

Krystyna Mitrega-Niestrój

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

e-mail: krystyna.mitrega-niestroj@ue.katowice.pl

ORCID: 0000-0001-9891-2558

DOI: 10.15290/oes.2025.02.120.12

**GOSPODARKA SUBSKRYPCJI – JAK NOWY MODEL BIZNESOWY
ZMIENIA USŁUGI FINANSOWE¹****Streszczenie**

Cel | Celem artykułu jest przedstawienie istoty modelu subskrypcyjnego oraz pokazanie jego zastosowania w usługach finansowych w praktyce.

Metoda badań | Artykuł ma charakter przeglądowo-dyskusyjny, a stosowane metody badawcze to krytyczna analiza literatury przedmiotu oraz wnioskowanie indukcyjne.

Wnioski | Subskrypcyjny model biznesowy, zyskujący na popularności w wielu branżach, w tym także w usługach finansowych, charakteryzuje się stałym dostępem do produktów i usług w zamian za regularne opłaty. Podmiotom stosującym ten model pozwala na budowanie lojalnych, długoterminowych relacji z klientami opartych na zrozumieniu ich potrzeb, umożliwia łatwą skalowalność i przynosi przewidywalne przychody. Z drugiej strony wymusza stałe udowadnianie wartości oferty i jej doskonalenie, aby zapobiec anulowaniu subskrypcji w wysoce konkurencyjnym otoczeniu. Z perspektywy dostawców usług finansowych staje się nowym obszarem konkurencji między tradycyjnymi instytucjami finansowymi a sektorem FinTech.

Oryginalność / wartość / implikacje / rekomendacje | Artykuł podejmuje zagadnienie modelu subskrypcyjnego w kontekście usług finansowych, koncentrując się na jego praktycznych implementacjach w ujęciu międzynarodowym, które dotychczas nie były przedmiotem pogłębionej eksploracji w literaturze przedmiotu. Zamiast ujęcia

¹ Artykuł finansowany ze środków projektu „Nowoczesne technologie w sektorze finansowym. Etap II” (kierownik projektu prof. dr hab. Janina Harasim) realizowanego w ramach potencjału badawczego w roku 2024, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
Artykuł wpłynął 1.10.2024, zaakceptowano 12.05.2025.

teoretyczno-modelowego przyjęto podejście analityczne oparte na wybranych przykładach rynkowych. Taka perspektywa stanowi uzupełnienie dotychczasowych badań i może inspirować dalsze studia nad transformacją modeli biznesowych w sektorze finansowym.

Słowa kluczowe: gospodarka subskrypcji, subskrypcyjny model biznesowy, subskrypcja, usługi finansowe

THE SUBSCRIPTION ECONOMY – HOW A NEW BUSINESS MODEL IS CHANGING FINANCIAL SERVICES

Summary

Purpose | The purpose of the article is to present the essence of the subscription model and demonstrate its practical application in financial services.

Research method | The article is of a review and discussion nature, employing research methods such as critical analysis of the relevant literature and inductive reasoning.

Results | The subscription business model, gaining popularity across various industries, including financial services, is characterised by continuous access to products and services in exchange for regular payments. For entities adopting this model, it allows the building of loyal, long-term relationships with customers based on an understanding of their needs, enables easy scalability, and provides predictable revenue streams. On the other hand, it requires constant proof of the value of the offering and its continuous improvement to prevent subscription cancellations in a highly competitive environment. From the perspective of financial service providers, it represents a new area of competition between traditional financial institutions and the FinTech sector.

Originality/value/implications/recommendations | The article addresses the concept of the subscription model in the context of financial services, focusing on its practical implementations in an international perspective – an area that has so far received limited attention in the academic literature. Instead of a theoretical and model-based approach, an analytical perspective based on selected market examples has been adopted. This perspective offers a complement to existing research and may serve as a stimulus for further studies on the transformation of business models within the financial sector.

Keywords: subscription economy, subscription business model, subscription, financial services

JEL classification: G2, G5

1. Wstęp

Współczesny sektor finansowy podlega głębokiej transformacji cyfrowej, której źródłem są przełomowe zmiany technologiczne. Proces ten prowadzi do stopniowej redefinicji zarówno struktury wewnętrznej instytucji finansowych, jak i sposobu ich funkcjonowania w otoczeniu rynkowym. Cyfryzacja przenika wszystkie obszary działalności tego sektora, wywierając znaczący wpływ na modele biznesowe. Szczególnie znaczące przeobrażenia zachodzą w tradycyjnym modelu bankowości – od sposobu interakcji banków z klientami po organizację procesów w obszarze *middle* i *back office*. Innowacje technologiczne stanowią wyzwanie dla procesów w całym łańcuchu wartości [Kobler i in., 2016, s. 2].

Transformacja cyfrowa wiąże się z rosnącymi oczekiwaniami konsumentów, którzy coraz częściej są świadomi możliwości oferowanych przez nowoczesne technologie i oczekują ich zastosowania również w usługach finansowych. Współcześni klienci instytucji finansowych, w szczególności przedstawiciele pokoleń post-X, poszukują rozwiązań intuicyjnych, elastycznych, bezpiecznych i transparentnych, które nie tylko umożliwiają zdalny i natychmiastowy dostęp do usług finansowych, lecz także pozwalają na ich współkształtowanie. Występuje zjawisko przenoszenia oczekiwań, jeśli chodzi o doskonałość doświadczeń klienckich między branżami, w ramach którego doświadczenia uzyskane przez klientów np. w handlu detalicznym wpływają na postrzeganie i wymagania wobec dostawców usług finansowych [Kotliński i in., 2022, s. 41].

