dodatkiem, a co podstawą.** Dla nas najważniejsze jest jedno: **tworzyć ekosystem usług, który jest maksymalnie przydatny, spójny i elastyczny** – niezależnie od tego, na jakim etapie życia, czy w jakim kraju znajduje się użytkownik.



Zdywersyfikowane przychody jako fundament nowoczesnej bankowości

Ostatnia dekada nauczyła nas, że przewidywalność to luksus. Pandemia, Brexit, wojna, zmiany regulacyjne – to wszystko uświadomiło nam, że kluczowa dla stabilności firmy jest dywersyfikacja strumieni przychodów. W odróżnieniu od tradycyjnych banków nie opieramy się tylko na kredytach i depozytach. Nasze źródła przychodów to także płatne plany subskrypcyjne, dochód z interchange, produkty inwestycyjne, ale też obszary takie jak telekomunikacja (Revolut Mobile) czy eCommerce (Revolut Pay). To nie tylko strategia biznesowa – to również sposób na redukcję ryzyk systemowych i operacyjnych.

Jak selekcjonujemy i wdrażamy VAS-y?

Nie mamy centralnej formuły na idealny VAS. Punktem wyjścia zawsze są potrzeby i zachowania użytkowników – różne na różnych rynkach. W Polsce to przelewy na telefon BLIK, transport publiczny, rosnące zainteresowanie Revolut Mobile. W Wielkiej Brytanii np. testowaliśmy ubezpieczenia dla zwierząt. Część usług się nie przyjmuje (np. Concierge), inne, jak eSIM, rosną dynamicznie i prowadzą do decyzji o rozwinięciu ich w pełną ofertę telekomunikacyjną. Co ważne – nie boimy się testować i wycofywać. To naturalna część cyklu życia produktu.

Polska jest jednym z rynków, gdzie Revolut testuje nowe usługi. Tu wprowadziliśmy płatności kodami BLIK, a następnie przelewy na telefon BLIK. W ciągu kilku tygodni ponad 200 tys. osób przeniosło tę funkcję z tradycyjnych banków do Revolut. To pokazuje, jak bardzo konsumenci potrzebują prostoty i integracji w jednym narzędziu.

Skalowalność kontra lokalność

Koszt wdrożenia każdego nowego VAS-u jest znaczący technologicznie, czasowo i organizacyjnie. Dlatego zawsze zadajemy sobie pytanie: czy to się da zeskalać? Jeśli tak, jak w przypadku integracji Revolut Pay z Booking.com, najchętniej robimy to globalnie. Jeśli nie, jak BLIK, musi to być usługa o kluczowej lokalnej wartości.

Chcemy zachować balans: mieć globalny parytet, jeśli chodzi o obecność głównych usług w ofercie, ale też lokalną wrażliwość i dopasowanie. W tym sensie działamy jak ekosystem – otwarty, elastyczny, ale odporny.



AI jako narzędzie porządku i personalizacji

W miarę jak portfolio usług rośnie, kluczowe staje się nie tylko to, jakie usługi oferujemy, ale i to, jak klient do nich dotrze. Dlatego coraz więcej inwestujemy w rekomendacje, silniki personalizacji, UI/UX oparty na danych. Wierzę, że przyszłość to hiperpersonalizacja – aplikacja, która „wie”, że użytkownik jedzie co roku z rodziną na narty i podpowie mu ubezpieczenie, sprzęt, plan podróży i odpowiednie bilety.

W AI widzimy też ogromny potencjał w zakresie obsługi klienta, automatyzacji, a w przyszłości być może także zarządzania usługami z poziomu asystentów głosowych lub czatów zewnętrznych. Ale na dziś: skupiamy się na tym, by w aplikacji wszystko było logiczne, dostępne i zrozumiałe.

Bank jako zaufany integrator usług

Nie wszystko budujemy sami. Naszą siłą jest to, że w jednym miejscu łączymy świat finansów, telekomunikacji, eCommerce, podróży i płatności. Revolut jest dziś środowiskiem codziennych decyzji konsumenckich. Jeśli nowoczesny bank ma być czymś więcej niż tylko depozytem i kredytem – musi być zaufanym integratorem usług, z których każda daje klientowi realną wartość i poczucie kontroli.





Michał Kalinowski

Dyrektor Biura Rozwoju
Produktów i Usług Cyfrowych,
PKO Bank Polski



Bank Polski

Kieruje obszarem usług dodanych, PKO Płace Później, eAdministracji oraz eCommerce w zakresie rozwoju oferty w kanałach zdalnych.

Z Bankiem związany od 2016 r. gdzie był odpowiedzialny za wdrożenia usług takich jak: API- VAS, mSzafir, Trwały Nośnik oraz za kierowanie zespołem R&D w zakresie rozwoju technologii blockchain.

Poprzednio związany z Ministerstwem Cyfryzacji oraz Centralnym Ośrodkiem Informatyki gdzie odpowiadał za usługi zaufania oraz aplikację mObywatel 2.0. Ukończył prawo i stosunki międzynarodowe na Uniwersytecie Warszawskim.



Od masy do mięśni: Jak budujemy strategię VAS w największym banku w Polsce

Nie ukrywajmy – usługi dodatkowe nie są podstawowym źródłem przychodu banku.

Nasz core to kredyty, depozyty, produkty inwestycyjne, w perspektywie też ekosystemy.

Ale VAS-y pełnią inną, strategiczną rolę: zwiększają częstotliwość kontaktu z klientem, budują lojalność, wpływają na retencję i poprawiają NPS.

Klientom VAS-y dają możliwość załatwienia codziennych spraw w jednym miejscu. Dla banku to większa aktywność w kanale mobilnym, a tym samym więcej okazji do zaoferowania właściwego produktu we właściwym czasie.

Nasze dane pokazują jednoznacznie: im więcej usług klient realizuje z poziomu jednej platformy, tym mniejsze ryzyko odejścia. To ma bezpośredni wpływ na długoterminową wartość klienta.



Od pojedynczych integracji do platformy

Pierwsza lekcja, jaką odrobiliśmy jako organizacja, dotyczy skali i standaryzacji. Kilka lat temu VAS-y wdrażane były punktowo: każda usługa oznaczała osobny projekt, dedykowaną integrację, długie uzgodnienia techniczne i regulacyjne. To model kosztowny i trudny do skalowania.

Dlatego kluczowym krokiem było zbudowanie platformy – marketplace’u usług, który pozwala wdrażać VAS-y w kilku jasno zdefiniowanych modelach: od głębokich integracji API, przez model voucherowy, po lekkie, afiliacyjne przejścia do partnerów.

Ta architektura nie jest celem samym w sobie. Jej rolą jest minimalizowanie kosztów wejścia – zarówno po stronie banku, jak i partnerów – oraz umożliwienie szybkiego testowania i rozwijania oferty. Dzięki temu ciężar przesuwają się z IT na obszar, który w VAS-ach jest naprawdę krytyczny: biznes, regulacje i komunikację.

Jak mierzymy skuteczność usług dodatkowych?

Większość wdrożeń VAS to wspólny projekt trzech stron: banku, partnera usługowego oraz operatora platformy, w naszym przypadku PKO BP Finat. Skuteczność mierzymy w kilku wymiarach: liczba użytkowników, częstotliwość transakcji, wpływ na NPS, poziom reklamacji oraz ogólny odbiór usługi przez klientów.

Jeśli produkt nie spełnia oczekiwań lub generuje negatywne opinie, wycofujemy go z oferty, nawet jeśli przynosi przychód. Dla nas VAS nigdy nie może szkodzić marce. To dodatek, który ma wzmacniać, a nie osłabiać wizerunek banku.

Zdarza się również, że niektóre pomysły odpadają już na etapie badań, czy to z powodu niskiego potencjału rynkowego, czy niezrozumienia oferty przez klientów. Analizujemy dane historyczne, prowadzimy badania jakościowe i ilościowe, a decyzje podejmujemy tylko tam, gdzie mamy przekonanie co do sensu wdrożenia.

Od technologii do komunikacji – co naprawdę kosztuje?

Technicznie rzecz biorąc, wiele integracji, zwłaszcza w modelach affiliate czy voucherowych, jest dziś zautomatyzowanych. Ale to nie technologia jest największym wyzwaniem, a komunikacja oraz kwestie formalne, w tym regulacyjne i biznesowe.

Klient musi wiedzieć, że dana usługa w ogóle istnieje, rozumieć jej wartość i mieć prostą ścieżkę dostępu. Bez zbudowanej świadomości nawet najlepszy produkt się nie obroni. Dlatego tak wiele wysiłku wkładamy dziś w to, by edukować klientów, informować ich kontekstowo i prezentować ofertę w odpowiednim momencie.



Kierunki rozwoju: personalizacja, integracja i skala

Dziś mamy już masę – czas budować mięśnie. Skupiamy się na trzech kluczowych kierunkach:

- **Personalizacja** – korzystamy z narzędzi real-time marketingu, by precyzyjnie dopasować ofertę do potrzeb klienta. W przyszłości chcemy rozszerzyć ten obszar, także z udziałem technologii AI, jeśli będą one realnie podnosić trafność rekomendacji.
- **Synergia z produktami bankowymi** – rozwijamy modele cross-sellowe, łącząc VAS-y z kartami, kontami czy ubezpieczeniami. To podnosi atrakcyjność pakietu i ułatwia zrozumienie wartości dla klienta.
- **Skalowalność** – koncentrujemy się na usługach masowych, które mają potencjał do szerokiego wykorzystania. Dobrym przykładem są usługi transportowe, takie jak bilety komunikacji miejskiej, opłaty za parkowanie czy za przejazdy autostradami, które generują dziesiątki milionów transakcji i są zrozumiałe dla każdego użytkownika.

VAS-y to nie marketplace, ale mogą być codzienną wygodą

Nie zamierzamy konkurować z platformami eCommerce. Nie chcemy być marketplace’em, w którym można znaleźć wszystko. Ale chcemy, by bankowość elektroniczna była miejscem, gdzie klienci załatwiają codzienne sprawy prosto, szybko i bezpiecznie.

Testujemy nowe segmenty – młodszych klientów, seniorów, użytkowników zainteresowanych zdrowiem, czy bezpieczeństwem.

Współpracujemy z partnerami technologicznymi, takimi jak Samsung, budując unikatowe oferty. Ale każda nowa inicjatywa musi spełniać dwa warunki: mieć realny sens dla klienta i wspierać strategię banku.

Banki są dziś nie tylko „od pieniędzy”. Są też od zaufania, prostoty i wygody. I to m.in. właśnie VAS-y, dobrze zaprojektowane i mądrze zakomunikowane, mogą te wartości dostarczyć.





