

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJ KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2024, nr 3 (105)



Czarkowska, M. i Polasik, M. (2024). Czynniki sukcesu rozwoju podmiotów sektora FinTech na rynku polskim: studium przypadków. *e-mentor*, 3(105), 31–40. <https://doi.org/10.15219/em105.1668>



Marta  
Czarkowska

# Czynniki sukcesu rozwoju podmiotów sektora FinTech na rynku polskim: studium przypadków

## Success factors for the development of FinTech entities on the Polish market: a case study

### Abstract

The dynamic development of services in the financial market that use digital technologies has made FinTech synonymous with modernity, and a term with growing popularity, both among banking professionals and the wider consumer community. Since 2009, the dynamic development of this new segment of non-banking startup entities within the financial sector, FinTechs, has been observed. The main objective of this study is to identify success factors for the development of FinTech entities, by conducting research using a multiple case study method involving six selected FinTech entities operating in the Polish market, supported by an extensive literature review. Our research, as well as the analysis of secondary sources, established that one of the key factors supporting the success of the development of FinTech entities is the establishment of cooperation with banks, which brings significant benefits to both parties – banks and FinTechs – allowing them to exploit the potential for complementarities between their strengths and increase opportunities for joint development. Some of the solutions introduced by FinTechs are fully based on cooperation with banks, for example BLIK, a system integrated with mobile banking applications. The main barrier to the development of FinTechs in Poland has turned out to be limitations related to legal regulations and the manner of their implementation in the Polish market. The financial market is becoming increasingly regulated, and, at the same time, the Polish financial market supervisory authority is pursuing a rather restrictive policy. The most important factor that determines the popularity of digital FinTech services among Polish consumers is the ability to provide them with broadly understood convenience.

**Keywords:** Fin-Tech, digital finance, start-ups, banking, BLIK, digital technologies



Michał  
Polasik

---

### Wprowadzenie

Dynamiczny rozwój wielu innowacji na rynku finansowym, które oparte są na wykorzystaniu cyfrowych technologii, z jednej strony spopularyzował pojęcie FinTech, a z drugiej prowadzi do zmiany sposobu działania sektora bankowego. Kolejne cyfrowe nowości wdrażane przez banki lub niebankowe podmioty FinTech oferują milionom klientów coraz większe możliwości, wygodę i atrakcyjne cenowo usługi. W ramach sektora finansowego bardzo dynamicznie rozwijają się niebankowe podmioty start-up oferujące usługi finansowe z użyciem technologii cyfrowych, nazywane podmiotami FinTech. Często działają one na podstawie specjalnych licencji, takich jak instytucja płatnicza, instytucja pieniądza elektronicznego lub dostawca usług informacji o rachunku, wydawanych w krajach Europejskiego Obszaru Gospodarczego (Babin i Smith, 2022; Polasik i in., 2021).

Liczba podmiotów FinTech w skali globalnej osiągnęła wiele tysięcy, a o ich znaczącej pozycji na rynkach finansowych świadczy fakt, że w połowie 2023 roku aż

334 z nich były klasyfikowane jako tzw. jednorożce (Bruene, 2023). Takim mianem określane są wszystkie start-upy, których wycena osiąga poziom co najmniej 1 miliarda USD. Szacuje się, że na rynku polskim w połowie 2023 r. działało około 360 podmiotów FinTech (Cashless, 2023). Niewątpliwie tak duża dynamika rozwoju tego sektora sprawia, że czynniki determinujące sukces tych podmiotów zasługują na realizację nowych badań naukowych. W szczególności warto podjąć badania nad jego rozwojem w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, gdyż większość dotychczasowych dotyczyło krajów Europy Zachodniej (Baba i in., 2020; Dorfleitner i in., 2023), Ameryki Północnej (Clements, 2021) i Azji (Deng i in., 2019; Gajo, 2022; Hung i Luo, 2016).

Celem artykułu jest zbadanie czynników warunkujących rozwój sektora FinTech w Polsce. Termin FinTech (ang. financial technology) oznacza wszelkiego rodzaju innowacje technologiczne na rynku finansowym (Suryono i in., 2020). Pomimo rosnącego znaczenia i zainteresowania ze strony praktyków, ekspertów i naukowców, pojęcie to nie zostało jeszcze do końca sprecyzowane. Zdaniem Harasim i Mitreği-Niestrój (2018) funkcjonują dwa podejścia do jego definiowania. W ujęciu szerokim pojęcie FinTech określane jest przedmiotowo jako wykorzystywanie innowacyjnych technologii celem bardziej efektywnego świadczenia usług finansowych czy kreowania nowych poprzez umożliwianie dostarczania innowacyjnych wartości dla klientów (Harasim i Mitreğa-Niestrój, 2018). Również banki i inne dojrzałe firmy są w tym ujęciu uznawane za podmioty stosujące FinTech w swojej działalności. FinTech w podejściu przedmiotowym jest zatem koncepcyjnie definiowany jako nowy rodzaj usług finansowych opartych na technologiach informatycznych (Kim i in., 2016). W tym ujęciu pod terminem FinTech kryją się innowacje i dynamiczne tempo zmian w sektorze finansowym (Bansal i in., 2015; Śledziwska i Włoch, 2020).

FinTech można także definiować w ujęciu podmiotowym (instytucjonalnym), jako branżę złożoną z firm wykorzystujących technologie celem zwiększenia wydajności systemów finansowych (Harasim, 2021; Polasik i in., 2020). Podejście to wydaje się dominować aktualnie w literaturze (Gomber i in., 2018; Jourdan i in., 2023; Navaretti i in., 2017). Zatem w takim wąskim rozumieniu FinTech oznacza sektor usług finansowych, który jest tworzony przez podmioty niebędące tradycyjnymi dostawcami usług finansowych i zarazem wykorzystują innowacyjne technologie, świadcząc usługi czy proponując rozwiązania finansowe dla klientów (Alt i in., 2018; Harasim, 2021).

Na potrzeby niniejszej pracy, ze względu na jej cel i zastosowane podejście skupiające się na czynnikach sprzyjających rozwojowi nowych organizacji specjalizujących się w innowacjach finansowych, przyjęto podmiotowe ujęcie uznające FinTech za oddzielny sektor niebankowych dostawców usług finansowych, których model biznesowy opiera się na zastosowaniu technologii cyfrowych. Tacy niebankowi dostawcy

usług finansowych będą w pracy określani jako podmioty lub start-upy FinTech. Ze względu na szeroki zakres usług finansowych oferowanych przez start-upy w Polsce (Cashless, 2023), w trakcie realizowanych badań skupiono się przede wszystkim na grupie podmiotów PayTech, które stanowią typ podmiotów FinTech specjalizujących się w zakresie świadczenia usług płatniczych.