Współcześnie usługi finansowe coraz częściej wykraczają poza domenę tradycyjnych instytucji finansowych, a ich podaż ulega przesunięciu poza granice regulowanego systemu finansowego. Nowe podmioty – przede wszystkim z sektora FinTech – przyczyniają się do intensyfikacji konkurencji w sektorze finansowym, kwestionując dominującą rolę m.in. banków czy instytucji ubezpieczeniowych, „całkowicie redefiniując sposób realizacji potrzeb klientów w sferze usług finansowych” [Kotkowski i in., 2020, s. 5].

W warunkach transformacji cyfrowej, zmieniających się oczekiwań klientów i rosnącej konkurencji ze strony sektora FinTech instytucje finansowe są

zmuszone do wdrażania bardziej elastycznych i zorientowanych na użytkownika modeli biznesowych. Jednym z kierunków tej transformacji jest adaptacja modelu subskrypcyjnego, który zyskał szeroką akceptację w innych sektorach, takich jak media, transport czy *e-commerce*. Przyjęło się nawet zaproponowane przez Tien Tzuo² pojęcie gospodarki subskrypcyjnej (*subscription economy*), opisujące nowy krajobraz biznesowy, w którym przedsiębiorstwa przechodzą z tradycyjnego modelu *pay-per-product* (lub *pay-per-service*) na modele biznesowe oparte na subskrypcji [Whitler, 2016]. W tym kontekście pojawiają się także nowe kategorie pojęciowe, takie jak *subscronomics* i *homo subscriber* [www 1]. Przemiany w sektorze finansowym skłaniają do refleksji nad możliwością adaptacji modelu subskrypcyjnego jako odpowiedzi na nowe potrzeby klientów i presję konkurencyjną.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty modelu subskrypcyjnego oraz pokazanie zastosowania tego modelu w usługach finansowych w praktyce w ujęciu międzynarodowym. Artykuł ma charakter przeglądowo-dyskusyjny i wykorzystuje metody krytycznej analizy literatury oraz wnioskowania indukcyjnego.

2. Istota i kluczowe aspekty modelu subskrypcyjnego

Model subskrypcyjny (zwany również potocznie abonamentowym³) to strategia przychodowa, w której klienci płacą cykliczną opłatę w regularnych odstępach czasu (np. miesięcznie, rocznie), aby uzyskać dostęp do produktu lub usługi, zapewniając przedsiębiorstwom przewidywalne i stabilne dochody [Subscription Finance..., 2025]. Model ten opiera się na przejściu z własności na

² Założyciel i dyrektor generalny Zuora, wiodącego amerykańskiego przedsiębiorstwa dostarczającego oprogramowanie dla podmiotów rozwijających modele oparte na subskrypcji. Zuora stworzyła również wskaźnik Subscription Economy Index (SEI), który mierzy rozwój gospodarki subskrypcyjnej.

³ Potocznie terminów „subskrypcja” i „abonament” używa się wymiennie. Należy jednak zauważyć, że w odróżnieniu od abonamentu, który często dotyczy prostego dostępu do usługi (np. usług telekomunikacyjnych lub mediów) w zamian za opłatę, subskrypcja kładzie nacisk na rozwój i utrzymywanie relacji z klientem oraz elastyczność świadczenia usług [zob. Kozłowski, 2025].

dostęp poprzez dostarczanie produktów lub usług tak długo, jak długo klient za nie płaci [Ronteau i in., 2022, s. 108]. Należy jednak zauważyć, że kategoria własności nie odnosi się w pełni do usług, które z istoty swojej są niematerialne i nietrwałe. Usług nie można posiadać, a jedynie z nich korzystać. W związku z tym, w kontekście usług, model subskrypcyjny nie oznacza odejścia od własności na rzecz dostępu, lecz raczej zmianę sposobu organizacji i monetyzacji dostępu do świadczeń.

Współcześni konsumenci, nierzadko doświadczający tofflerowskiego „przeciążenia wyborem” (*overchoice*) [Toffler, 1971, s. 269], mogą postrzegać subskrypcje jako sposób na ograniczenie trudności decyzyjnych oraz błędów zakupowych. Subskrypcje pozwalają konsumentom na przejście „od posiadania i własności w kierunku używania i ciągłej przyjemności” [Ziobrowska-Sztuczka, Markiewicz, 2024, s. 4]. W modelach biznesowych opartych na subskrypcji kluczową rolę odgrywa budowanie oraz monetyzacja trwałych relacji z klientami, co odróżnia je od tradycyjnego podejścia opartego na jednorazowych transakcjach. Modele te wykazują wyższą odporność na zmienność rynku, konkurencję oraz dekoniunkturę, co wynika z faktu, że utrzymanie klienta jest kosztowo bardziej efektywne niż jego pozyskanie [*The SEI Report...*, 2024].