Krzysztof Suchan

Head of Product – Cash
Deposit & ATM, ZEN.COM



Krzysztof Suchan to doświadczony lider obszaru digital z ponad 15-letnim stażem w rozwoju produktów, projektowaniu doświadczeń klienta oraz realizacji transformacji cyfrowych w sektorach bankowym, telekomunikacyjnym i fintech.

Tworzy proste, intuicyjne i wartościowe produkty oraz ekosystemy cyfrowe, które skutecznie łączą cele biznesowe z rzeczywistymi potrzebami użytkowników. Umiejętnie integruje strategię, UX i technologię, przekładając je na rozwiązania o realnym, mierzalnym wpływie na organizację. W trakcie swojej kariery prowadził złożone transformacje na dużą skalę, rozwijał innowacje oraz upraszczał skomplikowane procesy w środowiskach omnichannel.

W ZEN.com konsekwentnie realizuje swoją pasję do tworzenia cyfrowych doświadczeń, które pomagają ludziom żyć wygodniej i lepiej na co dzień.



VAS-y jako realna wartość – od dodatku do pełnoprawnego produktu

Usługi dodatkowe od dawna są obecne w strategiach banków, operatorów telekomunikacyjnych i fintechów. Przez wiele lat traktowano je jednak jako element drugorzędny – uzupełnienie oferty, a nie jej strategiczny filar budujący retencję i wartość klienta w czasie. Dziś ta perspektywa wyraźnie się zmienia. VAS-y coraz częściej wpływają na częstotliwość korzystania z aplikacji oraz sposób, w jaki klient buduje relację z marką. Z mojego doświadczenia wynika, że kluczowe różnice między sektorami nie leżą w technologii, lecz w sposobie definiowania wartości oraz w konsekwencji jej komunikowania klientowi.

FinTechy, banki i telco – trzy różne podejścia do VAS-ów

Fintechy bardzo dobrze opanowały umiejętność definiowania unikalnej wartości. Często wchodzi w obszary, które dla banków czy telco wydają się zbyt małe lub mało



atrakcyjne biznesowo, a mimo to potrafią zbudować na nich skalowalne modele. Ich przewagą jest koncentracja na konkretnym problemie użytkownika oraz większa elastyczność operacyjna i krótsze ścieżki decyzyjne w porównaniu z dużymi instytucjami.

Banki z kolei osiągnęły wysoki poziom dojrzałości w obszarze VAS-ów związanych z codziennym użyciem. Usługi, takie jak bilety komunikacyjne czy opłaty parkingowe stały się naturalnym elementem aplikacji bankowych i trudno dziś wyobrazić sobie bez nich codzienne funkcjonowanie. BLIK przestał być postrzegany jako usługa dodatkowa i stał się rynkowym standardem płatniczym. Wyzwanie banków polega często na tym, że kolejne funkcje wdrażane są reaktywnie – w odpowiedzi na konkurencję – bez spójnej narracji i konsekwentnej komunikacji ich realnej wartości dla klienta.

Operatorzy telco wyróżniają się natomiast wyjątkową koncentracją na kliencie. To sektor, który bardzo dobrze rozumie, że użytkownik nie ma naturalnej potrzeby codziennego logowania się do aplikacji, dlatego VAS-y muszą dawać realny powód do interakcji. Stąd silny rozwój usług związanych z rozrywką, bezpieczeństwem cyfrowym oraz praktycznymi funkcjami wokół internetu domowego i mobilnego. Telco potrafią także szybciej testować nowe rozwiązania i skalować te, które rzeczywiście trafiają w potrzeby masowego odbiorcy.

VAS-y, które działają, są częścią codzienności

Najlepiej funkcjonujące usługi dodatkowe to te, które w naturalny sposób wpisują się w codzienne zachowania użytkowników. Klient nie zastanawia się, czy potrzebuje biletu w aplikacji bankowej albo prostego sposobu zapłaty w eCommerce – on po prostu z tego korzysta. W takich przypadkach VAS przestaje być dodatkiem, a staje się integralną częścią produktu. To właśnie w tym obszarze widać, jak ważne jest myślenie o realnym problemie klienta, a nie o samej funkcjonalności.

Wykonanie ważniejsze niż pomysł

Największym wyzwaniem przy wdrażaniu VAS-ów rzadko jest sama technologia – znacznie częściej jest nim brak jasno zdefiniowanej odpowiedzialności produktowej i mierzalnych celów biznesowych. Wiele organizacji ma dobre pomysły, ale są one rozproszone pomiędzy różnymi zespołami i inicjatywami, przez co nie składają się w jedną spójną historię. Klient otrzymuje wówczas zestaw funkcji, które nie tworzą spójnej całości – trudno mu zrozumieć ich sens, a jeszcze trudniej dostrzec ich realną wartość. W praktyce oznacza to konieczność traktowania VAS jako osobnego produktu z własną roadmapą, KPI i odpowiedzialnością biznesową, a nie jako dodatku do karty czy rachunku.



Sukces pojawia się wtedy, gdy firma potrafi skoncentrować się na jednym obszarze i wokół niego zbudować całą ofertę. Przykładem może być konsekwentne rozwijanie usług z zakresu cyberbezpieczeństwa, które zaczynają żyć własnym życiem jako pełnoprawny produkt, a nie poboczna funkcja.

Jak komunikować VAS-y, żeby miały sens dla klienta?

Skuteczna komunikacja VAS-ów opiera się na prostym języku i bezpośrednim odniesieniu do codziennych sytuacji. Klienta nie interesuje model partnerski ani zaplecze technologiczne stojące za usługą. Interesuje go, co zyska i jaki problem zostanie rozwiązany. Dlatego zamiast opisywać funkcjonalności, warto komunikować konkretne efekty i sytuacje, w których użytkownik realnie odczuje korzyść.

Równie istotne jest poczucie kontroli i symetrii w relacji. Przez lata rynek VAS-ów został nadwyrężony przez trudne do wyłączenia usługi, automatyczne przedłużenia i brak jasnej informacji o kosztach. Dziś zaufanie buduje się inaczej. Klient powinien mieć możliwość łatwego przetestowania usługi, podjęcia świadomej decyzji i równie łatwej rezygnacji. Tylko wtedy VAS staje się elementem długoterminowej relacji z marką, a nie źródłem frustracji czy poczucia braku kontroli.

Nowe obszary wzrostu

Patrząc w przyszłość, widać rosnący potencjał w obszarach związanych ze zdrowiem, usługami subskrypcyjnymi oraz rozwiązaniami dla właścicieli zwierząt. Zmieniająca się struktura demograficzna i styl życia sprawiają, że klienci coraz więcej uwagi poświęcają jakości życia, a nie tylko jego długości. Jednocześnie rosną wydatki na opiekę nad zwierzętami, które dla wielu osób stają się pełnoprawnymi członkami rodziny. To segmenty o wysokim potencjale wzrostu, szczególnie w modelach embedded services i subskrypcyjnych, jednak ich rozwój będzie silnie uzależniony od poziomu zaufania oraz transparentności oferty.

Użyteczność zamiast innowacji

Najlepsze VAS-y nie wygrywają spektakularną innowacją, lecz użytecznością. Kluczowe są koncentracja na realnym problemie klienta, spójna komunikacja i uczciwy model korzystania z usługi. Gdy VAS przestaje być dodatkiem, a zaczyna być pełnoprawnym produktem, staje się jednym z kluczowych narzędzi budowania retencji, częstotliwości użycia i długoterminowej wartości klienta.





Grzegorz Biskup

Product Owner,
PayPo



Od ponad 20 lat zajmuję się tworzeniem produktów kartowych – zarówno debetowych, jak i kredytowych. Pracowałem u takich wydawców kartowych jak Lukas Bank, Santander Consumer Banku, Credit Agricole, Bank Millennium.

W ostatnich latach dołączyłem do PayPo, gdzie miałem frajdę współtworzyć kartę PayPo Visa od totalnych podstaw, zaczynając od zdobycia licencji Principal Member w Visa.

Obecnie pracuję z mega doświadczonym zespołem Product Ownerów i razem realizujemy naprawdę fajne projekty, które ułatwiają polskim konsumentom płacenie za codzienne zakupy.



Ewolucja usług dodanych w bankowości – od produktów do doświadczeń

Przez wiele lat VAS-y w bankowości były projektowane jako elementy stricte okołoproductowe, np. darmowe ubezpieczenia, assistance do kart kredytowych, czy pakiety ochronne przypisane do kredytów. Z perspektywy czasu widać jednak wyraźnie, że ten model w dużej mierze traci na znaczeniu. Problemem nie jest sama wartość tych usług, lecz ich niska używalność i ograniczona świadomość klientów. W praktyce wielu użytkowników nie pamięta, że posiada assistance lub ubezpieczenie, a w sytuacji kryzysowej nie potrafi z nich skorzystać. Brakuje nie tylko edukacji, ale przede wszystkim ciągłej, kontekstowej komunikacji, która przypominałaby o realnych korzyściach w odpowiednim momencie.

Równolegle obserwujemy wyraźne przesunięcie VAS-ów w stronę bankowości mobilnej i aplikacji. Dziś wartość dodana coraz rzadziej jest związana z samym produktem finansowym, a znacznie częściej z funkcjami „okołoaplikacyjnymi”. Zakup biletów komunikacji miejskiej, opłacanie parkingów, autostrad, czy bilety do kina to przykłady usług, które użytkownicy faktycznie postrzegają jako przydatne w codziennym życiu.



Ich przewaga polega na prostocie, częstotliwości użycia i naturalnym wpisaniu się w rytm dnia klienta. W tym sensie VAS przestaje być dodatkiem, a staje się integralną częścią doświadczenia użytkownika.

Personalizacja przyszłością VAS-ów

Dobrym punktem odniesienia są gracze tacy jak Revolut, którzy pokazali, że kluczem do sukcesu jest inteligentne połączenie technologii, danych i komunikacji. Automatyczne uruchamianie ubezpieczenia podróznego w momencie przekroczenia granicy, poparte czytelnym komunikatem w aplikacji, buduje realne poczucie wartości. Użytkownik akceptuje nawet zaawansowane mechanizmy śledzenia, jeśli w zamian otrzymuje konkretną, zrozumiałą korzyść. To wyraźny sygnał dla rynku, że przyszłość VAS-ów leży w personalizacji i kontekście, a nie w statycznych pakietach „dodawanych do rachunku”.

Patrząc w przyszłość, coraz trudniej będzie jednoznacznie oddzielić VAS-y od elementów takich jak UX, interfejs, czy grywalizacja. Ciekawym przykładem jest np. ZEN, którego rozwiązania pokazują, że atrakcyjny interfejs i spójna komunikacja potrafią skuteczniej budować lojalność niż kolejne, formalnie nazwane usługi dodane.