## Metodyka i źródła danych

W przedstawionej analizie zidentyfikowano czynniki warunkujące rozwój sektora FinTech na rynku polskim. Punktem wyjścia było dokonanie przeglądu literatury z zakresu cyfrowych finansów, obejmującego prace naukowe oraz specjalistyczne opracowania branży finansowej, stanowiące najbardziej aktualne źródło danych i wiedzy na temat dynamicznie zmieniającego się sektora FinTech. W procesie analitycznym wykorzystano także wyniki uzyskane w projekcie badawczym PayTechImpact.EU (<https://paytech.umk.pl/>) pt. „Wpływ rozwoju FinTech oraz regulacji prawnych na innowacje na rynku usług płatniczych w Unii Europejskiej: strategii sektora finansowego i potrzeby konsumentów” (2017/26/E/HS4/00858) finansowanym w ramach grantu Narodowego Centrum Nauki. Użyte wyniki zostały uzyskane w ramach paneuropejskiego badania ekspertów rynku FinTech z 30 krajów Europy, obejmujących wszystkie kraje Unii Europejskiej oraz Wielką Brytanię, Szwajcarię i Norwegię. Posłużyły one w pierwszej kolejności do identyfikacji czynników wpływających na rozwój podmiotów FinTech oraz oceny potencjału ich współpracy z bankami.

Jako zasadniczą metodę badawczą wybrano metodologię wielokrotnego studium przypadków podmiotów FinTech działających w Polsce (Lis, 2018). Proces badawczy został zorganizowany zgodnie z pięcioetapowym modelem obejmującym (Rowley, 2002; Yin, 2015): (1) definicję kontekstualizowanych pytań badawczych, (2) wybór przypadku i próbkowanie wewnętrzne, (3) gromadzenie danych, (4) analizę i dyskusję danych, (5) tworzenie raportu. W ramach realizacji badania wykorzystano dane zewnętrzne, sprawozdania i informacje prasowe badanych podmiotów FinTech, a także wywiady z przedstawicielami firm FinTech oraz niezależnymi ekspertami z branży. Indywidualne wywiady pogłębione zrealizowano w okresie maj – czerwiec 2022 roku. W tabeli 1 zestawiono listę badanych podmiotów FinTech oraz oznaczenia ekspertów biorących udział w wywiadach, przy zachowaniu ich anonimowości. W ramach studium przypadków skoncentrowano się na następujących pytaniach badawczych:

1. Co jest wyznacznikiem sukcesu podmiotów FinTech w Polsce?
2. Jakie są główne wyzwania rozwoju sektora FinTech na polskim rynku?
3. Jakie modele biznesowe sprawdzają się najlepiej dla podmiotów FinTech w Polsce?
4. Jak postrzegana jest współpraca pomiędzy bankami i podmiotami FinTech?

# Czynniki sukcesu rozwoju podmiotów sektora FinTech...

W literaturze wskazywano na rosnącą konkurencję pomiędzy tradycyjnym sektorem bankowym i start-upami FinTech (Bellardini i in., 2022; Tseng i Guo, 2022). Stanowiło to postawę dla sformułowania hipotezy badawczej: H1: Główną barierę w rozwoju podmiotów FinTech w Polsce stanowi konkurencja ze strony sektora bankowego. Hipotezę tę poddano weryfikacji w ramach badań empirycznych.

**Tabela 1**

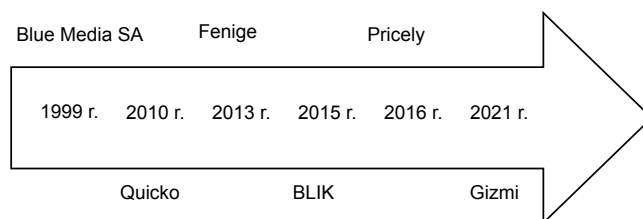
Kategoryzacja przedstawicieli podmiotów FinTech i ekspertów uczestniczących w badaniu

Przedstawiciele firm FinTech	Kod do analizy
Fenige	01F
Quicko	02F
Pricely	03F
Gizmi	04F
BLIK	05F
Blue Media SA	06F
niezależny ekspert	01E
niezależny ekspert	02E
niezależny ekspert	03E

Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 1**

Oś czasu – data powstania badanych podmiotów FinTech



Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 2**

Najbardziej efektywne elementy strategii graczy nowo wchodzących na rynek usług płatniczych



Uwaga. Wyniki badania ekspertów FinTech w 30 krajach Europy; 2020 r.; n = 191; projekt PayTechImpact.EU.

Źródło: opracowanie własne.

W ramach realizacji studium przypadku objęto badaniem sześć podmiotów, których krótka charakterystyka działalności została przedstawiona w Aneksie (w internetowej wersji czasopisma). Najdłużej działa Blue Media SA (obecnie Autopay SA) – od 1999 roku, a najmłodszym podmiotem jest Gizmi powstały w 2021 roku – rysunek 1.

## Model badawczy: identyfikacja czynników sukcesu w rozwoju podmiotów sektora FinTech

Identyfikacji czynników sukcesu rozwoju podmiotów FinTech dokonano w ramach analizy wyników badania PayTechImpact.EU. Zdaniem większości europejskich ekspertów tego sektora (rysunek 2) najskuteczniejszymi elementami strategii dla wdrażania nowych podmiotów, które wchodzi na rynek usług płatniczych, są wysoka jakość oferowanych usług (62% wskazań) oraz ich wysoka innowacyjność (57%). Szereg badań wskazuje na zróżnicowane czynniki rozwoju FinTech, takie jak przyjazna polityka regulacyjna (Polasik i in., 2020) oraz generalna popularyzacja cyfrowych technologii – np. bankowości mobilnej. Przegląd literatury sugeruje, że nadrzędną cechą

nowych rozwiązań FinTech jest ich szeroko rozumiana wygoda związana z jakością i innowacyjnością (Harasim, 2021, Lai i in., 2012; Polasik i Wisniewski, 2009; Sun i in., 2017). Zatem strategie, technologie i działania rynkowe związane z kwestią zapewnienia klientom wysokiego poziomu wygody (w tym tzw. user experience) zostały uwzględnione w procesie badawczym studium przypadków.