Choć idea subskrypcji wywodzi się już z XVII wieku (prenumeraty książek, pierwsze programy ubezpieczeń, abonamenty na wykłady edukacyjne [*Mity i fakty...*, 2022, s. 4]), to współczesny rozwój cyfryzacji, znacząco przyspieszył jej ekspansję. Badania Zuora z lat 2012–2023 wskazują, że podmioty funkcjonujące w modelu subskrypcyjnym rozwijały się 3,4-krotnie szybciej niż przedsiębiorstwa wchodzące w skład indeksu S&P 500, osiągając skumulowaną roczną stopę wzrostu (CAGR) na poziomie 16,5% wobec 4,8% dla S&P 500 [*The SEI Report...*, 2024]. Prognozy zakładają, że całkowita wartość transakcji subskrypcyjnych wzrośnie globalnie z 593 mld USD w 2024 r. do 996 mld USD w 2028 r. [www 2].

Sprzedaż subskrypcyjna obejmuje zarówno produkty konsumpcyjne (np. Maczfit, Purebeauty) i trwałe (np. 4Mobility, Plenti), jak również usługi tradycyjne (np. CityFit, Mopify) oraz cyfrowe (np. Netflix, Spotify), a także obszar *e-commerce* (np. Amazon Prime, Allegro Smart) [*Mity i fakty...*, 2022, s. 5]. Modele

subskrypcji mogą mieć charakter mieszany, łącząc produkty i usługi w jednej ofercie (np. subskrypcja samochodu obejmująca użytkowanie, serwis, naprawy oraz ubezpieczenie). Subskrypcje mogą być rozliczane w formie stałych opłat z góry (*fixed fee*) lub zmiennych opłat po zakończeniu każdego okresu rozliczeniowego (*pay-as-you-go*), przy czym rozwój automatyzacji płatności, zwłaszcza cyklicznych, ma istotne znaczenie dla efektywnego funkcjonowania tego modelu [Subskrypcje PL..., 2017, s. 9–10].

Nie istnieje jeden uniwersalny model subskrypcji – John Warrillow, autor *Siły subskrypcji*, wyróżnia ich aż 9 [Warrillow, 2020, s. 57–127]. Lista produktów i usług oferowanych w subskrypcji nie jest zamknięta, a jednym z największych wyzwań dla przedsiębiorstw jest poszukiwanie nisz rynkowych. Subskrypcje przynoszą korzyści zarówno dla konsumentów, jak i przedsiębiorstw (tabela 1).

Na wybór subskrypcji oraz postrzeganie ich korzyści wpływają różnorodne czynniki. Międzynarodowe badanie Recurly (2023) wykazało, że millenialsi i przedstawiciele pokolenia Z szczególnie cenią personalizację i elastyczność planów subskrypcyjnych, podczas gdy baby boomers koncentrują się na relacji jakości do ceny i chętniej zmieniają dostawców w przypadku korzystniejszych ofert [Boomers to Gen Z..., 2024, s. 8]. Jednym z największych wyzwań jest zjawisko zmęczenia subskrypcją (*subscription fatigue*) [Świerczyńska-Głównia, 2023, s. 137], rozumiane jako poczucie przytłoczenia i frustracji rosnącą liczbą subskrypcji, co może utrudniać zarządzanie budżetem domowym.

Prowadzenie działalności, opierając się na modelu subskrypcyjnym, wiąże się również z kilkoma wyzwaniami, jest to m.in. konieczność zastosowania innych niż w tradycyjnym modelu *pay-per-product* wskaźników oceny biznesu (np. MRR, LTV, CAC), automatyzacja procesów zewnętrznych i wewnętrznych, zapewnienie efektywnych i bezpiecznych rozwiązań płatniczych [Subskrypcje PL, 2019, s. 21], zmniejszanie liczby rezygnacji z subskrypcji, przeciwdziałanie „zmęczeniu subskrypcją” i stała potrzeba dostarczania klientom nowej wartości, aby zapewnić atrakcyjność oferty w konkurencyjnym otoczeniu.

TABELA 1

Korzyści wynikające z subskrypcji dla konsumentów i przedsiębiorstw

Korzyści dla konsumenta	
Wygoda i elastyczność	Brak konieczności pamiętania o regularnych zakupach i płatnościach. Wiele modeli subskrypcyjnych pozwala klientom zmieniać pakiet, zawieszać usługę lub ją anulować w dowolnym momencie.
Oszczędność i przewidywalność	Stabilność cen, dostępność promocji, przewidywalność wydatków – ułatwia zarządzanie budżetem, brak ukrytych kosztów i opłat transakcyjnych. Brak jednorazowych dużych wydatków zwiększa poczucie finansowego bezpieczeństwa.
Doświadczenie związane z produktem	Komfort zakupu, regularne korzystanie z produktu lub usługi, dobra komunikacja z dostawcą, chęć próbowania nowych produktów lub usług oferowanych przez dostawcę, poczucie przynależności do „wyjątkowej” grupy subskrybentów.
Personalizacja	Dostosowanie oferty do indywidualnych potrzeb, preferencji, gustów lub nawyków. Klienci mogą korzystać z subskrypcji, aby m.in. kształtować swoją tożsamość, nawyki czy budować styl życia.
Korzyści dla przedsiębiorstw	
Przewidywalność i przejrzystość	Powtarzalny przychód o przewidywalnej wysokości (miesięczny przychód odnawialny – <i>monthly recurring revenue</i> , MRR), co ułatwia zarządzanie finansami; przejrzysta informacja na temat średniego kosztu pozyskania klienta (<i>customer acquisition cost</i> , CAC).
Trwałe relacje z klientami	Model subskrypcyjny sprzyja budowaniu trwałych, długoterminowych relacji z klientami. Klienci mają dużo częstszy, regularny kontakt z marką; zwiększona lojalność klientów.
Elastyczność i skalowalność	Możliwości upsellingu i cross-sellingu sprawiają, że model subskrypcji jest skalowalny i elastyczny.
Zwiększona wartość CLV	Większa lojalność klientów i powtarzające się płatności oznaczają zwiększoną wartość klienta w całym okresie jego życia (CLV – <i>customer lifetime value</i> , znany także LTV – <i>lifetime value</i>).
Gromadzenie danych o klientach	Skuteczniejsze zbieranie danych o klientach – umożliwia lepsze zrozumienie potrzeb klientów i personalizację oferty.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [10 reasons every..., 2023; Benefits of a subscription..., 2023; Pieper, 2018; Pikuła, 2021; Biznes subskrypcyjny..., 2020].

