

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

Obchodná fakulta

Evidenčné číslo: 102003/I/2022/36114638557498884

**DIGITALIZÁCIA A TRANSFORMÁCIA
OBCHODNÝCH MODELOV
V MEDZINÁRODNOM PODNIKANÍ**

Diplomová práca

2022

Bc. Simona Timočková

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Obchodná fakulta

DIGITALIZÁCIA A TRANSFORMÁCIA
OBCHODNÝCH MODELOV
V MEDZINÁRODNOM PODNIKANÍ

Diplomová práca

Študijný program: manažment medzinárodného obchodu

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: katedra medzinárodného obchodu

Vedúci záverečnej práce: RNDr. Janka Pásztorová, PhD.

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

Simona Timočková

Pod'akovanie

Touto cestou vyslovujem pod'akovanie pani RNDr. Janke Pásztorovej PhD., za pomoc, odborné vedenie, pripomienky a cenné rady, pri vypracovaní mojej diplomovej práce.

ABSTRAKT

TIMOČKOVÁ, Simona: Digitalizácia a transformácia obchodných modelov v medzinárodnom podnikaní. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; katedra medzinárodného obchodu. – Vedúca záverečnej práce: RNDr. Janka Pásztorová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2022, 85 s.

Záverečná práca je vypracovaná na tému digitalizácia a transformácia obchodných modelov v medzinárodnom podnikaní. Cieľom záverečnej práce bolo poukázať na zmeny v bankových obchodných modeloch, v súvislosti s nástupom digitalizácie, ktorá prináša nové prístupy a spôsobuje transformáciu tradičných obchodných modelov bánk. Transformáciu podnikateľských činností sme sa rozhodli skúmať v rámci spoločnosti Erste Group, so zameraním na zavádzanie digitálnej platformy George. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Prvá kapitola je venovaná teoretickému vymedzeniu transformácie obchodných modelov so zameraním na oblasť bankovníctva. V ďalšej časti charakterizujeme hlavný cieľ a parciálne ciele našej práce. V tretej kapitole sme uviedli metodiku práce a metódy skúmania. Štvrtá kapitola sa zaoberá výsledkami práce, kde sme analyzovali transformáciu obchodného modelu Erste Group, so zameraním na zavedenie digitálnej platformy George. V rámci tejto kapitoly sme analyzovali aké výsledky prinieslo zavedenie platformy v jednotlivých krajinách pôsobnosti Erste Group. V kapitole diskusia sme skonfrontovali údaje získané v teoretickej časti s dosiahnutými výsledkami výskumnej časti. Výsledkom riešenia danej problematiky je úspešné vyhodnotenie zavedenia digitálnej platformy George čo sme zhrnuli v záverečnej časti.

Kľúčové slová:

Obchodný model, Digitalizácia, Transformácia, Bankovníctvo, Medzinárodné podnikanie

ABSTRACT

TIMOČKOVÁ, Simona: Digitalization and transformation of business models in international business. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business; Department of International Trade. – Supervisor of the thesis: RNDr. Janka Pásztorová, PhD. – Bratislava: FB UE, 2022, 85 p.

The topic of the final thesis is digitalization and transformation of business models in international business. The aim of the final thesis is to point out the changes in banking business models, in connection with the rise of digitalization, which brings new approaches and causes the transformation of traditional business models of banks. We decided to analyse the transformation of business activities within the Erste Group, focusing on the implementation of the George digital platform. The final thesis is divided into five chapters. The first chapter is dedicated to the theoretical definition of the transformation of business models with focus on the banking area. The second chapter defines the main aim of the final thesis together with the partial goals. The third chapter is dedicated to methodology and research methods. The fourth chapter deals with the results of the thesis, where we analyzed the transformation of Erste Group's business model, focusing on the implementation of the George digital platform. In this chapter, we analyzed the results of the implementation of the platform in the individual countries of operation of Erste Group. In the discussion chapter, we confronted the data obtained in the theoretical part with the achieved results of the research part. The result of solving this problem is an evaluation of the implementation of the George digital platform, which we summarized in the final part.

Key words:

Business model, Digitalization, Transformation, Banking, International business

Obsah

Úvod	8
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	9
1.1 Vymedzenie pojmu obchodný model	9
1.1.1 Obchodný model Canvas	10
1.2 Faktory ovplyvňujúce tradičné obchodné modely	12
1.2.1 VUCA world.....	12
1.2.2 Priemysel 4.0 a digitalizácia	13
1.3 Vývoj bankovníctva v kontexte technologických zmien	18
1.3.1 Významné technologické zmeny v bankovníctve	19
1.3.2 Transformácia bankovníctva a vznik nových obchodných modelov.....	20
1.3.3 Vplyv Covid-19 na bankovníctvo a tvorbu obchodných modelov	25
1.3.4 Príležitosti a riziká zavádzania inovácií a využívania Fintech v bankovníctve..	28
2 Cieľ	32
3 Metodika práce a metódy skúmania	33
4 Výsledky práce	34
4.1 Spolupráca tradičnej banky a FinTech spoločností	34
4.1.1 Bankovníctvo ako služba a bankovníctvo ako platforma	35
4.1.2 Tradičná banka vs. FinTech.....	38
4.1.3 Konceptia New normal	38
4.2 Global FinTech Adoption Index a Global FinTech Index	43
4.3 Prípadová štúdia: Erste Group	46
4.3.1 Charakteristika a história spoločnosti Erste Group.....	46
4.3.2 Stratégia Erste Group so zameraním na digitalizáciu	49
4.3.3 Transformácia obchodného modelu Erste Group	51
4.3.4 Zavedenie digitálnej platformy George v jednotlivých krajinách pôsobnosti	54
4.4.5 Výsledky zavedenia digitálnej platformy George	61
5 Diskusia	74
Záver	78
Zoznam použitej literatúry	80

Úvod

V súčasnosti medzinárodné podnikateľské prostredie obklopujú významné vplyvy, ktoré spôsobujú jeho dramatické zmeny. Jedným z najdynamickejších a najrýchlejších sa meniacich prostredí je oblasť bankovníctva, kde tradičné postavenie bánk stráca na význame a čoraz viac dochádza k potrebe transformovať doteraz používané obchodné modely. Medzi hlavné faktory, ktoré toto prostredie ovplyvnili patrí najmä rýchlo sa meniace prostredie, v ktorom sa postavenie zákazníka výrazne zmenilo. Spotrebiteľ je dnes oveľa informovanejší a vyžaduje jednoduché, avšak kvalitné a na mieru šité produkty a služby, ktoré k tomu šetria jeho čas. Digitalizácia, priemysel 4.0, robotizácia či umelá inteligencia zmeny v odvetví podporili ešte viac, pomohli vzniku „narúšajúcich“ inovácií či novým hráčom na trhu v podobe FinTech spoločností. Všetky tieto faktory ovplyvnili tradičné banky, ktoré v snahe udržať si konkurenčnú pozíciu na trhu, zákazníkov aj potrebné výnosy začali transformovať svoje tradičné obchodné modely na nové inovatívne, digitálne možnosti. Pandémia spôsobená novým vírusom Covid-19 tieto zmeny podporila ešte viac a mnohé banky, ktoré sa k zmene dlhé roky odhodlávali museli na obmedzenia pohybu a iné opatrenia s vírusom spojené reagovať bezodkladne. Prispôsobenie sa zmenám a zavedenie nových modelov do svojich štruktúr predstavovalo pre mnohé banky obrovskú výzvu, preto je z nášho pohľadu dôležité danú problematiku preskúmať a zistiť aké mali tieto zmeny následky. V kontexte digitalizácie a transformácie obchodných modelov sme sa daný problém rozhodli analyzovať na spoločnosti Erste Group, pričom sme sa zamerali na zavádzanie digitálnej platformy George v jednotlivých krajinách pôsobnosti spoločnosti.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Vymedzenie pojmu obchodný model

Pri riešení transformácie a digitalizácie obchodných modelov, je na začiatku dôležité objasniť a vysvetliť jednotlivé pojmy s touto problematikou spojené.

Hľadanie definície samotného obchodného modelu je relatívne ťažkou záležitosťou, pretože existuje veľký počet definícií, pričom nedošlo k vytvoreniu takej, ktorá by mala všeobecne uznávaný charakter. Definície o obchodných modeloch sa začali formulovať v 70. rokoch 20. storočia, pričom akademický výskum obchodných modelov sa začal objavovať až koncom 90. rokov minulého storočia. Koncepcia obchodného modelu začala byť uplatňovaná v štúdiách ako základ pre klasifikáciu podniku, aj ako faktor pre výkonnosť podniku a ako ústredný bod pre inovácie. Pri riešení problematiky obchodného modelu je dôležité zamerať sa na tri časti, a to na jeho definície, na typológiu obchodných modelov a na jednotlivé faktory, z ktorých sa jednotlivé obchodné modely skladajú.

Timers (1998) vymedzuje obchodný model v troch rovinách, „ako model pre výrobky, služby a tok informácií, ktorý zahŕňa rôznych obchodných aktérov, ako opis potenciálnych prínosov pre rôznych aktérov a opis zdrojov a príjmov.“

Podľa Johnsona, Christensena a Kagermanna (2008) „obchodný model pozostáva zo štyroch vzájomne pôsobiacich prvkov, ktoré vytvárajú a prinášajú hodnotu, pričom najdôležitejším prvkom je tvorba hodnoty pre zákazníka. Medzi ďalšie prvky patrí zisk a jeho tvorba, kľúčové zdroje a kľúčové procesy.“

Zott a Amit (2010) definujú obchodný model ako „šablónu toho, ako firma realizuje obchod, akú to prináša hodnotu pre zainteresované strany a ako prepája trhy s výrobkami.“

Osterwalder and Pigneur (2010) sú toho názoru, že „obchodný model opisuje ako organizácia vytvára, prináša a zachytáva hodnotu.“

Z hľadiska typológie obchodných modelov, môžeme nájsť viaceré druhy. Môže ísť o základné obchodné modely zamerané na kamenné predajne, internetové obchodné modely, takisto strategické obchodné modely, zamerané na rôzne systémy alebo zamerané na marketing či reklamu. Všetky tieto typy obchodných modelov môžu disponovať rôznymi druhmi faktorov, alebo prvkov ktoré ich tvoria.

Zatiaľ, čo definície obchodného modelu sú nejednoznačné a existuje veľké množstvo týchto definícií, čo znemožňuje vysvetlenie obchodného modelu, jednotlivé typy a najmä prvky obchodných modelov pomáhajú túto problematiku spresniť a pomáhajú nám lepšie pochopiť a vysvetliť obchodný model a jeho súčasti.

1.1.1 Obchodný model Canvas

Jedným z najznámejších a najpoužívanějších modelov je obchodný model Canvas, ktorého autormi sú A. Osterwalder a Y. Pigneur. Tento model je prezentovaný ako spoločný jazyk pre popis, vizualizáciu, hodnotenie a zmeny obchodných modelov. Tento obchodný model je tvorený deviatimi základnými prvkami, ktoré zahŕňajú hlavné oblasti podnikania ako zákazníkov, ponuku, infraštruktúru a finančnú uskutočniteľnosť, pričom sa zameriava na tvorbu zisku. Medzi základné prvky modelu patria:

- **Zákaznícke segmenty** – ide o rozdelenie zákazníkov firmy do jednotlivých skupín podľa špecifických vlastností, či už existujúcich alebo potenciálnych zákazníkov.
- **Vzťahy so zákazníkmi** – všetky vzťahy podniku s jednotlivými segmentami zákazníkov.
- **Komunikácia, distribúcia a predaj** – hodnota je k zákazníkovi dodávaná prostredníctvom komunikačných, distribučných a predajných kanálov.
- **Ponúkaná hodnota** – hodnota produktu/služby, schopná uspokojiť potreby zákazníkov.
- **Kľúčové zdroje** – zdroje podniku potrebné na vykonávanie kľúčových činností.
- **Kľúčové aktivity** – činnosti, ktoré transformujú kľúčové zdroje na konečné produkty a služby.
- **Kľúčoví partneri** – subjekty, ktoré pomáhajú firmám pri realizácii podnikania, ako obchodní partneri či dodávatelia a odberatelia.
- **Zdroje príjmov** – všetky zdroje generujúce zisk.
- **Štruktúra nákladov** – základné a najdôležitejšie nákladové položky, vyplývajúce z podnikových činností.¹

¹ FIELT, Erwin. Journal of Business Models. Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications. [online]. 2013, roč. 1, č. 1, s. 85-105. Dostupné na: <https://eprints.qut.edu.au/75316/30/75316.pdf>

Obrázok 1: Obchodný model Canvas.

Kľúčoví partneri	Kľúčové aktivity	Ponúkaná hodnota	Vzťahy so zákazníkmi	Zákaznícke segmenty
	Kľúčové zdroje		Kanály	
Štruktúra nákladov			Zdroje príjmov	

Zdroj: vlastné spracovanie na základe FIELT, Erwin. Journal of Business Models. 2013. s. 94. Dostupné na: <https://eprints.qut.edu.au/75316/30/75316.pdf>

Tento podnikateľský model uvedený na obrázku 1 môžeme považovať za jeden z najkomplexnejších. Zameriava sa na ekonomickú stránku podnikania, zachytáva toky príjmov a výdavkov, zaznamenáva miesta, kde sa vytvárajú náklady a generujú výnosy.² Dôležitosť tohto modelu môžeme poukázať na základe jeho šiestich základných funkcií. Medzi tieto funkcie patrí:

1. Vytvára hodnotu pre konečného spotrebiteľa.
2. Vytvára trhové segmenty.
3. Vytvára reťazec hodnôt a určuje doplňujúce aktíva, potrebné na to, aby sa podporila pozícia podniku v tomto reťazci.
4. Určuje mechanizmus tvorby výnosov pre podnik a predbežne stanovuje štruktúru nákladov a ziskový potenciál.
5. Určuje postavenie podniku vnútri hodnotovej siete, prepája dodávateľov a zákazníkov, identifikuje možných konkurentov.
6. Formuluje konkurenčnú stratégiu, pomocou ktorej sa podnik snaží vytvoriť a udržať konkurenčnú výhodu.³

² OSTERWALDER, Alexander – PIGNEUR, Yves. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. 1. vyd. Canada: John Wiley & Sons, 2010. 276 s. ISBN 978-0470-87641-1.

³ PROCHÁZKOVÁ, Katarína. Analýza podnikateľských modelov vybraných podnikov. [online]. s. 2. Dostupné na: <http://www.akademickyrepozitar.sk/sk/repozitar/analyza-podnikatelskych-modelov-vybranych-podnikov.pdf>

1.2 Faktory ovplyvňujúce tradičné obchodné modely

V súčasnosti existuje množstvo faktorov, ktoré menia aktuálne podnikateľské prostredie, čím dochádza aj k zmenám v tradičných obchodných modeloch. V posledných rokoch, sa čoraz častejšie stretávame s teóriami, ktoré hovoria o rastúcej neschopnosti pochopiť svet a zaoberajú sa tým čo sa okolo nás deje. Súčasný svet je špecifický najmä svojou neistotou, turbulentnými a rýchlymi zmenami, dynamikou, narúšaním či zložitou, hyperkonkurenciou a trhmi s enormne rýchlym vývojom. Tento moderný svet je často pomenovaný pojmom „VUCA world.“

1.2.1 VUCA world

Ide v podstate o skratku, ktorú tvoria slová ako prchavý (volatile), neistý (uncertain), komplexný (complex) a nejednoznačný (ambiguous), ktoré slúžia na pochopenie a charakteristiku dnešnej doby.

Volatilita sa týka rýchlosti zmien, či už v priemysle, na trhu ale v podstate aj vo všeobecnosti, je spojená s meniacim sa dopytom a krátkym časom na uvedenie produktu na trh. Čím je svet viac nestály, tým viac a rýchlejšie sa veci menia.

Neistota, je spojená s rozsahom akým môžeme s istotou predpovedať budúcnosť. Čím viac je prostredie nejednoznačné a rýchlo sa meniace a čím viac panuje neistota, tým ťažšie je možné predpovedať budúcnosť a jej vývoj.

Komplexnosť sa týka množstva faktorov, ich rozmanitosti a prepojením medzi nimi. Čím viac faktorov existuje, tým je väčšia ich rozmanitosť a narastá aj prepojenie medzi nimi čo spôsobuje čoraz väčšiu zložitú prostredia. Čím je dané prostredie zložitejšie, tým ťažšie je jeho analýza a ťažšie je vyvodenie záverov.

Nejednoznačnosť je spájaná najmä s neschopnosťou veci interpretovať. Všeobecne ide o nejednoznačnosť v terminológii, neúplnosť v informáciách, resp. ich nepresnosť, rozporupnosť. Čím je svet viac nejednoznačný, tým ťažšie je jeho interpretácia.

V praxi dochádza k prepojeniu týchto štyroch pojmov, čím väčšia je nestabilitosť daného prostredia a čím viac je zložitá, tým ťažšie môžeme toto prostredie predpovedať, čo

znamená, že bude viac neisté. Napriek prepojeniu sú to všetko odlišné prvky, na základe ktorých je náš svet ťažko uchopiteľný a ťažko ovládateľný.⁴

1.2.2 Priemysel 4.0 a digitalizácia

Okrem zmien spôsobených novým VUCA svetom, je v súčasnosti trh ovplyvnený aj nástupom digitalizácie. Priemysel 4.0 je štvrtou priemyselnou revolúciou, ktorá sa zameriava na digitalizáciu priemyslu, na automatizáciu a robotizáciu výroby, pričom vyžaduje kybernetické prepojenie výrobných informačných systémov v podnikoch. Ide o digitalizáciu vo všetkých súčastiach výrobného procesu, či už ide o softvér, zariadenia ale dotýka sa aj samotných pracovníkov. Základom tejto revolúcie sú nové technológie, ktoré zahŕňajú napríklad umelú inteligenciu, internet vecí, robotiku, nanotechnológie, 3D tlačiarne, či autonómne vozidlá.⁵

Na základe týchto zmien, ktoré narúšajú tradičné spôsoby podnikateľských aktivít a procesov, už teória znižovania nákladov, rozširovania a diverzifikácie portfólia pre úspech firiem nestačí. Ak si podnikateľské subjekty chcú svoju konkurenčnú pozíciu zachovať, sú tlačene zavádzať tieto zmeny aj vo svojich štruktúrach, inak je možné, že ich tieto zmeny dostanú k úpadku. Disruptive innovations alebo narúšajúce inovácie sa stali veľmi často používaným pojmom pri diskusiách o inováciách a zmenách v politickej, hospodárskej aj sociálnej oblasti. Všetky tradičné spôsoby sa presúvajú do online sféry, nahrádza ich digitálna platforma, čo predstavuje na jednej strane prínos, v podobe zvýšeného počtu zákazníkov, lepšej komunikácie s nimi, lepšieho pochopenia individuálnych potrieb zákazníkov, znižovania nákladov či vytvárania vyššej pridanej hodnoty. Každá minca má však dve strany a na strane druhej s príchodom týchto nových technologických zmien sú jednotlivé spoločnosti nútené ich implementovať, načo je potrebné práve zavedenie nového a hlavne správneho obchodného modelu.

Na obrázku číslo 2 sme uviedli transformačný obchodný model, ktorého podstatou je charakteristika a identifikácia šiestich kľúčov resp. kľúčových faktorov, ktoré by mali prispieť k úspešnej transformácii obchodného modelu, pričom táto schéma prihliada na

⁴ KRAAIJENBRINK, Jeroen. Forbes. What Does VUCA Really Mean? [online]. 19.12.2018. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2018/12/19/what-does-vuca-really-mean/?sh=6a6174c117d6>

⁵ POPJAKOVÁ, Dagmar a MINTÁLOVÁ Tatiana. ACTA GEOGRAPHICA UNIVERITATIS COMENIANAE. PRIEMYSEL 4.0, ČO MU PREDCHÁDZALO A ČO HO CHARAKTERIZUJE – GEOGRAFICKÉ SÚVISLOSTI. [online]. Univerzita Mateja Bela, Fakulta prírodných vied. 2019, roč. 63, č. 2, s. 177 a 184. Dostupné na: http://actageographica.sk/stiahnutie/63_2_03_Popjakova_Mintalova.pdf

technologické trendy a súčasne zvažuje aj dlhodobé trhové potreby spotrebiteľov. Tento model slúži ako odporúčanie, ako efektívne využiť nové technologické trendy súčasnosti a prepojiť ich s potrebami, ktoré vyžaduje trh.

Obrázok 2: Transformačný obchodný model.



Zdroj: KAVADIAS, Stelios – LADAS, Kostas a LOCH, Christoph. Harvard Business Review. The Transformative Business Model. 2016. s. 7. Dostupné na: <https://resources.enterprisetalk.com/ebook/SAP-HANA-Cross-Ind-2.pdf>

Týchto šesť kľúčových faktorov úspešnej transformácie obchodného modelu, bolo vybraných na základe štyridsiaticich novo implementovaných obchodných modelov. V podstate všetky sledované spoločnosti mali potenciál na úspešnú implementáciu, no podarilo sa to len časti z nich. Pri skúmaní kľúčových faktorov sa autori zameriavali na opakujúce sa funkcie v modeloch a v závere dospeli k šiestim. Žiadna zo skúmaných spoločností nezakomponovala úplne všetky faktory, no čím ich spoločnosť aplikuje viac, tým je väčší predpoklad jej úspešnej transformácie.

Šesť kľúčových faktorov:

- 1. Personalizovanejší produkt/služba** – produkty a služby šité na mieru dokážu lepšie uspokojiť individuálne potreby jednotlivých spotrebiteľov.
- 2. Uzavretý cyklus** – nahrádzanie lineárnej spotreby cirkulárnym spôsobom, s minimálnym odpadom, resp. s jeho recykláciou. Tento spôsob tiež umožňuje znižovať náklady.

3. **Zdieľanie aktív** – niektoré inovácie uspeli, lebo umožnili zdieľanie nákladných aktív napr. Airbnb, Uber. Zdieľanie tiež znižuje prekážky vstupu na nové územia, účastník nemusí majetok vlastniť, môže konať len ako sprostredkovateľ.
4. **Ceny na základe použitia** – niektoré spoločnosti zákazníkom účtujú ceny len v prípade použitia produktu, namiesto toho aby si ho priamo kúpili. Zákazníkovou výhodou je že platí len keď získava hodnotu, výhoda na strane firmy je rast počtu zákazníkov.
5. **Spolupracujúce ekosystémy** – nové technológie umožňujú spoluprácu s účastníkmi dodávateľského reťazca, čo pomáha rozdeliť podnikateľské riziká a znižovanie nákladov.
6. **Agilnosť** – inovátori používajú technológie na lepšie pochopenie potrieb trhu a rýchle prispôbenie sa ich zmenám v reálnom čase. Výsledkom je vyššia hodnota pre zákazníka za menej nákladov pre spoločnosť.⁶

Každý z týchto faktorov, je spojený s určitým technologickým a trhovým trendom. Jednotlivé faktory teda predstavujú prepojenie toho, čo trh potrebuje, s novými technologickými možnosťami. Medzi technologické trendy môžeme zahrnúť:

- Vývoj senzorov, umožňujúcich lacnejšie a širšie zachytávanie dát.
- Veľké dáta, umelú inteligenciu, strojové učenie, ktoré umožňujú previesť veľké množstvo dát na pravidlá a rozhodnutia.
- Prepojené zariadenia a cloudové technológie, umožňujúce rozsiahlu manipuláciu a analýzu zdrojov.
- Nanotechnológie, 3D tlač.

Medzi základné trhové trendy môžeme zaradiť:

- Celosvetový nárast dopytu po produktoch a službách, čo ovplyvnil aj pokrok v rozvojových krajinách.
- Väčšia rozmanitosť v preferenciách zákazníkov.
- Vyššie vstupné náklady na zdroje.
- Vyššia regulácia.

⁶ PÁSZTOROVÁ, Janka. Digitalizácia a transformácia obchodných modelov v energetike. In *Ekonomické, politické a právne otázky medzinárodných vzťahov 2018: zborník vedeckých prác*. [online]. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2018, 356-366. ISBN 978-80-225-4506-8. ISSN 2585-9404. Dostupné na: <https://sekarl.euba.sk/arl-eu/sk/csg/?repo=eurepo&key=8546957860>

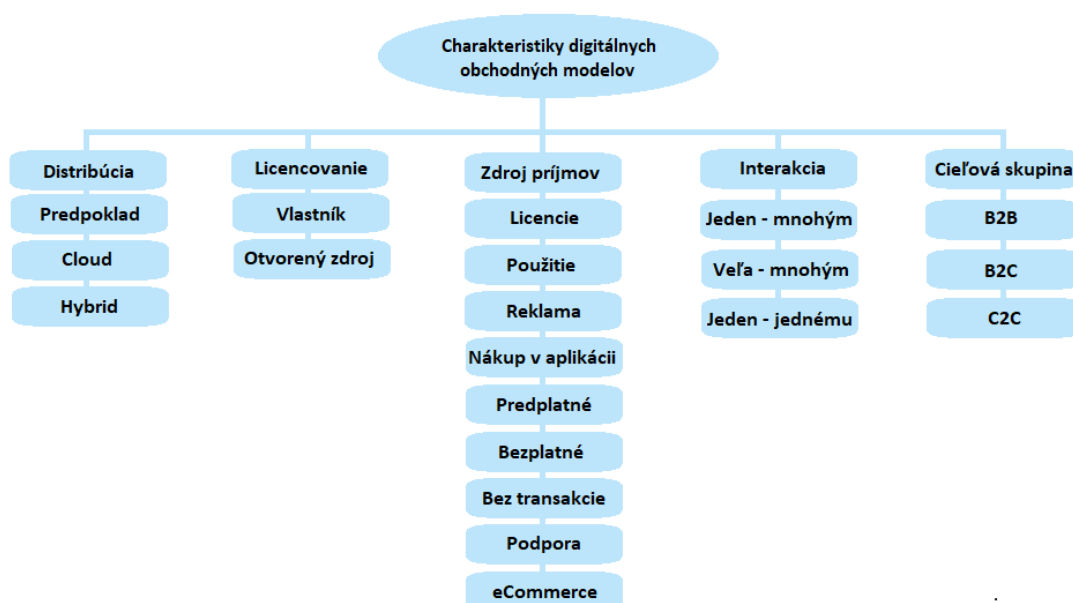
Uplatnenie týchto faktorov a ich prepojením s aktuálnymi technologickými trendami a potrebami zákazníkov, by podľa toho modelu malo prispieť k hladkej transformácii a uplatneniu danej spoločnosti na trhu.⁷

Vplyvom digitalizácie a nástupom zmien, ktoré so sebou priniesla vznikol digitálny obchodný model. Kľúčom digitálneho obchodného modelu je vytvorenie hodnoty, na základe využitia digitálnych technológií. Digitálne technológie umožňujú zmeny v spôsobe tvorby hodnoty a takisto menia výsledky inovácií. Prinášajú nové spôsoby akými podniky vytvárajú vzťahy jednak so zákazníkmi a partnermi navonok, ale takisto umožňujú transformáciu interných procesov. Tieto technológie tiež predstavujú nové príležitosti pre podniky či už v rámci tvorby nových tokov ziskov, distribúcie či iných možností výnosov. V súčasnosti môžeme sledovať obrovský pokrok v rámci digitalizácie. Výrobky a procesy, ktoré v minulosti boli len vo fyzickej podobe dnes nahradila digitálna forma. Tlač novín cez noc, neskôr distribuovaných do novinových stánkov dnes nahradila online forma spravodajstva, distribuovaná po celom svete v pár sekundách. V rámci vnútorného prostredia podniku bola väčšina činností závislá od papiera, dnes však digitálne možnosti umožňujú rýchlejšie procesy, rýchlejší prenos informácií, rýchlejšie rozhodnutia a s tým spojenú aj úsporu času. Digitalizácia však predstavuje omnoho viac než len toto. Snaha sledovať a analyzovať veci, ktoré boli fyzické bolo ťažké dokonca až nemožné. Digitálne technológie sú však poprepájané a preto umožňujú analyzovať rôzne dáta, z rôznych prístrojov na rozličných miestach.