Najlepszym momentem na rozpoczęcie wdrażania nowych rozwiązań płatniczych przez podmioty FinTech (rysunek 3), biorąc pod uwagę koszty, ryzyko i spodziewany udział w rynku, są wczesne etapy rozwoju innowacji. Za kolejny etap wdrażania rozwiązań odpowiedzialne są banki, które z posiadanym kapitałem są w stanie odpowiednio skalować usługi. Z przeprowadzonego badania wynika, że banki mają utrudnione zadanie na etapie rozpoczęcia rozwoju innowacji i wdrażania rozwiązań płatniczych. Zatem w ramach współpracy banku i podmiotu FinTech potencjalni partnerzy dysponują komplementarnymi wobec siebie kompetencjami i zasobami. W przypadku braku odpowiedniej współpracy między bankami a start-upami FinTech może się okazać, że przewagę na rynku uzyskają reprezentanci branży BigTech, czyli globalni giganci technologiczni tacy jak Google, Apple czy Amazon. Podmioty BigTech mają potencjał, aby poradzić sobie wystarczająco dobrze na wszystkich etapach wdrażania innowacyjnych rozwiązań płatniczych, zarówno podczas wprowadzania, rozwoju, jak i wzrostu, ze względu na swoją silną pozycję na rynku platform cyfrowych (Harasim, 2021). Obawa przed takim scenariuszem znalazła swoje odbicie w strategii rynku płatności detalicznych Unii Europejskiej (Polasik i in., 2021).

Potwierdzeniem dużego potencjału dla możliwej współpracy pomiędzy podmiotami FinTech i bankami są wyniki zaprezentowane na rysunku 4. Większość europejskich ekspertów jest przekonana, że taka

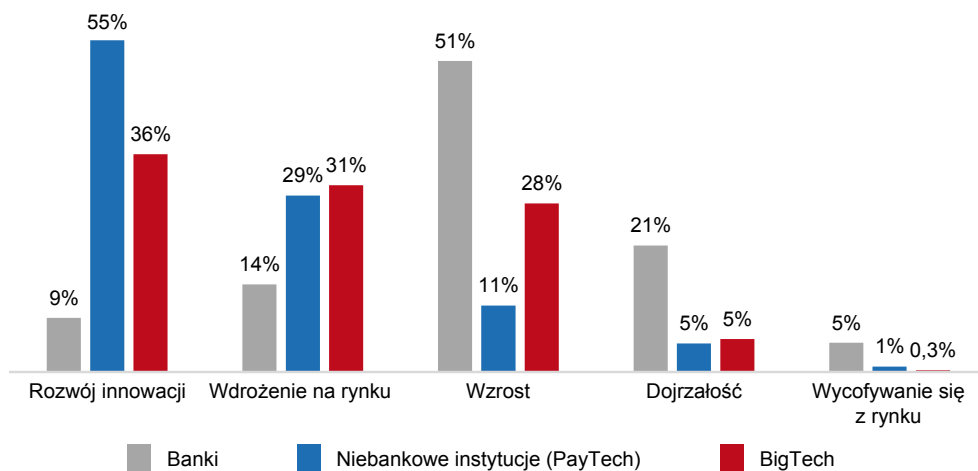
kooperacja jest możliwa w przypadku wszystkich badanych obszarów działalności, nawet w zakresie pozyskiwania nowych klientów. Zatem potencjały banków i podmiotów FinTech są znacząco komplementarne, co czyni współpracę atrakcyjną. Tymczasem kooperacja pomiędzy konkurującymi bankami jest uznawana za realną w zasadzie jedynie w obszarze standaryzacji i bezpieczeństwa.

W większości obszarów możliwa jest też współpraca banków z podmiotami typu BigTech. Jednak biorąc pod uwagę szereg strategicznych ryzyk dla sektora bankowego, wynikających z rosnącej roli tego typu podmiotów na globalnych rynkach cyfrowych, a także nieprzychylnie zapisy w strategiach Unii Europejskiej, banki będą podchodziły do takiej współpracy z dużą ostrożnością (Harasim, 2021). Sukces portfeli kartowych Google Pay (Wallet) oraz Apple Pay, które rozwinęły bazę klientów na podstawie obsługi zakupów na platformach aplikacji należących do zarządzanych przez te podmioty systemów operacyjnych smartfonów, ukazuje konsekwencje zaangażowania podmiotów BigTech na rynku usług płatniczych. Portfele kartowe zostały skutecznie wykorzystane do rozwoju usług zbliżeniowych płatności mobilnych w technologii NFC, dokonywanych na terminalach EFT-POS. Pomimo że model finansowy płatności mobilnych NFC w portfelach Google oraz Apple jest dla banków kosztowny, to ze względu na preferencje swoich klientów i quasi-monopolistyczną pozycję podmiotów BigTech zostały one w praktyce zmuszone do oferowania tych usług.

Biorąc pod uwagę ww. wyniki badania PayTechImpact.EU autorzy opracowali model badawczy klasyfikujący główne czynniki sukcesu rozwoju podmiotów FinTech (rysunek 5). Zasadniczą część badań empirycznych została wykonana w ramach studium przypadków, w podziale na cztery wymiary decyzyjne działalności podmiotów FinTech, którymi

### Rysunek 3

Najlepszy moment na rozpoczęcie wdrażania nowego rozwiązania płatniczego przez dostawcę, biorąc pod uwagę koszty, ryzyko i spodziewany udział w rynku



Uwaga. Wyniki badania ekspertów FinTech w 30 krajach Europy; 2020 r.; n = 191; projekt PayTechImpact.EU.