3. Wykorzystanie subskrypcji w nowoczesnych usługach finansowych

Sektor finansowy coraz wyraźniej dostrzega potencjał modelu subskrypcyjnego. Dostawcy usług finansowych, w tym zwłaszcza podmioty z sektora FinTech, adaptują „rozwiązania subskrypcyjne” z innych branż, odpowiadając na rosnące oczekiwania konsumentów w zakresie wygody dostępu, przewidywalności kosztów oraz elastycznego zarządzania usługami. Podmioty sprzedające usługi finansowe w modelu subskrypcyjnym pobierają cykliczną, regularną (miesięczną lub roczną) opłatę za dostęp do danej oferty. Oferowanych może być kilka planów subskrypcji od freemium (podstawowa, darmowa wersja usług), po kolejne płatne plany różniące się ceną i zakresem usług (każdy poziom jest wyraźnie zróżnicowany, a korzyści premium są dodawane do tych oferowanych w niższym poziomie). Usługi są powszechnie dostępne online, co umożliwia dotarcie do szerokiego grona klientów, w szczególności do klientów detalicznych. W modelach subskrypcyjnych zazwyczaj oferowane jest prowadzenie rachunków rozliczeniowych i oszczędnościowych, doradztwo finansowe, zarządzanie inwestycjami oraz ubezpieczenia. Usługi finansowe dostępne są często w pakietach, aby możliwe było dostosowanie ich do konkretnych możliwości i potrzeb klientów, zwiększając personalizację oferty. Wykorzystywany jest także *cross-selling*, pozwalający m.in. zwiększyć satysfakcję subskrybentów [How Subscription..., 2022].

Dostawcom usług finansowych subskrypcja pozwala dywersyfikować strumień przychodów, poprawić efektywność kosztową i wzmocnić przewagę konkurencyjną poprzez wprowadzenie usług dodatkowych, tzw. VAS (*value added services*), które wyróżniają ją na konkurencyjnym rynku [Lyakh, 2024]. Adaptacja modelu subskrypcyjnego w sektorze finansowym (zarówno w przypadku tradycyjnych instytucji finansowych, jak i podmiotów z sektora FinTech) musi być dostosowana do obowiązującego w danym kraju reżimu regulacyjnego, co różni ją zasadniczo od bardziej swobodnych implementacji tego modelu w przypadku innych branż.

Model subskrypcyjny wykorzystywany jest zwłaszcza przez podmioty niebędące tradycyjnymi dostawcami usług finansowych – FinTechy, neobanki i *challenger*

banki⁴. Są to innowacyjne podmioty, zwinnie adaptujące swoje strategie, stosujące bardziej elastyczne modele biznesowe. Poniżej przedstawiono przykłady takich podmiotów oferujących usługi finansowe w modelu subskrypcyjnym.

Amerykański FinTech Acorns oferuje trzy plany subskrypcyjne różniące się ceną oraz zakresem dostępnych usług. W zależności od planu Acorns oferuje zróżnicowane portfele, każdy dostosowany do różnych profili ryzyka i celów inwestycyjnych (również inwestycje emerytalne i usługi przeznaczone dla dzieci), ROR-y z kartą debetową, oszczędzanie „na czarną godzinę”, funkcja „round-ups”, *cashback* (zwroty są inwestowane), a nawet oferty pracy oraz edukację finansową [www 3; *Acorns Business...*, 2023]. Inny FinTech z USA Robinhood oferuje jedną subskrypcję premium m.in. z odsetkami od niezainwestowanych środków, dostępem do profesjonalnych analiz oraz – za dodatkową opłatą – usługami zarządzania majątkiem (Robinhood Strategies) [Rooney, 2025]. Założony w Szwecji, od 2015 r. działający wyłącznie w USA, FinTech Qapital zapewnia trzy plany subskrypcyjne umożliwiające oszczędzanie (można ustalić cel, oszczędzać z partnerem), płatności (również uzyskanie karty debetowej), inwestowanie, budżetowanie czy śledzenie wydatków [www 4]. Amerykański neobank Dave za miesięczną opłatę członkowską oferuje m.in. prowadzenie rachunku, jego monitorowanie, kartę debetową, zaliczkę na debet, budżetowanie i zarządzanie finansami osobistymi, a także pomoc w znalezieniu pracy [www 5]. Amerykański InsurTech Lemonade, działający również w kilku krajach w Europie, sprzedaje na zasadzie miesięcznej subskrypcji ubezpieczenia m.in. dla najemców, właścicieli domów, samochodów i terminowe ubezpieczenia na życie [www 6]. Model subskrypcyjny jest też wykorzystywany przez robodoradców – np. Betterment (jeden z pierwszych robodoradców w USA) i Stash oferują wsparcie inwestycyjne dla początkujących inwestorów [Hartill, Maready, 2024]. Model subskrypcji rozwijają *challenger* banki – np. N26, Monzo czy dobrze znany na polskim rynku Revolut. Niemiecki bank internetowy N26, który jest pionierem modelu subskrypcji freemium w bankowości, oferuje osobom fizycznym⁵ cztery plany subskrypcji: jeden bezpłatny i trzy płatne – w zależności od planu oferowane