Wiele klasycznych VAS-ów – dostęp do saloników lotniskowych, ubezpieczenia, czy assistance – staje się dziś rynkowym standardem. Klient nie postrzega ich już jako „wartości ekstra”, lecz jako oczywisty element oferty. W tej sytuacji przewagą konkurencyjną staje się sposób prezentacji, łatwość zarządzania oraz realna używalność.

AI i zarządzanie VAS-ami

Kolejnym etapem rozwoju będą interfejsy konwersacyjne i wykorzystanie sztucznej inteligencji do zarządzania usługami dodatkowymi. Zamiast przeszukiwać rozbudowane menu aplikacji, co dziś bywa problemem nawet w zaawansowanych rozwiązaniach, użytkownik będzie mógł „porozmawiać” z aplikacją i zlecić jej organizację podróży, zakup biletów czy dobranie odpowiednich benefitów. Taki model znacząco obniża barierę wejścia i zwiększa realne wykorzystanie VAS-ów.

Spójność zamiast dodatków – nowa rola VAS-ów

Podsumowując, zmienia się sposób postrzegania VAS-ów. Coraz częściej trudno będzie oddzielić VAS-y od interfejsu, komunikacji i codziennego korzystania z aplikacji. Z biznesowego punktu widzenia wspierają one zarówno lojalizację, jak i monetyzację relacji z klientem, przy czym cele te w praktyce się uzupełniają. Kluczowe staje się więc nie dokładanie kolejnych funkcji, lecz budowanie spójnego doświadczenia, które realnie zachęca użytkownika do częstszego korzystania z rozwiązania.





Patryk Korus

Dyrektor Biura Aktywizacji
Kanałów i Procesów Cyfrowych,
Bank Pekao



Dyrektor Biura Aktywizacji Kanałów i Procesów Cyfrowych. Manager z wieloletnim doświadczeniem w największych instytucjach finansowych w Polsce.

Specjalizuje się w cyfryzacji usług bankowych. W swojej pracy szczególną wagę przywiązuje do podejścia holistycznego – łączy aspekty jakościowe, klientocentryczne, UX, architekturę informacji oraz dane i technologię z realizacją celów biznesowych.

Usługi dodane jako filar relacji z klientem. Perspektywa Banku Pekao

W jaki sposób definiujecie obecnie rolę swojej aplikacji mobilnej w kontekście VAS? Czy jest to przede wszystkim narzędzie do cross-sellingu produktów bankowych, czy strategiczna platforma mająca za zadanie stać się „Hubem życia codziennego” dla klienta?

” Rozwój aplikacji mobilnej banku powinien opierać się przede wszystkim na zapewnieniu jak najlepszego doświadczenia użytkownikom. Równolegle istotnym elementem budowy ekosystemu jest cross-selling, którego ważnym elementem są np. ubezpieczenia.

Rozszerzając funkcjonalność aplikacji, koncentrujemy się na rozwiązaniach, które realnie wspierają klientów w codziennym życiu, takich jak możliwość zakupu biletu miejskiego czy opłacenia parkingu bezpośrednio w aplikacji PeoPay. Dzięki temu oszczędzamy czas klientów i oferujemy im wygodę.

Rola naszej aplikacji zmierza w kierunku budowy „hubu życia codziennego” klienta. Naszym celem jest systematyczne rozwijanie katalogu usług dodanych w taki sposób, żeby ułatwiały one klientom załatwianie bieżących spraw przez praktyczność i oszczędność czasu. Chcemy wspierać naszych klientów na każdym etapie ich życiowej podróży, zgodnie z założeniami naszej strategii.



Pomijając standardowe wskaźniki przychodowe, jakie są dla Was najważniejsze, niefinansowe mierniki sukcesu w obszarze VAS?

” W przypadku VAS-ów, podobnie jak i innych usług i produktów dostępnych w aplikacji bankowej, rachunek ekonomiczny jest ważny. Kluczowe znaczenie ma jednak to, jak klient postrzega bank przez pryzmat oferowanych rozwiązań – czy ma poczucie, że bank pomaga mu na co dzień i wspiera w realizacji jego planów. Warto przy tym podkreślić, że nie są to tylko usługi, za które klient płaci, ale również takie, które zwiększają bezpieczeństwo w sieci, oferują rabaty za zakupy lub umożliwiają odbieranie nagród w programach lojalnościowych.

Dla nas miernikiem sukcesu jest częstotliwość korzystania z usług dodanych. Klienci, którzy z nich korzystają, częściej logują się do aplikacji mobilnej, a dzięki temu wiemy, z jakich rozwiązań korzystają, np. z biletów parkingowych. Pozwala nam to lepiej odpowiadać na ich potrzeby, proponując ubezpieczenia komunikacyjne, zniżki na usługi związane z samochodem lub prezentując ofertę automatycznych opłat za autostrady. W efekcie rozwiązania te umożliwiają nam lepszą personalizację komunikacji kierowanej do klienta.

Jak oceniacie ryzyko ujednolicenia oferty VAS na rynku polskim, zwłaszcza w obszarze płatności za transport (np. parkingi, autostrady)? Jaką strategię przyjmujecie, aby budować realną przewagę konkurencyjną poza tymi powszechnie dostępnymi usługami?

” Konkurencja na rynku bankowym jest czymś naturalnym. W sytuacji, gdy każdy bank oferuje konto osobiste, o przewadze decydują szczegóły, czyli unikalna wartość, jaką dana instytucja może zaoferować klientom.

W przypadku VAS-ów transportowych kluczowe jest podejście do ich rozwoju. Samo wdrożenie danej funkcji nie oznacza zakończenia prac nad nią; to dopiero początek jej dalszego doskonalenia. Można nieustannie dodawać nowe rozwiązania, które ułatwiają korzystanie z usług i coraz precyzyjnie odpowiadają na potrzeby klienta. Istotne jest to, czy transportową usługą dodaną można w pełni zarządzać z poziomu aplikacji, np. generować faktury, edytować dane pojazdów, dodawać do ulubionych najczęściej używane bilety miejskie czy korzystać z powiadomień wyświetlanych na ekranie. Ważnym elementem rozwoju jest również rozszerzanie usługi, czyli dodawanie kolejnych miast, w których jest ona dostępna. W przypadku parkingów obejmuje to także uruchamianie sezonowych lokalizacji, np. w miejscowościach nadmorskich w okresie wakacyjnym.



Nawet w usługach, które stają się powszechne na rynku, warto być uważnym i podążać za tym, czego potrzebują klienci. Taką strategię konsekwentnie realizujemy w Banku Pekao. W obszarze usług dodanych możliwości rozwoju są praktycznie nieograniczone, a to, co dziś nie jest standardem, jutro może nim zostać. Pytanie brzmi: kto zrobi to pierwszy.

Czy w rozwoju VAS priorytetem jest dla Was wprowadzanie masowych usług o dużej skali (np. mobilność, podstawowe ubezpieczenia), czy raczej inwestowanie w unikalne, niszowe wyróżniki (np. lifestyle, nowe technologie), które przyciągają konkretne, wartościowe segmenty klientów?

” Myślenie o rozwoju VAS-ów powinno przebiegać dwutorowo. Z jednej strony poprzez dodawanie usług masowych, z których potencjalnie może korzystać większość klientów. Z drugiej, poprzez rozwiązania mniej popularne, skierowane do węższej grupy odbiorców, które często stanowią element unikalnej wartości dla klienta. Tak jest np. w przypadku usług adresowanych do przedsiębiorców, takich jak Księgowość z Żubrem, z której nasi klienci biznesowi mogą korzystać również w aplikacji PeoPay.

Jakie są największe wyzwania w przejściu od tradycyjnej personalizacji (opartej na segmentach) do personalizacji kontekstowej, która oferuje klientowi usługę idealnie dopasowaną do bieżącej chwili i intencji (Next Best Action)?

” Największym wyzwaniem w przejściu od tradycyjnej personalizacji segmentowej do personalizacji kontekstowej (Next Best Action) jest przede wszystkim dostęp do danych w czasie rzeczywistym i ich właściwa interpretacja. Klasyczne podejście opiera się na statycznych segmentach, które są stosunkowo łatwe do zdefiniowania, natomiast personalizacja kontekstowa, czy też hiperpersonalizacja, wymaga dynamicznej analizy intencji klienta, jego bieżącej sytuacji oraz historii interakcji. To oznacza konieczność integracji wielu źródeł danych, także wdrożenia algorytmów AI oraz zapewnienia odpowiedniej szybkości przetwarzania.

Kolejnym wyzwaniem jest zachowanie równowagi między trafnością rekomendacji a prywatnością użytkownika. Kontekstowa personalizacja musi być zgodna z regulacjami (np. RODO) i transparentna dla klienta. Istotne są także kwestie technologiczne: skalowalność systemów, jakość danych oraz zdolność do automatycznego uczenia się na podstawie zmieniających się wzorców zachowań.

Wreszcie, wyzwaniem jest zmiana mentalności organizacji, czyli przejście z myślenia „segmentowego” na podejście oparte na intencji i momencie, a to wymaga nowych kompetencji, procesów i kultury pracy.



Starzejące się społeczeństwo to rosnąca baza klientów o specyficznych potrzebach. Jakie usługi dodane (np. bezpieczeństwo transakcji, cyfrowa opieka/wsparcie dla seniorów) są w Twojej ocenie kluczowe dla zaadresowania segmentu Silver Economy?

” Segment Silver Economy to grupa klientów, która oczekuje przede wszystkim prostoty, bezpieczeństwa i poczucia wsparcia w świecie cyfrowym. Bardzo dokładnie analizujemy potrzeby tej grupy. Naszym celem jest praca nad takim katalogiem usług dodanych, które odpowiadają na potrzeby różnych grup w sposób intuicyjny i bezpieczny. Patrząc na całość zagadnienia rynkowo w pierwszej kolejności należy zwracać uwagę na:

- **Bezpieczeństwo transakcji** – inteligentne alerty, proste mechanizmy autoryzacji, a także systemy monitorujące nietypowe operacje, które automatycznie ostrzegają klienta i umożliwiają szybkie zablokowanie transakcji.
- **Cyfrowa opieka i wsparcie** – wirtualny asystent lub „cyfrowy opiekun”, który w prostych krokach przeprowadzi seniora przez proces płatności, zakup usług czy zarządzanie kontem.
- **Przyjazny interfejs** – tryb „senior-friendly” w aplikacji z większymi elementami UI, uproszczonym językiem, kontrastowymi kolorami i dostępem do wideoinstrukcji.

Część z tych rozwiązań już jest w Pekao, np. w tym roku wdrożyliśmy ochronę behawioralną, która monitoruje nietypowe działania w bankowości elektronicznej. Nieustająco rozszerzamy katalog powiadomień, tak żeby klienci otrzymywali na bieżąco informacje o zdarzeniach na ich koncie. Dzięki tym rozwiązaniom seniorzy zyskują nie tylko wygodę, ale przede wszystkim poczucie bezpieczeństwa i wsparcia w codziennym życiu. Bank Pekao staje się dla nich partnerem, który łączy świat finansów z usługami ułatwiającymi funkcjonowanie w cyfrowej rzeczywistości.