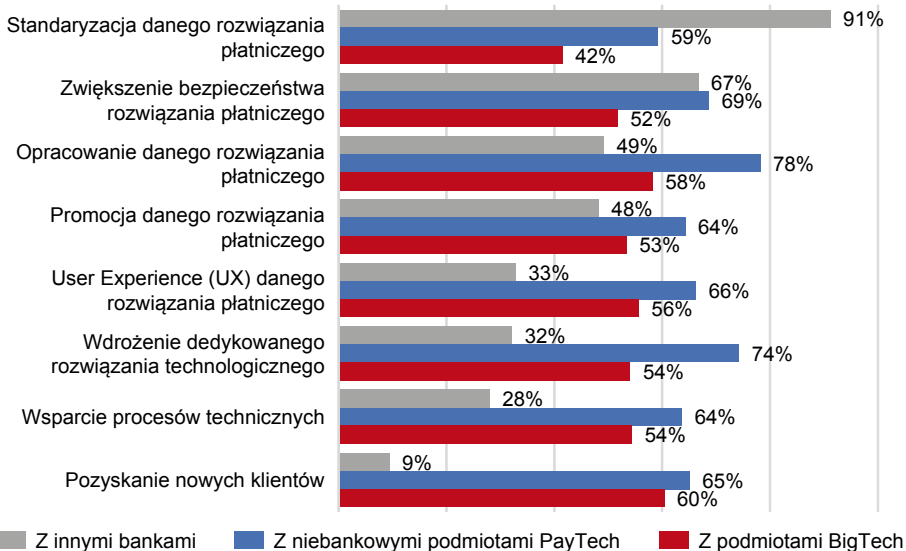
Źródło: opracowanie własne.



# Czynniki sukcesu rozwoju podmiotów sektora FinTech...

## Rysunek 4

Plaszczyzny kooperacji pomiędzy bankami a podmiotami działającymi na rynku usług

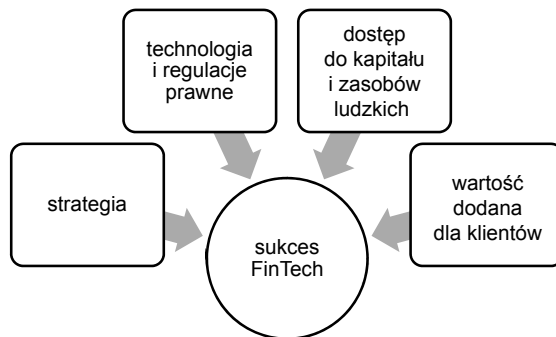


Uwaga. Wyniki badania ekspertów FinTech w 30 krajach Europy; 2020 r.; n = 179; projekt PayTechImpact.EU.

Źródło: opracowanie własne.

## Rysunek 5

Model badawczy – wymiary analizy studiów przypadków



Źródło: opracowanie własne.

były: (1) strategia, (2) technologia i regulacje prawne, (3) dostęp do kapitału i zasobów ludzkich, (4) wartość dodana dla klientów.

### Wymiar strategii

Badane podmioty FinTech charakteryzowały się silnie zróżnicowanymi modelami biznesowymi, a każdy z nich posiadał odmienne cele i założenia ekonomiczne. Dla firmy BLIK (05F) głównym źródłem przychodów są transakcje dokonywane przez konsumentów. Koszty z kolei rozłożone są na dwa obszary: pierwszy jest związany z podstawową działalnością, zapewnieniem infrastruktury i systemów IT, a drugi dotyczy budowy wizerunku i szeroko rozumianej działalności marketingowej. Zdaniem eksperta Fenige (01F) ostatnie lata pokazują, że podmioty FinTech coraz chętniej oferują swoje usługi w modelu subskrypcyjnym. Podobnie funkcjonuje Gizmi (04F), które wykorzystuje gotowe rozwiązania cyfrowe i płatnicze, łącząc je w nowy

produkt. Natomiast w przypadku Quicko (02F) warto zwrócić uwagę na rozróżnienie dwóch typów klientów: segment B2B (ang. business-to-business), czyli transakcje pomiędzy dwoma lub więcej podmiotami oraz klientów indywidualnych (C2B – ang. consumer-to-business), czyli płatność od konsumenta do firmy. Generalna strategia Quicko zakłada dążenie do maksymalizacji liczby użytkowników.

W sektorze B2B celem jest wygrana w konkurencji o kontrakty. Pozwala to na uzyskanie wiarygodności, co z perspektywy czasu może przełożyć się na wysoką rentowność i osiąganie wyższych przychodów. Analogicznego podziału na segment B2B i C2B dokonał ekspert Blue Media SA (06F). Zwrócił on szczególną uwagę na przygotowanie usługi, którą będzie można wyskalować, czyli oferować w wielu segmentach rynku identyczną usługę dla klientów, za pośrednictwem partnerów biznesowych. Z kolei główne koszty podmiotów FinTech są raczej uniwersalne i skupiają się wokół zatrudnienia wysoko kwalifikowanego zespołu

pracowników. Pomimo wdrażanej automatyzacji, ulepszeń oraz innowacyjnych rozwiązań, dostarczenie ich na rynek klientom wymaga odpowiednich zasobów pracowników. Zdaniem niezależnych ekspertów (01E i 03E), głównymi kosztami podmiotów FinTech są właśnie ludzie i rozwijane technologie.

Zdaniem ekspertów dzięki innowacyjnym pomysłom stworzonym przez start-upy można liczyć na zauważalną kooperację banków z podmiotami FinTech. Zdaniem eksperta BLIK widać ze strony banków wolę dwustronnej współpracy w postaci narzędzia udostępnionego dla BLIK-a, który w zamian udostępni im rozwiązanie. Banki są przede wszystkim instytucjami zaufania publicznego, dzięki czemu zachowują wiarygodność finansową, a klienci czują się bezpiecznie. Można stwierdzić, że konsumenci, mając zaufanie do banków, chętniej korzystają z BLIK-a (05F) poprzez codziennie stosowanie narzędzi, jakimi są aplikacje bankowe. Ekspersi Pricely (03F) i Quicko (02F) uważają, że najlepszą współpracą ich podmiotów z bankami jest posiadanie konta czy też otwieranie rachunków klientom (w przypadku Quicko). Na podstawie odpowiedzi respondentów można zauważyć, że banki i podmioty FinTech działają w mniejszym bądź większym stopniu na zasadzie współpracy.

---

### Wymiar technologii i regulacji prawnych

---

Kolejnymi ważnymi wyzwaniem w rozwoju podmiotów FinTech na polskim rynku są technologie oraz regulacje prawne, wspomniane przez wszystkich badanych ekspertów. Zdaniem przedstawiciela firmy BLIK (05F) rozwiązania technologiczne nie muszą być tworzone na podstawie najnowszych i najbardziej innowacyjnych technologii. Czasami wystarczy wykorzystanie trendu, który bazuje na rozwoju aplikacji mobilnych. Podobne zdanie na ten temat mają eksperci Fenige (01F) i Quicko (02F), którzy zauważyli, że czasem do osiągnięcia sukcesu wystarczy ciekawy pomysł, bez potrzeby tworzenia całkowicie innego systemu czy rozwiązania informatycznego od nowa. Ekspert Blue Media SA (06F) wskazuje jednak na utrudnienia i ograniczenia dotyczące korzystania z przetwarzania danych finansowych w chmurze obliczeniowej. Zdaniem eksperta Pricely (03F) technologie są potrzebne i odnoszą się głównie do rozwiązań informatycznych. Według niezależnych ekspertów (01E, 02E i 03E) czynnikiem wspierającym rozwój podmiotów FinTech w Polsce jest dobre zaplecze informatyczne, nowoczesny polski system bankowy oraz doprowadzenie do wdrożenia na rynek produktu, który spełni oczekiwania klientów.