⁴ Większość FinTechów przekształca się w neobanki [*Neobank vs. Fintech...*, 2023], czyli banki działające w formie cyfrowej, nieposiadające licencji bankowej na pełną działalność; te, które ją posiadają, nazywa się *challenger* bankami [Ślażyńska-Kluczek, 2022, s. 156].

⁵ N26 oferuje również cztery plany dla przedsiębiorców – zob. [www 7].

są płatności, oszczędzanie, zarządzanie finansami, ubezpieczenia (głównie podróżne), handel kryptowalutami [www 8]. Brytyjski bank cyfrowy Monzo proponuje trzy płatne plany subskrypcji dla klientów indywidualnych (plus jeden freemium) z podstawowymi usługami (rachunki rozliczeniowe, oszczędności, karty płatnicze, ubezpieczenia) [www 9] oraz dwa plany dla przedsiębiorstw [www 10]. Brytyjski Tide oraz fiński Holvi to *challenger* banki mające w ofercie plany subskrypcyjne dla osób samozatrudnionych i właścicieli małych firm. Szwedzka Klarna od 2024 r. oferuje, na razie tylko w USA, subskrypcję Klarna Plus, umożliwiającą m.in. zwolnienia z opłat za obsługę w produkcie Klarna One Time Card, otrzymywanie podwójnych punktów lojalnościowych i dostęp do specjalnych ofert popularnych marek [Klarna enters..., 2024].

FinTechy, neobanki czy *challenger* banki z uwagi na swoją specyfikę, radzą sobie bardzo dobrze na rynku subskrypcji usług finansowych, jednak również tradycyjne instytucje finansowe zauważają korzyści modelu subskrypcyjnego, tym bardziej że takie są oczekiwania ich klientów. Badanie przeprowadzone przez Ernst&Young (2019) w USA [Lele, Shim, 2019, s. 44] pokazało, że klienci instytucji finansowych preferują subskrypcje oferowane przez ich dostawców usług finansowych niż przez firmy technologiczne.

W wyniku przeprowadzonej analizy literatury i rozwiązań rynkowych wyodrębniono cztery kluczowe obszary aktywności tradycyjnych instytucji finansowych, zwłaszcza banków, w kontekście wykorzystania modelu subskrypcyjnego:

1. Dostarczanie usług finansowych wspierających przedsiębiorstwa działające w modelu subskrypcyjnym (tzw. *subscription finance*) – m.in. przetwarzanie i rozliczanie płatności, zarządzanie przepływami pieniężnymi, finansowanie (również metody finansowania dedykowane dla firm subskrypcyjnych – np. finansowanie oparte na przychodach (*revenue-base financing*, RBF), gdzie pożyczkodawcy oceniają wartość obecnej bazy abonentów firmy, dane dotyczące pozyskania/utrzymania przychodów i prognozy przychodów), zarządzanie ryzykiem [What is..., 2024]. Tradycyjne banki mogą angażować się w rozwiązania zintegrowanych finansów (*embedded finance*) dedykowanych dla firm subskrypcyjnych (np. wykorzystywanie wbudowanych płatności do usprawnienia procesu płatności zarówno dla subskrybentów, jak i dostawców usług streamingowych).

2. Zarządzanie subskrypcjami – dla klientów detalicznych (mogą m.in. monitorować wszystkie subskrypcje, terminy i źródła płatności, zawieszać opłaty) [*Zarządzanie subskrypcjami – jak...*, 2022] oraz przedsiębiorstw działających w modelu subskrypcyjnym (procesy i narzędzia zaprojektowane w celu pozyskiwania, utrzymywania i maksymalizowania przychodów z produktów lub usług opartych na subskrypcji, a które obejmują m.in. ustalanie cen, fakturowanie, obsługę klienta, zmiany planów, śledzenie odnowień i anulowań oraz analizowanie danych subskrypcji) [Samcik, 2022].
3. Współpraca z innymi podmiotami (głównie FinTech, BigTech, dostawcy usług płatniczych) – na wielu płaszczyznach: np. dla banków rozwiązania technologiczne dotyczące narzędzi zarządzania subskrypcjami, dla FinTechów usługi związane z płatnościami oraz przedsiębiorstwami oferującymi subskrypcje (np. bezpośrednie kupowanie subskrypcji w aplikacji bankowej). Przykładem jest współpraca duńskiego FinTechu Subaio m.in. z Nordea Bank [*Najciekawsze przykłady...*, 2023].
4. Oferowanie usług finansowych w modelu subskrypcyjnym.