V súčasnosti dochádza k využívaniu rôznych druhov modelov digitálneho podnikania. Medzi tieto by sme mohli zaradiť napríklad rôzne digitálne platformy, elektronický obchod, softvér ako obchodný model služieb či obchodný model na požiadanie, ktorý na základe výšky dopytu okamžite poskytuje požadované tovary a služby. Každý z týchto modelov obsahuje určité charakteristiky, ktoré môžeme vidieť na obrázku 3.

⁷ KAVADIAS, Stelios – LADAS, Kostas a LOCH, Christoph. Harvard Business Review. The Transformative Business Model. [online]. 2016. s. 1-10. Dostupné na: <https://resources.enterprisetalk.com/ebook/SAP-HANA-Cross-Ind-2.pdf>

Obrázok 3: Charakteristiky digitálneho obchodného modelu.



Zdroj: FOX, Gary. Digital Business Model. How Digital Transforms Value. 2020. Dostupné na: <https://www.garyfox.co/digital-business-model/>

Je dôležité poznamenať, že neexistuje jeden digitálny model pre všetky podniky. Jeden z podnikov môže vo svojom digitálnom modeli zakomponovať len niektoré prvky z jednotlivých kategórií, iný môže použiť všetky charakteristiky tohto modelu.

Ako sme už v úvode spomenuli, základom využívania digitálnych technológií je tvorba hodnoty. Gary Fox rozlišuje 10 faktorov, na základe ktorých digitálne technológie transformujú hodnotový reťazec. Medzi tieto patrí:

- Novosť – objavovanie nových potrieb, nových životných štýlov
- Ukážka – ukážka zlepšenia napr. zavedením automatizácie
- Diferenciácia – adaptácia, personalizácia na základe potrieb zákazníka
- Pomoc – zákaznícky servis
- Dizajn – dokonalejší dizajn
- Cena – nižšie ceny
- Náklady – redukcia nákladov
- Risk – minimalizácia risku
- Dispozícia – prístup k hodnotovému reťazcu
- Kvalita – nové materiály, lepšia aplikácia

Fox však tvrdí, že aj napriek rozširovaniu technológií je potrebné do centra technologickej stratégie podniku postaviť ľudí, teda mal by sa zameriavať najmä na nich. Je teda potrebné zvažovať aký vplyv majú rozhodnutia podniku na jeho zákazníkov, zamestnancov, obchodných partnerov, celú spoločnosť či iných kľúčových subjektov. Hlavným bodom prístupu zameraného na ľudí má byť pochopenie týchto jednotlivých subjektov a ich snahy vynaloženej na interakciu s podnikom.⁸

1.3 Vývoj bankovníctva v kontexte technologických zmien

Prvé počiatky bankových činností a bankovníctva môžeme nájsť už v starovekom Grécku, kedy sa s početným kapitálom stretávali najmä kňazi. Bohaté chrámy boli v tejto dobe centrom obchodného styku a tiež sa stali v očiach verejnosti bezpečnými miestami pre uchovanie bohatstva. Na základe zvyšujúcej sa úschovy neskôr začalo dochádzať i k prvým pôžičkám.

Ozajstné bankové činnosti resp. podobné tým, ktoré poznáme v súčasnosti sa však začali objavovať až s príchodom reálnych peňazí, najmä prvých kovových mincí okolo 7. storočia p.n.l. Vznik tohto druhu platidla a jeho rôznych podôb priniesli tiež nové pracovné miesta v podobe zmenárnika, pôsobiaceho najmä v okolí spomínaných chrámov, ktoré v rámci darov prijímali len niektoré druhy mincí. Jeho činnosti sa neskôr rozšírili aj na sprostredkovanie platieb či jednoduché vkladové a úverové obchody.

Taliansko sa stalo absolútnou špičkou v rámci uskutočňovania bankových operácií. Jednak kvôli tomu, že predstavovalo spojnicu medzi Východom a Západom z geografického hľadiska, ale takisto k tomu prispel fakt, že rímska cirkev disponovala príjmami, ktoré pochádzali z celého sveta a ktoré bolo potrebné spravovať. Námorné obchodné centrá boli miesta, kde sa bankové obchody rozvíjali najviac. V talianskom Janove bankári prijímali depozitá a obchodníkom poskytovali úvery pre zámorské obchody.

V 16. storočí sa najvýznamnejšie dopravné cesty presunuli z oblasti Stredozemného mora do Atlantického oceánu. S príchodom veľkých objavov začali narastať aj kapitálové toky a počet a objem úverových obchodov. Znehodnocovanie mincí, zmeny hmotnosti obsahu kovu v minciach či úverová expanzia spôsobili, že mnohé banky začali upadať. Rozsiahle konkurzy súkromných bánk vyvolali snahy založiť aj banky patriace štátu. V roku 1587 vznikla „Banco di Rialto“ neskôr „Banco del Giro“ či „Amsterdamsche Wisselbank“

⁸ FOX, Gary. Digital Business Model. How Digital Transforms Value. [online]. 2.2.2020. Dostupné na: <https://www.garyfox.co/digital-business-model/>

a ďalšie. Talianske banky postupne strácali svoje silné postavenie v oblasti bankovníctva, keďže to sa rozšírilo aj do iných kútov sveta.⁹

17. a 18. storočie už predstavovalo obdobie, kedy sa povolanie bankára stalo úplne bežným. V tomto období začali vznikať aj prvé bankové domy a neskôr aj peňažné ústavy, ktoré sa začali zameriavať nie len na bežnú bankovú činnosť, ale tiež zaviedli emisnú činnosť. Táto činnosť postupom času získavala čoraz väčší význam a prevažovala bežné činnosti. Preto začali vznikať prvé ústavy špecializované na emisnú činnosť, napr. v roku 1694 Bank of England ako verejná emisná inštitúcia. Štruktúra a činnosti tejto banky sa neskôr stala vzorovou pre zakladanie bánk v rámci celej Európy aj po celom svete.

1.3.1 Významné technologické zmeny v bankovníctve

Tvorba nových technológií a ich postupný rozmach ovplyvnila rôzne odvetvia, v rôznych ekonomikách sveta. S postupným narastaním významu nových technológií aj sektor bankovníctva pristúpil k implementácii týchto zmien, s cieľom neustále sa zlepšovať a čo najlepšie uspokojovať potreby zákazníkov. Inovatívnych zmien v bankovníctve bolo hneď niekoľko. Medzi tieto významne zmeny môžeme zaradiť napr.:

- **1836 Preprava prostredníctvom kapsúl** – vtedy americké banky prebrali vynález prepravy predmetov cez trubice, ktorý využili na to aby zákazníci mohli vkladať a vyberať peniaze bez toho aby opustili svoje autá.
- **1950 Kreditná karta** – v tomto roku Diners Club predstavili prvú univerzálnu kreditnú kartu. Išlo o prenosný platobný nástroj, ktorým sa mohlo platiť vo viacerých členských prevádzkach.
- **1967 Bankomat** – prvý bankomat bol nainštalovaný na Londýnskom predmestí 27. júna 1967 britskou megabankou Barclays. Tento počín predstavoval veľký pokrok, kedy išlo o zosúladenie viacerých nových inovácií ako počítačových displejov, tak aj kariet s magnetickým prúžkom, algoritmov, ktoré spájali šifrovaný PIN s účtami zákazníkov a sietí prepájajúcich bankový účet s rôznymi bankomatmi po celom svete.
- **1973 FTP (protokol na prenos súborov)** – nárast cloud computingu a API (aplikačných programovacích rozhraní) umožnili spracovanie platieb v reálnom čase

⁹ MAJERČÁKOVÁ, Daniela. Peniaze a bankovníctvo. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2018. s. 70-71. ISBN 978-80-7552-9972-5

- **1980 Elektronické pokladne** – uľahčili prácu bankovým pokladníkom, ktorí tak mohli tráviť menej času počítaním peňazí a viac času mohli venovať budovaniu vzťahov so zákazníkmi.
- **1989 Tabletové počítače** – umožnili zamestnancom bánk pohybovať sa v rámci pobočky i mimo nej, namiesto čakania v rade tak zákazníka mohol obslúžiť pracovník aj prostredníctvom mobilného tabletu.
- **1998 PayPal** – táto spoločnosť získala obľubu u zákazníkov, nakoľko poskytovala užívateľsky príjemnú službu prevodu peňazí. Spoločnosť zistila, že používanie produktov narastá, ak sa skutočne zameriavajú na používateľskú skúsenosť a uľahčujú ju.
- V súčasnosti sú to inovácie ako **Apple Pay**, digitálna mena **Bitcoin**, posun čipov **EMV**, vďaka ktorým sú platobné karty oveľa bezpečnejšie, platby prostredníctvom **rozpoznania tváre**, rozvoj užívateľsky jednoduchých **mobilných aplikácií** a mnohé ďalšie.¹⁰

1.3.2 Transformácia bankovníctva a vznik nových obchodných modelov

Bankovníctvo je jedno z najviac dynamických a rozvíjajúcich sa odvetví národnej ekonomiky. Je potrebné aby sa neustále prispôbovalo makroekonomickému vývoju ekonomiky a je tiež istým odrazom vyspelosti hospodárstva štátu. Úloha bánk v štruktúrach štátu je veľmi dôležitá, keďže prostredníctvom svojich finančných sprostredkovateľov ovplyvňuje vývoj národného hospodárstva. Jedným z faktorov ekonomického rastu každej krajiny je kvalitný a dobre fungujúci bankový systém. Preto sa aj oblasť bankovníctva musí prispôbovať novým trendom a implementovať nové spôsoby činností v reakcii na súčasné zmeny.

Medzi prvotné veľmi významné zmeny, ktoré ovplyvnili bankovníctvo patrí reštrukturalizácia a transformácia. Reštrukturalizáciu bankového systému by sme mohli vymedziť z hľadiska viacerých úrovní. V širšom ponímaní reštrukturalizácia bankovníctva znamená implementáciu rôznych zmien v oblasti bankovníctva, kam môžeme zaradiť napr. zmeny vlastníctva, pozície bánk v národnej ekonomike, ide tiež o zmeny v podnikateľských cieľoch bánk či v samotných formách podnikania, dokonca tieto zmeny zahŕňajú aj tvorbu

¹⁰ JUDD, Elizabeth. Independent Banker. Timeline: 180 years of banking technology. [online]. 31.10.2017. Dostupné na: <https://independentbanker.org/2017/10/timeline-180-years-of-banking-technology/>

nových produktov. Toto širšie vymedzenie sa zameriava na celý bankový sektor a tieto zmeny priamo súvisia s prechodom bankovej sústavy na štruktúrovanú bankovú sústavu.

Užšie vymedzene reštrukturalizácie predstavuje určitú zmenu, vzťahujúcu sa na jednu konkrétnu banku resp. skupinu bánk, alebo ide o zmenu týkajúcu sa jednotlivých bankových produktov. Implementácia týchto zmien je potrebná z hľadiska vývoja bankového sektoru, avšak tieto zmeny neboli vyvolané prechodom na nový typ podnikania ale vyvolali ich chybné bankové činnosti či omyly. V rámci tohto vymedzenia ide o reštrukturalizáciu bankového úverového portfólia.¹¹

V súčasnosti však oblasť bankovníctva podlieha ešte významnejším zmenám, ktoré sú podporené inováciami. Zavádzanie technológií v bankovníctve nie je novinkou, no ich implementácia donedávna podliehala mnohým obmedzeniam. Už koncom 20. storočia odvetvie disponovalo relatívne vysokým stupňom informatizácie, nakoľko väčšina poskytovaných služieb bola dematerializovaná, platby však vyžadovali hotovosť a registrácia nových klientov bola náročná na osobný kontakt a množstvo byrokracie. Neskôr, aj po zavedení digitálnych platobných systémov zostávala prekážkou konektivita systémov. Na účasť v sieti museli mať banky licencie, spracovanie a ukladanie dát bolo drahé a vyžadovalo to na mieru šité počítače a dátové centrá. Podľa Banky pre medzinárodné platby významný technologický pokrok nastal v dvoch kľúčových oblastiach, čo prispelo k príchodu súčasnej technologickej vlny financovania. Prvou oblasťou je zvýšená konektivita. Príchod mobilných telefónov a internetu umožnil prenos informácií a komunikáciu na diaľku, medzi bankami a konečnými spotrebiteľmi, znižovanie nákladov a prispôbené finančné produkty.¹² Podľa asociácie GSMA, zastupujúcej mobilných operátorov po celom svete, ku koncu roka 2020 bol celkový svetový počet mobilných predplatiteľov viac ako 5,2 miliárd, čo pomohlo k vytvoreniu viac ako 1,2 miliardy mobilných peňažných účtov.¹³ Druhú oblasť tvorí nízkonákladová výpočtová technika a ukladanie dát. Efektivita výpočtovej techniky sa rapídne zvýšila a náklady na ukladanie dát rapídne klesli z 0,11 USD v roku 2009 na 0,02 USD v roku 2020. Dáta, ktoré v minulosti

¹¹ Ing. TKÁČOVÁ, Dana. BIATEC. Bankový sektor Slovenskej republiky: Vývoj, reštrukturalizácia a privatizácia. [online]. Bratislava: NHF EU Bratislava, 2001, roč. 9, č. 8, s 9-11. Dostupné na: http://www.nbs.sk/_img/Documents/BIATEC/tkac1.pdf

¹² FEYEN, Erik a kol. Fintech and the digital transformation of financial services : implications for market structure and public policy. In BIS Papers. [online] 2021, č. 117, s. 4. [cit. 2022-02-15] ISSN 1682-7651. Dostupné na: <https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap117.pdf>

¹³ GSMA. State of the Industry Report on Mobile Money. [online]. 2021 s. 1. [cit. 2022-02-15]. Dostupné na: https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2021/03/GSMA_State-of-the-Industry-Report-on-Mobile-Money-2021_Full-report.pdf

zaberali množstvo pásov a potrebovali miestnosti na uskladnenie sa dnes ľahko zmestia na malú SD kartu a rýchlosť spracovania týchto dát sa rapídne znížila aj vďaka pokroku v oblasti umelej inteligencie a strojového učenia.

Digitálne inovácie dnes menia tradičné finančné služby. Tieto inovácie podmienili vznik mobilných peňazí, robotické poradenstvo, poisťovacie technológie či kryptoaktíva. Umelá inteligencia či cloudové služby menia trhy, obchodovanie na nich aj samotnú reguláciu. Tieto pokroky viedli k vzniku obrovského množstva dát a nástrojov na ich analýzu, ale aj nových obchodných modelov využívajúcich tieto údaje nazývané tiež „Big Data“. Tieto údaje pochádzajú z rôznych zdrojov, obsahujú informácie o polohe, kontaktné údaje platobné údaje a iné, využívané tradičnými poskytovateľmi služieb ale aj novými typmi podnikov. Slúžia najmä na zlepšenie úverovej analýzy, efektívnosti procesov, riadenie rizík, tvorbu konkrétnych produktov a služieb pre zákazníkov a iných oblastí. Technologické inovácie tiež podmienili vznik nových obchodných modelov, medzi ktoré patrí napr. Cloudcomputing, Equity Crowd Funding, Peer-to-peer (P2P), či iné modely založené na platformách.

Cloudcomputing predstavuje schopnosť podniku pripojiť sa k externým dátovým centráram, čo umožňuje získať infraštruktúru na požiadanie či znížiť náklady.¹⁴

Equity Crowd Funding je obchodný model, ktorý umožňuje jednotlivcom investovať do spoločnosti, zvyčajne do startupov alebo spoločností, ktoré sú v začiatkoch svojho podnikania, výmenou za akcie tejto spoločnosti. Estrin a Khavul definovali Wquity Crowd Fundig ako otvorený trh pre podnikateľské financovanie, ktoré prebieha na obojstrannej online platforme a funguje v prostredí sociálnych médií.¹⁵

Peer to peer (P2P) obchodný model predstavuje platformu, ktorá uľahčuje finančné služby prostredníctvom priamych jednorazových zmlúv medzi jedným príjemcom a jedným alebo viacerými poskytovateľmi.¹⁶ Z toho obchodného modelu vyplýva, že finančné prostriedky možno získať z viacerých zdrojov – veriteľov, investorov. Pôžičky typu peer-to-

¹⁴ FEYEN, Erik a kol. Fintech and the digital transformation of financial services: implications for market structure and public policy. [online]. In: BIS Papers. 2021, č. 117, s. 4-10 [cit. 2022-03-02] ISBN 978-92-9259-486-2. Dostupné na: <https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap117.pdf>

¹⁵ ESTRIN, Saul - KHAVUL, Susanna. The evolution and adoption of equity crowdfunding: entrepreneur and investor entry into a new market. [online] Springer. 2017, 17s. [cit. 2022-03-09]. Dostupné na: <https://centaur.reading.ac.uk/76821/1/10.1007%252Fs11187-018-0009-5.pdf>

¹⁶ MOENNINGHOFF, C. Sebastian - WIEANDT, Axel. The future of peer-to-peer finance. [online] In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 2013, roč. 65, č. 5, s. 466-487. [cit. 2022-03-09] Dostupné na: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF03372882>

peer môžu tiež zahŕňať platformy podobné mikrofinancovaniu, kedy jednotlivci priamo poskytujú kapitál iným jednotlivcom.¹⁷

Obchodné modely založené na platformách ako Fintech, Bigtech sa čoraz častejšie stávajú istými sprostredkovateľmi medzi používateľmi a poskytovateľmi s využitím svojich platforiem. Tieto platformy využívajú konektivitu jednotlivcov a firiem, schopnosť rýchlo a jednoducho reagovať, spolupracovať a dodávať množstvo digitálnych aj fyzických produktov a služieb. Platformy predstavujú dvojstranné alebo viacstranné trhy, ktoré prosperujú zo siete účastníkov, pričom hodnota sa pre každého jedinca zvyšuje každým vstupom ďalšieho partnera.

Zavádzanie nových inovačných možností prináša mnohé efekty, ku ktorým predovšetkým patrí znižovanie informačnej asymetrie medzi dlžníkmi a veriteľmi. Bližšie informácie pomáhajú zlepšiť hodnotenie rizika a znížiť potrebu kolaterálu ako ukazovateľa bonity pri poskytovaní úverov, využitie obrovského množstva údajov pomáha aj k poskytovaniu finančných služieb jednotlivcom aj podnikom bez alebo s obmedzenou tradičnou úverovou históriou. Viac informácií a vyššia transparentnosť tiež umožňuje poskytovateľom a užívateľom finančných služieb spolupracovať so širšou škálou protistrán. K ďalším efektom zavádzania digitálnych možností v poskytovaní finančných produktov patria špecializované produkty a služby. Automatizácia a využitie FintTech umožňujú znižovať náklady na prispôbené produkty a digitálne marketingové systémy umožňujú špecializovaným produktom nájsť si dostatočnú zákaznícku základňu. V neposlednom rade inovácie pomáhajú k už spomínanému znižovaniu nákladov. Technológia znížila náklady a potrebu veľkej časti tradičnej fyzickej infraštruktúry, ktorá zvyšovala fixné náklady pre poskytovanie priamych finančných služieb. Mobilné peniaze znížili potrebu tradičných bankových pobočiek a infraštruktúry prijímania platieb, finanční sprostredkovatelia môžu znižovať marginálne náklady prostredníctvom automatizácie a priameho spracovania s využitím technológií a umelej inteligencie. Digitálne inovácie tiež pomáhajú prekonať geografické bariéry či preklenúť rozdiely medzi právnymi poriadkami štátov.¹⁸

¹⁷ BRUTON, Garry a kol. New financial alternatives in seeding entrepreneurship: Microfinance, crowdfunding, and peer-to-peer innovations. [online] In: Entrepreneurship Theory and Practice, 2015, roč. 39, č. 1, s. 9-26.[cit. 2022-03-09] Dostupné na: <https://scihub.se/https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/etap.12143>

¹⁸ FEYEN, Erik a kol. Fintech and the digital transformation of financial services: implications for market structure and public policy. [online]. In: BIS Papers. 2021, č. 117, s. 4-10 [cit. 2022-03-02] ISBN 978-92-9259-486-2. Dostupné na: <https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap117.pdf>

K podstatným zmenám vo finančnom sektore významne prispela aj finančná a ekonomická kríza v roku 2008. Kríza viedla k zisteniam, že aktivity veľkých finančných inštitúcií môžu predstavovať rôzne druhy rizík, čo so sebou prinieslo sprísňovanie, a rôzne opatrenia na ich znižovanie. Keď sa však svetová ekonomika z tejto krízy začala spamätávať, mnoho zákazníkov, hlavne mladých ľudí, stratilo vieru v tradičné bankové a finančné služby, pričom tradičné banky vinili za vznik tejto krízy. Okrem toho si mladá generácia tiež vytvorila veľmi odlišné návyky, sú viac zvyknutý na personalizovanejšie produkty, vytvorené presne podľa ich potrieb. Tento fakt pritom predstavuje hlavný rozdiel medzi prístupom tradičných bánk a finančných inštitúcií, ktoré berú zákazníka ako niekoho, koho osloví akákoľvek ponuka. Noví „zákazníci“ sa čoraz viac stávajú reálnymi „užívateľmi“ produktov, ktoré si svojvoľne vyberú, sú aktívni, viac zainteresovaní a viac sa zaujímajú o ponúkané produkty. Zosúladenie produktov a služieb s očakávaniami užívateľov vyžaduje úzku interakciu medzi zákazníkom a poskytovateľom služby, čo je možné len na základe digitálnej platformy.

Na základe týchto skutočností Fintech spoločnosti využili príležitosť, zacielili na mladú generáciu, ktorá je digitálne zdatná a začali ponúkať digitálne, interaktívne a špecializované produkty. Vo všeobecnosti môžeme Fintech definovať ako iniciatívy s inovatívnym a narúšajúcim obchodným modelom, ktorý využíva informačno-komunikačné technológie v oblasti poskytovania finančných služieb. Obchodný model je preto v súčasnosti jednou z hlavných príčin, prečo sú tradičné finančné inštitúcie často stratové. Tradičné banky totiž často disponujú zastaranými, neaktualizovanými obchodnými modelmi, určenými pre trhy starého štýlu a zákazníkov, ktorých potreby sa medzičasom zmenili. Hoci sa finančné spoločnosti snažia rozvíjať bližšie vzťahy so zákazníkmi, zákazníkovi nepripisujú dostatočnú dôležitosť a produktom a službám často stále chýba špecializácia. Pre tradičné spoločnosti je preto potrebné pochopiť dôležitosť zákazníka a potrebu radikálnych zmien aby mohli čeliť novému a rýchlo sa meniacemu prostrediu.¹⁹ Potreba, čo najlepšie uspokojovať potreby zákazníkov je veľmi dôležitá, keďže podľa prieskumu londýnskej spoločnosti TransferWise, zameranej na finančné technológie

¹⁹ NICOLETTI, Bernardo. THE FUTURE OF FINTECH: Integrating Finance and Technology in Financial Services. [online]. Italy, 2017, s. 1-14. [cit. 2022-03-02] ISBN 978-3-319-51415-4. Dostupné na: [https://fintech.neu.edu.vn/Resources/Docs/SubDomain/fintech/\(Palgrave%20Studies%20in%20Financial%20Services%20Technology\)%20Bernardo%20Nicoletti%20\(auth.\)-The%20Future%20of%20FinTech_%20Integrating%20Finance%20and%20Technology%20in%20Financial%20Services-Palgrave%20Macmillan%20\(2017\).pdf?fbclid=IwAR3jJjA2BQEd085diIbd_NDeTHco5KZcrA5Kb9Ah0jZXrTw66Pf-G-Y6YBs](https://fintech.neu.edu.vn/Resources/Docs/SubDomain/fintech/(Palgrave%20Studies%20in%20Financial%20Services%20Technology)%20Bernardo%20Nicoletti%20(auth.)-The%20Future%20of%20FinTech_%20Integrating%20Finance%20and%20Technology%20in%20Financial%20Services-Palgrave%20Macmillan%20(2017).pdf?fbclid=IwAR3jJjA2BQEd085diIbd_NDeTHco5KZcrA5Kb9Ah0jZXrTw66Pf-G-Y6YBs)

existuje päť hlavných faktorov, ktoré spotrebiteľia zvažujú pri výbere Fintech alebo tradičných bánk a to: bezpečnejšia služba ako v banke (34%), nižšie náklady ako v banke (29%), pohodlnejšie služby ako v banke (26%), rýchlejšie služby ako v banke (18%) a lepší zákaznícky servis ako v banke (18%).²⁰

Americká spoločnosť McKinsey and Company definuje proces transformácie banky na zákaznícky zameranú organizáciu. Tento proces sa skladá zo štyroch hlavných oblastí ktoré tvorí:

- **Vízia a pozícia** – pričom je potrebné vytvoriť inštitúciu, ktorú chcú zákazníci a na ktorú sú zamestnanci hrdí.
- **Model zameraný na zapojenie zákazníkov** – dôležité je navrhnuť banku, ktorá poskytuje výnimočné služby zákazníkovi tam, kde to zákazníci očakávajú a vzbudzuje ich nadšenie, tam kde to nečakajú.
- **Rozvojová agenda** – je potrebné definovať integrovanú rozvojovú agendu na riadenie krátkodobých ziskov a dlhodobého rastu.
- **Organizácia, schopnosti a prehľad** – je dôležité vybudovať nástroj na kontrolu, potrebnú organizačnú štruktúru a riadenie potrebné na udržanie rastu.

Zameraním sa na tieto štyri hlavné oblasti by sa podľa tejto spoločnosti mali banky hladko transformovať na lepšie pochopenie zákazníka a jeho potrieb, čo im má priniesť mnohé výhody v podobe personalizovanejších produktov, znížených nákladov a lepšej konkurenčnej pozície.²¹

1.3.3 Vplyv Covid-19 na bankovníctvo a tvorbu obchodných modelov

V oblasti digitálneho bankovníctva, bola veľkým spúšťačom zmien a transformácie aj pandémia vyvolaná novým vírusom. Aj keď digitalizácia ovplyvnila bankovníctvo už skôr, ako sme spomínali vyššie, nikdy však jej potreba nebola dôležitejšia ako v dnešných časoch. Pandémia Covid-19 urýchlila digitálnu transformáciu, najmä potrebu digitálnej konektivity, ktorá nahrádza fyzické interakcie medzi poskytovateľmi a spotrebiteľmi služieb, aj v oblasti poskytovania finančných služieb je jej prítomnosť ešte dôležitejšia.