Wzrost roli zwierząt domowych (Pet Economy) to zjawisko o dużym kapitale emocjonalnym. Czy dostrzegacie strategiczny sens w integrowaniu usług dla zwierząt (np. Pet Insurance, marketplace) jako drogi do budowania głębszej lojalności klienta?

” Pet Economy to trend, który dla właścicieli zwierząt ma ogromne znaczenie emocjonalne. Zwierzęta coraz częściej są traktowane jak członkowie rodziny, a ich dobrostan staje się priorytetem. Według badań Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce z października ubiegłego roku, w naszym kraju żyje 13,5 mln kotów i psów, ponad 60% Polaków deklaruje posiadanie jednego z tych zwierząt, a niemal połowa wydaje na ich utrzymanie około 101-300 zł miesięcznie. Biorąc pod uwagę te dane widzimy duży potencjał w oferowaniu usług dodanych, które ułatwiają życie opiekunom i dają im poczucie bezpieczeństwa. W Banku Pekao toczone na ten temat gorące dyskusje, bo wśród nas jest bardzo wielu kociarzy i psiarzy.



Potrzeby w tym obszarze można adresować na wiele sposobów wsparcia, np.:

- **Pet Insurance** – ubezpieczenia zdrowotne dla zwierząt, dostępne w aplikacji bankowej, z możliwością szybkiego zgłoszenia wizyty weterynaryjnej i śledzenia statusu rozliczenia.
- **Marketplace usług** – integracja w aplikacji z platformami, gdzie klient może umówić wizytę u weterynarza, groomera, zarezerwować hotel dla pupila lub kupić karmę i akcesoria w jednym miejscu.
- **Programy rabatowe i lojalnościowe** – np. zniżki na produkty i usługi dla zwierząt w ramach współpracy z partnerami (sieci sklepów zoologicznych, kliniki weterynaryjne). To rozwiązanie jest już obecne w Pekao dzięki programowi rabatowemu Okazje z Żubrem.
- **Finansowanie usług premium** – opcja rozłożenia na raty kosztów zabiegów weterynaryjnych czy zakupu sprzętu (np. lokalizatory GPS, inteligentne karmniki), dostępna bezpośrednio w aplikacji bankowej.

Dzięki takim rozwiązaniom klient zyskuje wygodę, oszczędność czasu oraz poczucie, że bank rozumie jego styl życia. Dotychczas istotną barierą było rozproszenie usług skierowanych do właścicieli zwierząt. Obserwujemy jednak, że to podejście się zmienia i na rynku dostępne są już platformy oferujące kompleksowe wsparcie dla opiekunów zwierząt w całej Polsce.

Jaką rolę VAS-y mogą odegrać w niwelowaniu nierówności finansowych i adresowaniu lęku przed ryzykiem? Czy skłonni jesteście inwestować w moduły edukacji finansowej lub narzędzia wspierające demokratyzację dostępu do aktywów (np. mikropożyczki/frakcyjne inwestowanie)?

” Nierówności finansowe oraz lęk przed ryzykiem to realne bariery, które sprawiają, że wielu klientów unika inwestowania lub korzystania z bardziej zaawansowanych usług finansowych. To duże pole do popisu dla usług dodanych, z jednej strony w obszarze edukacji inwestycyjnej, z drugiej w oferowaniu produktów, które umożliwiają próbowanie i stopniowe budowanie portfela inwestycyjnego przy ograniczonym poziomie ryzyka. Kluczowe obszary, w których widzimy rolę banków, to edukacja, demokratyzacja dostępu do inwestycji oraz wsparcie cyfrowe.

Obecnie im młodszy ludzie, tym częściej czerpią wiedzę na temat inwestowania z mediów społecznościowych. Jednak nie zawsze jest to korzystne dla początkujących inwestorów. Dlatego wiedza bankowych ekspertów ma istotne znaczenie w budowaniu dobrych nawyków inwestycyjnych. Oprócz samej wiedzy, równie ważny jest sposób jej przekazania, czyli wsparcie cyfrowe, np. za pośrednictwem



chatbotów i voicebotów, które w prosty sposób tłumaczą produkty i pomagają w wyborze najlepszych rozwiązań, eliminując barierę złożoności.

Demokratyzacja polega natomiast na stworzeniu możliwości lokowania środków już od bardzo małych kwot, co daje szansę na budowanie kapitału nawet przy ograniczonych możliwościach finansowych. Przykładem takiego podejścia jest rozwiązanie, które automatycznie przekazuje drobne kwoty, np. resztę z codziennych zakupów, na konto inwestycyjne.

Dzięki takim rozwiązaniom klient zyskuje poczucie kontroli oraz możliwość bezpiecznego wejścia w świat finansów. Bank staje się w ten sposób partnerem, który nie tylko oferuje produkty, ale realnie wspiera klientów w rozwoju finansowym i budowaniu pewności siebie.

Jaka jest Wasza strategia na połączenie finansów klienta z jego celami w zakresie dobrostanu i długowieczności? Czy planujecie angażować się w mechanizmy typu „zdrowotne cashbacki” lub integrację konta z aktywnością fizyczną?

” Uważnie obserwujemy takie rozwiązania i mogę powiedzieć, że testujemy je na sobie. Już od jakiegoś czasu w banku realizowana jest cykliczna akcja „Milove aktywności z Żubrem”, w której nasi pracownicy systematycznie zbierają punkty za kilometry. Punktowane jest chodzenie, bieganie czy jazda na rowerze. Akcja cieszy się bardzo dużym zainteresowaniem pracowników, chociaż nagrody dla grupy najbardziej aktywnych i systematycznych są symboliczne, np. koszulka lub kubek termiczny. W tej akcji ważny jest też cel, czyli wsparcie młodych sportowców z Programu Stypendialnego „Wybiegaj w Przyszłość”.

Biorąc pod uwagę zainteresowanie i zaangażowanie pracowników Pekao, wprowadzenie „zdrowotnych cashbacków” może być również ciekawe dla klientów – ze względu na ich większe zaangażowanie w relację z bankiem, ale przede wszystkim ze względów zdrowotnych.

Obecnie koncentrujemy się na rozwoju programu rabatowego Okazje z Żubrem, w którym klienci mogą znaleźć także oferty wellness, związane ze zdrowiem i dbaniem o swój dobrostan.

Na pewno będziemy nadal uważnie obserwować dostępne rozwiązania, tak żeby móc zaproponować naszym klientom ofertę dopasowaną do ich potrzeb.



Jakie obszary biznesowe w najbliższych 2-3 latach traktujecie jako strategiczne w przypadku wyboru i rozwoju oferty VAS dla klientów?

” We wspomnianej już strategii Banku Pekao na lata 2025–2027 jednym z kluczowych elementów jest wspieranie klientów w każdej fazie ich życiowej podróży. Patrzymy na nią wielowymiarowo, a każdy z tych wymiarów wpływa także na ofertę usług dodanych.

W pierwszym wymiarze mówimy o podróży rozumianej jako dojrzewanie klientów i zmiany w ich życiu – od młodej osoby, przez etap zakładania rodziny lub własnej firmy, aż po tych, którzy coraz poważniej myślą o emeryturze. Każda z tych grup ma inne potrzeby, co przekłada się na inne usługi dodane, które będą najlepiej dopasowane do danego etapu życia, np. rozwiązania skierowane do przedsiębiorców czy produkty wspierające oszczędzanie.

W drugim wymiarze „podróż” oznacza edukację oraz zdobywanie wiedzy i umiejętności m.in. w obszarze inwestowania. W zależności od poziomu wiedzy klienta i jego apetytu na ryzyko bank może w różny sposób podchodzić do proponowania kolejnych produktów.

W trzecim wymiarze podróż traktujemy bardzo dosłownie. W tym ujęciu koncentrujemy się na udoskonalaniu i rozwijaniu VAS-ów transportowych, które już oferujemy, a także na analizie rozwiązań związanych z podróżowaniem, które mogą być atrakcyjne dla naszych klientów.



AI jako katalizator rozwoju VAS w bankowości mobilnej



Jerzy Biernacki
Chief AI Officer

Rozwój usług dodanych w bankowości doprowadził aplikacje mobilne do momentu, w którym dalsze rozszerzanie oferty staje się trudne zarówno od strony użytkownika, jak i od strony operacyjnej. W miarę rozrastania się katalogu VAS rośnie liczba ekranów, procesów, treści i zależności technicznych. To sprawia, że wdrażanie kolejnych usług wymaga coraz więcej czasu, uwagi i zasobów.

Sztuczna Inteligencja odpowiada na to wyzwanie jako katalizator. AI można zaimplementować w istniejącej strukturze bez rewolucjonizowania całej architektury, a jej zadaniem jest ułatwienie zarządzania VAS-ami. Rola AI nie polega na tworzeniu nowych kategorii usług, tylko na umożliwieniu bankom rozwijania obecnych strategii, obniżania kosztów i poprawiania doświadczenia użytkownika.

AI działa więc na dwóch poziomach: w warstwie użytkownika, gdzie upraszcza korzystanie z usług, oraz w zapleczu operacyjnym, gdzie automatyzuje procesy i zwiększa skalowalność organizacji. Dopiero połączenie tych dwóch warstw tworzy efekt, który widać na poziomie całego ekosystemu VAS.

Uproszczenie interfejsu i lepsza widoczność usług

Aplikacje bankowe rozrastają się szybciej niż użytkownicy są w stanie je poznawać. Wraz z dodawaniem kolejnych VAS-ów rośnie liczba zakładek, kafelków i ścieżek, a doświadczenie użytkownika staje się coraz bardziej skomplikowane. AI zmienia tę dynamikę, wprowadzając mechanizmy, które odciążają klientów poznawczo i pomagają im dotrzeć do wartości ukrytej pod warstwami interfejsu.

Odkrywanie usług przez intencję, a nie przez nawigację

Modele językowe pozwalają użytkownikom opisać swoją potrzebę własnymi słowami (np. w czacie), intuicyjnie i bez znajomości struktury aplikacji. System interpretuje intencję, uwzględnia lokalizację i aktualny kontekst działania, a następnie proponuje odpowiednią usługę.



Dzięki temu:

- użytkownik **nie musi wiedzieć, gdzie dana funkcja jest ukryta**, jak się do niej przeklikać, ani jak dokładnie się nazywa,
- **rośnie widoczność usług** tzw. głębokiego menu, czyli tych funkcji, które są wartościowe, ale dotąd pozostawały ukryte pod wieloma warstwami nawigacji i przez to rzadko odkrywane przez użytkowników.
- **maleje ryzyko**, że VAS-y pozostaną nieodkryte mimo ich użyteczności.