W przypadku ostatniego obszaru aktywności proces wdrażania modelu subskrypcyjnego w tradycyjnych instytucjach finansowych przebiega na razie znacznie wolniej niż w FinTechach, neobankach czy *challenger* bankach. Przykładem może być tutaj Aion Bank, który nazywał siebie „Netflixem bankowości”. W 2021 r. rozpoczął działalność w Polsce, proponując trzy plany subskrypcyjne oferujące „codzienną bankowość” (m.in. prowadzenie rachunków rozliczeniowych, kartę debetową, przelewy, konta walutowe i wymianę walut), rachunki oszczędnościowe, a w droższych planach również inwestycje. Po początkowym sukcesie (20 tys. nowych klientów w 3 miesiące) opartym na promocjach – oferta Aion okazała się niekonkurencyjna na polskim rynku⁶. BNP Paribas natomiast przejął neobank Nickel, co pozwoliło mu wzmocnić ofertę cyfrowej bankowości detalicznej „dla każdego” i oferuje w czterech planach podstawowe usługi bankowe (m.in. kartę płatniczą, wpłatę i wypłatę pieniędzy, przelewy bankowe, płatności internetowe) [www 11]. Nordea Bank traktuje swoje rozwiązanie AutoFX (wsparcie dla przedsiębiorstw w transakcjach walutowych) jako „zamaskowaną” subskrypcję, co pozwala zdaniem banku na przejście od modelu

⁶ Oprócz samej opłaty miesięcznej za niektóre usługi trzeba było płacić dodatkowo. W 2023 r. Aion ograniczył ofertę do jednego planu (Easy) obejmującego podstawowe usługi [Uryniuk, 2023].

biznesowego skoncentrowanego na produktach na model skoncentrowany na klientach i ich wynikach finansowych [Tapprest, 2021].

Można spotkać opinie, że bankowość jest w zasadzie działalnością subskrypcyjną, stosującą kombinację okresowych stałych opłat i modelu cenowego *pay-per-use*, jednak nie nazywa się tego subskrypcją, a z drugiej strony banki nie postrzegają swojego biznesu jako modelu subskrypcyjnego. Model biznesowy nadal opiera się na produktach i ich sprzedaży za pośrednictwem wielu kanałów [Tapprest, 2021]. Zmieniają się jednak potrzeby i preferencje współczesnych klientów, zwłaszcza z młodszych pokoleń, którzy funkcjonują w wielosubskrypcyjnej codzienności i mogą oczekiwać, że instytucje finansowe będą dostarczać im doświadczeń klienckich porównywalnych z tymi z innych branż, niejednokrotnie bardzo odległych od sektora usług finansowych [Kotliński i in., 2022, s. 41].

Model subskrypcyjny, oparty na stałej opłacie miesięcznej zamiast na opłatach za poszczególne usługi, może skłaniać klientów do konsolidacji swoich rachunków w jednym banku, co zwiększać może lojalność wobec wybranego dostawcy usług finansowych. Subskrypcje mogą pozwalać na większą personalizację oferty, co prowadzi do wyższego poziomu satysfakcji klientów, sprzyja ich retencji i budowaniu długotrwałych relacji [van Driel, 2024]. Instytucje finansowe z jednej strony mogą wykorzystywać posiadane dane do lepszego zrozumienia klienta, a co za tym idzie umożliwić mu wybór planu dopasowanego do jego potrzeb z możliwością zmiany, kiedy klient uzna to za konieczne.

Model subskrypcyjny, w warunkach silnej rynkowej konkurencji, wymaga od tradycyjnych instytucji finansowych postawy proaktywnej. Konieczna jest analiza szans oraz zagrożeń i mimo że oferowanie usług finansowych nie jest tym samym co sprzedawanie np. usług streamingowych, to jednak klient jest ten sam. To klient „pokolenia dostępu”, wymagający, poszukujący, porównujący, zmienny, oczekujący spersonalizowanej, elastycznej oferty, ciągle „bosko niezadowolony”⁷, który przenosi „zaufanie do instytucji” na „zaufanie do technologii”, klient, który jest najważniejszy.

⁷ O „bosko niezadowolonych” klientach pisał Jeff Bezos, twórca Amazona.

4. Podsumowanie

Modele subskrypcyjne, zyskujące na znaczeniu od końca drugiej dekady XXI w., zmieniają funkcjonowanie wielu branż, prowadzą do powstawania nowych oraz modyfikacji już istniejących przedsiębiorstw, a także pozwalają na pozyskanie lojalnych klientów i uzyskiwanie przewidywalnych przychodów. Dla konsumentów, zwłaszcza z pokoleń post-X, subskrypcje są codziennością, stając się powszechnym modelem konsumpcji. W związku z tym mogą oczekiwać, że ich relacje z podmiotami z sektora finansowego również będą oparte na subskrypcji. Trend w kierunku subskrypcji usług finansowych wyznaczają innowacyjne cyfrowe podmioty finansowe (m.in. FinTechy), które były i są konkurencją dla tradycyjnych instytucji finansowych. Pozytywnym aspektem takiego konkurencyjnego środowiska jest proinnowacyjny wpływ na instytucje zasiedziałe np. banki, na których wymusza to bycie otwartym na zmiany, akceptowanie i ich wprowadzanie, by problemem nie okazało się przetrwanie w wysoce konkurencyjnym środowisku. W przypadku tradycyjnych instytucji finansowych sprzedaż usług finansowych w modelu subskrypcyjnym nie może być jednak jedynie „zmianą semantyki”, ale rzeczywistym oferowaniem nowej wartości, gdyż tego wymagają klienci, szczególnie ci z młodszych pokoleń, bardzo „uwrażliwieni na wartość”.