²⁰ WISE. Executive Summary: The Future of Finance. [online]. 2016. [cit. 2022-03-02] Dostupné na: <https://wise.com/gb/blog/how-technology-is-democratising-the-financial-services-sector>

²¹ McKinsey&Company. Banking on customer centricity: Transforming banks into customer-centric organizations. [online] 2012. [cit. 2022-03-02]. Dostupné na: https://f.hubspotusercontent40.net/hubfs/854548/Resources/Whitepapers/Banking_on_customer_centricity_Transforming_banks_into_customer-centric_organizations-3.pdf

Pandémia spôsobila urýchlenie prechodu na digitálne platby, zintenzívnila elektronický obchod, či spôsobila aj väčší počet stiahnutí finančných aplikácií. Podľa Európskej centrálnej banky (ECB) sa v Európe podiel spotrebiteľov využívajúcich digitálne kanály a produkty vplyvom pandémie zvýšil z 81% na 95%, čo je nárast, ktorý by vo väčšine odvetví za normálnych podmienok trval aj dva až tri roky. Celkový počet digitálnych užívateľov sa od vypuknutia krízy zvýšil o 23% a podľa výskumu Banky pre medzinárodné platby celosvetovo vzrástli digitálne platby na diaľku o približne 50%, od momentu zavedenia dištančných opatrení. Podobne aj transakcie PayPal celosvetovo vzrástli medzi prvým štvrťrokom 2020 a druhým štvrťrokom 2021 o 45%. Pandémia tiež priniesla zmeny v maloobchodných platbách, kde po jej vypuknutí sa používanie bezkontaktných kariet v rozvinutých trhových ekonomikách aj rozvíjajúcich sa krajinách zhruba zdvojnásobilo.²²

Digitálne technológie totiž prinášajú nové možnosti a príležitosti na vytváranie a poskytovanie hodnôt pre zákazníkov úplne novými spôsobmi. Tradičná, univerzálna banka je vo všeobecnosti založená na obchodnom modeli, kedy banka robí všetko. To znamená celý proces od výroby, cez predaj a distribúciu si banka realizuje sama, s použitím vlastných zdrojov. Takýto vertikálny obchodný model však v súčasnosti stráca opodstatnenie, pomaly sa rozpadá a kladie sa čoraz väčší dôraz na fragmentáciu hodnotového reťazca a vznik nových obchodných modelov. Generálny riaditeľ spoločnosti Infosys Finacle, p. Sanat Rao hovorí o nových a inovatívnych možnostiach digitálnych obchodných modelov, ktoré v súčasnosti banky potrebujú aby prosperovali, a ktoré sú nevyhnutné aj v súvislosti s pandemiou Covid-19.

Prvým z nich je obchodný model banky, založený len na **digitálnej banke**. Ide obchodný model, kedy banka úplne alebo takmer úplne poskytuje svoje bankové služby prostredníctvom digitálnych kontaktných bodov. Medzi hlavné výhody tohto modelu patria znížené náklady na prevádzku, a kvalitné samoobslužné služby. Tieto banky sa zameriavajú zväčša na digitálne zdatných zákazníkov, pričom ide skôr o menšie banky, ktoré postupne rozrastajú svoje kapacity. Ide predovšetkým o mobilné bankové služby, aj online bankovníctvo, s čím súvisí aj digitálny zákaznícky servis.

²² EUROPEAN CENTRAL BANK - ENRIA, Andrea. Digital innovation in the banking sector: pay-offs and perils. [online]. Frankfurt nad Mohanom. 21.10.202. [cit. 2022.03.07]. Dostupné na: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2021/html/ssm.sp210921~78d06f2393.en.html>

Ďalším druhom je **model digitálneho finančného poradcu**, ktorý umožňuje priniesť možnosti privátneho bankovníctva oveľa širšiemu portfóliu zákazníkov. Vďaka informačno-komunikačným technológiám umožňujúcim hromadenie dát a dostupnosť je možné rýchle zistenie finančnej situácie zákazníka a ponúknuť mu tak vysoko špecializované, na mieru tvorené produkty a finančné poradenstvo. Tradičný manažér je teda nahradený určitým hybridným typom, kde v istej časti dochádza k osobnej asistencii poskytovanej ľuďmi aj chatbotmi v kombinácii so samoobsluhou.

Podľa generálneho riaditeľa Infosys Finacle je dôležité zamerať sa aj na **finančné trhy**, ktoré poskytujú zákazníkovi priestor vybrať si množstvo produktov, od viacerých poskytovateľov v otvorenom prostredí. Tieto trhy je potrebné v súčasnosti čo najviac digitalizovať, prostredníctvom aplikácií aj webových stránok, aby si zákazník mohol vybrať čo najlepšie produkty a služby a aby k nim mal čo najjednoduchší prístup.

Digitalizácia sa však netýka len finančných trhov ale má dosah aj na **nefinančné trhy**, vedené finančnými inštitúciami, kde sú zákazníkom umožnené a dostupné aj produkty ako nehnuteľnosti, autá, rezervácie cestovných letov, rezervácie hotelov a porovnávanie poskytovateľov služieb s uvedenými možnosťami financovania.

S nefinančnými trhmi do značnej miery súvisia aj **vstavané financie**. Spoločnosti totiž dnes začleňujú bankovníctvo a platby aj do nefinančných produktov a služieb, pričom záujem o tieto financie rastie v mnohých odvetviach. Digitálne technologické konglomeráty, spoločnosti zamerané na elektronický obchod, ale aj maloobchodníci, cestovné spoločnosti a mnohé ďalšie začleňujú finančné služby do svojich produktov. Patria tam ponuky ako „kúpte teraz, zaplaťte neskôr,“ alebo mnohé úverové produkty a podobne. Príkladom je aj spoločnosť Spotify.

Ďalším modelom sú **bankoví kurátori**, kde digitálne banky súčasnosti ponúkajú čo najlepšie služby, tvorené kombináciou základných účtov, finančným poradenstvom a kurátorským súborom produktov tretích strán na jednej platforme. Medzi príklady takýchto bánk môžeme uviesť N26, Monzo či Starling Bank.

V neposlednom rade spoločnosť Infosys Finacle vyzdvihuje aj model **BaaS**, teda Bankovníctvo ako službu. Spoločnosť tento model hodnotí ako veľmi dôležitý, umožňujúci

získavanie napr. okamžitých pôžičiek, združujúci zdroje, schopnosti, vytvárajúci obchodné partnerstvá po celom svete, znižujúci náklady a zvyšujúci celkovú efektívnosť.²³

1.3.4 Príležitosti a riziká zavádzania inovácií a využívania Fintech v bankovníctve

Keďže FinTech spoločnosti sú v súčasnosti považované za veľkých rivalov pre tradičné bankové systémy a do značnej miery transformujú či úplne menia bankový systém, je potrebné spomenúť jednak príležitosti, ktoré so sebou tieto spoločnosti prinášajú ale aj riziká s nimi spojené.

Rôzne štúdie a správy ako Financial Stability Board, IOSCO či iné sa zaoberali analýzou príležitostí a výhod v rámci finančného sektora spojených s FinTech z rôznych perspektív, ako napr. príležitosti súvisiace s ochranou spotrebiteľa a investora, integritou trhu, hospodárskou súťažou, koordináciou a spoluprácou, aby sa predišlo duplicite aktivít a aby dochádzalo k synergickému efektu rôznych snáh na medzinárodnej úrovni.

Na základe daných štúdií rozlišujeme nasledujúce príležitosti zavádzania FinTech v oblasti bankovníctva:

- **Väčší prístup ku kapitálu** – súvisí už so spomínanými obchodnými modelmi ako Peer to peer či Equity Crowd Funding pri poskytovaní úverov pre dlžníkov, najmä malých a stredných podnikov, ktorí nemajú prístup k bankovým úverom a predstavuje nové možnosti prístupu ku kapitálovému financovaniu.
- **Finančné začlenenie** – digitálne financie zlepšili prístup k finančným službám aj pre vyčlenené skupiny či segment geograficky vzdialenejší.
- **Lepšie a prispôbenejšie bankové služby** – banky môžu využiť špecializáciu FinTech spoločností, aby zlepšili svoje tradičné ponuky a predávali ich nákladovo efektívnym a flexibilným spôsobom. Banky taktiež môžu využívať robo-poradcov, ktorí pomáhajú zákazníkom lepšie sa orientovať vo svete financií a vytvárať im lepšie a prispôbenejšie zákaznicke skúsenosti.
- **Cenové výhody** – vychádza zo skutočnosti, že FinTech spoločnosti ponúkajú nižšie náklady na transakcie a rýchlejšie bankové služby. FinTech spoločnosti tak pomáhajú urýchliť prevody a platby a znížiť ich náklady.

²³ IBS intelligence, Global FinTech Perspectives. Eight new digital business model archetypes for a post-Covid banking future. [online]. 31.10.2021. [cit. 2022-03-03]. Dostupné na: <https://ibsintelligence.com/blogs/eight-new-digital-business-model-archetypes-for-a-post-covid-banking-future/>

- **Potenciálny pozitívny vplyv na finančnú stabilitu v dôsledku zvýšenej konkurencie** – vstup nových hráčov, ktorí súperia s etablovanými bankami, by mohlo nakoniec zmeniť rozloženie trhu bankových služieb, čím by sa znížilo systémové riziko spojené s prítomnosťou veľkých systematických hráčov.
- **Regulačná technológia (Regtech)** – súčasné inovatívne technológie môžu pomôcť finančným inštitúciám dodržiavať regulačné požiadavky a uskutočňovať regulačné ciele ako podávanie správ či ochrana spotrebiteľa. Banky môžu využívať Regtech na zlepšenie dodržiavania a riadenia rizík. Táto technológia môže taktiež slúžiť ako prostriedok na vyrovnanie sa so zmenami v regulácii životného prostredia a znižovať náklady spojené s plnením daných požiadaviek.
- **Zlepšenie bezpečnosti** – jeden z kľúčových vývoj v rámci FinTech je vytvorenie bezpečnosti na základe technológie blockchain, prostredníctvom ktorej dochádza k šifrovaniu jednotlivých blokov a väzieb medzi nimi. FinTech platformy tiež poskytujú rôzne metódy na ochranu anonymity a zabránenie úniku informácií.

Ako každá inovácia aj FinTech zahŕňa nie len výhody, ale predstavuje aj širokú škálu rizík, ktoré sa týkajú rôznych sektorov. Riziká a hrozby FinTech sú spojené najmä s operačným rizikom, likviditou a volatilitou zdrojov bankového financovania a silnou konkurenciou. Medzi hlavné riziká môžeme zaradiť:

- **Hospodárska súťaž o podiel na trhu (strategické riziko)** – potenciál rýchleho oddelenia bankových služieb na nebankové FinTech alebo BigTech spoločnosti, zvyšujú riziká ziskovosti individuálnych bánk. Existujúce finančné inštitúcie stratia podstatnú časť svojho trhového podielu alebo ziskovosti, ak noví účastníci dokážu efektívnejšie využívať inovácie a poskytovať lacnejšie služby, ktoré lepšie splnia očakávania zákazníkov.
- **Riziko kolapsu, podvodu alebo neoprávneného postupu zo strany platformy alebo jej používateľov** – ide napr. o podvodné ponuky zo strany poskytovateľov bankových služieb.
- **Vysoké operačné riziko (systémový prístup)** – nárast FinTech spoločností vedie k väčšej IT závislosti medzi hráčmi na trhu ako sú banky, FinTech a iné a trhovou infraštruktúrou. To znamená, že riziková udalosť môže prerásť do systémovej krízy, najmä tam, kde sú služby sústredené u jedného alebo niekoľkých dominantných hráčov. Vstup FinTech firiem do odvetvia zvyšuje zložitosť systému a predstavuje

nových hráčov, ktorí môžu mať obmedzené znalosti a skúsenosti s riadením informačno-komunikačných technológií.

- **Vysoké operačné riziko (špecifický prístup)** – rozširovanie inovatívnych produktov a služieb môže zvýšiť zložitosť poskytovania finančných služieb, čím sa zvýši náročnosť na riadenie a kontrolu operačného rizika. Staršie bankové IT systémy nemusia byť dostatočne adaptabilné alebo implementačné postupy ako napr. riadenie zmien nemusia byť dostačujúce. Tento druh rizika sa pripisuje najmä závislosti od robo-poradcov, ktorí spôsobujú technické problémy, chyby v algoritmoch, príliš zložité algoritmy, príliš zjednodušujúce algoritmy a statické informácie o klientovi.
- **Zvýšené ťažkosti pri plnení požiadaviek na dodržiavanie predpisov najmä v oblasti prania špinavých peňazí a záväzkov v boji proti financovaniu terorizmu** – čím vyššia je úroveň automatizácie a distribúcie produktov a služieb medzi bankami a FinTech spoločnosťami, môže dochádzať k menšej transparentnosti, ako sa transakcie vykonávajú a kto ich vykonáva.
- **Riziko spojené s ochranou súkromných údajov** – riziko nesúladu s pravidlami ochrany osobných údajov sa môže zvýšiť s rozvojom veľkých dát, väčším outsourcingom a s tým súvisiacou konkurenciou o vlastníctvo zákazníka. Dostupnosť platformy prevádzkovej neregistrovanými subjektmi by mohla toto riziko ešte zvýšiť.
- **Kybernetické riziko** – väčšie spoliehanie sa na aplikačné programové rozhranie (API), cloud a iné nové technológie predstavuje zvýšenú prepojenosť, čo môže v končnom dôsledku spôsobiť bankový sektor je zraniteľnejším voči kybernetickým hrozbám a vystaviť tak veľkému riziku úniku citlivých údajov.
- **Riziko likvidity a volatilita finančných zdrojov bánk** – využívanie nových technológií vytvára príležitosti pre zákazníkov, na automatické prepínanie medzi rôznymi sporiacimi účtami alebo podielovými fondami, aby získali lepší výnos. Zatiaľ čo na jednej strane toto môže zvýšiť efektívnosť, môže to tiež ovplyvniť lojalitu zákazníkov a zvýšiť volatilitu vkladov, čo by zas mohlo viesť k vyššiemu riziku likvidity bánk.²⁴

²⁴ AJLOUNI, T.AL Ahmed – AL-HAKIM, Monir. Financial Technology in Banking Industry : Challenges and Opportunities. [online]. Applied Sciences University 12.4.2018. 18 s. [cit. 2022-03-11]. Dostupné na: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3340363

Bazilejský výbor pre bankový dohľad pôsobiaci pri Banke pre medzinárodné platby rozlišuje riziká a príležitosti vychádzajúce z implementácie finančných technológií a inovácií na základe toho, či vplyvajú na zákaznícky sektor alebo banky a bankový systém. Toto rozdelenie je uvedené v tabuľke 1.

Tabuľka 1: Riziká a príležitosti vyplývajúce zo zavádzania finančných technológií a inovácií.

	Riziká	Príležitosti
Vplyv na zákaznícky sektor	Ochrana osobných údajov Bezpečnosť údajov Porušenie poskytovania bankových služieb Nevhodné marketingové praktiky	Finančné začlenenie Lepšie a na mieru šité bankové služby Nižšie transakčné náklady a rýchlejšie bankové služby
Vplyv na banky a bankový systém	Strategické riziká a riziká ziskovosti Zvýšená vzájomná prepojenosť medzi partnermi Vysoké operačné riziko – systémový prístup Vysoké operačné riziko – špecifický prístup Riziko spojené s ochranou osobných údajov Pranie špinavých peňazí – riziko financovania terorizmu Riziko likvidity a volatilita finančných zdrojov bánk	Vylepšené a efektívnejšie bankové procesy Inovatívne využitie dát pre marketing a riadenie rizík Potenciálny pozitívny vplyv na finančnú stabilitu v dôsledku zvýšenej konkurencie RegTech

Zdroj: BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS - Basel Committee on Banking Supervision. 2017. s. 22. Dostupné na: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d415.pdf>

Na základe tohto rozdelenia môžeme povedať, že zavádzanie nových technológií a inovácií v oblasti finančných služieb predstavuje vyššie riziko ale aj príležitosti skôr pre banky a bankový sektor, ako pre zákaznícky sektor.²⁵

V súčasnosti však dochádza k častej spolupráci medzi tradičnými bankami a Fintech spoločnosťami, s cieľom získať čo najlepšie výhody na oboch stranách a čo najefektívnejšie znižovať riziko.

²⁵ BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS - Basel Committee on Banking Supervision. Sound Practices: Implications of fintech developments for banks and bank supervisors. [online]. 2017. s. 22. [2022-03-11]. ISBN 978-92-9259-087-1. Dostupné na: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d415.pdf>

2 Cieľ

Hlavným cieľom práce je poukázať na zmeny v bankových obchodných modeloch, v súvislosti s nástupom digitalizácie, ktorá prináša nové prístupy a spôsobuje transformáciu tradičných obchodných modelov bánk. Transformáciu podnikateľských činností sme sa rozhodli skúmať v rámci spoločnosti Erste Group, so zameraním na zavádzanie digitálnej platformy George. Na naplnenie hlavného cieľa boli stanovené čiastkové ciele.

Medzi čiastkové ciele v našej práci sme si zvolili:

- Charakteristika faktorov ovplyvňujúcich rozhodnutia firiem prispôsobiť sa novým podmienkam, vrátane transformácie obchodného modelu.
- Analýza narúšania tradičnej pozície bánk v súvislosti so zavádzaním FinTech spoločností.
- Preskúmanie zavádzania digitalizácie v spoločnosti Erste Group vo svojich obchodných modeloch a ich transformácia.
- Analýza zavedenia platformy George vo vybraných krajinách pôsobnosti Erste Group.

3 Metodika práce a metódy skúmania

Pri písaní diplomovej práce sme využili viaceré metódy, najskôr sme vypracovali osnovu, s cieľom dodržať postupnosť práce. V prvej kapitole sme sa sústredili na zber a spracovanie sekundárnych údajov, kde sme použili metódu literárnej rešerše, pričom pre získanie čo najaktuálnejších informácií sme využili najmä elektronické zdroje. V práci sme však pracovali aj s knižnými zdrojmi. Našu prácu sme sa rozhodli zamerať na digitalizáciu a transformáciu obchodných modelov v bankovníctve, preto sme v tejto kapitole zhromažďovali najmä teoretické poznatky o problematike zamerané na transformáciu obchodných modelov, faktory ktoré nútia spoločnosti k transformácii, či informácie o bankovom sektore a významných technologických zmenách, ktoré ho v súčasnosti ovplyvňujú a spôsobujú jeho dramatické zmeny.

Poznatky získané v teoretickej časti sme neskôr využili na pochopenie a lepšie spracovanie kapitoly č. 4, zameranej na výsledky našej práce. V tejto kapitole sme zhromažďovali údaje o zavádzaní inovácií v bankách a ich obchodných modeloch, pričom sme sa zamerali na nástup FinTech spoločností a ich narúšanie tradičného vedúceho postavenia bánk, na základe čoho sme analyzovali typy novo vzniknutých bankových obchodných modelov. V súvislosti s FinTech spoločnosťami sme tiež analyzovali dva indexy a to Global Fintech Adoption Index zameraný na adaptáciu FinTech spoločností u spotrebiteľov a Global Fintech Index zameraný na hodnotenie, čo najlepšieho FinTech prostredia krajín. V našej práci sme problematiku digitalizácie a transformácie obchodných modelov v bankovníctve preskúmali na spoločnosti Erste Group, s dôrazom na zavádzanie FinTech spoločností a spoluprácu FinTech s tradičnými bankami. Preto sme v rámci tejto kapitoly tiež zhromažďovali a analyzovali údaje o spoločnosti Erste Group, ako hlavnej súčasť našej prípadovej štúdie, pričom sme sa zamerali na jednotlivé segmenty spoločnosti, jej stratégiu či samotnú transformáciu obchodného modelu spoločnosti. V rámci Erste Group sme sa sústredili na zavedenie inovatívnej digitálnej platformy George vo vybraných krajinách pôsobnosti spoločnosti, pričom sme následne analyzovali ako toto zavedenie zmenilo finančné ukazovatele spoločnosti. Na získanie týchto informácií sme použili výročné správy jednak celej Erste Group ale aj výročné správy jednotlivých pozorovaných krajín.

V závere sme využili metódu komparácie a následne syntézy na celkové zhrnutie problematiky, vyvodenie záverov a splnenie nášho hlavného, nami stanoveného cieľa.

4 Výsledky práce

4.1 Spolupráca tradičnej banky a FinTech spoločností

Aj keď FinTech spoločnosti v posledných rokoch zaznamenali vysoký nárast popularity a sú čoraz viac vyhľadávané z hľadiska spotrebiteľov, nedokážu však úplne nahradiť klasické banky. Na druhej strane existujú banky, ktoré zaostali za technologickým pokrokom, resp. nedokážu inovácie implementovať tak rýchlo aby dobehli FinTech spoločnosti. Preto je z hľadiska dlhodobej prosperity oboch strán jednou z možností spolupráca.

Všeobecne medzi základné silné stránky bánk a finančných inštitúcií môžeme zaradiť silné meno, veľkú základňu zákazníkov, sortiment viacerých produktov, komplexné údaje o zákazníkoch, robustnú infraštruktúru, pokročilé upisovacie schopnosti, skúsenosti s riadením rizika, prístup ku kapitálu či licenciou na poskytovanie regulovaných finančných služieb.

Hlavnými silnými stránkami FinTech spoločností sú inovácie, obratnosť a rýchlosť uvedenia na trh, myslenie narúšať, štíhla stratégia a absencia starých systémov, technologická odbornosť, analýzy zákazníckych údajov, špecializované riešenia či moderné IT systémy.

Výsledkom úspešnej spolupráce bánk a FinTech spoločností by mohli byť výhody v podobe škálovaných a inovatívnych riešení, hlbšie a analyticky riadené zapojenie zákazníkov, vylepšené zmiernenie rizika, vylepšené, efektívnejšie produkty či dostupnejšie produkty.²⁶ Banky majú mnoho inovatívnych nápadov, výzvou však je, ktorému z nich sa aktívne venovať a implementovať potrebnú technológiu. Zložitosť, rozsah a povaha bánk často prinášajú problémy inovovať efektívne. V súčasnosti mnoho globálnych bánk využíva možnosti ako spolupracovať s FinTech, s cieľom znížiť svoje dlhodobé náklady, no zároveň ochrániť svoj podiel na trhu zavádzaním inovatívnych bankových produktov pre zákazníkov. Úspech však často nie je jednoduchý. Na to, aby banka úspešne spolupracovala s FinTech a poskytla naozaj inovatívnu hodnotu, banky musia mať jasno najmä v tom aký druh inovácie, jej rozsah, pôsobnosť či závažnosť jej obstarania. Spoločnosť Ernst & Young rozlišuje štyri kľúčové kroky k úspešnej spolupráci banky s FinTech spoločnosťou.

²⁶ TROTMAN, Jermaine. How Fintech is Changing Banking. [online]. 2019. [cit.2022-01-03]. Dostupné na: <https://www.nimbleappgenie.com/blogs/how-fintech-is-changing-banking/>

- **Vytvorenie FinTech štruktúry, ktorá odráža inovácie** – t.j. banky si musia stanoviť hranice, v rámci FinTech stratégie, akým smerom sa má spolupráca zamerať, pričom musí prihliadať na stanovené inovačné ciele.
- **Vybrať si inovačný model, ktorý prepája nové myšlienky s obchodnými potrebami, pričom odráža vzťah inovácií a rizík s tým spojených** – banky zvyčajne využívajú centralizovaný, decentralizovaný alebo hybridný model riadenia inovácií. Pre úspešnú spoluprácu s Fintech je ideálnym hybridný model, kde existuje inovačný tím, ktorý má stanovené jasné ciele smerovania inovácie, avšak transparentnosť a otvorenosť počas celého procesu zavádzania inovácie, môže priniesť ešte lepšie výsledky.
- **Porovnanie výhod a nevýhod plynúcich zo spolupráce s FinTech spoločnosťou** – banky by mali starostlivo zvážiť rôzne modely spolupráce a jednotlivé výhody a nevýhody, pričom sa zamerať na inovatívne riešenia podporujúce dlhodobý rast banky.
- **Precízne manažovať zmeny rozvíjať talenty** – technologická premena vyžaduje viacročný záväzok, pričom by mohlo dôjsť k jej odlišeniu od dlhobohkej strategickú vízie banky. Dôležité je stále sledovať zmeny v prostredí a zavádzať zjednodušenia všade, kde je to možné, využívať externé nástroje a platformy. V budúcnosti budú potrebné nové zručnosti personálu, preto je potrebné rozvíjať aj tieto schopnosti pracovníkov. A v neposlednom rade veľmi dôležitou súčasťou je komunikácia a dobré vzťahy medzi oboma stranami, nakoľko mentalita „my a oni“ môže pôsobiť demotivujúco a priniesť stratu najlepších talentov spoločnosti.²⁷

4.1.1 Bankovníctvo ako služba a bankovníctvo ako platforma

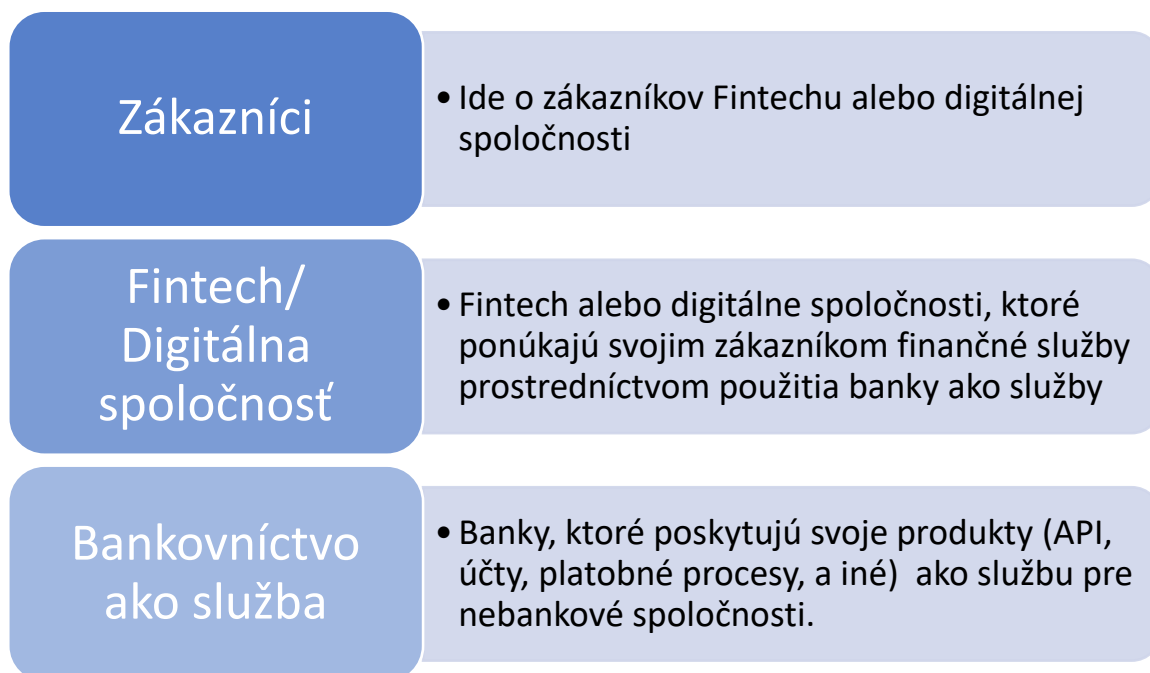
V súvislosti so spoluprácou medzi tradičnou bankou a novou Fintech spoločnosťou došlo k vzniku nových obchodných modelov, ktoré prepájajú banky a Fintech. Rozlišujeme dva základné obchodné modely a to Banking as a Service (BaaS), teda Bankovníctvo ako služba a Banking as a Platform (BaaP), teda Bankovníctvo ako platforma.