Personalizacja sytuacyjna: dopasowanie do momentu, nie segmentu

Personalizacja przestaje być zbiorem reguł przypisanych do segmentów demograficznych. **AI pozwala dopasować reakcję do bieżącej sytuacji klienta, a nie tylko do jego profilu** — np. podróży, większego zakupu czy zmiany rytmu wydatków.

Algorytmy Next Best Action (NBA), będące sercem personalizacji, analizują bieżące i historyczne zachowania, a następnie podpowiadają „kolejny najlepszy krok” dla klienta (np. zaproponowanie mikrokredytu zamiast BNPL, gdy AI przewidzi wyższy współczynnik akceptacji). Takie mechanizmy działania możemy odnaleźć przykładowo w Spotify Discover Weekly, ale w bankowości stawka jest wyższa – to cross-selling i up-selling.

Wykorzystanie algorytmu NBA przekłada się na:

- **wyższą konwersję** w kategoriach usług okołobankowych i lifestyle, ponieważ to właśnie w tych segmentach usług decyzje klientów są najbardziej zależne od bieżącego kontekstu — sytuacji finansowej, momentu w ciągu dnia, miejsca, planów zakupowych czy zmian w rytmie wydatków.
- **mniej irytację użytkownika** podczas korzystania z aplikacji poprzez trafne rekomendacje, dzięki czemu klient może szybciej i łatwiej zrealizować swoje cele,
- **poczucie, że aplikacja niejako rozumie sytuację** i potrafi zaproponować usługi adekwatne do danego kontekstu, co ulepsza doświadczenie oraz poprawia zaufanie do aplikacji.

Nowe interfejsy: rozmowa, głos, obraz i mikroagenci

AI otwiera alternatywne sposoby korzystania z usług, szczególnie ważne w aplikacjach, które zaczynają przypominać superaplikacje. Modele generatywne i klasyfikacyjne umożliwiają tworzenie interfejsów konwersacyjnych, które wprowadzają nowe, bardziej naturalne ścieżki interakcji.



Czat staje się równoległym kanałem obsługi, dzięki czemu wiele spraw można załatwić szybciej i bez konieczności poruszania się po złożonej strukturze aplikacji. Ważną rolę odgrywa także głos, który pozwala wykonać wiele zadań bez dotykania ekranu i realnie zwiększa dostępność usług – na przykład podczas prowadzenia samochodu, gdy użytkownik może głosowo sprawdzić saldo, zlecić przelew na zapisany rachunek czy uzyskać informację o statusie swojego wniosku, nie odrywając rąk od kierownicy.

Coraz większe znaczenie zyskuje rozpoznawanie obrazu, które w wielu przypadkach może zastąpić ręczne wprowadzanie danych i znacząco przyspieszyć obsługę – na przykład automatycznie uzupełniając wniosek na podstawie zdjęcia dokumentu lub analizując załączone do wniosków o wypłatę odszkodowania skany potwierdzeń. Uzupełnieniem tego są mikroagenci realizujący pojedyncze operacje szybciej i sprawniej niż tradycyjne formularze, często działając w tle interfejsu konwersacyjnego, jak choćby w procesach szybkiej oceny zdolności kredytowej na podstawie zdjęcia wymaganych dokumentów. .

W efekcie usługi są bardziej dostępne i widoczne, a znaczenie klasycznego menu, które jest z natury trudne do skalowania, przestaje być dominujące.

Zaplecze operacyjne: wydajność, automatyzacja i odporność operacyjna

Interfejs można porównać do kokpitu, z którym klient wchodzi w interakcje, zlecając zadania. Natomiast zaplecze operacyjne to niewidoczna dla klienta maszyna, która utrzymuje działanie usług. W tej warstwie główne zastosowanie AI widzimy w kilku istotnych obszarach opisanych poniżej.

Automatyzacja procesów wewnętrznych

Każdy nowy VAS dokłada kolejne operacje. Bez automatyzacji koszty rosną wprost proporcjonalnie do liczby usług. Modele uczenia maszynowego i duże modele językowe usprawniają te obszary, które dotąd wymagały dużo pracy i były podatne na błędy, takie jak:

- **analiza dokumentów** (umowy, deklaracje, zgłoszenia),
- **ocena kompletności danych**,
- **klasyfikacja wniosków** i przekazywanie zadań,
- **generowanie streszczeń** dla analityków,
- **identyfikacja anomalii** i potencjalnych nadużyć.



Dzięki temu procesy z grupy usług okołofinansowych czy obsługa roszczeń ubezpieczeniowych stają się szybsze, bardziej odporne i mniej kosztowne.

Obsługa klienta w modelu Human in the Loop

Wraz z rozwojem usług dodanych liczba zapytań rośnie szybciej niż liczba pracowników. AI przejmuje dużą część powtarzalnych interakcji – od prostych pytań o status po przygotowanie wstępnych odpowiedzi i uzupełnienie danych. Model Human in the Loop sprawia, że pracownicy obsługują tylko trudniejsze lub niestandardowe sprawy. Poziom automatyzacji rośnie, ale bez utraty kontroli, a dzięki temu jakość obsługi utrzymuje się przy rosnącej skali.

Produkcja treści i wielojęzyczność

Banki muszą tworzyć duże ilości materiałów: komunikaty, treści edukacyjne, instrukcje, grafiki, sekcje FAQ, tłumaczenia. AI skraca ten cykl – generuje i tłumaczy treści w wielu językach, a także lokalizuje treści, czyli dopasowuje styl do kontekstu rynku. Ponadto AI może także uporządkować informacje tak, by były spójne między wszystkimi kanałami, których bank używa w komunikacji z klientami.

Automatyzacja tworzenia treści i wspieranie wielojęzyczności szczególnie wzmacnia metakategorie Mobilność i Lifestyle, które są często aktualizowane i cechują się dużą sezonowością.



Dlaczego warto wykorzystać AI właśnie teraz?

W poprzednich latach bariery rozwoju VAS były głównie operacyjne: złożoność interfejsu, rosnące koszty, trudność w utrzymaniu spójności danych i procesów. Za wykorzystaniem sztucznej inteligencji w różnych zastosowaniach przemawiają trzy główne argumenty.



Modele są dojrzałe i gotowe na skalę instytucji

Dzisiejsze systemy uczenia maszynowego i duże modele językowe działają w czasie rzeczywistym i potrafią obsłużyć miliony użytkowników. Nie są już narzędziami eksperymentalnymi — stały się fundamentem, na którym można budować stabilne usługi. Ta gotowość technologiczna to szczególnie ważny aspekt właśnie dla instytucji finansowych. Nie mogą one sobie pozwolić na korzystanie z rozwiązań, którym nie można w pełni zaufać.



Klienci oczekują automatyzacji i znają jej formy

Nawyk pytania zamiast klikania pochodzi z eCommerce, gdzie użytkownicy nie muszą przeklikiwać się przez rozbudowane menu, a dostają trafne wyniki wyszukiwania na podstawie wcześniejszych wyborów zakupowych. Dodatkowo, klienci przyzwyczaili się już także do konwersacji z narzędziami typu ChatGPT, dzięki czemu bardziej naturalne jest dla nich wyszukiwanie informacji za pośrednictwem pytania. Klienci pragną podobnej dostępności w aplikacjach bankowych. Gotowość użytkowników na podobne rozwiązania zmniejsza ryzyko wdrożeniowe i zwiększa szanse na udaną adopcję.



Rosnąca presja kosztowa i skala operacji

Portfolio VAS rośnie, ale jak już zaznaczyliśmy, zespoły nie mogą rosnąć w tym samym tempie. AI przejmuje powtarzalne zadania i stabilizuje procesy, co daje bankom przestrzeń do inwestowania w nowe usługi, a nie wyłącznie w ich utrzymanie. To strategiczne przesunięcie pozwala skupić zasoby ludzkie na innowacjach, budowaniu relacji z klientem i rozwijaniu unikalnej oferty usług dodanych.



Zarządzanie ryzykiem wdrożenia AI: Odpowiedzialność i transparentność

Klienci znają zarówno mechanizmy automatyzacji, jak i AI w postaci chatów i asystentów. Korzystanie z dużych modeli językowych jest dla wielu ludzi codziennością zarówno w pracy, jak i w sprawach prywatnych. Wraz z dojrzałością technologii postępuje także edukacja. Co za tym idzie, mogą rosnąć obawy przed nadmiernym wykorzystaniem AI w różnych sferach życia. Dlatego kluczowe wyzwania we wdrażaniu AI nie dotyczą wyłącznie technologii. W dużej mierze wynikają one z trendów społecznych, które mogą osłabiać zaufanie klientów i spowalniać adopcję usług.

Ryzyka związane z trendami społecznymi

Rosnąca rola sztucznej inteligencji w usługach finansowych budzi wśród klientów szereg obaw, które mogą utrudniać adopcję nowych rozwiązań. Coraz więcej decyzji, takich jak przyznanie kredytu, wykrycie podejrzanej transakcji czy rekomendacja produktu, jest dziś podejmowanych automatycznie przez algorytmy. Dla wielu osób jest to problem, bo nie zawsze da się prosto wyjaśnić, dlaczego system podjął taką, a nie inną decyzję. Ten brak przejrzystości rodzi nieufność, podobnie jak ryzyko, że model może powielać uprzedzenia ukryte w danych i w efekcie traktować niektórych klientów niesprawiedliwie.

Do tego dochodzą szersze zjawiska społeczne: rosnący lęk przed AI, obawa przed nadmiernym monitorowaniem oraz poczucie utraty kontroli nad własnymi danymi i finansami. Klienci coraz częściej kwestionują, jak bardzo ich życie staje się „danymi”, które ktoś analizuje i przetwarza. Jednocześnie rozwój generatywnego AI oraz zagrożenia takie jak deepfakes podnoszą ryzyko oszustw i podważają zaufanie do komunikacji cyfrowej – także w kanałach mobilnych banku.

W rezultacie instytucje, które nie reagują na te obawy i nie budują transparentności, mogą utracić korzyści płynące z automatyzacji i personalizacji, bo klienci zwyczajnie przestaną ufać rozwiązaniom opartym na AI.

XAI jako strategiczna odpowiedź na kryzys zaufania

Kluczową odpowiedzią strategiczną na wymienione ryzyka jest przyjęcie filozofii i narzędzi Wyjaśnialnej Sztucznej Inteligencji (z ang. Explainable Artificial Intelligence – XAI).

XAI to zbiór metod i technik mających na celu zwiększenie przejrzystości i zrozumiałości skomplikowanych algorytmów uczenia maszynowego. Jest to niezbędne narzędzie, które przekształca „czarną skrzynkę” w proces możliwy do audytu, zapewniając zarówno zgodność regulacyjną, jak i zaufanie klienta.