Literatura

- 10 Reasons Every Business Should Offer Subscription Options*, 2023, PayWhirl, <https://blog.paywhirl.com/education/10-reasons-every-business-should-offer-subscription-options> [data dostępu: 25.07.2024].
- Acorns Business Model*, 2023, Pereira D., https://businessmodelanalyst.com/acorns-business-model/#How_Acorns_makes_money [data dostępu: 2.07.2024].
- Benefits of a Subscription Business Model for Small Business Owners*, 2023, PayPal, <https://www.paypal.com/us/brc/article/benefits-of-subscription-business-model> [data dostępu: 2.07.2024].
- Biznes subskrypcyjny czy nadaje się do każdej branży?*, 2020, PayU, <https://poland.payu.com/blog/biznes-subskrypcyjny/> [data dostępu: 13.05.2024].
- Boomers to Gen Z. A Guide to Subscriber Preferences. Global Survey Report*, 2024, Recurly, <https://go.recurly.com/rs/439-LSC-903/images/boomers-to-gen-z-report.pdf> [data dostępu: 31.05.2025].

- Hartill R., Maready A., 2024, *Betterment vs. Stash: Which Broker Is Right for You?*, <https://www.fool.com/the-ascent/buying-stocks/betterment-vs-stash> [data dostępu: 4.07.2024].
- How Subscription Models Can Attract Millennials to the Financial Services Industry*, 2022, Corporate Insight, <https://corporateinsight.com/how-subscription-models-can-attract-millennials-to-the-financial-services-industry> [data dostępu: 6.08.2024].
- Klarna Enters Booming Subscription Market with the Launch of Klarna Plus in the Us*, 2024, <https://www.klarna.com/international/press/klarna-enters-booming-subscription-market-with-the-launch-of-klarna-plus-in-the-us> [data dostępu: 20.04.2025].
- Kobler D., Bucherer S., Schlotmann J., 2016, *Banking Business Models of the Future*, Deloitte, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tw/Documents/financial-services/tw-banking-business-models-of-the-future-2016.pdf> [data dostępu: 18.04.2025].
- Kotkowski R., Maciejewski K., Maicki P., 2020, *PayTech – innowacyjne rozwiązania płatnicze na rynku polskim*, Narodowy Bank Polski.
- Kotliński G., Marszałek P., Waliszewski K., Warchlewska, A., 2022, *Wpływ nowoczesnych technologii na zmianę modeli biznesowych banków*, Raport WIB PAB 1/2022.
- Kozłowski R., 2025, *Jak działa subskrypcja: kluczowe aspekty i możliwości w e-commerce*, https://expertoo.pl/jak-dziala-subskrypcja-kluczowe-aspekty-i-mozliwosci-w-e-commerce/?utm_source=perplexity#Porownanie_subskrypcji_z_abonamentem [data dostępu: 22.04.2025].
- Lele N., Shim Y., 2019, *Nextwave Consumer Financial Services: Financial Subscriptions Are Coming*, Ernst & Young, https://cdn.foleon.com/upload/3941/nextwave_cfs_report_190419_digital.c24dba2d5ea6.pdf [data dostępu: 31.05.2025].
- Lyakh M., 2024, *The Subscription Economy: Key Concepts for Seamless Billing Management Solutions*, <https://www.dataart.com/blog/the-subscription-economy> [data dostępu: 14.08.2024].
- Mity i fakty usług subskrypcyjnych. Raport*, 2022, Deloitte, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/deloitte-digital/Articles/mity-i-fakty-uslug-subskrypcyjnych.html> [data dostępu: 22.07.2024].
- Najciekawsze przykłady projektów realizowanych przez tradycyjne instytucje finansowe i fintechy*, 2023, <https://prnews.pl/najciekawsze-przyklady-projektow-realizowanych-przez-tradycyjne-instytucje-finansowe-i-fintechy-473172> [data dostępu: 2.07.2024].
- Neobank vs. Fintech: Which is Best for Your Small Business?*, 2023, Driven, <https://www.driven.ca/resources/neobank-vs-fintech> [data dostępu: 12.07.2024].
- Pieper K., 2018, *7 Reasons Why Subscriptions Survive*, <https://letterjacketenvelopes.com/7-reasons-why-subscriptions-survive> [data dostępu: 21.07.2024].