Bankovníctvo ako služba (BaaS) je obchodný model, ktorý umožňuje spoločnostiam poskytovať finančné služby zvyčajne spojené s bankami alebo finančnými inštitúciami.

²⁷ Ernst & Young. Unleashing the potential of FinTech in banking. [online]. [2017], online. 24 s. [cit. 2022-02-03] . Dostupné na: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/banking-and-capital-markets/ey-unleashing-the-potential-of-fin-tech-in-banking.pdf

Banky alebo finančné spoločnosti môžu predávať svoj softvér, licenciu alebo služby, pričom podnik ktorý tieto služby nakupuje sa v istom zmysle stáva tiež finančnou inštitúciou. Tento model tvoria tri faktory a to zákazníci, Fintech alebo digitálne spoločnosti a banky ponúkajúce svoje služby, čo znázorňuje obrázok 4.

Obrázok 4: Bankovníctvo ako služba.



Zdroj: Verified Payments. Banking-as-a-Service and Banking-as-a-Platform are NOT the same! Dostupné na: <https://verifiedpayments.com/blog/banking-as-a-service-and-banking-as-a-product/>

Medzi základné príklady BaaS používané v praxi môžeme uviesť, ak rôzne platformy alebo trhy s veľkou používateľskou základňou ponúkajú svojim zákazníkom funkciu elektronickej peňaženky, prostredníctvom vkladových účtov, crowdfundingové spoločnosti tiež využívajú riešenie BaaS na generovanie jedinečných účtov IBAN, pričom zákazník nemusí zakaždým vykonávať bankový prevod, lebo prostriedky má bezpečne uložené v peňaženke, čo tiež prispieva k lepšej zákazníckej skúsenosti a k prilákaniu väčšieho počtu zákazníkov. Fintech spoločnosti využívajú nie len infraštruktúru a funkcionality bánk ale aj prístup k databázam o zákazníkoch.

Bankovníctvo ako Platforma (BaaP) je v podstate opakom Bankovníctva ako Služby, pričom tento obchodný model znamená, že finančné a nefinančné podniky poskytujú finančné služby bankovým inštitúciám. V podstate to znamená, že Fintech alebo akákoľvek iná softvérová/technologická spoločnosť môže vyvinúť určitú službu a „prenajať“ ju banke.

Banka teda predstavuje platformu pre Fintech spoločnosti. Tento model sme znázornili na obrázku 5.

Obrázok 5: Bankovníctvo ako platforma.



Zdroj: Verified Payments. Banking-as-a-Service and Banking-as-a-Platform are NOT the same! Dostupné na: <https://verifiedpayments.com/blog/banking-as-a-service-and-banking-as-a-product/>

V podstate pri tomto modeli vyhrávajú všetci účastníci, keďže zákazník získava nové, lepšie produkty, Fintech vyhráva, pretože predáva svoje produkty etablovanej firme so ziskom a v neposlednom rade vyhráva aj banka, pretože zvyšuje spokojnosť zákazníkov a zároveň šetrí peniaze na vývoj nových produktov. Medzi príklady využívania tohto modelu môžeme zaradiť schopnosť uskutočniť platbu osobe, na základe toho že vieme jej telefónne číslo, automatizované investičné platformy, nástroje na správu osobných financií, online registrácia zákazníkov, poisťovacie služby a iné.

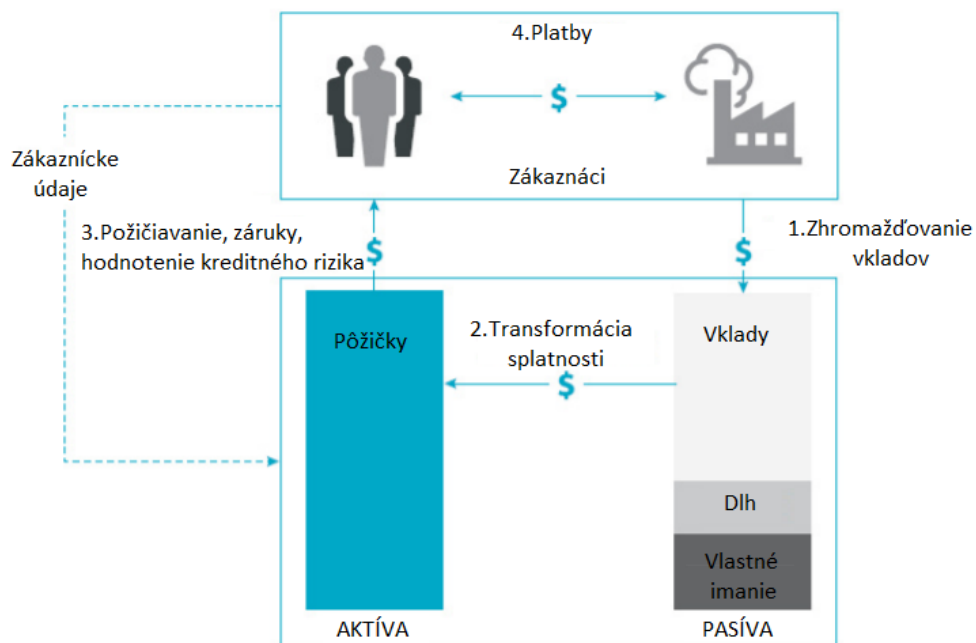
Hlavné výhody používania tohto modelu sú najmä znížené náklady a čas na vývoj, náklady na údržbu, ktoré sa prenášajú na spoločnosti ktoré vlastnia tieto produkty, nové možnosti pre zákazníkov, posilnenie pozície na trhu či zvýšená spokojnosť zákazníkov.²⁸

²⁸ Verified Payments. Banking-as-a-Service and Banking-as-a-Platform are NOT the same! So what's the difference? [online] [cit. 2022-03-02]. Dostupné na: <https://verifiedpayments.com/blog/banking-as-a-service-and-banking-as-a-product/>

4.1.2 Tradičná banka vs. FinTech

Klasické banky, mali svoje úlohy odjakživa rozdelené do troch kategórií, kam patrí prijímanie vkladov, poskytovanie úverov a realizácia platobného styku. Štvrtou menej spomínanou úlohou bánk, je transformácia splatnosti, čo v praxi znamená, že banka z krátkodobých záväzkov resp. depozít financuje dlhodobé aktíva ako úvery a cenné papiere. Na obrázku 6 môžeme vidieť základnú schému fungovania klasickej banky.

Obrázok 6: Schéma fungovania klasickej banky.



Zdroj: Zdroj: TEPLÝ, Petr - PŘIBYLOVÁ, Libuše. Retailová banka 2025: Mezigenerační střet nebo shoda? 2016. Dostupné na: <https://ies.fsv.cuni.cz/default/file/download/id/30783>

Postupom času však došlo k zmene pozície banky vo finančnom sektore, najmä z dôvodu vysokej konkurencie zo strany nebankových inštitúcií a s príchodom inovácií. Jedným zo spôsobov, akým môžeme vysvetliť súčasnú situáciu v bankovníctve a zmeny, ktoré prináša je koncepcia „nového normálu.“ To v praxi znamená, že nové veci, technológie a služby sa stanú úplne bežnými v každodennom živote. Tento prístup rozlišuje v bankovníctve tri druhy nového normálu a to kvalitatívny, regulatívny a kvantitatívny nový normál.

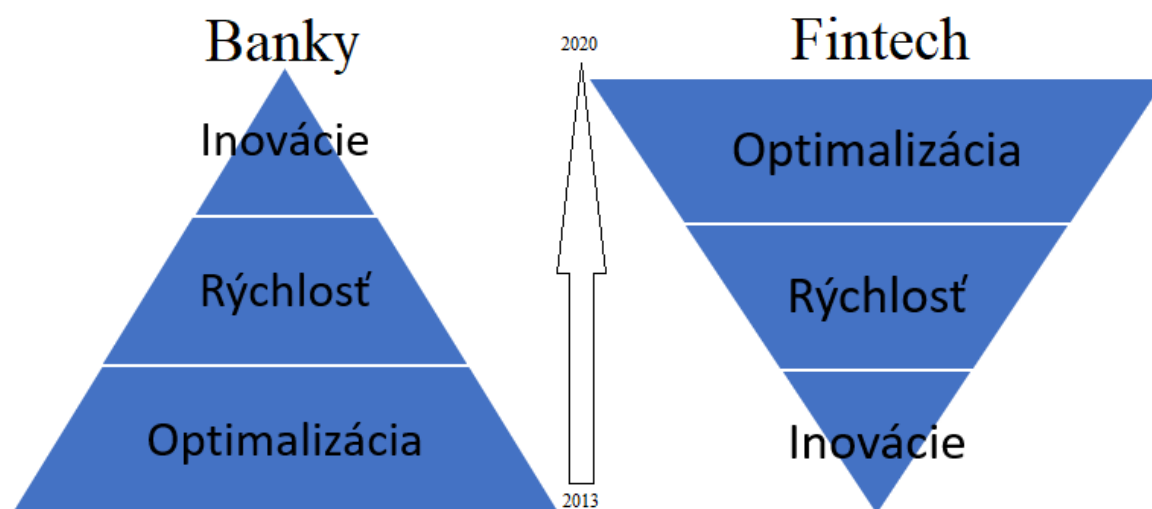
4.1.3 Koncepcia New normal

Kvalitatívny nový normál znamená, že v súčasnosti klesá potreba banky, nie však bankovníctva. To znamená, že finančné služby dokáže klientovi poskytnúť aj iná finančná

inštitúcia a banky preto strácajú na svojej podstate. Medzi iné finančné inštitúcie môžeme zaradiť aj FinTech spoločnosti, ktorých vznikom dochádza k obrovskému tlaku na banky. Banky strácajú svoju konkurenčnú výhodu a sú nútené k inováciám, jednak v externej oblasti, v rámci komunikácie s klientami ale aj vo vnútri banky v súvislosti so štandardizáciou a zrýchľovaním procesov. Množstvo mladých ľudí dnes v súvislosti s bankovými službami siaha skôr po online forme, resp. využíva mobilné telefóny. Dá sa preto predpokladať, že v budúcnosti bude zo strany finančných inštitúcií dochádzať k snahám zlepšiť poskytovanie služieb týmto zákazníkom a dôjde k vývoju stále novších a lepších technológií a spôsobov poskytovania služieb zákazníkom. V rámci digitalizácie je však častou nevýhodou bánk ich prístup k inováciám, čo zobrazuje obrázok č. 7. Zatiaľ čo zo strany bánk dochádza k zavádzaniu inovácií pomaly a postupne, FinTech spoločnosti už vstupujú na trh s novými inováciami, novými obchodnými modelmi a alternatívami riešenia potrieb spotrebiteľov. Dosiahnutím určitej zákaznickej základne tieto spoločnosti prechádzajú k optimalizácii procesov, spotrebiteľom ponúkajú nižšie ceny služieb, čo zákazník považuje ako výhodu a tieto spoločnosti tak môžu získať aj klientov, ktorým inovácie v klasických bankách nepostačovali. FinTech spoločnosti zvyčajne začínajú s jednou službou a majú skôr obmedzené portfólio, na druhej strane však klasické banky využívajú úplne iný koncept, pričom dnes je ich prioritou optimalizácia a až o niekoľko rokov prídu s inovatívnymi technológiami.²⁹

²⁹ TEPLÝ, Petr - PŘIBYLOVÁ, Libuše. Retailová banka 2025: Mezigenerační střet nebo shoda? Analýza Vědeckého grémia ČBA. [online]. Praha, 2016. s. 7-9. [cit. 2021-12-31]. Dostupné na: <https://docplayer.cz/20254891-Retailova-banka-2025-mezigeneracni-stret-nebo-shoda-analyza-vedeckeho-gremia-cba.html>

Obrázok 7: Zavádzanie inovácií banky vs. FinTech.



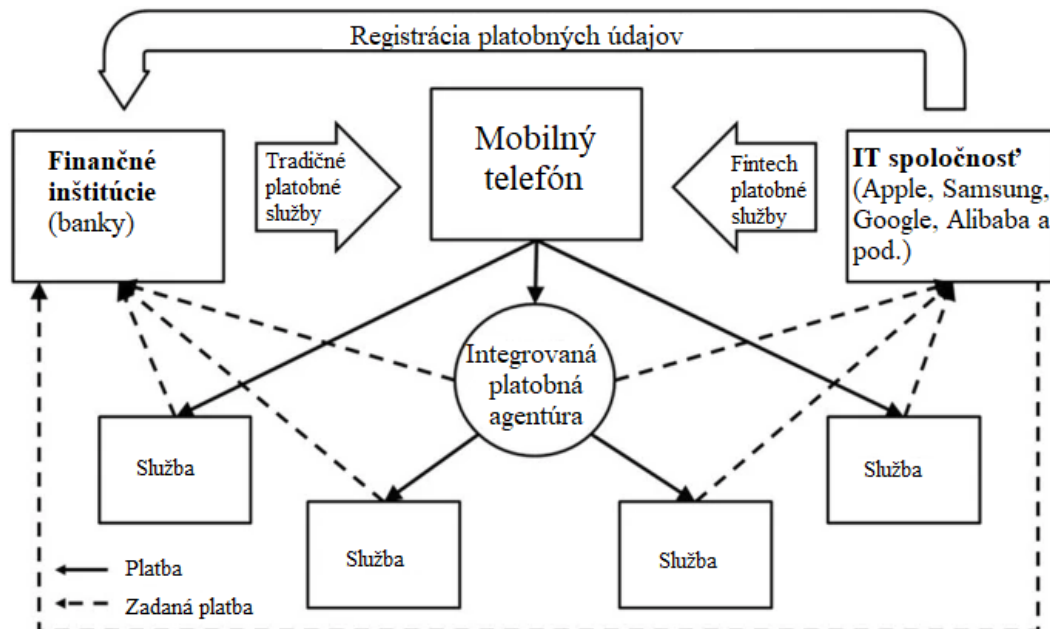
Zdroj: ACCENTURE, A Critical Balancing Act: US Retail Banking in the Digital Era. 2020. s. 12. Dostupné na: <https://docplayer.net/14989260-Banking-2020-thought-leadership-series-a-critical-balancing-act-us-retail-banking-in-the-digital-era.html>

Jednou z inovácií súčasnosti sú aj mobilné FinTech platobné služby. Mobilné platobné služby môžeme rozdeliť na existujúce platobné služby, ktoré priamo smerujú na bankové inštitúcie a FinTech platobné služby, ktoré využívajú IT spoločnosti. Každá mobilná platba v podstate vyžaduje otvorenie bankového účtu v banke a získanie príslušnej karty na realizovanie platieb. Pri existujúcich mobilných platbách obchodník, ktorý zaznamenal žiadosť platby online, si musí vymeniť platobné informácie s bankou, s cieľom získať finančné prostriedky. Aj keď tradičný spôsob online platby využíva technológie, v porovnaní s Fintech platbami banky zaostávajú. Pri realizácii klasickej online platby, je užívateľ nútený zadávať údaje o svojej platobnej karte vždy jednorazovo a klasické platby sa realizujú na základe individuálneho systému banky a jej pravidiel. FinTech spoločnosti umožňujú klientovi, ktorý využíva určitú finančnú inštitúciu, prispôbiť si platobné služby pohodliu zákazníka, pričom údaje o jeho platobnej karte systém zaznamenáva a zákazník ich tak nemusí zakaždým zadávať.

Ako môžeme vidieť na obrázku 8 FinTech platobné služby realizované IT spoločnosťami, sú spojené s existujúcimi finančnými inštitúciami a digitálnou platobnou infraštruktúrou založenou na IT technológiách, kde platobné údaje klienta sú registrované s finančnou inštitúciou, čo umožňuje realizovať platby nezávisle od jej systému a poskytuje tak zákazníkovi univerzálnu a pohodlnú platobnú metódu. Jedným z príkladov Fintech mobilných platieb je Apple pay, ktorý umožňuje zákazníkovi zaplatiť bez odomknutia

telefónu, kde na základe biometrie tváre či odlačky prsta dôjde k realizácii platby. Systém má údaje o platbe zapamätané, preto ich zákazník nemusí vždy zadávať a platbu je možné zrealizovať aj napr. smart hodinkami.³⁰

Obrázok 8: Porovnanie tradičnej a FinTech mobilnej platby.



Zdroj: KANG, Junghao. Mobile payment in Fintech environment: trends, security challenges, and services. 2018. s. 3. Dostupné na: <https://hcis-journal.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s13673-018-0155-4.pdf>

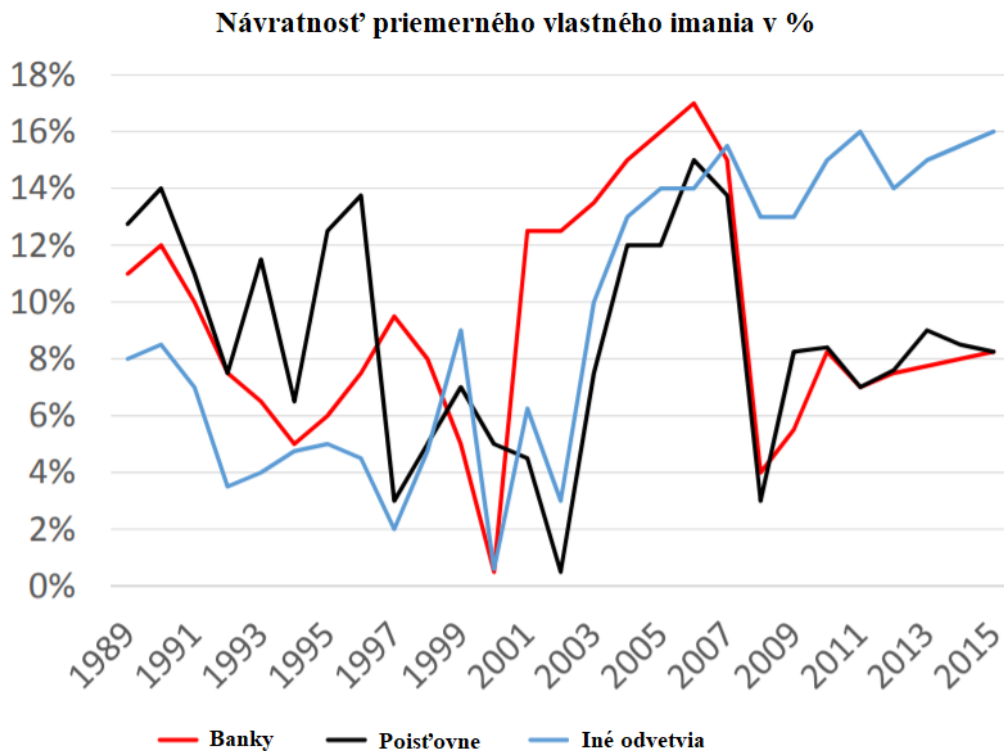
Regulatívny nový normál sa vyznačuje zvýšením bankovej regulácie po globálnej finančnej kríze v rokoch 2007-2009, vyššou ochranou spotrebiteľa a nárastom pokút bánk za protizákonné praktiky.

Kvantitatívny nový normál sa predovšetkým vyznačuje poklesom ziskovosti bánk.³¹ Na obrázku 9 môžeme vidieť, že návratnosť vlastného imania bánk od roku 2007 rapídne poklesla, čo bolo zapríčinené aj vznikom FinTech spoločností, ktoré využili príležitosť po finančnej kríze a zaviedli inovatívne možnosti a technológie. Banky na tento technologický pokrok neboli dostatočne pripravené a reagovali pomaly, preto mnoho spotrebiteľov začalo využívať skôr služby FinTech spoločností, ktoré sú pohodlnejšie a jednoduchšie.

³⁰ KANG, Junghao. Mobile payment in Fintech environment: trends, security challenges, and services. [online]. 2018. 16 s. [cit. 2021-12-31]. Dostupné na: <https://hcis-journal.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s13673-018-0155-4.pdf>

³¹ TEPLÝ, Petr - PŘIBYLOVÁ, Libuše. Retailová banka 2025: Mezigenerační střet nebo shoda? Analýza Vědeckého grémia ČBA. [elektronický zdroj]. Praha, [2016], online. 44 s. [cit. 2021-12-31]. Dostupné na: <https://docplayer.cz/20254891-Retailova-banka-2025-mezigeneracni-stret-nebo-shoda-analyza-vedecke-ho-gremia-cba.html>

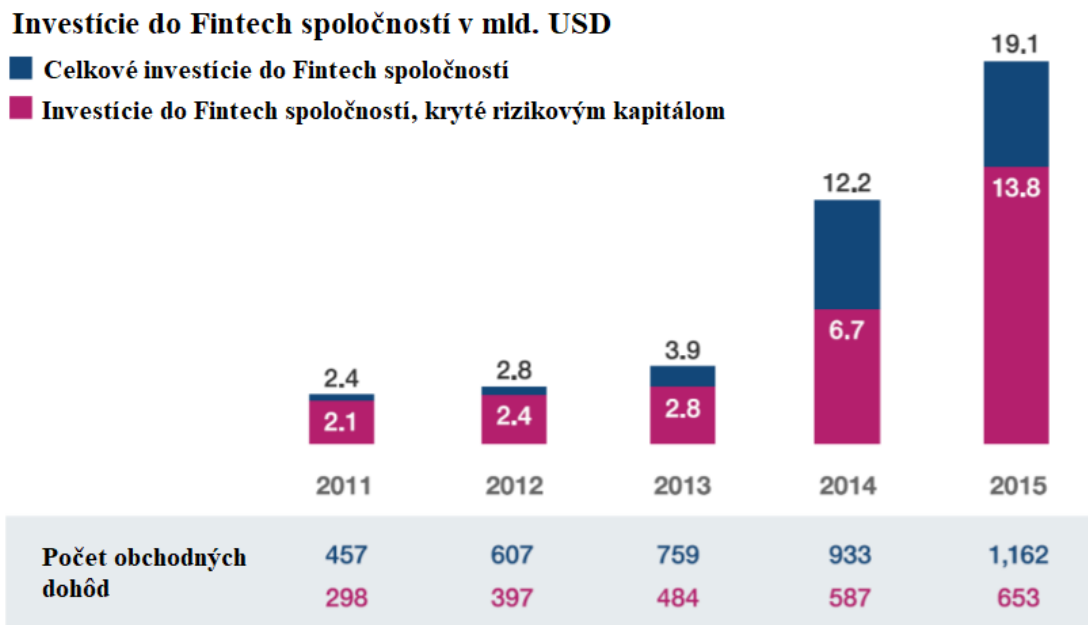
Obrázok 9: Pokles ziskovosti bánk v rokoch 1989 až 2015.



Zdroj: TEPLÝ, Petr. BANKS VS FINTECH -WHO WILL WIN IN 2025? 2016. s. 23.

Dostupné na: <https://ies.fsv.cuni.cz/default/file/download/id/30783>

Obrázok 10: Investície do FinTech spoločností v rokoch 2011 až 2015.



Zdroj: : TEPLÝ, Petr. BANKS VS FINTECH -WHO WILL WIN IN 2025? 2016. s. 30.

Dostupné na: <https://ies.fsv.cuni.cz/default/file/download/id/30783>

V súvislosti s poklesom ziskovosti bánk v posledných rokoch naopak dochádza k zvyšovaniu investícií do FinTech spoločností, čo znázorňuje aj obrázok 10. Na obrázku môžeme vidieť, že v roku 2011 predstavovali celkové investície do Fintech spoločností len 2,4 mld. USD. Od daného roka však investície pomaly rástli, no rapídny nárast zaznamenali v roku 2014 na hodnotu 12,2 mld. USD. V roku 2015 hodnota celkových investícií do Fintech spoločností predstavovala až 19,1 mld. USD.³²

4.2 Global FinTech Adoption Index a Global FinTech Index

Zavádzanie nových technológií a vznik FinTech spoločností spôsobili aj zvýšenie očakávaní spotrebiteľov v oblasti poskytovania finančných služieb. Zákazník v súčasnosti očakáva službu, ktorá je rýchla, efektívna a pohodlná a často dochádza k očakávaniu, že poskytovateľ im ponúkne komplexný balík služieb pre ich jednoduchosť. Keďže poskytovanie takýchto rôznorodých služieb predstavuje pre banky zvýšené náklady, ktoré je ťažké splniť, FinTech spoločnosti tak získali výhody a zamerali sa na pokroky v oblastiach ako je používanie kryptomien, inteligentné kúpno-predajné zmluvy realizované prostredníctvom blockchainu, otvorené bankovníctvo, implementácia umelej inteligencie, robo-poradcovia, inovácie v oblasti kybernetickej bezpečnosti, či v oblasti riešení pre nebankové subjekty, ktoré nemôžu získať prostriedky od bánk.³³

Index globálnej FinTech adaptácie, ktorý od roku 2015 vypracováva spoločnosť Ernst & Young sa zaoberá adaptáciou FinTech spoločností u viac ako 27 000 spotrebiteľov v 27 krajinách. V roku 2019 výsledkom skúmaní spoločnosť zistila, že z pohľadu spotrebiteľov až 64 % adaptovalo resp. prijalo FinTech spoločnosti, čo je obrovský nárast oproti roku 2015, kedy index dosiahol hodnotu len 16%. Až 96 % spotrebiteľov pozná aspoň jednu FinTech platobnú transakciu, 75 % resp. 3 zo 4 využíva FinTech služby realizácie finančných transferov a 1 z 2 spotrebiteľov využíva FinTech poisťovacie služby. Dokonca 33 % opýtaných sa skôr obráti na inú spoločnosť ako svoju hlavnú banku, 68 % by si radšej vybralo nefinančnú spoločnosť pre poskytnutie finančných služieb a 46 % sú ochotní zdieľať svoje finančné a platobné údaje s inou organizáciou. Medzi hlavné dôvody využívania FinTech spoločností spotrebiteľia uvádzajú najmä atraktívne sadzby a poplatky.