Jaką rolę odgrywają technologie cyfrowe w funkcjonowaniu poszczególnych badanych podmiotów pokazują przykładowe odpowiedzi ich reprezentantów: „Bez digital nie ma Gizmi” (04F); „Bez świata cyfrowego i bez rozwoju internetu nie byłoby BLIK-a” (05F). Każdy z ekspertów wskazał, że technologie cyfrowe stanowią podstawową funkcjonalność firmy. Cała działalność Gizmi (04F) odbywa się w środowisku cyfrowym, z wyjątkiem drukowanych QR kodów, które

służą jedynie jako łącznik przenoszący do rozwiązań cyfrowych. Ekspert Pricely (03F) uważa, że technologie cyfrowe stanowią 100% ich działalności. Wykorzystywane technologie, takie jak uczenie maszynowe czy chmury obliczeniowe, dają bezpieczeństwo i skalowalność działań Pricely (03F). BLIK (05F) zbudował swoją ofertę opierając się na rozwoju technologicznym, bazując na aplikacjach mobilnych banków.

Rozwiązania finansowe podlegają z kolei wielu istotnym regulacjom prawnym. Przedstawiciel BLIK-a (05F) wskazał na kluczowe uwarunkowania regulacyjne w postaci zgody Narodowego Banku Polskiego na prowadzenie schematu i systemu płatności mobilnych BLIK. Uzyskanie takiej zgody jest elementem obligatoryjnym, aby umożliwić oferowanie powszechnych usług płatniczych przez firmę. Wszelki reżim operacyjny i finansowy jest kontrolowany również przez Komisję Nadzoru Finansowego, której BLIK (będący firmą technologiczną) nie podlega bezpośrednio, ale jego partnerzy już tak. Dla banków czy agentów rozliczeniowych ważnym wyzwaniem jest znajomość przepisów i ich odpowiednie stosowanie. Zdaniem ekspertów (01F i 01E) w kwestiach prawnych rynek FinTech w Polsce jest dobrze wyregulowany, składa się z wielu racjonalnych norm i daje możliwości tworzenia licencjonowanych podmiotów finansowych. Ekspersi Blue Media SA (06F) oraz Gizmi (04F) również uważają, że kwestie prawne są istotne.

---

### Wymiar dostępu do kapitału i zasobów ludzkich

---

Badani eksperci (01E i 02E) stwierdzili, że głównymi wyzwaniami dla rozwoju FinTech na polskim rynku są czynniki związane z dostępem do kapitału, z rozwojem cyfrowych technologii oraz z regulacjami prawnymi. Z punktu widzenia przedstawiciela BLIK-a (05F) bardzo ważnym elementem jest wystarczający kapitał pozyskany dzięki sześciu właścicielom start-upu, pochodzący z sektora bankowego. Kapitał ten pozwolił dynamicznie rozpocząć działalność i szybko uzyskać odpowiednią skalę działania, która przekłada się na dużą liczbę transakcji dokonywanych przez konsumentów. Zdaniem eksperta (03F) w branży FinTech znaczący kapitał jest zazwyczaj potrzebny dużo bardziej niż w przypadku innych start-upów. Kluczowym wyzwaniem jest m.in. pozyskanie środków na spełnienie wymogów kapitałowych na potrzeby odpowiednich regulatorów rynku finansowego w celu uzyskania licencji.

Nie można jednak zapomnieć także o odpowiednim, bazującym na zdobytej wiedzy i wieloletnim doświadczeniu, doborze kadry pracowniczej przez podmioty FinTech. Ekspersi (02E i 03E) stwierdzili, że rozwiązania technologiczne wiążą się z zasobami ludzkimi. Dostępność ludzi w obszarze technologii jest ograniczona, a utrzymanie etatu pracownika wiąże się z dużymi kosztami dla pracodawcy, które z kolei wymagają posiadania dostępu do kapitału. Zdaniem niezależnych ekspertów (02E i 03E) w Polsce jest wielu kreatywnych i kompetentnych ludzi mających ciekawe

# Czynniki sukcesu rozwoju podmiotów sektora FinTech...

pomysły. Jeden z ekspertów (01E) zauważył również, że obserwowane jest zjawisko rosnących kosztów zatrudnienia pracowników. Może to doprowadzić do sytuacji, w której podmiotom FinTech będzie trudno utrzymać dobrych informatyków w zespole.

Według przedstawicieli Blue Media SA (06F), Fenige (01F) oraz Quicko (02F) bez znaczącego kapitału dużo trudniej jest osiągnąć zamierzone rezultaty. Odpowiednia wartość pozyskanego kapitału pozwala na bieżące utrzymanie oraz rozwój firmy FinTech. Ekspert (04F) zwrócił uwagę na to, że wielu inwestorów jest wciąż otwartych na rozwiązania FinTech, jednak zazwyczaj kapitał możliwy do pozyskania jest większy za granicą. Rozwój wielu start-upów może często skończyć się porażką ze względu na brak wystarczającego kapitału. Podobne zdanie na ten temat ma również jeden z niezależnych ekspertów (03E), zaznaczając jednak, że pozyskanie kapitału nie jest jego zdaniem dużym problemem. Zdaniem ekspertów 01E i 02E na rynku obecnych jest wiele funduszy i inwestorów, którzy z chęcią pomogą w rozwoju interesującego pomysłu.

## Wymiar wartości dodanej dla klientów

Zdaniem eksperta Blue Media SA (06F) wartością wnoszoną przez firmę jest możliwość korzystania z rozwiązań w miejscu, z którego klienci już korzystają, czyli z banku bez przechodzenia do kolejnych stron lub nowych aplikacji. Na podobnej zasadzie wdrożyło swoje rozwiązanie Gizmi (04F), które skróciło maksymalnie ścieżkę zakupów do praktycznie trzech kliknięć. Również nastąpiło to poprzez wykorzystanie narzędzia, z którego już korzystają konsumenci, czyli aplikacji Messenger. Zdecydowanie wartością dodaną dla użytkowników jest szybkość sfinalizowania transakcji.