Praktyczne wskazówki dla decydentów

Wdrożenie XAI nie jest kosztem, lecz strategiczną inwestycją w zaufanie klienta i odporność operacyjną.

Aby skutecznie wykorzystać XAI i zminimalizować ryzyka społeczne, warto wdrożyć następujące zasady:



Audyt etyczny algorytmów

Wprowadzić regularne, niezależne audyty XAI dla wszystkich krytycznych modeli (np. ocena kredytowa, wycena ubezpieczeń, rekomendacje NBA), aby aktywnie identyfikować i eliminować uprzedzenia systemowe.



Prawo klienta do wyjaśnienia

Upewnić się, że każdy klient ma dostęp do prostego, pozbawionego technicznego żargonu wyjaśnienia decyzji podjętej przez AI (np. dlaczego wniosek został odrzucony lub dlaczego zaproponowano dany produkt). Ta funkcja powinna być wbudowana w interfejs aplikacji mobilnej (zgodnie z zasadą Explainability by Design).



Human in the Loop w krytycznych procesach

Zapewnić ludzki nadzór i możliwość interwencji w procesach o wysokiej stawce finansowej lub wysokim ryzyku prawnym. AI ma wspierać, a nie zastępować końcowe decyzje pracownika w sytuacjach niestandardowych.



Komunikacja budująca zaufanie

Jawnie komunikować klientom, jakie dane są wykorzystywane do personalizacji usług dodanych i w jaki sposób działa AI w danych usługach. Warto podkreślać etyczne wykorzystanie AI, zgodność z krajowymi i unijnymi regulacjami, ale także edukować klientów w kontekście oszustw z wykorzystaniem sztucznej inteligencji. Przezroczystość i dbałość o komfort użytkowania aplikacji w tym zakresie neutralizuje obawy związane z datafikacją i AI-fobią.





Inwestycja w metody post-hoc

Zainwestować w zaawansowane techniki XAI (np. SHAP i LIME), które pozwalają wytłumaczyć decyzje najbardziej złożonych modeli, nawet jeśli sam model jest typu „czarnej skrzynki”.

- **SHAP (SHapley Additive exPlanations)** mierzy, jak ważny jest każdy element danych wejściowych, aby wyjaśnić konkretną decyzję podjętą przez model sztucznej inteligencji, a także pokazuje ogólny wpływ tych elementów na cały system. Dzięki temu, pracownicy banku mogą szybko zidentyfikować, czy np. dla całego modelu oceny ryzyka bardziej liczy się liczba ostatnich transakcji, czy wiek klienta, co jest niezbędne do identyfikacji uprzedzeń i zapewnienia zgodności z wymogami regulacyjnymi.
- **LIME (Local Interpretable Model-agnostic Explanations)** koncentruje się na interpretacji lokalnej, tworząc prosty, zrozumiały model, który wyjaśnia, dlaczego pojedyncza, konkretna decyzja (np. rekomendacja dla danego klienta) została podjęta. To jest kluczowe dla budowania zaufania, ponieważ pozwala na precyzyjne uzasadnienie każdej interakcji z klientem.

Podsumowanie: AI jako technologia umożliwiająca dalszy wzrost

AI nie jest pojedynczym produktem ani modułem, tylko warstwą wzmacniającą cały ekosystem VAS. Obniża próg wejścia dla użytkownika, redukuje koszty po stronie organizacji, przyspiesza wdrożenia i stabilizuje rosnącą złożoność aplikacji.

Tak jak katalizator w chemii nie zmienia kierunku reakcji, ale pozwala jej zajść szybciej i przy mniejszym nakładzie energii — tak AI pozwala bankom realizować strategię VAS w sposób bardziej zwinny, ekonomiczny i dopasowany do rzeczywistych potrzeb użytkowników.



Strategie wdrażania i skalowania usług dodanych (VAS) w ekosystemach bankowości mobilnej



Tomasz Bawełkiewicz
Business Architect

Nowa rola instytucji finansowej w gospodarce cyfrowej

Współczesny sektor bankowy ewoluje od roli instytucji zaufania publicznego realizującej operacje finansowe do roli zaufanego partnera w cyfrowym cyklu życia klienta. Tradycyjne produkty bankowe (rachunki, kredyty) tracą swoją unikalność i różnice konkurencyjne, stając się czymś powszechnym, co zmusza banki do poszukiwania nowych źródeł przychodów pozaodsetkowych oraz budowania barier wyjścia poprzez wysoką retencję i zaangażowanie.

Usługi o wartości dodanej przestały być traktowane jako marketingowy gadżet. Stały się one krytycznym komponentem strategii, która ma na celu centralizację codziennych potrzeb konsumenta (mikromobilność, eGovernment, ubezpieczenia, rozrywka) wewnątrz wciąż bezpiecznego, zaufanego i autoryzowanego środowiska bankowego. Poniżej prezentuję analizę ewolucji modeli operacyjnych wdrażania VAS, czerpiąc z doświadczeń liderów rynku polskiego oraz dynamicznie rozwijających się rynków azjatyckich, na których Miquido ma szerokie doświadczenie.

Rozszerzony model operacyjny wdrażania VAS

Wybór ścieżki wdrożeniowej dla Banku jest decyzją o charakterze strategicznym, która definiuje nie tylko koszt początkowy (CAPEX), ale przede wszystkim elastyczność operacyjną (OPEX) oraz zdolność do adaptacji nowych trendów rynkowych.



Ⓐ Model In-house:

Integracja dedykowana i pionowa

Model ten zakłada, że bank samodzielnie pełni rolę architekta, integratora i zarządcy relacji z dostawcą usługi.

- **Analiza procesowa:** Bank (zgodnie z własnymi procedurami) musi przeprowadzić pełny proces zakupowy dostawcy, wypracować dedykowane umowy wdrożeniowe, utrzymaniowe (SLA) oraz zaprojektować unikalną ścieżkę UX/UI wewnątrz aplikacji.
- **Wyzwania:** Głównym problemem jest „dług technologiczny” i niska skalowalność. Każda nowa usługa (np. bilety komunikacji miejskiej od innego operatora) wymaga odrębnego projektu IT, co drastycznie wydłuża time-to-market.
- **Zastosowanie:** Model rekomendowany jedynie dla usług krytycznych, silnie powiązanych z produktem bankowym (np. autorskie ubezpieczenia wbudowane).

Model in-house powinien być traktowany jako narzędzie budowy przewagi w wąskich, krytycznych obszarach, a nie jako domyślna ścieżka rozwoju VAS. Banki powinny świadomie ograniczać zastosowanie tego modelu do usług ściśle powiązanych z core bankingiem, aby nie zamrażać zdolności innowacyjnych w długu technologicznym oraz w długich i kosztownych cyklach wdrożeniowych.

Ⓑ Model platformowy:

Budowa wewnętrznego marketplace’u

Strategia stosowana przez liderów takich jak PKO BP (a dokładniej projekt zrealizowany przez ich spółkę zależną PKO BP Finat). Bank buduje uniwersalną szynę technologiczną (API Gateway), do której „podpinają się” zewnętrzni partnerzy.

- **Charakterystyka:** Bank definiuje standardy wymiany danych i interfejsu, a partnerzy dostosowują się do nich. Pozwala to na szybsze dołączanie kolejnych kategorii (np. Pet Economy, Silver Economy).
- **Zaleta strategiczna:** Budowa własnego standardu pozwala na unifikację doświadczenia użytkownika niezależnie od tego, czy kupuje on doładowanie do gry, czy opłaca parkowanie.

Budowa własnego marketplace’u ma sens wyłącznie wtedy, gdy bank aspiruje do roli architekta standardu rynkowego, a nie tylko agregatora usług. W przeciwnym razie ryzykuje wysokie koszty utrzymania platformy bez efektu skali, który uzasadniałby tę inwestycję.



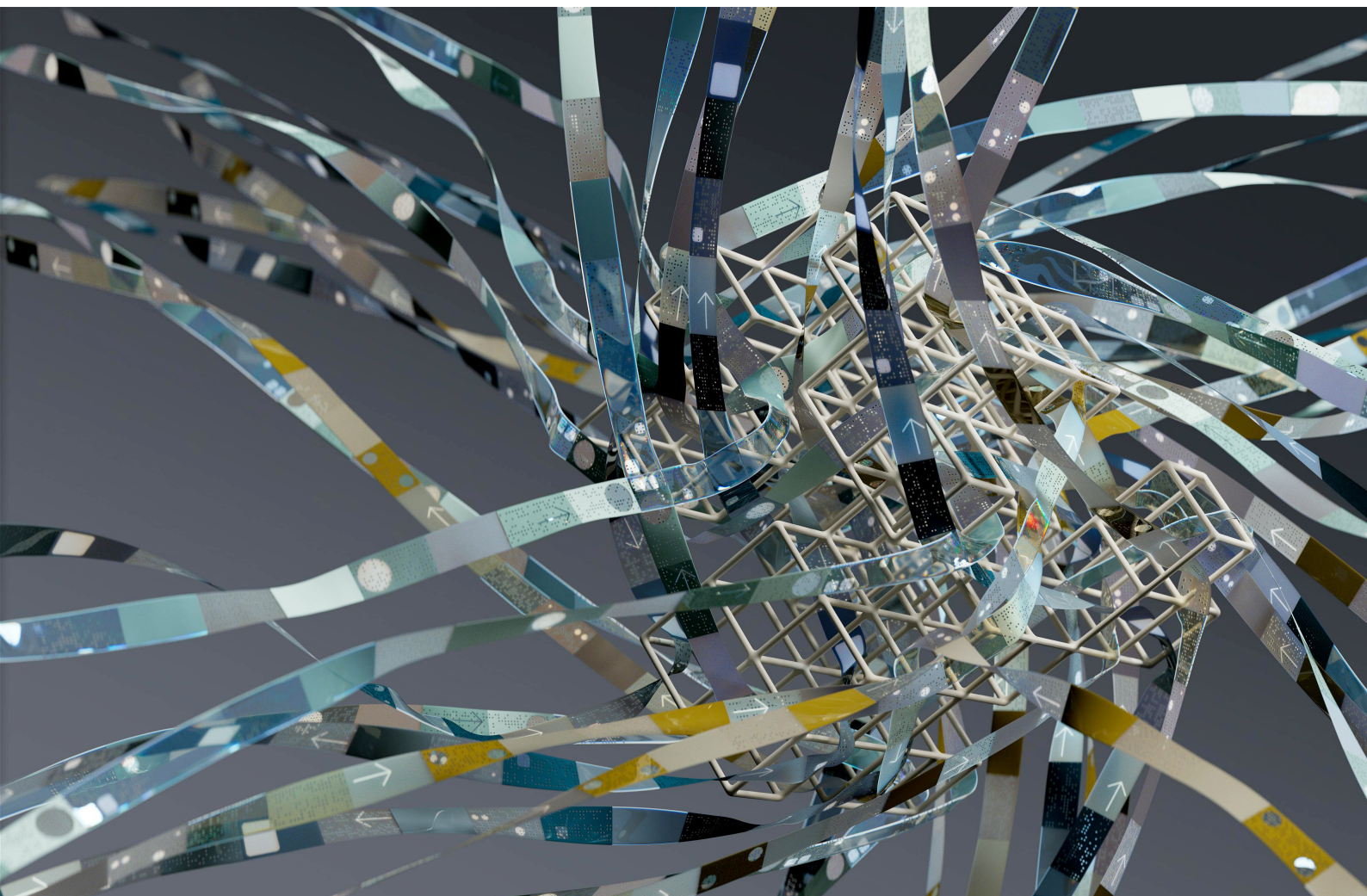
Ⓒ Model agregacji zewnętrznej:

Agregator jako operator ekosystemu

Najnowocześniejsze podejście, widoczne w strategii ServiceHub. Bank rezygnuje z roli bezpośredniego integratora na rzecz współpracy z wyspecjalizowanym podmiotem trzecim.