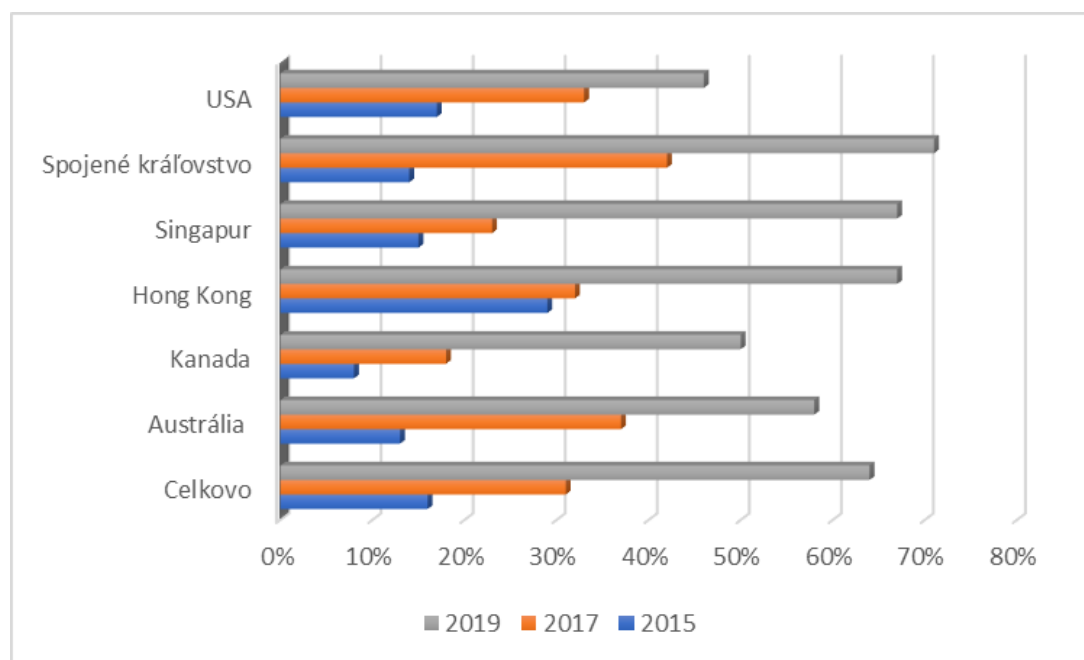
³² TEPLÝ, Petr. BANKS VS FINTECH -WHO WILL WIN IN 2025? [elektronický zdroj]. Praha, [2016], online. 52 s. [cit. 2022-01-02]. Dostupné na: file:///C:/Users/42191/Desktop/160912_phbs_banks_vs_fintech_p.teply_final.pdf

³³ TROTMAN, Jermaine. How Fintech is Changing Banking. [elektronický zdroj]. [2019], online. [cit.2022-01-02]. Dostupné na: <https://www.nimbleappgenie.com/blogs/how-fintech-is-changing-banking/>

Z hľadiska malých a stredných podnikov, 25 % prijalo FinTech spoločnosti a 56 % malých a stredných podnikov využíva bankové a platobné služby FinTech. Až 93 % MSP preferujú technologické riešenie všade tam kde sú možné a 89 % MSP sú ochotní zdieľať svoje citlivé údaje s FinTech spoločnosťami. Malé a stredné podniky medzi hlavné dôvody využívania FinTech spoločností uvádzajú vysokú funkčnosť a mnoho doplnkových funkcií.

Na grafe 1 môžeme vidieť porovnanie ako vybrané trhy prijali FinTech spoločnosti v rokoch 2015 až 2019.

Graf 1: Prijatie Fintech spoločností vybranými trhmi.



Zdroj: Ernst & Young. Global FinTech Adoption Index 2019. s. 8. Dostupné na: https://www.ey.com/en_gl/ey-global-fintech-adoption-index

Pri porovnaní 6 krajín z prvého ročníka indexu v roku 2015 a miery akceptovateľnosti FinTech v týchto krajinách v roku 2019 môžeme povedať, že v priebehu týchto rokov sa tieto krajiny stali vynikajúcimi príkladmi globalizácie a adaptácie FinTech. Miera prijatia FinTech sa od roku 2015 kedy bola na úrovni 16%, zvýšila v roku 2017 na úroveň 31 %, avšak rok 2019 bol výnimočne úspešný a miera akceptácie FinTech spoločností stúpila na 64 %. Spomedzi sledovaných krajín, dosiahlo najvyššiu mieru Spojené kráľovstvo, a to až 71 % v roku 2019, za ním Honk Kong a Singapur s mierou 67 %.³⁴

³⁴ Ernst & Young. Global FinTech Adoption Index 2019: As FinTech becomes the norm, you need to stand out from the crowd. [online]. 2019. 44 s. [cit. 2022-01-03]. Dostupné na: https://www.ey.com/en_gl/ey-global-fintech-adoption-index

Globálny FinTech index skúma viac ako 230 miest v 65 krajinách sveta, pričom sa zameriava na hodnotenie sily FinTech ekosystémov jednotlivých krajín, na základe čoho zostavuje rebríček. Nasledujúca tabuľka č. 2 zobrazuje 15 najúspešnejších krajín, ktoré majú najlepšie vybudované FinTech prostredie.

Tabuľka 2: Rebríček krajín s najlepším FinTech prostredím podľa Svetového FinTech Indexu.

Poradie	Krajina	Celkové skóre
1	USA	31,79
2	Spojené kráľovstvo	23,26
3	Singapur	19,18
4	Litva	17,34
5	Švajčiarsko	16,02
6	Holandsko	14,46
7	Švédsko	14,27
8	Austrália	13,56
9	Kanada	13,32
10	Estónsko	13,3
11	Nemecko	12,79
12	Izrael	12,77
13	Španielsko	12,37
14	Fínsko	12,11
15	India	12,02

Zdroj: Findexable. The Global Fintech Index 2020. s. 26. Dostupné na: https://findexable.com/wp-content/uploads/2019/12/Findexable_Global-Fintech-Rankings-2020exSFA.pdf

Ako môžeme vidieť v tabuľke, medzi krajiny s najlepším FinTech prostredím na svete sa na prvom mieste umiestnili Spojené štáty americké, s celkovým skóre 31,79 bodov. Na druhom mieste skončilo spojené kráľovstvo, so skóre 23,26 bodov, za ním Singapur s 19,18 bodmi, Litva s 17,34 bodmi či Švajčiarsko s hodnotením 16,02 bodov. Spomedzi všetkých sledovaných krajín sa na poslednom – 65. mieste umiestnil Lisabon s celkovým skóre 3,94 bodov.³⁵

³⁵ Findexable. The Global Fintech Index 2020. [online]. 2020. s. 26. [cit. 2022-01-03]. Dostupné na: https://findexable.com/wp-content/uploads/2019/12/Findexable_Global-Fintech-Rankings-2020exSFA.pdf

4.3 Prípadová štúdia: Erste Group

Spoločnosť Erste Group je jedným z príkladov digitalizácie a transformácie obchodných modelov v bankovníctve, najmä v dôsledku zavedenia digitálnej platformy George, ktorá odráža zavádzanie FinTech v bankovníctve aj spoluprácu tradičnej banky s inými FinTech spoločnosťami a tretími stranami.

4.3.1 Charakteristika a história spoločnosti Erste Group

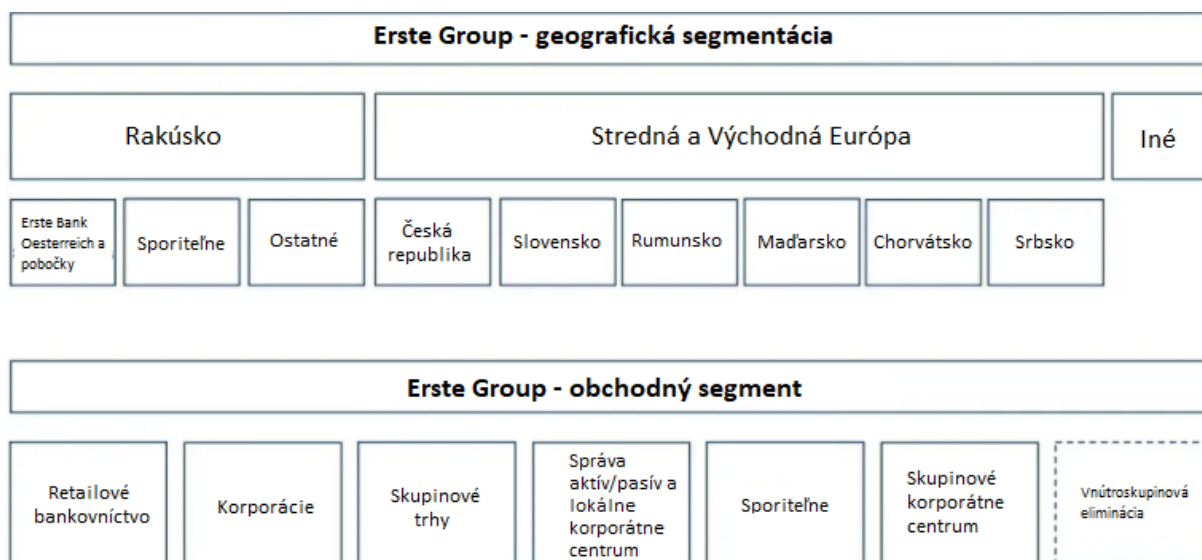
Erste Group bola založená v roku 1819 ako prvá rakúska sporiteľňa. V roku 1997 spoločnosť vstúpila na burzu so stratégiou rozšíriť svoje maloobchodné podnikanie do strednej a východnej Európy. Odvtedy sa prostredníctvom mnohých akvizícií a organického rastu spoločnosť rozrástla a v súčasnosti predstavuje jedného z najväčších poskytovateľov finančných služieb vo východnej časti EÚ z hľadiska klientov a celkových aktív. Erste Group patrí medzi top tri banky na svojich kľúčových trhoch a je považovaná za inovačného lídra v oblasti retailového bankovníctva v Rakúsku.

K prvému polroku 2021 mala Erste Group 16 miliónov zákazníkov, 45 000 zamestnancov, 2 168 pobočiek v 7 krajinách, celkové aktíva spoločnosti predstavovali viac ako 303 mld. EUR, čistý zisk spoločnosti bol v danom čase 918 mil. EUR a celkové vlastné imanie 23,4 mld. EUR.

História sporiteľne sa však začína v spomínanom roku 1819, kedy viedenský kňaz Johann Baptist Weber a konzorcium filantropických občanov založili prvú rakúsku sporiteľňu, ktorej cieľom bolo pomôcť chudobným ľuďom ušetriť peniaze a získať finančnú nezávislosť. Počiatky budovania sporiteľne začali v kostole sv. Leopolda, otvoreného len počas dvoch dní v týždni, kde si občania prišli vložiť alebo vybrať svoje zarobené financie. Postupom času sa myšlienka sporiteľne rozšírila z Rakúska do iných častí Rakúsko-Uhorska a ďalej. V 60. rokoch Erste zmodernizovala celú svoju organizáciu. V 70. rokoch došlo k zmene spotrebiteľských návykov, Rakúsko sa stalo jednou z najbohatších krajín sveta a ľudia chceli svoje peniaze nie len šetriť ale aj míňať. Zmeny v zákonoch umožnili „Die Erste“ stať sa všeobecnou bankou a začala expanzia aj za hranice Rakúska. V roku 1997 Erste Bank začala svoju expanziu do oblastí ako Maďarsko, ČR, Chorvátsko, Slovensko a ďalšie. V roku 2000 Erste Bank získala väčšinový podiel 52,07% v Českej sporiteľni, najväčšej retailovej banke v ČR. V roku 2001 získala majoritný podiel 87,18% v Slovenskej sporiteľni, či v roku 2005 Erste Bank kúpila 61,88% najväčšej banky v Rumunsku. Od roku

2008 pôsobí spoločnosť pod registrovaným názvom Erste Group Bank AG.³⁶ V súčasnosti však spoločnosť rozšírila svoje pôsobenia vo viacerých krajinách Strednej a Východnej Európy.

Obrázok 11: Erste Group – segmentácia.



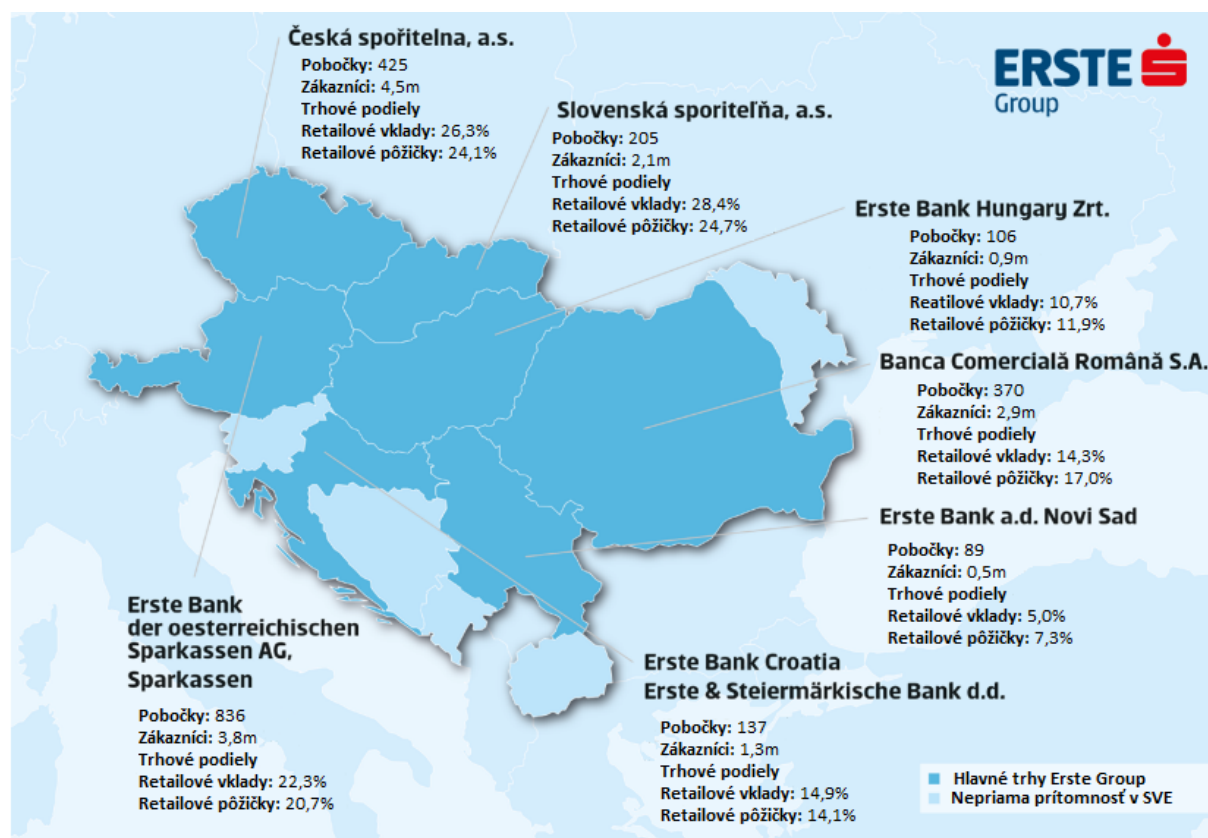
Zdroj: ERSTE Group. Dostupné na: <https://www.erstegroup.com/en/about-us>

Na obrázku č. 11 môžeme vidieť jednak geografické segmenty spoločnosti Erste Group ale aj segmenty jej obchodných činností. V rámci geografického členenia pôsobí spoločnosť v Rakúsku, ako svojej materskej krajine, pričom od roku 1997 rozšírila svoje pôsobenie v krajinách strednej a východnej Európy, medzi ktoré dnes patrí Česká republika, Slovensko, Rumunsko, Maďarsko, Chorvátsko a Srbsko. V rámci obchodných aktivít sa Erste Group zameriava na retailové bankovníctvo, korporácie aj skupinové trhy, patrí tam správa aktív a pasív a lokálne korporátne centrum, sporiteľne aj skupinové korporátne centrum či vnútroskupinová eliminácia.

V rámci geografického členenia na nasledujúcom obrázku č. 12 môžeme vidieť, že spoločnosť Erste Group pôsobí okrem svojich hlavných trhov v Strednej a Východnej Európe (SVE) aj nepriamo, v krajinách ako Moldavsko, Severné Macedónsko, Čierna Hora, Bosna a Hercegovina či Slovinsko.

³⁶ ERSTE Group. About US. [online]. [cit. 2022-03-17]. Dostupné na: <https://www.erstegroup.com/en/about-us>

Obrázok 12: Erste Group v Strednej a Východnej Európe.



Zdroj: ERSTE Group. Fact Sheet. 2021. s. 1. Dostupné na: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/en/About%20us/fact-sheet-erste-group-en.pdf

V rámci priamej pôsobnosti Erste Group v SVE môžeme povedať, že najviac pobočiek má spoločnosť v materskej krajine, teda v Rakúsku, čo však neplatí v oblasti zákazníkov a trhových podielov. Ako môžeme vidieť na obrázku, medzi najlepšie trhy, na ktoré spoločnosť Erste Group vstúpila patrí aj Slovenská republika, keďže jej služby využíva viac ako 201 milióna zákazníkov, pričom retailové vklady tvoria až 28,4% a pôžičky až 24,7%. Ďalším z najlepších trhov na ktorý Erste Group vstúpila je Česká republika, keďže v tejto krajine využíva služby spoločnosti až 4,5 milióna zákazníkov, pričom retailové vklady predstavujú až 26,3% a pôžičky 24,1%. Významným trhom je tiež Rumunsko, kde má spoločnosť veľký počet pobočiek, až 370, pričom ide o viac ako 2,9 milióna zákazníkov využívajúcich tieto služby. Retailové vklady tvoria v Rumunsku 14,3% a pôžičky 17%. Erste Group priamo pôsobí aj v Chorvátsku, kde jej služby využíva 1,3 milióna zákazníkov, pričom retailové vklady spoločnosti tvoria 14,9% a pôžičky 14,1%. V neposlednom rade

Erste Group vstúpila aj na srbský trh, aj keď ide o menší trh, so zákazníckou základňou viac ako 0,5 milióna, pričom vklady tvoria 5% a poskytnuté pôžičky 7,3%.³⁷

4.3.2 Stratégia Erste Group so zameraním na digitalizáciu

V rámci svojej stratégie sa Erste Group snaží byť vedúcou retailovou a korporátnou bankou vo východnej časti Európskej únie. Na dosiahnutie tohto cieľa sa Erste Group zameriava na podporu svojich retailových, korporátnych zákazníkov, aj zákazníkov z verejného sektora, najmä prostredníctvom ponuky finančného poradenstva a konkrétnych riešení, zodpovedného požičiavania a poskytovania bezpečného miesta na úsporu financií, čo môžeme vidieť aj na obrázku 13, ktorý znázorňuje strategické aktivity spoločnosti.

Obrázok 13: Stratégia Erste Group.



Zdroj: Zdroj: ERSTE Group. Fact Sheet. 2021. s. 1. Dostupné na: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/en/About%20us/factsheet-erste-group-en.pdf

³⁷ ERSTE Group. Fact Sheet. [online]. 09.2021, s.1-2. [cit. 2022-03-17]. Dostupné na: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/en/About%20us/factsheet-erste-group-en.pdf

Erste Group chce svoje aktivity aj naďalej smerovať k prispievaniu k hospodárskemu rastu a finančnej stabilite a tým aj prosperite v regióne SVE, pričom stratégia spoločnosti je v súčasnosti založená na troch základných pilieroch, kam patrí:

- Efektívnosť
- Digitálna transformácia
- Rast.

Erste Group sa na všetkých svojich kľúčových trhoch zameriava na vyvážený obchodný model zameraný na poskytovanie čo najlepších bankových služieb každému svojmu zákazníkovi, pričom čoraz väčšiu úlohu v súčasnosti zohrávajú digitálne inovácie. Udržateľnosť obchodného modelu sa odráža v schopnosti banky financovať klientske úvery, klientskymi vkladmi, pričom väčšina vkladov klientov sú stabilné retailové vklady.

Retailové bankovníctvo predstavuje silu a hlavnú prioritu spoločnosti Erste Group, pričom pri vývoji produktov sa zameriava najmä na moderné digitálne bankovníctvo, ktoré umožňuje spoločnosti splniť očakávania zákazníkov omnoho efektívnejšie ako v minulosti. Spoločnosť ponúka atraktívne, ľahko pochopiteľné produkty a služby, ktoré spĺňajú individuálne potreby a ciele klientov, čo je veľmi dôležité pre budovanie a udržanie si čo najlepších, silných a dlhodobých vzťahov so zákazníkmi.

V posledných rokoch sa vplyvom technologických zmien, demografického vývoja aj regulačných zásahov tempo digitálnej transformácie značne zrýchlilo. V dôsledku toho sa tiež výrazne zmenilo správanie zákazníkov aj ich očakávania od finančných produktov. Preto aj Erste Group podporuje digitálne bankovníctvo a spoločnosť je presvedčená, že z dlhodobého hľadiska, pre úspech a hospodársky rast je zavádzanie inovácií nevyhnutné. Digitálna stratégia Erste Group je založená na vlastnom ekosystéme, ktorého cieľom je poskytnúť zákazníkovi prístup k personalizovaným produktom jednak Erste Group ale aj od dodávateľov z tretích strán ako napr. aplikačné programové rozhrania (API) v bezpečnom IT prostredí finančnej platformy. API umožňujú širokú škálu spolupráce, či už s FinTech alebo naprieč odvetvami a môžu pomôcť otvoriť nové trhy. V rámci transformácie na digitálne bankovníctvo Erste Group zaviedla digitálnu platformu George. Rozsah digitálne dostupných produktov a služieb sa neustále rozširuje. Zákazníci si môžu stiahnuť aplikácie Erste Group aj tretích strán a používať ich na správu svojich financií. Omni-kanálový prístup Erste Group integruje rôzne predajné a komunikačné kanály. Zákazníci rozhodujú o tom

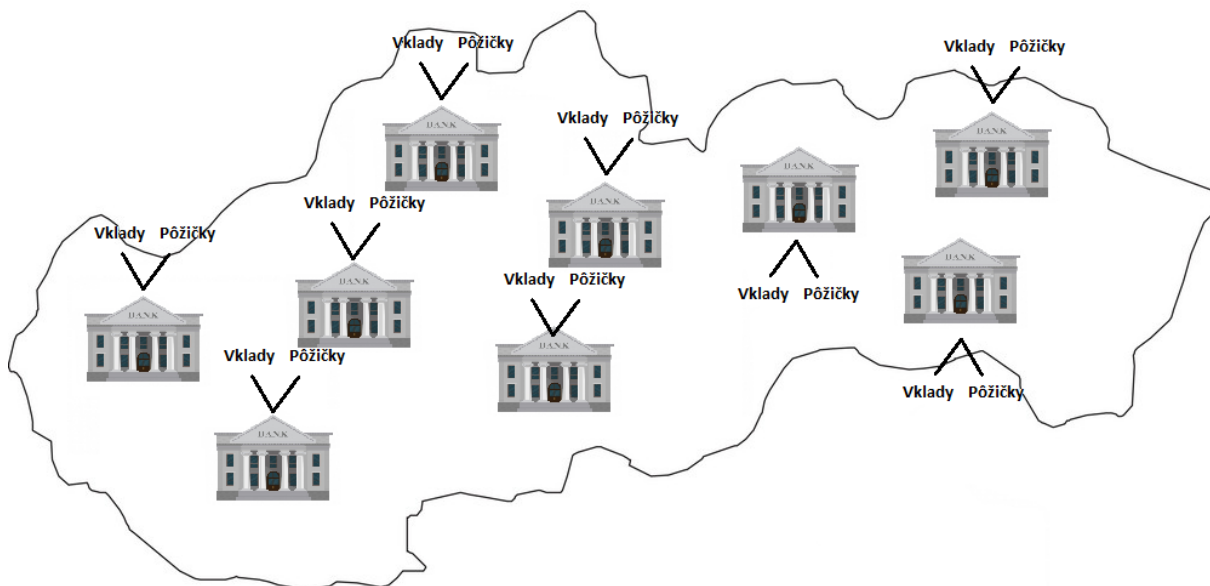
ako, kedy a kde vykonávajú svoje bankové činnosti. Kontaktné centrá v súčasnosti slúžia skôr ako rozhrania medzi digitálnym bankovníctvom a tradičnou pobočkou.

V rámci rastového piliera sa Erste Group zameriava na zodpovednosť, pretože len tak môže spoločnosť dlhodobo prežiť a vytvárať skutočnú hodnotu pre zákazníkov, investorov aj zamestnancov. Spoločnosť sa preto zameriava na udržateľnosť a vyvažuje sociálne, ekologické a ekonomické dôsledky jej podnikateľskej činnosti.³⁸

4.3.3 Transformácia obchodného modelu Erste Group

Digitálne inovácie však ovplyvnili bankovníctvo a jeho obchodné modely až v posledných rokoch. Predtým totiž každá banka a to aj Erste Group používala tradičný obchodný model. V minulosti sa na trhu nachádzali viaceré banky, ktoré ponúkali konkrétne obmedzené produkty, čo môžeme vidieť na obrázku č. 14, pričom si zákazník musel vybrať z fixnej ponuky bánk a ich produktov. Vo väčšine prípadov rozhodujúcim faktorom, na základe ktorého zákazník uskutočnil svoj výber bol samotný prístup či vzdialenosti k banke.

Obrázok 14: Tradičný trh s bankovými produktmi.



Zdroj: vlastné spracovanie.

³⁸ ERSTE, Group. Annual Report 2020. [online]. 2020, s. 10-13. [cit. 2022-3-20]. Dostupné na: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/en/Investor_Relations/2020/Reports/A_R2020_FINAL_en.pdf?forceDownload=1

Základným obchodným modelom týchto bánk, kam patrí aj Erste Group, bol tradičný model, ktorého základom bolo získavanie vkladov od svojich klientov, ktoré sa zhodnocovali pri nízkych úrokových sadzbách. Následne časť týchto vkladov banka poskytovala vo forme pôžičky iným klientom, ktorí jej za ich poskytnutie platili úrok, čo sme znázornili na nasledujúcom obrázku č. 15.³⁹

Obrázok 15: Tradičný obchodný model Erste Group.



Zdroj: vlastné spracovanie.

Nástup mnohých zmien, príchod digitalizácie a inovácií spôsobil, že aj Erste Group musela zmeniť svoj doterajší obchodný model. Spoločnosť pochopila, že zákaznicke potreby sa zmenili, a v súčasnosti majú zákazníci omnoho väčší prehľad, sú viac finančne zdatní a preto vyžadujú odlišný prístup a kvalitné špecializované produkty.

³⁹ Vlastné spracovanie

Obrázok 16: Erste Group a jej orientácia na zákazníka.



Zdroj: vlastné spracovanie.

Ako môžeme vidieť na obrázku 16, Erste Group kladie zákazníkov a ich potreby do centra svojich obchodných aktivít. Hlavným cieľom spoločnosti je ponúkať zákazníkom poradenstvo, produkty a služby, ktoré im pomáhajú dosiahnuť a udržať si prosperitu. Zvláštnu pozornosť spoločnosť venuje proaktívnemu prístupu k zákazníkom, promptnej reakcii na ich potreby a poskytnutie profesionálnej starostlivosti na mieru s primeranou mierou rizika. Tento faktor považuje spoločnosť za kľúčový v budovaní a udržiavaní dlhodobých vzťahov so zákazníkmi. Zákaznícke správanie sa dnes mení a s príchodom online a mobilných kanálov narastá jeho dôležitosť. Pandémia Covid-19 tento vývoj ešte urýchlila, preto spoločnosť svoje poradenské služby začala ponúkať nie len fyzicky na pobočkách, ale aj prostredníctvom online foriem ako chat, audio či video komunikácie.