Analogiczną wartość dostarcza BLIK (05F), z którego klienci korzystają przez aplikację bankową. Przede wszystkim zaspokajane są ich potrzeby wygodnego, szybkiego oraz bezpiecznego dokonywania transakcji płatniczych. Aplikacje bankowe są zatem kanałem dystrybucji i pozyskiwania nowych klientów. Jednak znacząca jest także rola kampanii informacyjnych i marketingowych, w których następuje zwrócenie uwagi na uniwersalność i szybkość dokonywania płatności przy pomocy systemu BLIK.

Pricely (03F) działa na rynku B2B. Kluczowe jest odpowiednie zaadresowanie potrzeb klientów (sieci handlowe), a głównym kanałem ich pozyskiwania jest sprzedaż bezpośrednia. W podobny sposób klientów B2B zdobywa Quicko (01F), natomiast klienci indywidualni zaczynają korzystać z Quicko Wallet zachęteni kampanią marketingową. Firma Gizmi (04F) miała klientów tradycyjnych (sprzedaż online), ale w czasie badania skupiała się głównie na fundacjach, z którymi współpracę nawiązano poprzez kontakt e-mail oraz telefoniczny. Z perspektywy ekspertów Blue Media SA (06F) oraz Fenige (01F) istotnym kanałem zdobywania klientów jest obszar partnerstwa, czyli współpraca pomiędzy podmiotami, co w konsekwencji przekłada

się na dotarcie do nowej grupy klientów. Działania w obszarze partnerstwa mają jednocześnie charakter strategiczny.

## Czynniki sukcesu w działalności podmiotów FinTech

Eksperti jednomyślnie zaznaczyli, że niepowodzenia w biznesie zazwyczaj są wpisane w dążenie do sukcesu. Według ekspertów 02E i 03E za porażki w branży FinTech w Polsce odpowiada przede wszystkim wybór niewłaściwego momentu wejścia podmiotów na rynek. W dużej mierze może się to przełożyć na brak oczekiwanego uznania ze strony konsumentów, dlatego tak ważne jest odpowiednie umiejscowienie rozwiązania w czasie, kiedy rynek będzie gotowy je zaakceptować. Także przedstawiciele firm z branży FinTech wskazali na znaczenie wyboru optymalnego momentu wejścia na rynek z przygotowanym pomysłem. Zdaniem przedstawicieli Gizmi (04F) oraz Quicko (02F) w czasie przeprowadzania badania nie odniosły one jeszcze oczekiwanego sukcesu.

W tabeli 2 zostały zebrane wskazane przez ekspertów kluczowe czynniki sukcesu podmiotów FinTech na rynku polskim przypisane do czterech badanych wymiarów.

Konkretne kryteria sukcesu są jednak silnie zróżnicowane. Przedstawiciele Quicko (02F) oraz Blue Media SA (06F) uważają, że głównym wyznacznikiem sukcesu na rynku polskim jest rentowność firmy. Według eksperta z firmy Pricely (03F) – pozyskanie odpowiedniej liczby klientów w danym momencie. Nie jest proste ustalenie konkretnej liczby klientów zapewniających sukces. Jeśli byłby to FinTech działający w modelu B2B, to może być stosunkowo niewielka, np. można pozyskać 10 firm, które pozwolą nawiązać kontakty i będą korzystać z usług świadczonych przez dany FinTech.

Na podstawie odpowiedzi respondentów 01E, 02E i 03E można stwierdzić, że ważnymi czynnikami sukcesu w sektorze FinTech jest uniwersalność rozwiązania na rynku finansowym, by usługa mogła trafić do wielu klientów. Kluczowymi wyznacznikami sukcesu BLIK-a (05F) są właśnie uniwersalność, w wymiarze miejsca realizacji i kontekstu przy dokonywaniu transakcji oraz sprostanie oczekiwaniom użytkowników końcowych. Zdaniem eksperta z firmy Fenige (01F) są nimi innowacyjny pomysł na usługę oraz odpowiednie rozpoznanie rynku i potrzeb konsumentów.

Ekspert Gizmi (04F) zauważył, że ważnym wyznacznikiem sukcesu w branży FinTech jest zdolność do szybkiej adaptacji do wciąż zmieniających się wymagań rynku. Właśnie dlatego rozwiązania powinny być elastyczne, proste, intuicyjne a zarazem zrozumiałe.

Najważniejsze hasła, które pojawiały się w wypowiedziach ekspertów odnośnie czynników sukcesu dla podmiotów FinTech na rynku polskim zostały obrazowo przedstawione w formie tzw. chmury słów na rysunku 6. Wielkość danego słowa jest związana z częstością jego pojawiania się w wypowiedziach ekspertów.



**Tabela 2**

Znaczenie czterech wymiarów sukcesu rozwoju branży FinTech według respondentów

Kod	Ekspert	Wymiary analizy			
		Strategia	Technologia i regulacje prawne	Dostęp do kapitału i zasobów ludzkich	Wartość dodana
01F	Fenige	Współpraca banków z podmiotami FinTech	Regulacja Technologia	Kluczowy jest kapitał	Adresowanie potrzeb
02F	Quicko	Współpraca banków z podmiotami FinTech	Technologia Regulacja	Kluczowy jest kapitał	Nowatorski pomysł
03F	Pricely	Innowacyjność	Technologia	Kompetentny zespół	Adresowanie potrzeb B2B
04F	Gizmi	Partnerstwo	Technologia	Kluczowy jest kapitał	Wygoda Łatwość
05F	BLIK	Współpraca banków z podmiotami FinTech	Technologia Regulacja	Kompetentny zespół	Wygoda Uniwersalność
06F	Blue Media SA	Współpraca banków z podmiotami FinTech Partnerstwo	Regulacja Technologia	Kluczowy jest kapitał	Wygoda Szybkość
01E	ekspert	Innowacyjność B+R	Regulacja	Kompetentny zespół	Adresowanie potrzeb
02E	ekspert	Partnerstwo	Skalowalność	Kluczowy jest kapitał	Nowatorski pomysł
03E	ekspert	Współpraca banków z podmiotami FinTech	Technologia	Kluczowy jest kapitał	Moment wejścia na rynek

Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 6**

Chmura słów dotycząca czynników sukcesu FinTech w Polsce



Źródło: opracowanie własne.