- **Zalety operacyjne:** Bank wykonuje jedną integrację technologiczną z agregatorem, który z kolei posiada portfel dziesiątek lub setek gotowych usług VAS.
- **Cedowanie ryzyka i kosztów:** model ten pozwala bankowi przerzucić kwestie formalnoprawne, rozliczeniowe i operacyjne na operatora. Bank skupia się wyłącznie na marketingu i monetyzacji marży.
- **Elastyczność:** Model ten pozwala na dynamiczne „włączanie i wyłączanie” poszczególnych usług w zależności od ich popularności bez angażowania zasobów IT banku.

Model agregatora jest obecnie **najbardziej efektywnym sposobem testowania i skalowania VAS**, szczególnie w kategoriach o wysokiej częstotliwości użycia i niskiej marży jednostkowej. Banki powinny traktować go jako warstwę elastyczności strategicznej, umożliwiającą szybkie reagowanie na zmiany popytu bez angażowania zasobów IT i compliance.



Perspektywa azjatycka: Benchmarking super-aplikacji

Rynki azjatyckie (ASEAN, Chiny, Indie) wyprzedziły Europę w budowaniu komplementarnych ekosystemów. Analiza tamtejszych modeli dostarcza cennych wskazówek dla europejskich analityków biznesowych.

MODEL TOTALNY

WeChat (Tencent) i Alipay (Ant Group)

W Chinach bankowość stała się funkcją „ukrytą” (embedded). Kluczowym elementem sukcesu było stworzenie tzw. Mini-Programs – lekkich aplikacji wewnątrz głównej platformy.

Sukces nie polega na dodawaniu pozycji w menu, ale na stworzeniu środowiska, w którym użytkownik może zrealizować całą potrzebę (np. znalezienie lekarza → umówienie wizyty → płatność → wykupienie recepty) bez opuszczania ekosystemu.

OD LOGISTYKI DO FINANSÓW

Gojek (Indonezja) i Grab (Singapur)

Te platformy udowodniły, że „wysoka częstotliwość interakcji” jest ważniejsza niż tradycyjne zaufanie do marki bankowej. Gojek, zaczynając od przewozów, zmonopolizował płatności (GoPay), ponieważ był obecny w codziennym życiu klienta kilka razy dziennie.

Polskie banki muszą szukać VAS-ów o wysokiej częstotliwości użytkowania (np. transport, jedzenie), aby nie stać się jedynie „portfelem” dla zewnętrznych aplikacji.

MASOWA CYFRYZACJA I EDUKACJA

Paytm (Indie)

Paytm odniósł sukces dzięki agresywnej integracji płatności QR i usług komunalnych. Pokazuje to, że wdrożenie VAS musi iść w parze z prostotą rozliczeń – użytkownik nie może czuć różnicy między płaceniem za prąd a przelewem do znajomego.



Strategiczna analiza wartości i monetyzacja

Wdrażanie VAS w modelu agregatora lub marketplace'u musi być uzasadnione ekonomicznie poprzez cztery filary:

1. **Marża:** Bezpośrednia prowizja od sprzedaży usług (np. 5-15% od ceny vouchera lub biletu).
2. **Zaangażowanie i lojalność:** Wzrost liczby logowań do aplikacji. Klient korzystający z VAS loguje się średnio 3-krotnie częściej niż klient korzystający tylko z produktów bankowych.
3. **Dane:** Pozyskiwanie danych o preferencjach zakupowych klienta (pozatransakcyjnych), co może pozwolić na bardziej precyzyjniejszy scoring kredytowy i ofertowanie produktów bankowych w modelu contextual banking.
4. **Obniżka kosztów (czas i pieniądz):** w modelu agregatora (ServiceHub), Bank redukuje koszty utrzymania relacji z wieloma dostawcami, co przesuwą próg rentowności (break-even point) projektu na znacznie wcześniejszy etap niż w modelu in-house.

Podsumowanie i rekomendacje

Moim zdaniem kluczowe jest, aby instytucje finansowe aspirujące do roli lidera ekosystemu cyfrowego przyjęły **hybrydowy model operacyjny**. Tylko takie podejście pozwala jednocześnie budować długoterminową przewagę strategiczną tam, gdzie ma to uzasadnienie biznesowe, oraz zachować elastyczność i skalowalność w obszarach wymagających szybkiej adaptacji do zmieniających się potrzeb rynku. W praktyce oznacza to świadome przypisanie różnych ról poszczególnym modelom wdrożeniowym, w zależności od charakteru usług i celów biznesowych:

1. **Agregacja (ServiceHub)** dla standardowych usług o niskiej marży, ale wysokiej częstotliwości (bilety, doładowania, gaming).
2. **Integracja Marketplace** dla strategicznych partnerstw lokalnych (np. eCommerce, ubezpieczenia).
3. **Ciągły benchmarking** rozwiązań azjatyckich w zakresie mikro-interakcji i "grywalizacji" (gamification) usług finansowych.

Wdrożenie VAS w modelu agregatora to obecnie najefektywniejszy sposób na skalowanie biznesu pozabankowego, pozwalający na zachowanie elastyczności przy jednoczesnym ograniczeniu ryzyk operacyjnych i technologicznych.





Maria Leńczuk

UX Research Team Lead
Manager Programów
Rozwojowych, EDISONDA

EDISONDA
PART OF GRANT THORNTON POLAND

Manager Programów Rozwojowych w EDISONDZIE, części Grant Thornton Polska, posiada 20 lat doświadczenia w badaniach, doradztwie i projektowaniu usług. Ukończyła socjologię na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie oraz User Centered Design na SWPS w Katowicach.

Pracowała dla instytucji publicznych, organizacji pozarządowych oraz firm w Polsce i za granicą. Skupia się na rozwijaniu cyfrowego środowiska pracy, wspieraniu rozwoju kompetencji i ułatwianiu wprowadzania zmian w organizacjach.

Jako dydaktyk współpracowała z Akademią Górniczo-Hutniczą w Krakowie, Uniwersytetem SWPS w Katowicach i Wyższą Szkołą Europejską w Krakowie.

VAS-y okiem banków i klientów

Komentarz ekspercki

Z perspektywy doświadczeń projektowych EDISONDY, część usług zaliczanych globalnie do VAS w Polsce w praktyce stała się już „corem”, a nie dodatkiem, jak bankowość elektroniczna czy aplikacje mobilne. Inne, jak np. doradztwo finansowe czy programy lojalnościowe, w których nagrodą są bony na zakupy, wciąż nie są standardem w instytucjach bankowych. Warto podkreślić, że nie wszystko, co „biznes” w banku uznaje za VAS, jest nim rzeczywiście dla klienta.

Usługi dodatkowe oferowane przez sektor bankowy w Europie można podzielić na kilka grup:

Finansowe i transakcyjne

P2P, portfele, płatności
mobilne, trading

Bezpieczeństwo

Tokenizacja, weryfikacja
tożsamości odbiorcy

Lojalność i edukacja

Programy bonusowe, kupony,
doradztwo, wellbeing

Open Banking / Banking-as-a-Service

Agregacja kont, API dla
FinTechów, konta white-label

Ekosystemowe (niefinansowe)

Bilety, parkowanie,
rozrywka, usługi związane
z prowadzeniem firmy



Wiele z nich jest dla klientów „oczywistych”, podczas gdy inne wciąż pozostają w Polsce raczej „egzotyczne”. Warto też zauważyć, że żadna aplikacja bankowa w Polsce nie oferuje tak szerokiego spektrum usług VAS jak superaplikacje popularne w Azji.

Azjatyckie superaplikacje i ich usługi

Nazwa i pierwotny zasięg aplikacji	Płatności	Transport	Zakupy	Rozrywka	Ubezpieczenia	Inne
WeChat (Chiny)	 WeChat Pay		 eCommerce, mini-programy	 gry, streaming		Usługi medyczne, social media, rezerwacje podróży
Alipay (Chiny)			 eCommerce	 treści edukacyjne		Inwestycje, ubezpieczenia, opłaty publiczne
Grab (Azja Płd.-Wsch.)	 GrabPay	 ride-hailing	 zakupy, dostawy jedzenia	 streaming muzyki		Usługi finansowe, rezerwacje podróży
Gojek (Indonezja)	 GoPay	 ride-hailing	 dostawy jedzenia	 gry		Usługi finansowe, mikrokredyty
Paytm (Indie)			 eCommerce	 streaming wideo		Usługi bankowe, inwestycje
Line (Japonia /Korea)	 Line Pay		 zakupy online	 gry, manga		Social media, komunikacja

Superaplikacje zwykle ewoluują od pojedynczej funkcji (np. komunikatora lub płatności) do kompleksowych platform obejmujących transport, zakupy, rozrywkę, finanse czy usługi publiczne. Fundamentem tego modelu są płatności, bo ułatwiają monetyzację i przyciągają użytkowników do ekosystemu.

Coraz częściej rozwój superaplikacji polega na otwieraniu ekosystemu: nowe usługi w ramach aplikacji tworzą firmy trzecie, co zwiększa skalę i różnorodność funkcji. W efekcie ubezpieczenia, mikrokredyty, inwestycje i bankowość cyfrowa stają się w Azji kluczowym elementem strategii superaplikacji.

W Polsce sytuacja wygląda inaczej: wielofunkcyjne aplikacje powstają najczęściej z inicjatywy podmiotów finansowych lub z ich istotnym udziałem.



Czy klienci chcą czytać o VAS-ach i ofertach banku?

W EDISONDZIE od ponad 15 lat działamy na polskim rynku finansowym. Mieliliśmy okazję pracować z niemal wszystkimi kluczowymi uczestnikami branży bankowej oraz jesteśmy częścią Forum Technologii Bankowych.