Vývoj produktov je tiež riadený na základe potrieb zákazníkov a spôsobmi akými klienti vykonávajú svoje bankové činnosti. Produkty a služby sú navrhnuté aby zahŕňali flexibilitu, zmeny životného cyklu, bezpečnosť, transparentnosť a jednoduchosť ich používania. Cieľom je zjednodušiť súčasné produktové portfólio, a vyvíjať produkty, ktoré čo najlepšie uspokojujú potreby zákazníkov. Erste Group umožňuje svojim zákazníkom vybrať si medzi tradičnými možnosťami alebo novými digitálnymi komunikačnými kanálmi. Čoraz viac zákazníkov sa však zameriava na digitálne možnosti, preto spoločnosť

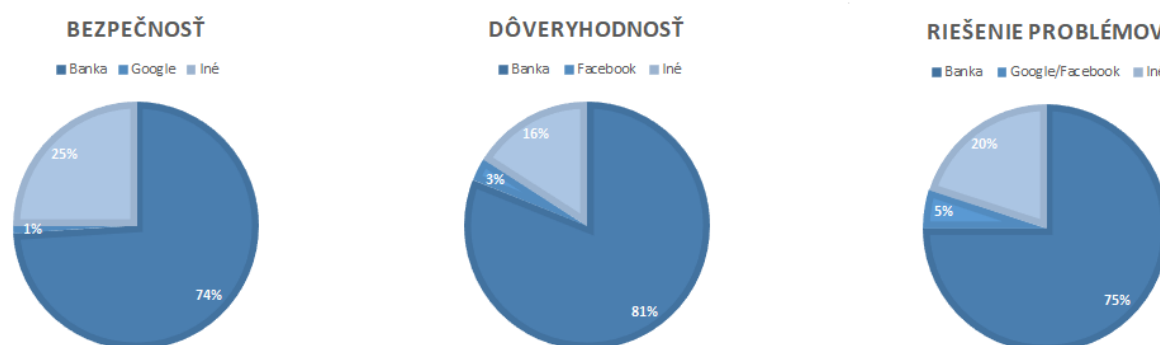
stále viac investuje do komplexného digitálneho bankovníctva. V rámci toho, čoraz viac zákazníkov uprednostňuje jednoduchý prechod medzi viacerými kanálmi s osobným kontaktom či poradenskými službami, preto sa spoločnosť zamerala na zavedenie omni kanálového modelu.

V súčasnosti nie len internetovo zdatnejší ale aj tradiční zákazníci očakávajú neustále sa rozširujúce možnosti služieb v rámci digitálneho bankovníctva. Digitálne bankovníctvo znamená viac ako len možnosť previesť hotovosť cez počítač alebo mobil. Zahŕňa aj kompetentné poradenstvo a jednoduchšie zadávanie akýchkoľvek bankových transakcií, patria tam tiež nástroje poskytujúce rýchly prehľad o všetkých uskutočnených transakciách a mnohé iné. Na základe viacerých faktorov, sa preto spoločnosť Erste Group rozhodla zaviesť platformu digitálneho bankovníctva nazývanú George.⁴⁰

4.3.4 Zavedenie digitálnej platformy George v jednotlivých krajinách pôsobnosti

Pred samotným zavedením Georgea si Erste Bank nechala vypracovať prieskum dôveryhodnosti jej vlastných platforiem online bankovníctva a iných veľkých internetových skupín ako Facebook, Google či Amazon. Na nasledujúcom obrázku č. 17 môžeme vidieť výsledky.

Obrázok 17: Prieskum digitálnych platforiem.



Zdroj: vlastné spracovanie.

Prieskum vypracovaný spoločnosťou Integral ukázal, že 74% opýtaných považuje svoje osobné údaje v banke ako bezpečné, avšak iba 1% verí spoločnosti Google. V rámci

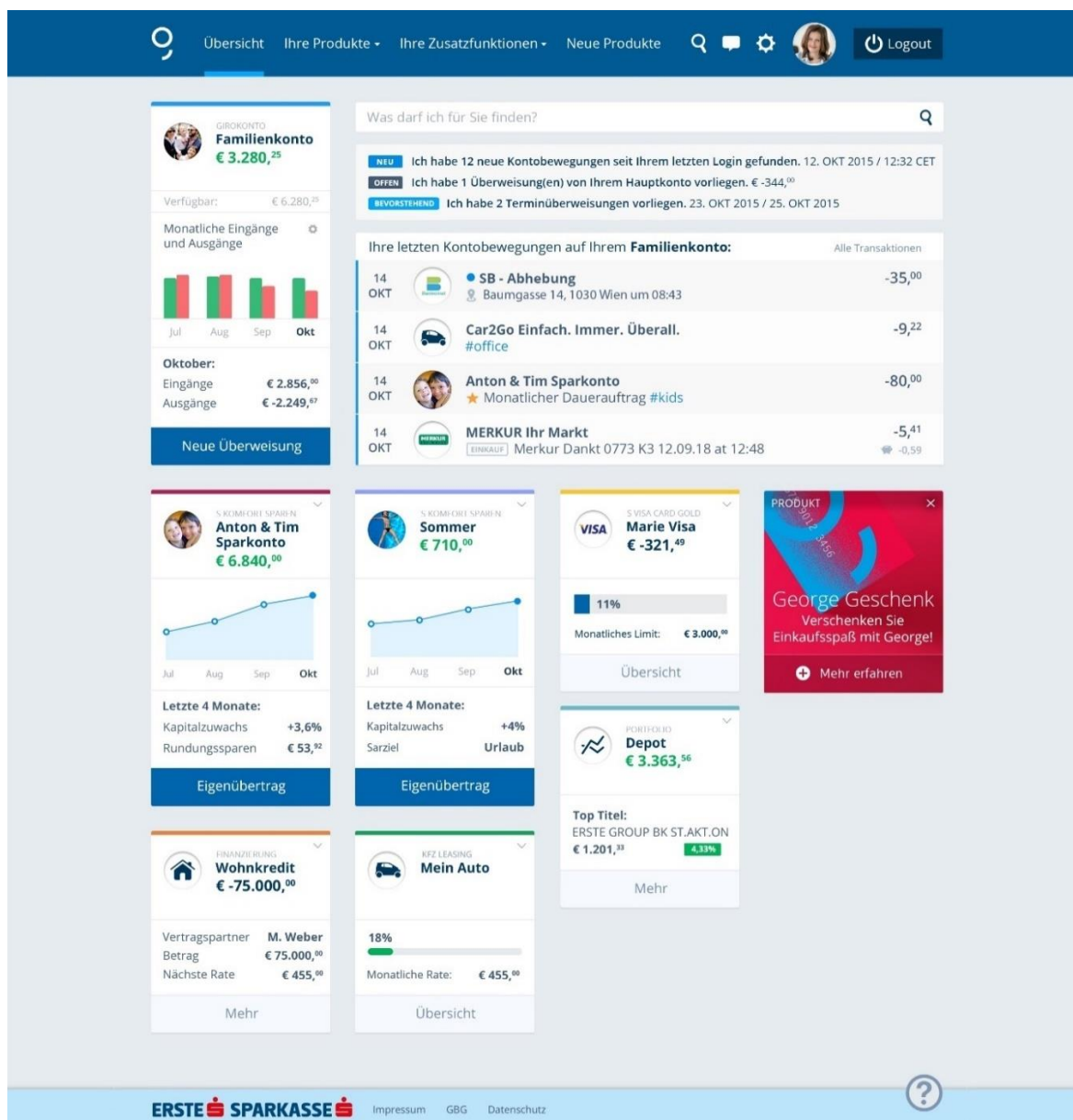
⁴⁰ ERSTE, Group. Annual Report 2020. [online]. 2020, s. 61-62. [cit. 2022-3-20]. Dostupné na: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/en/Investor_Relations/2020/Reports/AR2020_FINAL_en.pdf?forceDownload=1

dôveryhodnosti 81% respondentov považuje svoju banku za dôveryhodnú, pričom len 3% dôveruje Facebooku. V oblasti riešenia problémov až 75% respondentov vie na koho sa vo svojej banke obrátiť, avšak v Google alebo Facebooku vie len 5% opýtaných na koho sa obrátiť. Na druhej strane, ak ide o zábavu pri používaní služby, dizajn a personalizáciu produktov, bankové služby zaznamenali výrazný pokles v hodnotení. Až 45% respondentov sa baví prostredníctvom Facebooku, avšak len 18% pri svojej online bankovej platforme. V rámci dizajnu 4 z 10 respondentov považuje Amazon za špičkový, o online bankovníctve to však hovorí len každý piaty.

Erste Bank sa preto pri zavádzaní platformy George snažila spojiť pozitívne stránky oboch strán a to bezpečnosť a dôveryhodnosť banky so zábavou pri používaní i atraktívnym dizajnom.⁴¹ Na obrázku 18 môžeme vidieť vzhľad digitálnej platformy George.

⁴¹ ERSTE Group. Is Austria Ready for Banking With Facebook and Google?...and then there was George. [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné na: <https://www.erstegroup.com/en/news-media/press-releases/2015/01/16/and-then-there-was-george-alias>

Obrázok 18: Digitálna platforma George.



Zdroj: ERSTE, Group. George. Dostupné na: <https://www.erstegroup.com/en/news-media/media-library/photos/george>

George bol prvý krát zavedený v Rakúsku v roku 2015, ako digitálna banková platforma vyvinutá interným FinTechom Erste Group Bank. George bol navrhnutý ako front-end rozhranie starého základného bankového systému a ponúka klientom personalizované digitálne bankovníctvo, ktoré má uspokojiť ich rozličné potreby. Jeho otvorená platforma a plug-in infraštruktúra umožňuje výnimočnú prispôbitelnosť a flexibilitu, vrátane spolupráce s FinTechmi a inými tretími stranami, ktoré umožňujú pridávať nové funkcie, poskytujúce riešenia s vysokou pridanou hodnotou. Platforma tiež umožňuje svojim zákazníkom transferovať dáta z účtov ktoré majú otvorené v iných

bankách, pričom môžu využiť osobné finančné plánovanie a analýzy platformy. George umožňuje prepojiť model tradičnej banky so službami založenými na údajoch a zároveň minimalizovať vplyv starého systému na finančné transakcie v reálnom čase. Erste Bank ako jedna z najväčších bánk v Rakúsku a SVE využila svoj rozsah, aj hĺbku jej skúseností vo finančnom riadení a riadení rizík, pričom zavedením plug-in prístupu prináša nové služby s vysokou pridanou hodnotou, vrátane tých ktoré poskytujú FinTech spoločnosti. Schopnosť integrovať zásuvné modely, vrátane tých od tretích strán robí z Georgea jadro nových obchodných modelov, ktoré umožňujú Erste Group lepšie reagovať na výzvy spojené s digitalizáciou a narúšajúcimi inováciami. Medzi základné funkcie, ktoré platforma George ponúka patrí:

- **Prehľad:** zákazník má rýchly prehľad o stave účtov a transakciách, platforma je prevádzkovaná hravým spôsobom, poskytuje diagramy a štatistiky vizualizujúce finančné správanie a porovnávajúce mesačné objemy transakcií
- **Inteligentné vyhľadávanie:** používateľ môže hľadať svoje predošlé transakcie v archíve až 7 rokov dozadu,
- **Inteligentný prevod:** George si pamätá predchádzajúce prevody zákazníka a automaticky ukladá meno a IBAN, či aktualizuje klientove kontaktné údaje pri vykonaní zmien,
- **Výnimočný stupeň prispôbenia:** klienti si môžu vyberať svoje vlastné mená, farby a fotografie pre účty a produkty,
- **Bezplatná funkcia George Safe:** umožňuje zákazníkovi ukladať skeny alebo súbory ich najcennejších dokumentov,
- **Integrácia dát z účtov v iných bankách:** klienti tak môžu využiť analytické nástroje Georga aj pre dáta z iných účtov,⁴²

a ďalšie, ktoré môžeme vidieť na obrázku č. 19.

⁴² ERSTE Group. Erste Group hits 1 million-customer mark with George, the first modern banking platform in Austria. [online]. 13.6.2017. 2 s. [cit. 2022-03-24]. Dostupné na: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/de/Presse/Pressemeldungen/2017/05-mai/George_Praesentation_170526_final.pdf?forceDownload=1

Obrázok 19: Funkcie platformy George.



Zdroj: ERSTE BANK SPARKASSE. Montag ist Online-Banking-Tag. 2017. s. 14. Dostupné na: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/de/Presse/Pressemeldungen/2017/05-mai/George_Praesentation_170526_final.pdf?forceDownload=1

Obrázok 20: Platforma George.

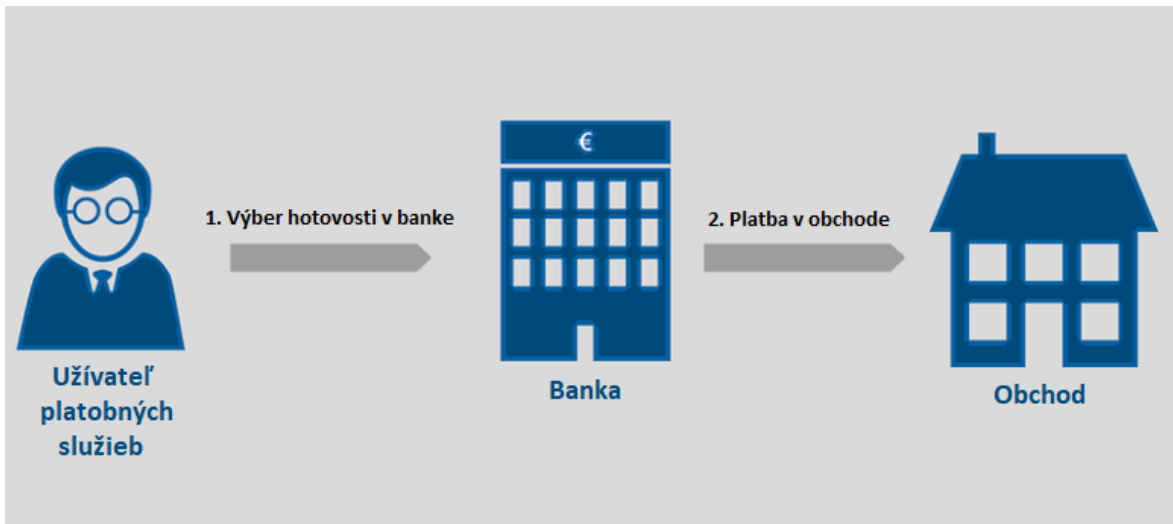


Zdroj: vlastné spracovanie.

Ako môžeme vidieť na obrázku č. 20 George predstavuje unikátnu, inteligentnú bankovú aplikáciu, ktorá zákazníčkovi prináša výnimočný zážitok. Zákazník si tak môže individuálne spravovať účet, pričom však George dbá aj na personalizovaný, rýchly zákaznícky servis. Ide o otvorenú platformu, kde sú prístupné tretie strany aj FinTech spoločnosti. Umožňuje požičiavanie, mnohé platobné služby s personalizované bankovníctvo, pričom bezpečne zhromažďuje všetky citlivé zákaznícke údaje.

Zavedenie Georgea prinieslo mnohé zmeny v tradičných obchodných modeloch Erste Group. Jednou zo zmien v tradičných obchodných modeloch banky je samotná realizácia platby. Ako môžeme vidieť na obrázku č. 21 v minulosti tradičná platba prebiehala tak, že zákazník si musel vyzdvihnúť hotovosť v banke, prípadne v bankomate a následne túto hotovosť použil na platbu za produkty a služby.

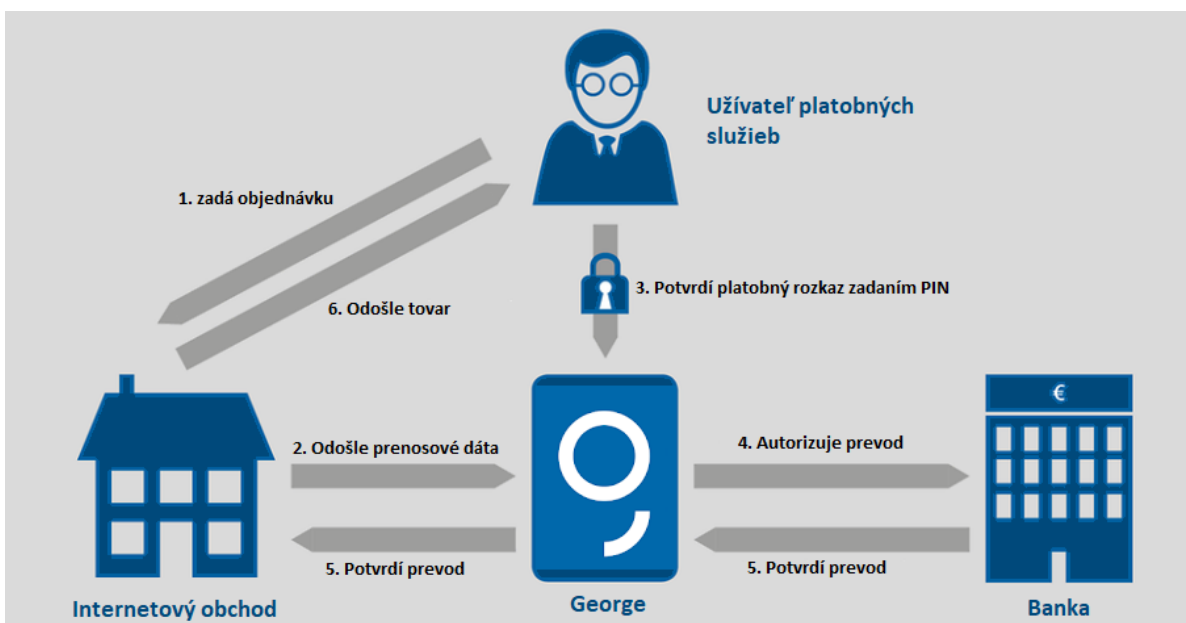
Obrázok 21: Tradičná platba v kamennom obchode.



Zdroj: vlastné spracovanie.

V súčasnosti s rozšírením elektronického obchodu museli aj banky prispôbiť platby, digitalizácia a inovácie tieto platby ešte viac podporili a zavedením digitálnej platformy George Erste Group úplne zmenila tento obchodný model.

Obrázok 22: Elektronická platba prostredníctvom digitálnej platformy George.

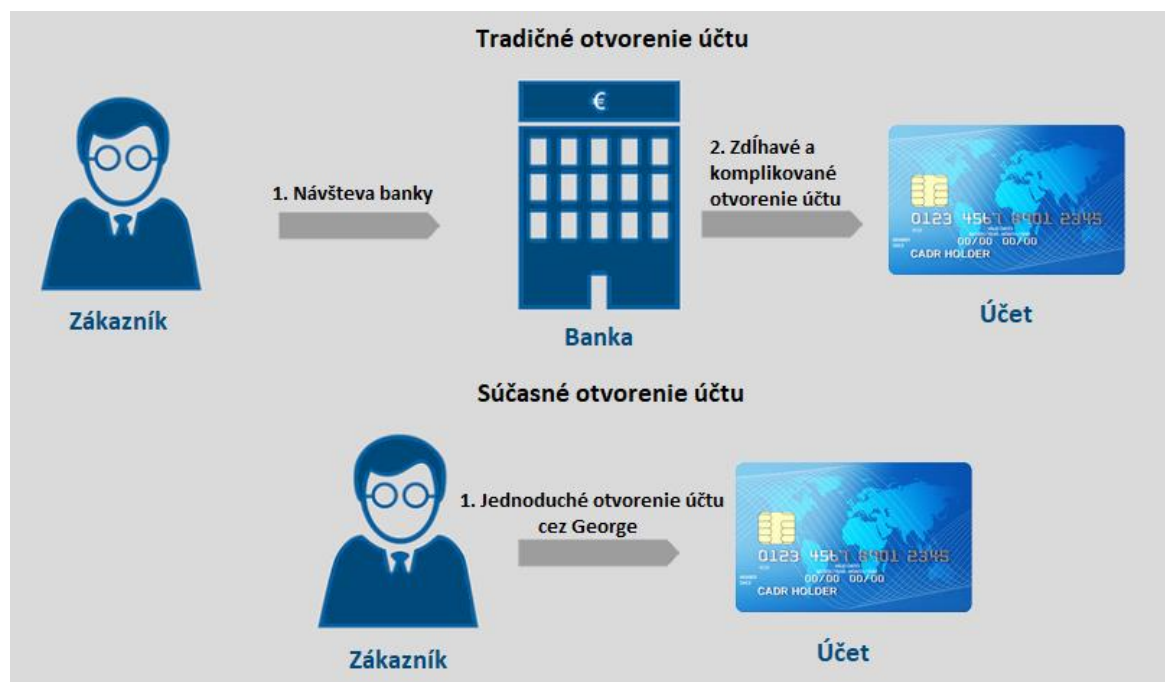


Zdroj: vlastné spracovanie

Keďže je George otvorená platforma, umožňuje realizáciu platieb v mnohých elektronických obchodoch. Obrázok č. 22 znázorňuje realizáciu takejto platby, kde zákazník najprv zadá svoju objednávku v určitom elektronickom obchode, vyplní platobné údaje a odošle. Následne tento elektronický obchod odošle dáta do platformy George, ktorá automaticky zákazníka upozorní na potvrdenie tejto platby, kde zákazník či už PIN kódom, odtlačkom prsta či skenovaním tváre túto platbu potvrdí. George prostredníctvom banky autorizuje prevod, potvrdí ho a údaje o potvrdení odošle elektronickému obchodu, ktorý potvrdenie prijme a odošle tovar zákazníkovi.

Okrem platieb George mení mnohé iné tradičné spôsoby obchodovania, kam patrí aj samotné otváranie účtu.

Obrázok 23: Tradičné otvorenie účtu a digitálny účet v platforme George.



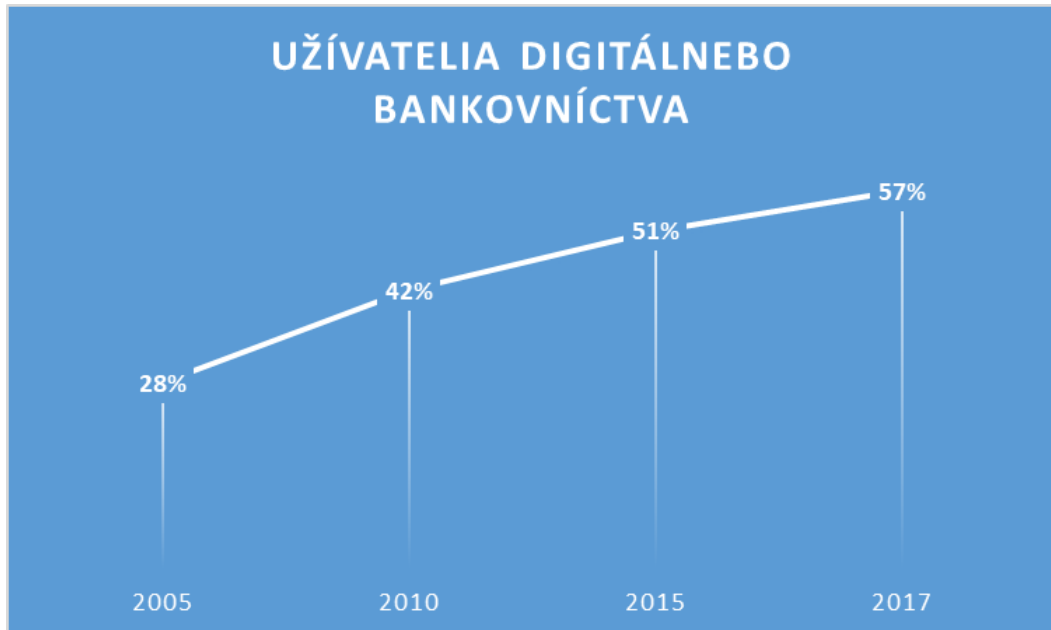
Zdroj: vlastné spracovanie.

Na obrázku č. 23 sme znázornili tradičný spôsob otvárania účtu, kedy zákazník prišiel do banky, kde vyplnil potrebné údaje, čo sa nezaobišlo bez prílišnej byrokracie a zdlhivosti celého procesu. Dnes však platforma George ponúka zákazníkovi jednoduché, špecializované a čas šetriace produkty, kam patrí aj otvorenie účtu jednoducho a v pohodlí domova len s použitím aplikácie.

4.4.5 Výsledky zavedenia digitálnej platformy George

Ako sme už spomínali, platforma George bola prvý krát zavedená v Rakúsku, v roku 2015. Ako môžeme vidieť na grafe č. 2 digitálne bankovníctvo v Rakúsku v posledných rokoch rapídne narástlo. V roku 2017 až 57% užívateľov nad 14 rokov využívalo digitálnu formu bankovníctva, čo predstavuje až 4,2 milióna Rakúšanov.

Graf 2: Užívatelia digitálneho bankovníctva v Rakúsku v rokoch 2005 až 2017.



Zdroj: ERSTE BANK SPARKASSE. Montag ist Online-Banking-Tag. 2017. s. 7. Dostupné na: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/de/Presse/Presse-meldungen/2017/05-mai/George_Praesentation_170526_final.pdf?forceDownload=1

Graf č. 3 znázorňuje pomer všetkých používateľov digitálneho bankovníctva v Rakúsku s tými ktorí využívajú služby Erste Bank za rok 2017, pričom môžeme vidieť, že z celkového počtu 4,2 milióna Rakúšanov až 64% využíva práve Erste Bank.

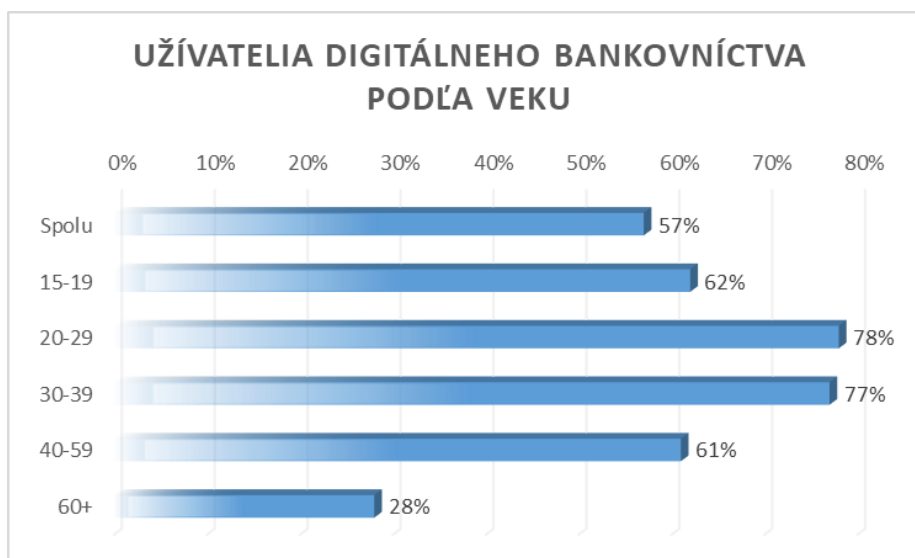
Graf 3: Užívatelia digitálneho bankovníctva v Erste Bank und Sparkassen v roku 2017.