**Podsumowanie**

Praca przedstawia zarówno teoretyczne, jak i praktyczne zagadnienia związane z rozwojem sektora FinTech w Polsce, na tle trendów światowych. Przyjęto w niej przedmiotowe podejście do definiowania pojęcia FinTech. Zaprezentowane wyniki paneuropejskiego badania eksperckiego pozwoliły na opracowanie modelu badawczego. Zasadnicza analiza została zrealizowana w ramach przeprowadzonego wielokrotnego studium przypadku podmiotów FinTech działających w Polsce. Uzyskano odpowiedzi ekspertów na pytania badawcze dotyczące czynników sukcesu i głównych wyzwań dla rozwoju sektora FinTech na polskim rynku, modeli biznesowych oraz kwestii współpracy pomiędzy podmiotami FinTech i bankami. Do badania

zaproszono po jednym reprezentancie podmiotów: Fenige, Quicko, Pricely, Gizmi, BLIK oraz Blue Media SA, a także trzech niezależnych ekspertów.

Otrzymane wyniki pozwoliły jednoznacznie stwierdzić, że polski sektor FinTech posiada potencjał do dalszego dynamicznego rozwoju w zakresie każdej z wymienionych strategii. Na podstawie przeprowadzonych badań własnych zidentyfikowano czynniki sukcesu dla rozwoju podmiotów branży FinTech. Do trzech najważniejszych z nich należą: (1) dostęp do kapitału inwestycyjnego, (2) wysoki poziom wygody oferowanych usług i ich dopasowanie do potrzeb rynku, (3) umiejętność współpracy z bankami w ramach modelu biznesowego podmiotu FinTech, co zapewnia dostęp do infrastruktury technologicznej i bazy klientów.

Uzyskane wyniki stanowią podstawę dla negatywnej weryfikacji hipotezy badawczej H1: Główną barierę w rozwoju podmiotów FinTech w Polsce stanowi konkurencja ze strony sektora bankowego. Z przeprowadzonych badań wynika jednoznacznie, że to właśnie współpraca z bankami tworzy możliwości rozwoju dla podmiotów FinTech. BLIK ma charakter systemu międzybankowego i oparty jest na integracji z aplikacjami mobilnymi banków. Należy zaznaczyć, że dzięki współpracy ze start-upami FinTech banki mogą skorzystać ze zwinnych metod działania, testować nowe rozwiązania technologiczne i szybko reagować na rynkowe trendy. Samodzielny rozwój nowych usług zajmuje dużym bankom więcej czasu ze względu na długie procesy decyzyjne czy regulacje prawne. Banki zdają sobie sprawę z potencjalnych zysków, jakie wynikają ze współpracy ze start-upami i dlatego często nawiązują współpracę lub nawet inwestują kapitał w firmy technologiczne. Takie zaangażowanie może przynieść korzyści obu stronom.

Natomiast jako główną barierę rozwoju dla podmiotów FinTech można wskazać wyzwania związane z regulacjami prawnymi. Oczywistym jest, że są one niezbędną ramą dla prawidłowego i bezpiecznego funkcjonowania rynku finansowego. Jednak zdaniem ekspertów, na skutek regulacji na poziomie prawa krajowego i europejskiego sektor FinTech jest „preregulowany”, a stosowane podejście zbyt restrykcyjne dla nowych podmiotów. Z drugiej strony obszar regulacji, mimo że może stanowić pewnego rodzaju barierę w rozwoju FinTech, przyczynia się także do powstawania innowacji, co ma miejsce w przypadku otwartej bankowości opartej na dyrektywie PSD2.

Uzyskane wyniki badań sugerują, że należy oczekiwać dalszego rozwoju rynku FinTech w Polsce, zarówno pod względem liczby podmiotów, zaangażowanego kapitału, jak i liczby klientów korzystających z innowacyjnych usług. Dynamiczny rozwój rynku finansowego zapewne zasługuje na badania naukowe. Szczególnie interesującym obszarem przyszłych badań będzie zastosowanie sztucznej inteligencji i rozwiązań wykorzystujących technologie biometryczne.

## Podziękowania

Badania zostały sfinansowane przez Narodowe Centrum Nauki w ramach projektu badawczego nr 2017/26/E/HS4/00858.

Aneks znajduje się w internetowej wersji czasopisma.

## Bibliografia

Alt, R., Beck, R., i Smits, M. T. (2018). FinTech and the transformation of the financial industry. *Electronic Markets*, 28(3), 235–243. <https://doi.org/10.1007/s12525-018-0310-9>

Baba, C., Batog, C., Flores, E., Gracia, B., Karpowicz, I., Kopyrski, P., Roaf, J., Shabunina, A., van Elkan, R. i Xu, X. C. (2020). *Fintech in Europe: Promises and Threats*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2020/11/13/Fintech-in-Europe-Promises-and-Threats-49859>

Babin, R. i Smith, D. (2022). Open banking and regulation: Please advise the government. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 12(2), 108–114. <https://doi.org/10.1177/20438869221082316>

Bansal, S., Bruno, P., Hou, G., Istace, F. i Niederkorn, M. (2015). *How the payments industry is being disrupted*. McKinsey Company.

Bellardini, L., del Gaudio, B. L., Previtali, D. i Verdoliva, V. (2022). How do banks invest in fintechs? Evidence from advanced economies. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 77, 101498. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2021.101498>

Bruene, J. (2023, 5 czerwca). *The 350 Fintech Unicorns of the 21st Century (Year-End 2023)*. FintechLabs. <https://fintechlabs.com/115-fintech-unicorns-of-the-21st-century-changes-to-the-list-october-2020/>

Cashless. (2023). *Mapa polskiego FinTechu*. <https://www.cashless.pl/13778-mapa-polskiego-fintechu-2023-cashless-fintech-2023>

Clements, R. (2021). Regulating FinTech in Canada and the United States: Comparison, challenges and opportunities. *The Routledge Handbook of FinTech*, 416–454. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3557576>

Deng, X., Huang, Z., i Cheng, X. (2019). FinTech and sustainable development: Evidence from China based on P2P data. *Sustainability*, 11(22), 6434. <https://doi.org/10.3390/su11226434>

Dorleitner, G., Kreppmeier, J. i Laschinger, R. (2023). *German FinTech Companies: A Market Overview and Volume Estimates*. Credit and Capital Markets, 56(1), 103–118. <https://doi.org/10.3790/ccm.56.1.103>