- Pikuła R., 2021, *Chcesz mieć lojalnych i wiernych klientów? Przetwórz firmę na model subskrypcyjny*, <https://www.ican.pl/b/chcesz-miec-lojalnych-i-wiernych-klientow-przetaw-firme-na-model-subskrypcyjny/Px6mfLdOS> [data dostępu: 18.07.2024].
- Ronteau S., Muzellec L., Saxena D., Trabucchi D., 2022, *Digital Business Models: The New Value Creation and Capture Mechanisms of the 21st Century*, De Gruyter, Berlin, Boston, DOI: 10.1515/9783110762556.
- Rooney K., 2025, *Robinhood CEO Sees Amazon-Like Subscription Model as Path to 'Loyalty' in Financial Services*, <https://www.nbcnews.com/business/business-news/robinhood-ceo-sees-amazon-subscription-model-loyalty-financial-sector-rcna198562> [data dostępu: 22.04.2025].
- Samcik M., 2022, *Zarządzanie subskrypcjami: usługa, którą banki i organizacje płatnicze ułatwią nam życie. Ale jak zrobić to dobrze?*, <https://subiektywnieofinansach.pl/zarzadzanie-subskrypcjami-aplikacja-mobilna-mastercard> [data dostępu: 2.08.2024].
- Subskrypcje PL, 2019, <https://static.fintek.pl/uploads/2019/07/Subskrypcje-PL-Raport-07-2019.pdf> [data dostępu: 31.05.2025].
- Subskrypcje PL. Polski rynek a ekonomia subskrypcji, 2017, Straal, <https://www.fintek.pl/wp-content/uploads/2017/10/Raport-Straal-Subskrypcje-PL.pdf> [data dostępu: 31.05.2025].
- Subscription Finance: Key Concepts Explained, 2025, Zuora, <https://www.zuora.com/glossary/subscription-finance> [data dostępu: 22.04.2025].
- Ślazińska-Kluczek D., 2022, *Neobanki jako element cyfrowej transformacji finansów*, „Przegląd Prawno-Ekonomiczny”, nr 3, s. 151–168, DOI: 10.31743/ppe.13748.
- Świerczyńska-Głównia W., 2023, *FAST – w kierunku nowej formy dystrybucji treści*, „Media Biznes Kultura”, nr 2(15), s. 137–149, DOI: 10.4467/25442554.MBK.23.022.19052.
- Tapprest J.-F., 2021, *Subscription Based Business Models in Corporate Banking*, <https://www.nordea.com/en/news/subscription-based-business-models-in-corporate-banking> [data dostępu: 3.08.2024].
- The SEI Report: Recurring Growth Strategies for Total Monetization, 2024, Zuora, <https://www.zuora.com/resource/sei-report> [data dostępu: 22.07.2024].
- Toffler A., 1971, *Future shock*, Bantam Books, New York, https://ia801209.us.archive.org/6/items/FutureShock-Toffler/Future-Shock_-_Toffler.pdf [data dostępu: 31.05.2025].
- Uryniuk J., 2023, *Aion chce jeszcze raz zawalczyć o klientów z Polski*, <https://www.cashless.pl/13931-aion-easy> [data dostępu: 6.08.2024].
- van Driel D., 2024, *Subscriptions in Banking: The Payment Preference for Payment Services?*, <https://comms.airplus.com/en/blog/subscriptions-in-banking> [data dostępu: 3.08.2024].
- Warrillow J., 2020, *Siła subskrypcji. Jak zdobyć klientów i zbudować dochodowy biznes abonamentowy w dowolnej branży*, IMKER, Zamość.

What is Subscription Finance?, 2024, DealHub Experts, <https://dealhub.io/glossary/subscription-finance> [data dostępu: 8.08.2024].

Whitler A., 2016, *How the Subscription Economy is Disrupting the Traditional Business Model*, „Forbes”, <https://www.forbes.com/sites/kimberlywhitler/2016/01/17/a-new-business-trend-shifting-from-a-service-model-to-a-subscription-based-model> [data dostępu: 5.07.2024].

Zarządzanie subskrypcjami – jak robić to mądrze?, 2022, Polska Bezgotówkowa, <https://polskabezgotowkowa.pl/dla-ciebie/artykuly/zarzadzanie-subskrypcjami-jak-robic-to-madrze> [data dostępu: 31.05.2025].

Ziobrowska-Sztuczka J., Markiewicz E., 2024, *Subscription economy as a response to new trends in Polish consumer behavior*, „Economics and Environment”, vol. 89, no. 2, s. 1–15, DOI: 10.34659/eis.2024.89.2.747.

www 1, <https://www.subscronomics.com> [data dostępu: 18.06.2024].

www 2, <https://www.juniperresearch.com/research/fintech-payments/ecommerce/subscription-economy-market-report> [data dostępu: 2.08.2024].

www 3, <https://www.acorns.com/pricing> [data dostępu: 2.07.2024].

www 4, <https://www.qapital.com/pricing> [data dostępu: 2.07.2024].

www 5, <https://dave.com> [data dostępu: 8.07.2024].

www 6, <https://www.lemonade.com/onboarding/2> [data dostępu: 12.07.2024].

www 7, <https://n26.com/en-eu/plans-business?ch=N26USfarewell> [data dostępu: 23.04.2025].

www 8, <https://n26.com/en-eu/plans?ch=N26USfarewell> [data dostępu: 23.04.2025].

www 9, <https://monzo.com/current-account/personal> [data dostępu: 18.04.2025].

www 10, <https://monzo.com/business-banking/plans-pricing> [data dostępu: 18.04.2025].

www 11, <https://nickel.eu/en-fr/prices-and-services> [data dostępu: 18.08.2024].