Zdroj: ERSTE BANK SPARKASSE. Montag ist Online-Banking-Tag. 2017. s. 8. Dostupné na: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/de/Presse/Presse_meldungen/2017/05-mai/George_Praesentation_170526_final.pdf?forceDownload=1

V rámci vekových kategórií využívajúcich digitálne možnosti v bankovníctve najväčšiu skupinu tvoria zákazníci vo veku 20 až 29 rokov a to až 78%, čo môžeme vidieť na grafe 4. Druhou najpočetnejšou skupinou sú 30 až 39 roční používatelia, ktorí tvoria 77% a za nimi skupina 15 až 19 ročných v počte 62%. Najmenej a to len 28% užívateľov ktorí využívajú digitálne bankovníctvo je vo veku 60 a viac rokov.

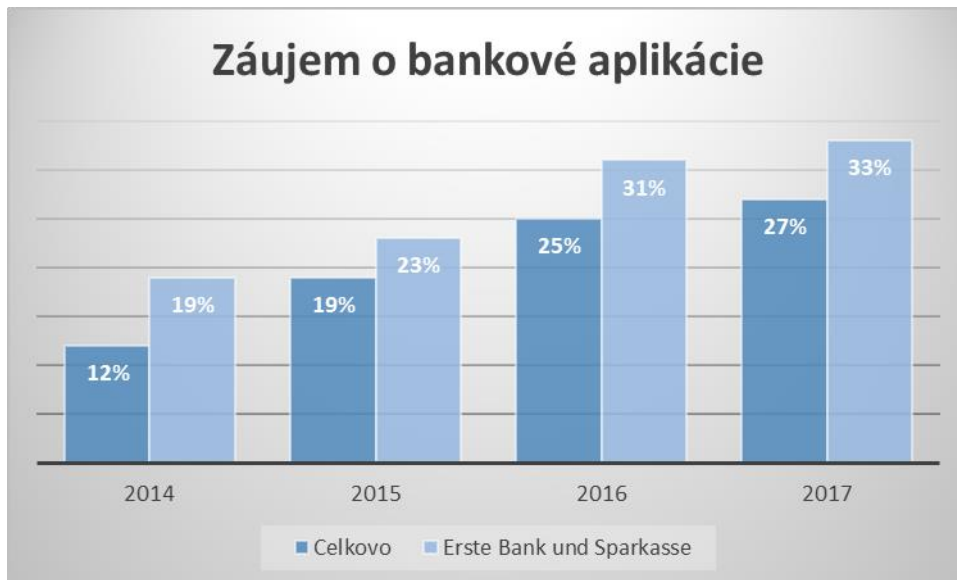
Graf 4: Používatelia digitálneho bankovníctva v Rakúsku podľa veku za rok 2017.



Zdroj: ERSTE BANK SPARKASSE. Montag ist Online-Banking-Tag. 2017. s. 9. Dostupné na: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/de/Presse/Presse_meldungen/2017/05-mai/George_Praesentation_170526_final.pdf?forceDownload=1

V Rakúsku takisto v posledných rokoch značne narástol záujem o bankové aplikácie. Ako môžeme vidieť na grafe č. 5 od zavedenia aplikácie George v roku 2015 všeobecne vzrástol záujem z 19% na 27%, pričom v rámci Erste Bank išlo o nárast z 23% až na 33%.

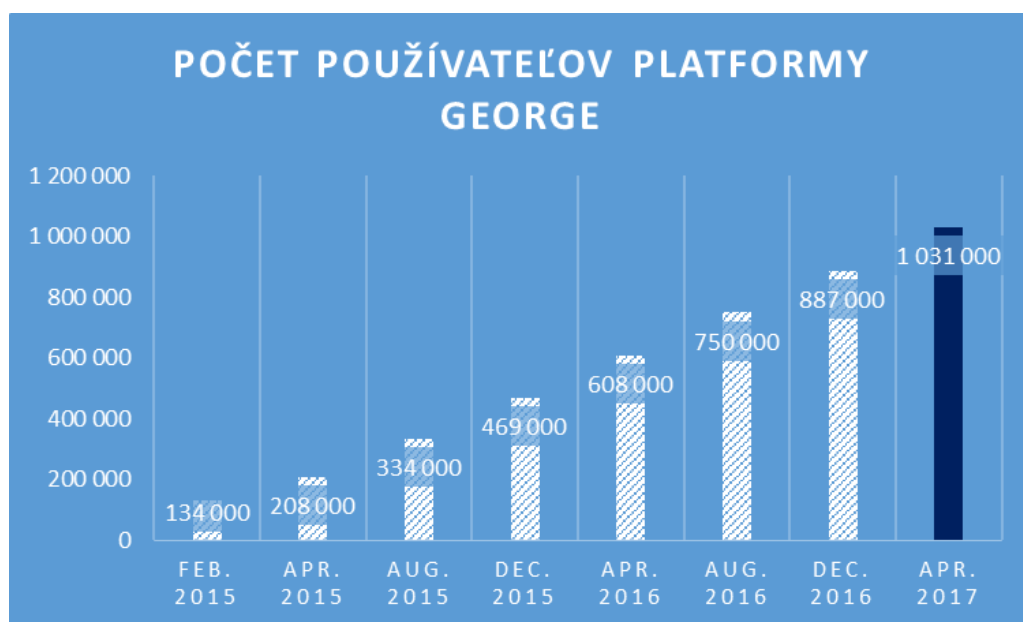
Graf 5: Záujem o bankové aplikácie v Rakúsku v rokoch 2014 až 2017.



Zdroj: ERSTE BANK SPARKASSE. Montag ist Online-Banking-Tag. 2017. s. 10. Dostupné na: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/de/Presse/Pressemeldungen/2017/05-mai/George_Praesentation_170526_final.pdf?forceDownload=1

Na grafe č. 6 sme zaznamenali počet používateľov digitálnej platformy George. Ako môžeme na grafe vidieť, v roku 2017 teda len dva roky po jeho zavedení dosiahol George hranicu 1 milióna užívateľov. V roku 2015, kedy bola platforma uvedená na trh, mala len 134 000 klientov. V porovnaní s rokom 2017 ide o nárast o viac ako 890 000 používateľov. Erste Bank tiež zaznamenala viac ako 10 000 nových používateľov týždenne, ktorí platformu začali využívať. V roku 2021 počet užívateľov presiahol hranicu 2 milióny a George zaznamenal mesačne 43 miliónov prihlásení. V danom roku túto platformu využívalo viac ako tretina rakúskych zákazníkov online bankovníctva.

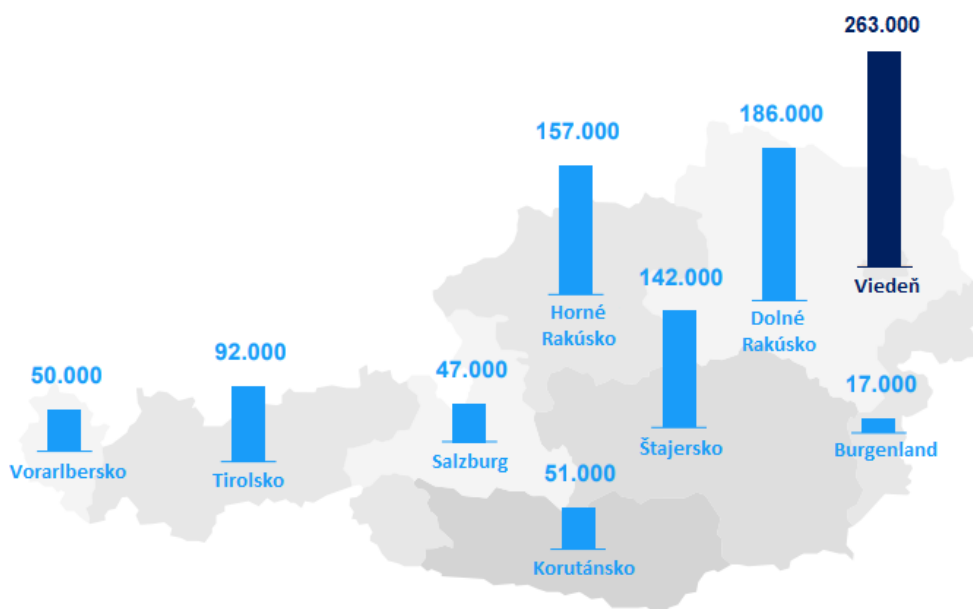
Graf 6: Počet používateľov platformy George v Rakúsku v rokoch 2015 až 2017.



Zdroj: ERSTE BANK SPARKASSE. Montag ist Online-Banking-Tag. 2017. s. 11.
Dostupné na:

https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/de/Presse/Pressemeldungen/2017/05-mai/George_Praesentation_170526_final.pdf?forceDownload=1

Obrázok 24: Geografické rozdelenie používateľov George v Rakúsku v roku 2017.

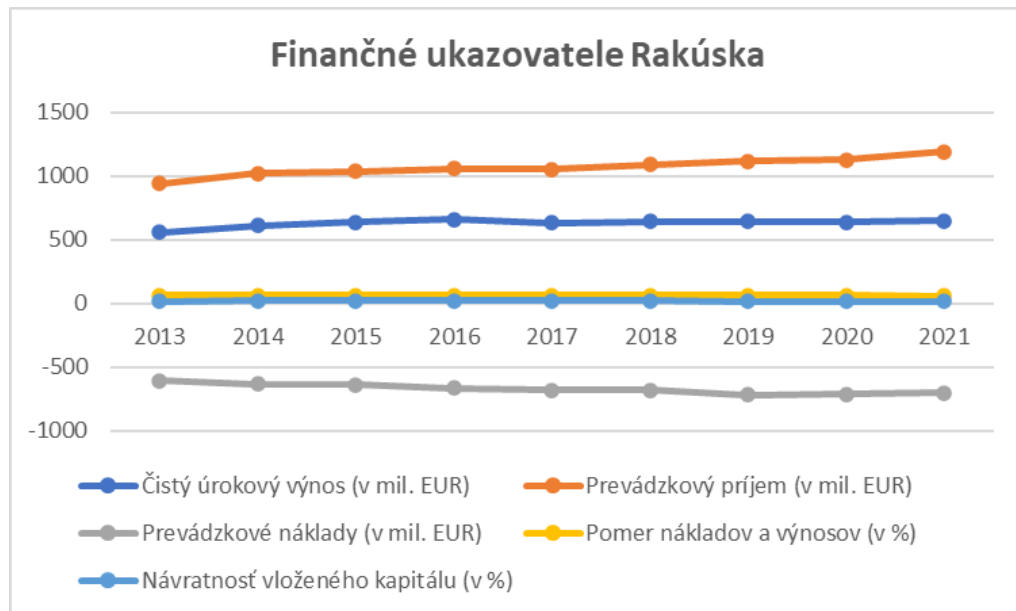


Zdroj: ERSTE BANK SPARKASSE. Montag ist Online-Banking-Tag. 2017. s. 12.
Dostupné na:

https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/de/Presse/Pressemeldungen/2017/05-mai/George_Praesentation_170526_final.pdf?forceDownload=1

V rámci geografického rozdelenia obrázok č. 24 znázorňuje, že najväčšie zastúpenie používateľov platformy George má v rámci Rakúska Viedeň, pričom až 27 % zo všetkých používateľov online bankovníctva vo Viedni používa platformu George.⁴³

Graf 7: Finančné ukazovatele Erste Bank v Rakúsku v rokoch 2013 - 2021.



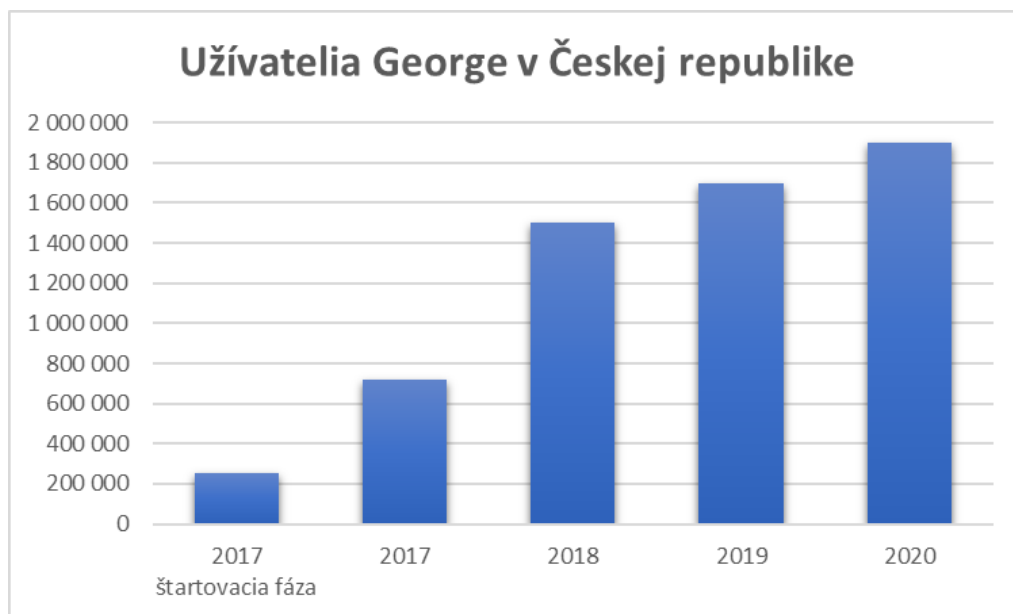
Zdroj: vlastné spracovanie na základe ERSTE Group. Annual Report 2013 až 2021.

Na grafe č. 7 sme zaznamenali ukazovatele ako čistý úrokový výnos, prevádzkový príjem, prevádzkové náklady, ich pomer a návratnosť vloženého kapitálu v Erste Bank v Rakúsku. Na základe grafu č. 7 môžeme povedať, že zavedenie platformy George v roku 2015 značne prispelo k rastu spoločnosti, ktorá každým rokom dosahovala vyššie prevádzkové príjmy, aj čistý úrokový výnos zostal stabilný. Výnimku však tvorí rok 2017, kedy príjmy aj výnosy mierne poklesli, čo bolo spôsobené zmenami v politike spoločnosti. Išlo najmä o zmeny v rozsahu a konsolidácie a vplyvu vykonávania rozhodnutí najvyššieho súdu o negatívnych referenčných úrokových sadzbách pre spotrebiteľské úvery, čo bolo len čiastočne kompenzované vyššími objemami klientskych úverov a precenenia vkladov. Rok 2020 tiež priniesol pokles, ktorý bol spôsobený pandémiou Covid-19, avšak v roku 2021 spoločnosť znova zaznamenala rast.

⁴³ ERSTE BANK SPARKASSE. Montag ist Online-Banking-Tag. [online]. 3.5.2017. s. 1-21 [cit. 2022-03-24]. Dostupné na: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/de/Presse/Pressemeldungen/2017/05-mai/George_Praesentation_170526_final.pdf?forceDownload=1

V Českej republike bola platforma George zavedená v roku 2017, pričom viac ako 250 000 užívateľov sa do tejto aplikácie prihlásilo už počas jej štartovacej fázy. Ako môžeme vidieť na grafe č. 8, počet používateľov každým rokom narastá. Koncom roka 2017 digitálnu platformu používalo viac ako 720 000 českých užívateľov.⁴⁴ Rok 2018 priniesol ďalšiu rast a počet sa vyšplhal na viac ako 1,5 milióna, v roku 2019 ich bolo viac ako 1,7 miliónov a v roku 2020 mala platforma až viac ako 1,9 milióna klientov.

Graf 8: Počet užívateľov Georgea v Českej republike v rokoch 2017 - 2020.



Zdroj: vlastné spracovanie na základe ERSTE Group, Annual Report a Česká spořitelna, Výroční zpráva.

Na základe týchto údajov môžeme povedať, že v roku 2020 sa tempo rastu nových klientov mobilného Georgea medziročne zdvojnásobilo. Priemerný klient sa do tejto aplikácie prihlasoval denne, teda približne 30 krát do mesiaca. Počet transakcií zadaných cez mobil sa medziročne zvýšil o 62% a objem platobných transakcií sa dokonca zvýšil o 87%. George sa tak stal najvyužívanejšou bankovou aplikáciou na trhu, jednak z pohľadu zákazníkov ale aj z pohľadu transakcií.⁴⁵

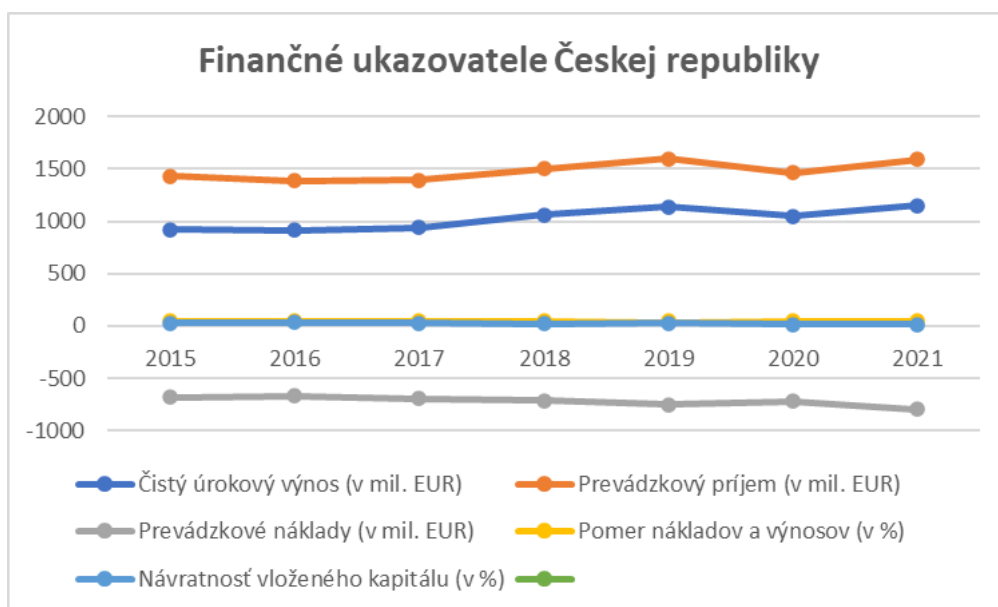
V rámci finančných ukazovateľov sme na nasledujúcom grafe č. 9 znázornili finančné ukazovatele pobočky Erste Group v Českej republike. Z grafu vyplýva, že od roku

⁴⁴ ERSTE Group. Annual Report 2017. [online]. 2017. 290 s. [cit. 2022-03-27]. Dostupné na: http://www.erste-bank.at/20180525_GB17_Online/EN/iframes.html

⁴⁵ Česká spořitelna. Výroční zpráva 2020. [online]. 2020. 325 s. [cit. 2022-03-27]. Dostupné na: https://www.csas.cz/static_internet/cs/Redakce/Ostatni/Ostatni_IE/Prilohy/vz-2020.pdf

2017, kedy bola platforma George v danej krajine zavedená, čistý úrokový výnos aj prevádzkový príjem narastal, pričom prevádzkové náklady zaznamenali pokles. Výnimkou bol však rok 2020, kedy svet ovplyvnila kríza vyvolaná Covid-19, kedy príjmy mierne klesli a náklady zas mierne narástli. V roku 2021 však mnohých užívateľov, ktorí predtým uprednostňovali skôr tradičný spôsob bankovníctva pandémie a s ňou spojené opatrenia prinútili využívať viac digitálne možnosti, a spoločnosť tak opäť zaznamenala nárast. Na základe týchto informácií môžeme teda povedať, že platforma George výrazne prispela k rastu pobočky Erste Group v Českej republike.⁴⁶

Graf 9: Finančné ukazovatele pobočky Erste Group v Českej republike v rokoch 2015 - 2021.

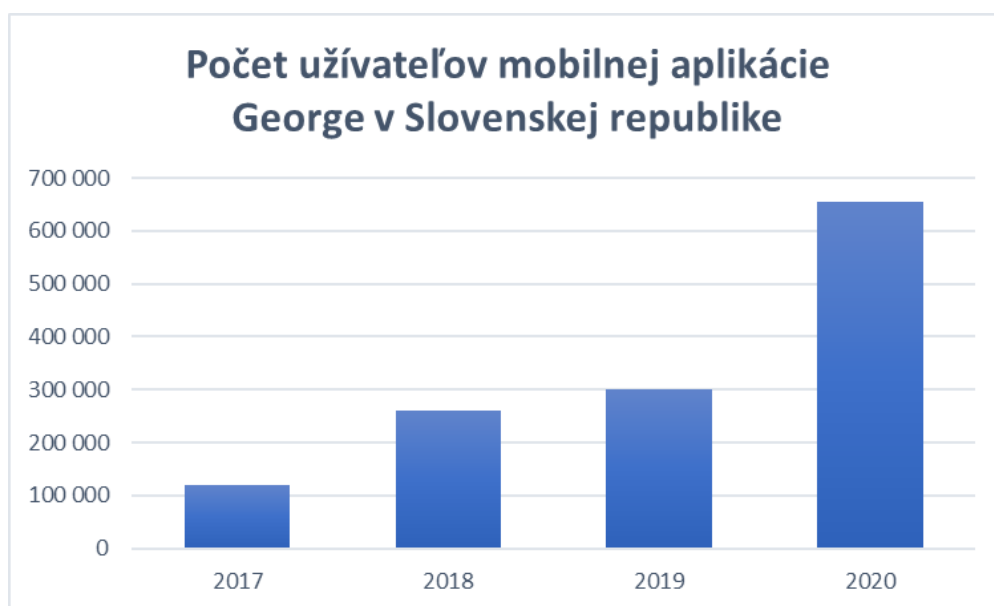


Zdroj: vlastné spracovanie na základe ERSTE Group. Annual Report 2015 až 2021.

V Slovenskej republike bola platforma George zavedená rovnako ako v Čechách v roku 2017. Nasledujúci graf č. 10 znázorňuje počet užívateľov mobilnej aplikácie George.

⁴⁶ Vlastné spracovanie

Graf 10: Užívatelia mobilnej aplikácie George v Slovenskej republike v rokoch 2017 – 2020.



Zdroj: vlastné spracovanie na základe Slovenská sporiteľňa, a.s. Výročná správa 2017 až 2020.

Tesne po zavedení aplikáciu používalo len niečo cez 120 000 slovenských užívateľov.⁴⁷ V roku 2018 ich počet vzrástol dvojnásobne a to na hranicu viac ako 260 000. Navyše v roku 2018 sa každý používateľ do aplikácie v priemere prihlásil 16-krát za mesiac, čo bol obrovský nárast oproti roku 2017 kedy to bolo len cca 1,7-krát mesačne.⁴⁸ Rok 2019 priniesol ďalší nárast používateľov aplikácie George, ktorých počet sa vyšplhal na 300 000, pričom sa zvýšilo aj priemerné mesačné prihlásenie 1 klienta na hodnotu 18-krát.⁴⁹ V danom roku bolo tiež zavedené poskytovanie spotrebných úverov cez Georgea, pričom počet spotrebných úverov poskytnutých týmto spôsobom oproti roku 2018 vzrástol o 40% a objem predaných úverov dosiahol takmer 130 miliónov EUR.⁵⁰ Rok 2020 priniesol aj kvôli vypuknutiu pandémie Covid-19 a s ňou spojenými obmedzeniami pohybu enormný nárast užívateľov aplikácie George. Ich počet sa v danom roku vyšplhal na hodnotu viac ako

⁴⁷ Slovenská sporiteľňa, a.s., člen Erste Group. Výročná správa 2017. [online]. 2017. 308 s. [cit. 2022-03-27]. Dostupné na: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/sk/slsp/www_slsp_sk/documents/financne-ukazovatele/vyrocná-správa-slsp-2017.rar

⁴⁸ Slovenská sporiteľňa, a.s., člen Erste Group. Výročná správa 2018. [online]. 2018. 336 s. [cit. 2022-03-27]. Dostupné na: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/sk/slsp/www_slsp_sk/documents/financne-ukazovatele/vyrocná-správa-slsp-2018.pdf

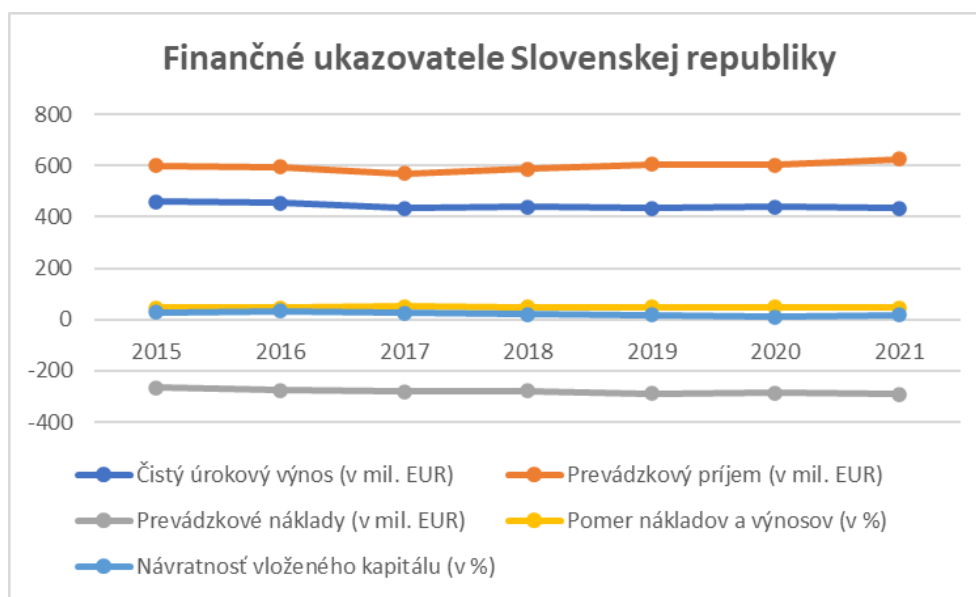
⁴⁹ Slovenská sporiteľňa a.s., Správy. [online]. 3.5.2019. [cit. 2022-03-27]. Dostupné na: <https://www.slsp.sk/sk/aktuality/2019/5/3/slovenska-sporitelna-dosiahla-za-prvy-stvrtrok-2019-zisk-po-zdaneni-47-4-miliona-eur-objem-uverov-narastol-o-takmer-10-percent>

⁵⁰ Slovenská sporiteľňa, a.s., člen Erste Group. Výročná správa 2019. [online]. 2018. 324 s. [cit. 2022-03-27]. Dostupné na: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/sk/slsp/www_slsp_sk/documents/financne-ukazovatele/vyrocná-správa-slovenska-sporitelna-2019.pdf

655 000. Ku koncu roka sa digitálne predaje zvýšili o viac ako 30 %, k čomu výrazne prispel najmä predaj jednorazových investícií, objem poskytnutých úverov cez digitálne kanály za rok 2020 presiahol výšku 100 miliónov eur.⁵¹

V rámci finančných ukazovateľov graf 11 ukazuje, že zavedením platformy George v Slovenskej republike spoločnosť značne posilnila svoj rast. Oproti Českej republike má Slovensko menší trh a tým aj menšiu zákaznícku základňu, preto príjmy v krajine dosahovali nižšiu hodnotu, avšak stále môžeme hovoriť o pozitívnom raste. Aj keď prevádzkové príjmy pobočky boli v roku 2017 na úrovni len 568,7 mil. EUR, na konci roka 2021 ich hodnota dosiahla 625 mil. EUR. Hodnota týchto príjmov od zavedenia Georgea každoročne rástla, avšak rok 2020 opäť predstavoval pokles aj v slovenskej pobočke, kedy hodnota prevádzkových príjmov klesla na úroveň 601,2 mil. EUR oproti predošlému roku, kedy dosiahli úroveň 605,7 mil. EUR. V roku 2020 došlo tiež v dôsledku pandémie Covid-19 k zvýšeniu nákladov a to na úroveň -287,1 mil. EUR.⁵²

Graf 11: Finančné ukazovatele pobočky Erste Group na Slovensku v rokoch 2015 – 2021.