Gajo, M. (2022). Australien und Singapur vertiefen Zusammenarbeit im Fintech-Bereich [Australia and Singapore deepen cooperation in the fintech sector]. *Die Aktiengesellschaft*, 67(11), 6434. <https://doi.org/10.9785/ag-2022-671115>

Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C. i Weber, B. W. (2018). On the fintech revolution: interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220–265. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1440766>

Harasim, J. (2021). FinTechs, BigTechs and Banks—When cooperation and when competition? *Journal of Risk and Financial Management*, 14(12), 614. <https://doi.org/10.3390/jrfm14120614>

Harasim, J. i Mitrega-Niestrój, K. (2018). FinTech – dylematy definicyjne i determinanty rozwoju. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 531, 169–179. <https://doi.org/10.15611/pn.2018.531.15>

Hung, J. L. i Luo, B. (2016). FinTech in Taiwan: a case study of a Bank's strategic planning for an investment in a FinTech company. *Financial Innovation*, 2(15). <https://doi.org/10.1186/s40854-016-0037-6>

Jourdan, Z., Corley, J. K., Valentine, R. i Tran, A. M. (2023). Fintech: A content analysis of the finance and information systems literature. *Electronic Markets*, 33(1), 1–21. <https://doi.org/10.1007/s12525-023-00624-9>

Kim, T., Choi, H., i Lee, H. (2016). A study on the research trends in Fintech using topic modeling. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 17(11). <https://doi.org/10.5762/kais.2016.17.11.670>

Lai, J. Y., Debbarma, S. i Ulhas, K. R. (2012). An empirical study of consumer switching behaviour towards mobile shopping: A Push-Pull-Mooring model. *International Journal of Mobile Communications*, 10(4), 386–404. <https://doi.org/10.1504/IJMC.2012.048137>

Lis, A. (2018). Profiling and mapping the contexts of the case study research in business, management and accounting. *International Journal of Contemporary Management*, 17(1), 179–196. <https://doi.org/10.4467/24498939ijcm.18.010.8389>

Navaretti, G. B., Calzolari, G. i Pozzolo, A. F. (2017). Fintech and banking. Friends or foes? *European Economy – Banks, Regulation, and the Real Sector*, 3, 9–30. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3099337>

Polasik, M., Huterska, A., Iftikhar, R. i Mikula, Š. (2020). The impact of Payment Services Directive 2 on the PayTech sector development in Europe. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 178, 385–401. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2020.07.010>

Polasik, M., Widawski, P., Keler, G. i Butor-Keler, A. (2021). *Retail Payments Strategy for the EU versus the challenges of the payment sector*. *Ekonomia i Prawo*, 20(3), 617–640. <https://doi.org/10.12775/EiP.2021.037>

Polasik, M. i Wisniewski, T. P. (2009). Empirical analysis of internet banking adoption in Poland. *International Journal of Bank Marketing*, 27(1), 32–52. <https://doi.org/10.1108/02652320910928227>

Rowley, J. (2002). Using case studies in research.

*Management Research News*, 25(1), 16–27. <https://doi.org/10.1108/01409170210782990>

Sun, Y., Liu, D., Chen, S., Wu, X., Shen, X. L. i Zhang, X. (2017). Understanding users' switching behavior of mobile instant messaging applications: An empirical study from the perspective of push-pull-mooring framework. *Computers in Human Behavior*, 75, 727–738. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.06.014>

Suryono, R. R., Budi, I. i Purwandari, B. (2020). Challenges and trends of financial technology (Fintech): A systematic literature review. *Information*, 11(12), 590. <https://doi.org/10.3390/info11120590>

Sledziewska, K. i Włoch, R. (2020). *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*. Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego. <https://doi.org/10.31338/uw.9788323541943>

Tseng, P. L. i Guo, W. C. (2022). Fintech, credit market competition, and bank asset quality. *Journal of Financial Services Research*, 61(3), 285–318. <https://doi.org/10.1007/s10693-021-00363-y>

Yin, R. K. (2015). *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

**Marta Czarkowska** jest doktorantką w Interdyscyplinarnej Szkole Doktorskiej Nauk Społecznych ARS UMK oraz absolwentką finansów i rachunkowości na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu. Ukończyła Podyplomowe Studia Podatki w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Została stypendystką rektora UMK za bardzo dobre wyniki w nauce i osiągnięcia naukowe. Od kilku lat zasiada w Zarządzie Koła Naukowego Forum e-Biznesu na WNEiZ UMK w Toruniu. Jest autorką kilku publikacji naukowych z zakresu finansów w czasopismach takich jak: „e-mentor”, „Przedsiębiorstwo & Finanse”, *Problemy Zarządzania* czy „Współczesne Trendy w Zarządzaniu”. Pracuje w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych w Wydziale Zamówień Publicznych w Oddziale w Bydgoszczy.

**Michał Polasik** jest profesorem nadzwyczajnym na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, dyrektorem Centrum Gospodarki i Finansów Cyfrowych UMK i liderem projektu FinTech Copernicus Hub, należącego do sieci European Digital Innovation Hubs – Digital Europe. Jest też kierownikiem licznych projektów badawczych, m.in.: ogólnoeuropejskiego badania „PayTechImpact.EU” (<http://paytech.umk.pl>) finansowanego przez NCN, szeregu projektów B+R w obszarze FinTech, systemu płatniczego, e-commerce oraz kryptowalut i autorem ponad stu publikacji naukowych z zakresu bankowości cyfrowej i płatności detalicznych. Realizował badanie ewaluacyjne regulacji PSD2 dla Komisji Europejskiej w ramach „Study on the application and impact of Directive (EU) 2015/2366 on Payment Services (PSD2)”.

## ERRATA

Errata do artykułu „Bibliometric analysis of categories of sustainable development” (e-mentor, nr 4 (101) / 2023)

Oryginalna wersja artykułu Agnieszki Bekisz, Aleksandry Sus i Rafała Trzaski została opublikowana w: e-mentor, 2023; 4(101), <https://doi.org/10.15219/em101.1629>.

W artykule pominięto informację o wsparciu realizacji zamieszczonych badań z projektu Narodowego Centrum Nauki o numerze DEC-2020/37/B/HS4/03235.

Autor do korespondencji:  
dr hab. inż. Aleksandra Sus  
Akademia Wojsk Lądowych im. Tadeusza Kościuszki w Wrocławiu  
[aleksandra.sus@awl.edu.pl](mailto:aleksandra.sus@awl.edu.pl)