Z naszych obserwacji wynika, że w kontekście produktów i usług bankowych klienci:



Ignorują treści reklamowe i informacyjne (nawet po ich odebraniu i przeczytaniu), jeśli nie są realnie zainteresowani zakupem. W części sytuacji komunikację o VAS odbierają jako nachalną i irytującą. Szczególnie wtedy, gdy przerywa im wykonanie zadania uznawanego za pilne i ważne, np. dokończenie przelewu.



Oczekują jasnych informacji o warunkach oferty i próbują (w ramach swoich możliwości poznawczych) ocenić jej opłacalność. Przykładowo: ułatwienia w obsłudze płatności online jako VAS do konta firmowego częściej zainteresują osobę, która dopiero uruchamia sprzedaż internetową, niż przedsiębiorcę działającego od kilku lat, bo zmiana konta mogłaby utrudnić współpracę ze stałymi kontrahentami i klientami.

Wraz z upowszechnieniem porównywarek (także w usługach finansowych) coraz częściej słyszymy w badaniach opinie w tym stylu:

„Najlepiej to powinien być wariant podstawowy, rozszerzony i pełny, z gradacją zakresu i kosztów całkowitych, [...] żeby można sobie było wszystko dokładnie porównać.”



Wiele usług klienci postrzegają jako powszechnie dostępne, niewyróżniające na tle konkurencji i na tyle oczywiste, że (w ich odczuciu) powinny być darmowe.

W jednym z naszych ubiegłorocznych badań młody klient, widząc ofertę usług dodatkowych, zareagował następująco:

„Wydaje mi się, że wszystko jest równoważne, mniej więcej i że generalnie to jest standard (...) to też nie są jakieś niesamowite nowe opcje, które pochłoną potencjalnego konsumenta bez pamięci. Tylko to jest raczej standard, więc generalnie tutaj wszystko jest ważne i nie ma jakiegoś wow.”

O czym pamiętać, projektując VAS?

Jak przy każdej nowej ofercie, kluczowe jest dobre **zdefiniowanie propozycji wartości** (oraz sposobu jej komunikowania i sprzedaży) i dopasowanie ich do **konkretnych grup odbiorców**. Oferty „dla każdego” to eksperyment, który może pogрузić pomysł albo zbyt łatwo zdradzić go konkurencji, która wdroży go lepiej.

Działanie w oparciu o przeczucia nie działa już nawet w startupach, **a na pewno nie pomaga w przyciąganiu inwestorów**. Warto oprzeć się na wiedzy o użytkownikach (najlepiej danych behawioralnych), ale przed wyjściem na rynek koniecznie zweryfikować produkt z ludźmi. Potwierdzają to doświadczenia EDISONDY z projektów dotyczących aplikacji finansowych, w których testy z użytkownikami istotnie wpływały na dopracowanie oferty. Deklaracje kolegów i koleżanek w stylu: „Fajny pomysł, taki świeży. Brałbym, nawet za dopłatą” = to jednak za mało.

Rzetelnie przeprowadzone testy oferty pomogą sprawdzić założenia, a przy okazji wyeliminować większość problemów z użytecznością i komunikacją.



W szczególności warto zweryfikować:

- za co ludzie **faktycznie będą gotowi zapłacić**,
- co uznają za element „**w cenie**” lub **darmowy standard**,
- czy dla tej usługi byliby skłonni **zmienić bank**, czy raczej oczekują, że ich obecny bank powinien im to zapewnić.

Szukając gamechangera, warto szukać inspiracji daleko i szeroko, koncentrując się raczej na aspektach funkcjonalnych niż na kopiowaniu usług 1:1.



Pamiętajmy też, że dostępność nie jest już VAS-em; to konieczność wymagana prawem. To również obszar naszych działań w EDISONDZIE, gdzie audytujemy, projektujemy i wdrażamy dostępne produkty cyfrowe.

Według publicznych statystyk (ONZ, WHO, Bank Światowy) **1 na 6 osób na świecie** żyje z jakąś formą niepełnosprawności. **70% niepełnosprawności jest niewidoczne**, nawet jeśli w istotny sposób wpływa na jakość życia i dostęp do usług. **83% niepełnosprawności jest nabywanych w dorosłości** w efekcie chorób przewlekłych oraz starzenia się. Tak, każdy i każda z nas ma sporą szansę trafić do tej grupy, choćby przez pogorszenie wzroku, obniżenie kondycji czy przyjmowanie leków.



Jednocześnie dobre wdrożenie dostępności (i umiejętnie komunikowanie tego) może zaktywizować biernych klientów, przyciągnąć nowych oraz odciążyć pracowników i kanały obsługi. Wraz z partnerami z Forum Technologii Bankowych pracujemy obecnie nad zastosowaniami AI w cyfrowej obsłudze klientów z niepełnosprawnościami. Wyniki tych prac już niebawem ujrzą światło dzienne.

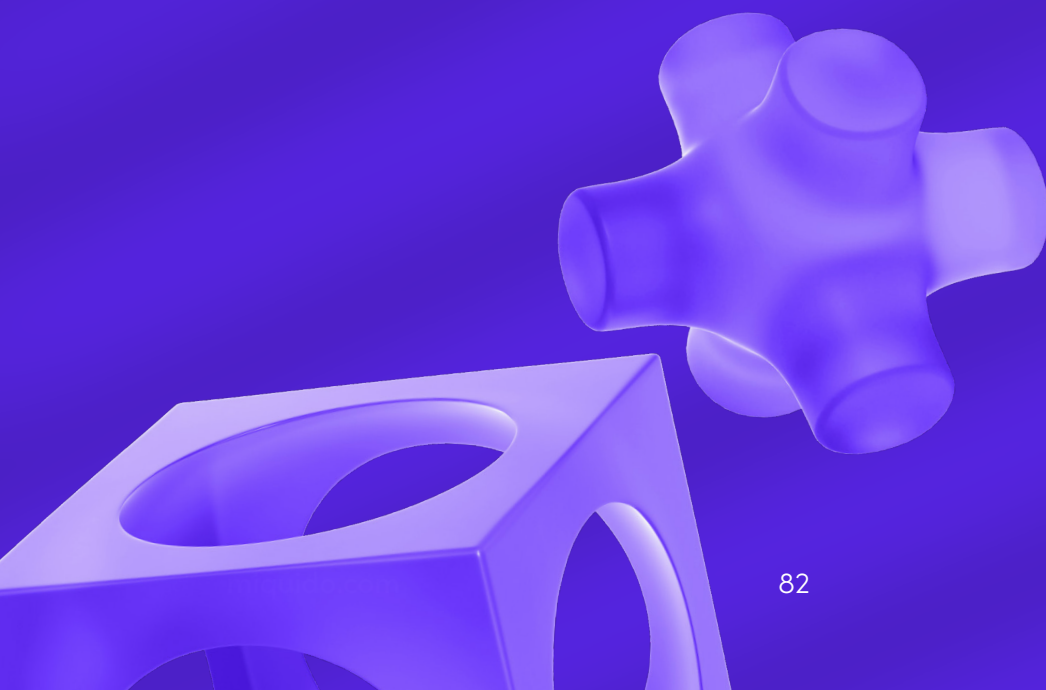
Co przyniesie AI?

Sztuczna inteligencja daje potencjalnie istotne przewagi w tworzeniu nowych, wartościowych usług, nie tylko w bankowości. **Od wykrywania oszustw, przez optymalizację logistyki i przewidywanie trendów (w tym zapotrzebowania na produkty i usługi), po personalizację i „bezdotykową” obsługę.** Wszystkie te opcje już dziś w EDISONDZIE aktywnie testujemy lub wdrażamy, projektując inteligentne interfejsy, automatyzacje i systemy agentów AI.

Jednocześnie rośnie pole do nadużyć: od deepfake’ów i przejmowania tożsamości, przez naruszenia bezpieczeństwa i prywatności, po błędy konfiguracji oraz nieoptymalne zarządzanie energią.

Wiele usług i całych gałęzi gospodarki może ulec zmianie, której skali dziś jeszcze nie potrafimy dobrze przewidzieć. Niektórzy wizjonerzy promują obraz niedalekiej przyszłości, w której myśl: „Hmm, ciekawe, jak bym wyglądał(a) w tej koszuli”? **uruchamia łańcuch zdarzeń:** AI asystent zamawia koszulę w odpowiednim rozmiarze, zleca płatność i odbiera dostarczoną paczkę. Nam pozostaje przymierzyć koszulę i albo ją zatrzymać, albo z niej zrezygnować, a asystent zajmuje się zwrotem lub w inny sposób **„zdejmuje z głowy” cały proces.**

Trudno dziś powiedzieć, czy i kiedy taka wizja się spełni. Z pewnością jednak nie warto siedzieć i czekać. Lepiej wykorzystać wiedzę o branży i kreatywność, by zaproponować VAS-y przydatne klientom. Warte ich uwagi i pieniędzy.



Strategia umiaru w świecie nadmiaru

Wnioski z polskiego rynku są jasne: przyszłość bankowości to nie wyścig na liczbę funkcji, lecz mistrzostwo w rozumieniu kontekstu życia klienta. Kluczem do sukcesu jest przejście od szerokiego portfela usług do precyzyjnego wsparcia użytkownika poprzez:

- **Selektywność:** Wybieranie usług, które budują realną wartość i zaufanie (np. eUrząd, bezpieczeństwo danych).
- **Intuicyjność:** Projektowanie interfejsów, które pozwalają użytkownikowi błyskawicznie odnaleźć to, czego potrzebuje.
- **Personalizację opartą na AI:** Zastąpienie statycznych menu inteligentnym dopasowaniem propozycji do bieżącej intencji klienta.

Bankowość jutra to ekosystem, który pojawia się dokładnie wtedy, gdy jest potrzebny i pozostaje dyskretny przez resztę czasu.

Projektujemy doświadczenia, które procentują

W Miquido obserwujemy, że o sukcesie technologii decyduje doświadczenie użytkownika. Od lat pomagamy liderom sektora finansowego budować produkty, które użytkownicy cenią za prostotę i użyteczność. Łączymy analizę danych z projektowaniem skoncentrowanym na człowieku, by każda nowa funkcja wspierała, a nie przytłaczała klienta.

Jeśli planujesz rozwój usług dodanych lub chcesz zoptymalizować obecną strategię produktów mobilnych, chętnie podzielimy się naszą wiedzą. Pomożemy Ci stworzyć rozwiązanie, w którym klienci odnajdą się bez trudu, a Twój biznes zyska lojalność i zwrot z inwestycji.

Porozmawiajmy o potencjale Twojej aplikacji



Sebastian Malczyk

FinTech Solutions Lead
sebastian.malczyk@miquido.com

in

Porozmawiajmy →