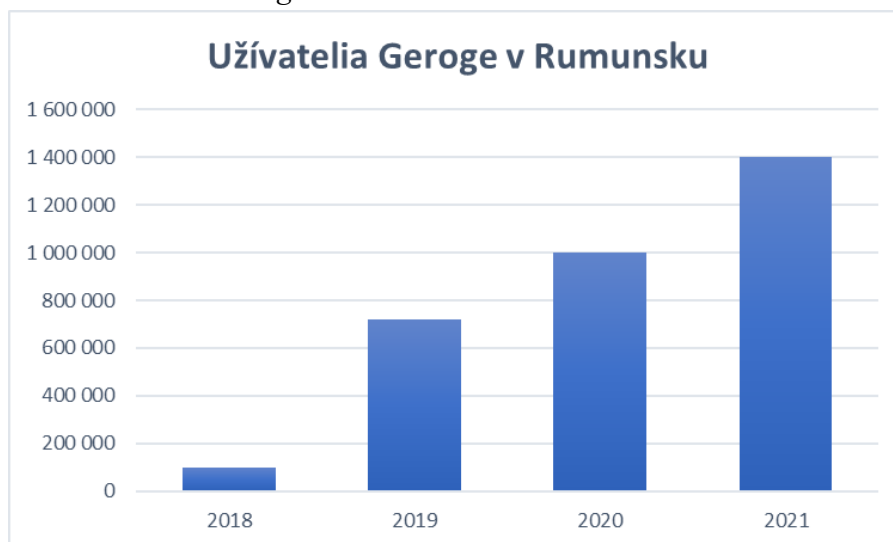
Zdroj: vlastné spracovanie na základe ERSTE Group. Annual Report 2015 až 2021.

⁵¹ Slovenská sporiteľňa, a.s., člen Erste Group. Výročná správa 2020. [online]. 2020. 338 s. [cit. 2022-03-27]. Dostupné na: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/sk/slsp/www_slsp_sk/documents/financne-ukazovatele/vyrocná-správa-slovenska-sporiteľňa-2020.pdf

⁵² Vlastné spracovanie.

V Rumunsku bola platforma George zavedená v roku 2018, pričom jej zavedením sa počet aktívnych digitálnych klientov zvýšil o viac ako 30 %. Ako môžeme vidieť na grafe č. 12 počet používateľov platformy George v Rumunsku každoročne narastá.⁵³

Graf 12: Počet užívateľov Georgea v Rumunsku v rokoch 2018 – 2021.



Zdroj: vlastné spracovanie na základe ERSTE Group. Annual Report 2018 až 2021.

V roku 2019 sa ich počet štvornásobne zvýšil a dosiahol hodnotu 720 000 zákazníkov. Len tri mesiace po zavedení banka poskytla viac ako 3 800 hotovostných pôžičiek online. Celkovo počet aktívnych digitálnych klientov vzrástol o 34 % na 577 000.⁵⁴ Rok 2020 priniesol viac ako 1,8 milióna používateľov internetového a mobilného bankovníctva, pričom viac ako 1 milión aktívnych z nich boli používatelia Georgea. V dôsledku toho sa počet digitálnych transakcií viac ako zdvojnásobil. Okrem toho boli všetky nové sporiace účty otvorené cez George a 1/3 nových hotovostných pôžičiek bolo poskytnutých komplexne digitálne. Pridaním nových funkcií George podstatne vylepšil zákaznícku skúsenosť a až 9 z 10 používateľov preferuje mobilnú verziu Georgea, ktorý získal najlepšie skóre v hodnotení medzi všetkými miestnymi bankami.⁵⁵ V roku 2021 Rumunsko presiahlo hranicu 2 miliónov používateľov internetového a mobilného bankovníctva, z ktorých takmer 1,4 milióna bolo aktívnych používateľov George. George sa

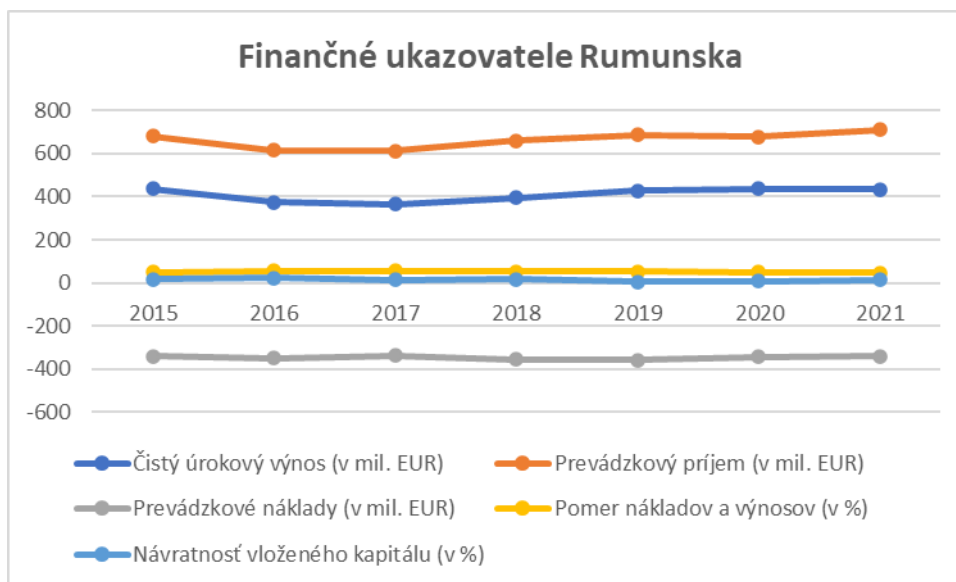
⁵³ ERSTE Group. Annual Report 2018. [online]. 2018. 308 s. [cit. 2022-03-28]. Dostupné na: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/en/Investor_Relations/2018/Reports/A_R2018_FINAL_en.pdf?forceDownload=1

⁵⁴ ERSTE Group. Annual Report 2019. [online]. 2019. 312 s. [cit. 2022-03-28]. Dostupné na: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/en/Investor_Relations/2019/Reports/A_R2019_FINAL_en.pdf?forceDownload=1

⁵⁵ ERSTE Group. Annual Report 2020. [online]. 2020. 308 s. [cit. 2022-03-28]. Dostupné na: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/en/Investor_Relations/2020/Reports/A_R2020_FINAL_en.pdf?forceDownload=1

stal dostupným aj pre malé a stredné podniky, pričom viac ako 100 000 spoločností buď migrovalo, alebo sa stali úplne novými klientmi tejto platformy.⁵⁶

Graf 13: Finančné ukazovatele pobočky Erste Group v Rumunsku v rokoch 2015 – 2021.



Zdroj: vlastné spracovanie na základe ERSTE Group. Annual Report 2015 až 2021.

V oblasti finančných ukazovateľov v Rumunsku môžeme z grafu č. 13 vidieť, že z počiatku nami sledovaného obdobia prevádzkové príjmy aj čistý úrokový výnos klesali až do roku 2017. Od daného roka zaznamenali nárast, k čomu aktívne prispela aj implementácia platformy George, avšak rok 2021 podobne ako v ostatných pobočkách priniesol pokles. V roku 2021 však príjmy znova rástli pozitívnym tempom. Prevádzkové náklady boli v Rumunsku počas celého obdobia relatívne konštantné.⁵⁷

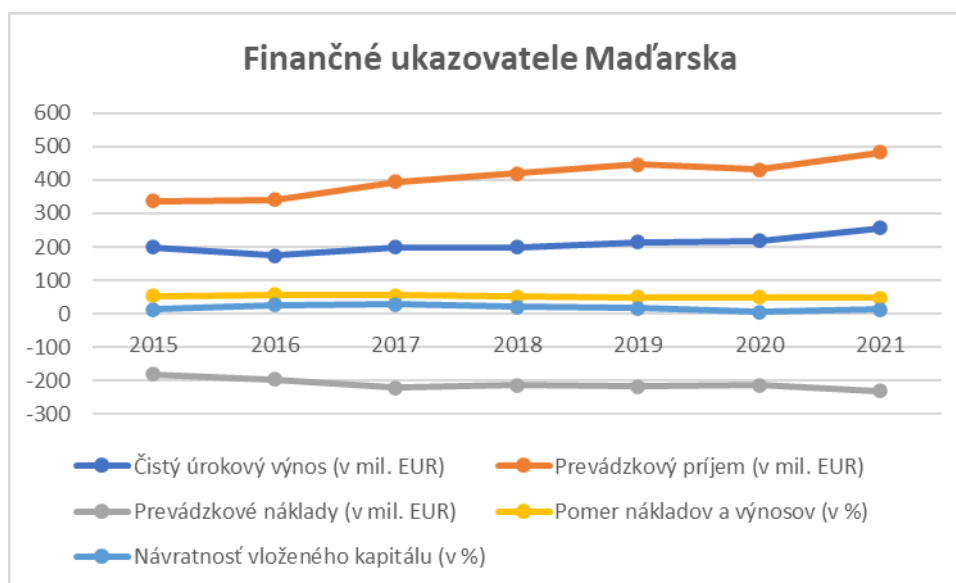
V Maďarsku spoločnosť Erste Group implementovala platformu George len nedávno a to vo februári 2021. Pre danú pobočku bol rok 2021 najmä o tejto implementácii, keďže George mal jeden z najväčších vplyvov v rámci tejto pobočky. Novo zavedená digitálna platforma nahradila predchádzajúce rozhranie netbankingu a mobilného bankovníctva, pričom banka dosiahla 500 000 aktívnych klientov v minulom roku, z toho až 60 % tvorili retailoví zákazníci.⁵⁸

⁵⁶ ERSTE Group. Annual Report 2021. [online]. 2021. 312 s. [cit. 2022-03-28]. Dostupné na: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/en/Investor_Relations/2021/Reports/AR2021_FINAL_en.pdf?forceDownload=1

⁵⁷ Vlastné spracovanie.

⁵⁸ ERSTE Group. Annual Report 2021. [online]. 2021. 312 s. [cit. 2022-03-28]. Dostupné na: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/en/Investor_Relations/2021/Reports/AR2021_FINAL_en.pdf?forceDownload=1

Graf 14: Finančné ukazovatele pobočky Erste Group v Maďarsku v rokoch 2015 – 2021.



Zdroj: vlastné spracovanie na základe ERSTE Group. Annual Report 2015 až 2021.

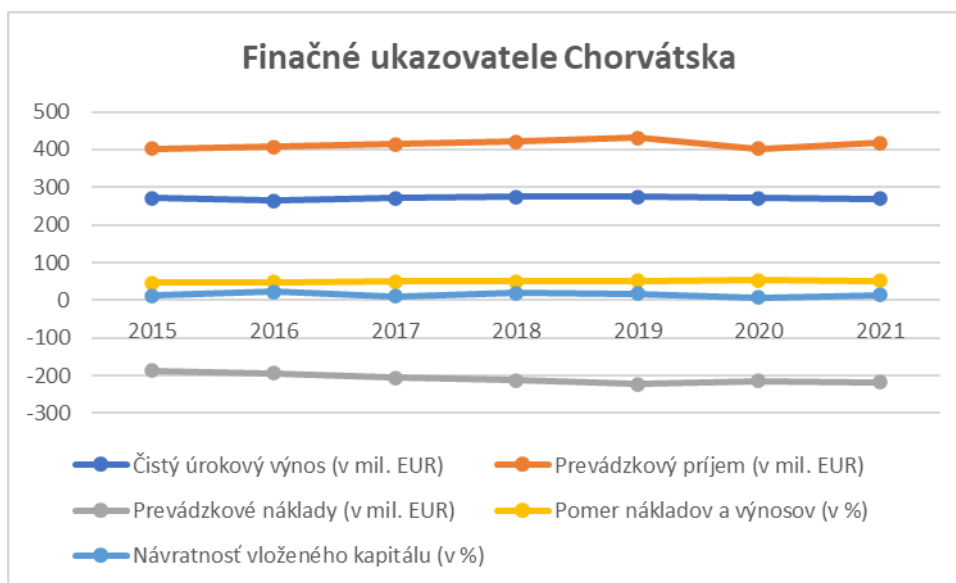
Graf č. 14 znázorňuje finančné ukazovatele maďarskej pobočky Erste Group, z ktorých môžeme povedať, že pre danú pobočku bol výrazne negatívnym rokom rok 2016, kedy čistý úrokový výnos poklesol a prevádzkový príjem opäť predchádzajúcemu roku rástol len mierne. Od roka 2016 však príjmy aj úrokový výnos rástli, pričom rok 2020 ovplyvnil aj túto pobočku kde došlo k ich poklesu. Z dôvodu implementácie platformy George len nedávno a nedostatku informácií, nevieme posúdiť ako daná platforma ovplyvnila maďarskú pobočku.⁵⁹

V chorvátskej pobočke Erste Group zaviedla platformu George takisto nedávno, pričom na konci roka 2021 platforma dosiahla hranicu 413 000 zákazníkov, z ktorých až 310 000 bolo aktívnych, čo predstavovalo nárast o 21% oproti roku 2020.⁶⁰

⁵⁹ Vlastné spracovanie.

⁶⁰ ERSTE Group. Annual Report 2021. [online]. 2021. 312 s. [cit. 2022-03-28]. Dostupné na: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/en/Investor_Relations/2021/Reports/A_R2021_FINAL_en.pdf?forceDownload=1

Graf 15: Finančné ukazovatele pobočky Erste Group v Chorvátsku v rokoch 2015 – 2021.



Zdroj: vlastné spracovanie na základe ERSTE Group. Annual Report 2015 až 2021.

Na grafe č. 15 môžeme vidieť, že chorvátska pobočka Erste Group doposiaľ zaznamenávala relatívne konštantne hodnoty, pričom nedochádzalo k vyrazenému rastu v prevádzkových príjmoch či čistom úrokovom výnose pobočky. V rámci prevádzkových príjmov však v roku 2020 došlo k ich poklesu, aj keď v rámci čistého úrokového výnosu k žiadnej významnej zmene nedošlo. Na základe toho, že platforma George bola v danej krajine zavedená až v roku 2021 a z dôvodu nedostatku informácií neviem zhodnotiť ako danú pobočku táto implementácia ovplyvnila.

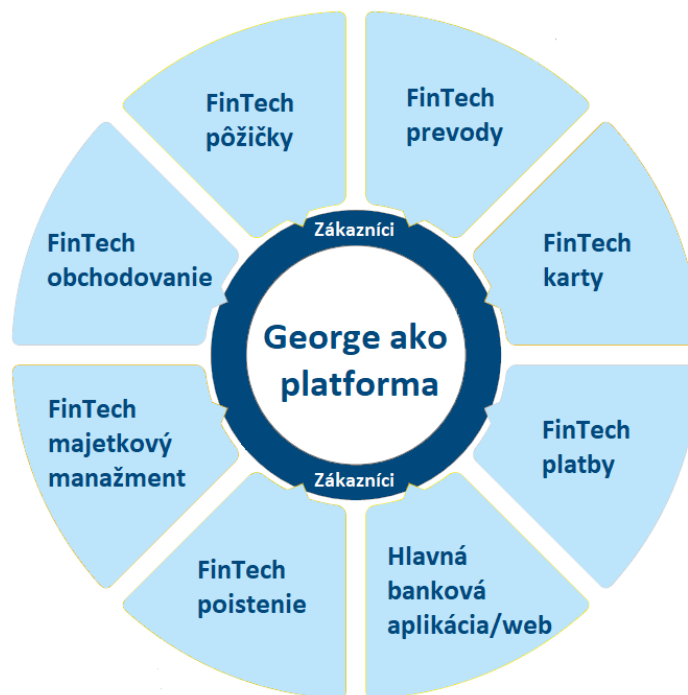
V rámci srbskej pobočky v čase spracovania našej diplomovej práce spoločnosť Erste Group ešte nedospela k implementácii digitálnej platformy George.⁶¹

⁶¹ Vlastné spracovanie.

5 Diskusia

Ako sme už v našej práci spomínali, v súčasnosti patrí bankovníctvo ako služba (BaaS) a bankovníctvo ako platforma (BaaP) medzi najčastejšie používané inovatívne obchodné modely zaužívané v bankovom sektore. Na základe dosiahnutých informácií môžeme povedať, že spoločnosť Erste Group zavedením platformy George transformovala svoj tradičný obchodný model na digitálny model nazývaný tiež Bankovníctvo ako Platforma (BaaP).

Obrázok č. 25: George ako model BaaP



Zdroj: vlastné spracovanie

Ako môžeme vidieť na obrázku č. 25, George predstavuje obchodný model nazývaný tiež Bankovníctvo ako Platforma. Ide o model kedy banka zavádza inovácie z externého prostredia, pričom sprístupňuje svoje zabezpečené údaje, produkty a služby tretím stranám prostredníctvom zavádzania aplikačného programového rozhrania (API). George predstavuje hlavnú bankovú aplikáciu aj web stránku, ktorá umožňuje nové inovatívne možnosti platieb, platby kartou jednoducho u rôznych poskytovateľov, jednoduchý prevod peňazí, ľahko dostupné pôžičky, rôzne formy obchodovania, správu účtov aj vedených v iných bankách či rôzne možnosti poistenia. Pri porovnaní implementácie platformy

George a transformačného obchodného modelu podľa Harvard Business Review, spomínaného v teoretickej časti našej práce môžeme povedať, že spoločnosť Erste Group do veľkej miery tento transformačný model aplikovala. Medzi kľúčové faktory modelu, ktoré Erste Group zaviedla patrí najmä personalizovanejší produkt resp. služba, keďže George ponúka svojim zákazníkom na mieru šité produkty a služby. Medzi tieto faktory môžeme tiež zaradiť zdieľanie aktív, keďže platforma umožňuje prístup tretím stranám k údajom svojich klientov, umožňuje platby u rôznych obchodníkov a iné, pričom ide o spoluprácu medzi viacerými stranami a systémami. V neposlednom rade spoločnosť tiež využila faktor agilnosť, pričom sa prostredníctvom platformy George snaží produkty čo najrýchlejšie prispôbovať potrebám trhu s cieľom zvyšovať hodnotu pre zákazníka a zároveň znižovať náklady.

Ako tvrdí Gary Fox pri svojom digitálnom obchodnom modeli, aj napriek rozširovaniu technológií je potrebné do centra technologickej stratégie podniku postaviť ľudí. Je potrebné zvažovať aký vplyv majú rozhodnutia podniku na svojich zamestnancov, obchodných partnerov, celú spoločnosť ale najmä jeho zákazníkov. Ako ukázal prieskum londýnskej spoločnosti Transfer Wise, zákazníci si vyberajú medzi tradičnou bankou a FinTech spoločnosťou, pričom zvažujú najmä bezpečnosť služieb, čo najnižšie náklady, pohodlnosť a rýchlosť ponúkaných služieb aj vylepšený zákaznícky servis, čo platforma George kompletne spĺňa. V dôsledku technologických zmien, demografického vývoja aj regulačných zmien sa správanie spotrebiteľov výrazne zmenilo, čo ovplyvnilo aj ich očakávanie od finančných produktov, preto je orientácia na zákazníka nevyhnutná. Erste Group sa pritom zameriava najmä na kvalitné poradenstvo, špecializované, jednoduché digitálne produkty a služby a prosperitu klientov, poskytovaním správnych riešení v správnom čase pri čo najnižšom riziku.

Pri analýze zavedenia platformy George v jednotlivých krajinách sa potvrdilo, že zameranie platformy najmä na zákazníka prináša pozitívne výsledky, keďže dva roky po jej zavedení v Rakúsku z celkového počtu digitálnych používateľov až 64% si vybralo práve Erste Bank, pričom platformu George používalo viac ako 1 milión klientov, čo oproti roku 2015 kedy bola platforma zavedená znamenalo nárast o viac ako 890 000 používateľov. V roku 2021 počet užívateľov presiahol hranicu 2 milióny a George zaznamenal mesačne 43 miliónov prihlásení. Analýza ukázala, že aj pri ostatných krajinách platforma George relatívne krátko po zavedení zaznamenala vysoký počet užívateľov. V Českej republike po

troch rokoch od zavedenia mal George viac ako 1,9 miliónov klientov, pričom sa aplikácia George stala najvyužívanejšou bankovou aplikáciou na trhu a to z pohľadu zákazníkov aj transakcií. Na Slovensku bol George zavedený v rovnakom čase ako v Českej republike, pričom ku koncu roka 2020 aj v dôsledku pandémie počet užívateľov tejto platformy prekročil hranicu 655 000. V Rumunku bola platforma zavedená až v roku 2018, pričom jej zavedením sa počet aktívnych digitálnych klientov zvýšil o viac ako 30 %. V roku 2021 Rumunsko presiahlo hranicu 2 miliónov používateľov internetového a mobilného bankovníctva, z ktorých takmer 1,4 milióna bolo aktívnych používateľov George. V Maďarsku bola platforma zavedená v roku 2021 pričom hneď po zavedení dosiahla viac ako 500 000 aktívnych klientov. Podobný scenár nasledoval v Chorvátsku, kde bola platforma George zavedená tiež len nedávno pričom na konci roka 2021 platforma dosiahla hranicu 413 000 zákazníkov. Na základe toho môžeme povedať, že ide o úspešnú platformu, ktorá si krátko po svojej implementácii osvojila obrovský počet zákazníkov. Výsledky analýzy finančných ukazovateľov tiež ukázali, že v jednotlivých krajinách bol rok zavedenia Georgea kľúčový, keďže podporil rast prevádzkových príjmov aj čistého úrokového výnosu, výnimkou bol len rok 2020, špecifický vypuknutím globálnej krízy spôsobenej vírusom Covid-19.

Zavedenie platformy George prináša mnohé výhody, nevýhody, príležitosti aj hrozby, ktoré sme na základe dosiahnutých výsledkov zaznamenali v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka č. 3: Silné, slabé stránky, príležitosti a hrozby zavedenia platformy George.

<p>Silné stránky pre zákazníkov</p> <ul style="list-style-type: none"> - Špecializované produkty a služby - Jednoduchý prístup - Zákaznícky servis - Rýchlejšie a pohodlnejšie bankové služby <p>Silné stránky pre banku</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nižšie náklady 	<p>Slabé stránky pre zákazníkov</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cielenie na mladšiu generáciu - Potreba internetovej zdatnosti - Potreba smartfónu či PC <p>Slabé stránky pre banku</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vyššie počiatkové investície - Náklady na výskum a vývoj
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> - Zníženie počtu zamestnancov v dôsledku chatbotov a iných inovácií 	
<p>Príležitosti pre zákazníkov</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nové produkty - Lepšie finančné začlenenie - Spáva účtu a automatizované poradenstvo <p>Príležitosti pre banku</p> <ul style="list-style-type: none"> - Väčšia zákaznícka základňa - Efektívnejšie bankové procesy - Posilnenie konkurenčnej pozície - Vyšší zisk 	<p>Hrozby pre zákazníkov</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kybernetické riziká - Bezpečnosť údajov - Riziká spojené s ochranou citlivých údajov <p>Hrozby pre banku</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nedostatočný dopyt po nových produktoch - Riziká ziskovosti - Riziko likvidity a volatilita finančných zdrojov bánk

Zdroj: vlastné spracovanie

Aj napriek slabým stránkam a potenciálnym hrozbám však podľa našich dosiahnutých výsledkov prinieslo pozitívne výsledky jednak na strane zákazníkov, ktorí majú prostredníctvom platformy jednoduchý prístup k inovatívnym produktom a službám šitým na mieru, šetriacim ich čas. Na druhej strane Erste Group zavedením tejto platformy získala v priebehu niekoľkých rokov obrovskú zákaznícku základňu, zvýšila počet poskytovaných úverov, zlepšila svoju konkurenčnú pozíciu na trhu a stala sa jednou z bánk považovaných za technologických lídrov v odvetví.

Záver

Oblasť bankovníctva v posledných rokoch prešla obrovskými zmenami vo svojich štruktúrach, k čomu v enormnej miere prispel nástup digitalizácie a inovácií s ňou spojenými. Tradičné banky museli svoje doterajšie obchodné modely transformovať a zaviesť nové možnosti v podobe inovatívnych modelov, zameraných predovšetkým na zákazníka a jeho potreby s cieľom ich čo najlepšie splniť a klientovi poskytnúť čo najvyššiu hodnotu.

Hlavným cieľom našej práce bolo poukázať na zmeny v bankových obchodných modelov v súvislosti s nástupom digitalizácie, ktorá prináša nové prístupy a spôsobuje transformáciu tradičných obchodných modelov bánk. Transformáciu podnikateľských činností sme sa rozhodli skúmať v rámci spoločnosti Erste Group, so zameraním na zavádzanie digitálnej platformy George. Na naplnenie hlavného cieľa sme si zvolili tiež štyri parciálne ciele. Prvý parciálny cieľ sme naplnili analyzovaním faktorov ovplyvňujúcich rozhodnutia firiem transformovať tradičné obchodné modely, pričom sme zistili, že nástup digitalizácie, robotizácie, umelej inteligencie či rôznych iných inovácií prinútili zákazníkov k zmene svojho spotrebiteľského správania, na čo banky museli zareagovať a zákazníkom je dnes potrebné poskytovať na mieru šité, personalizované produkty, ktoré sú používateľom jednoducho prístupné a šetria jeho čas.

Digitalizácia, robotizácia, umelá inteligencia a iné inovácie tiež prispeli k vzniku nových hráčov na trhu v podobe FinTech spoločností, ktoré spôsobili narušenie tradičného postavenia bánk, v dôsledku čoho boli tradičné banky nútené transformovať svoje tradičné obchodné modely a zavádzať nové možnosti obchodných modelov. Analýzou nástupu FinTech spoločností a ich pôsobenia na postavenie tradičných bánk sa nám podarilo naplniť aj druhý parciálny cieľ.

Analýzou spoločnosti Erste Group pri zavádzaní digitálnych možností vo svojich obchodných modeloch a ich transformáciou sa nám podarilo naplniť tretí parciálny cieľ našej práce, pričom sme zistili, že zavedením digitálnych inovácií vo svojich štruktúrach si Erste Group udržuje stabilné postavenie v oblasti Strednej a Východnej Európy. Na svojich šiestich zahraničných trhoch a domácom rakúskom trhu patrí medzi inovačných lídrov v odvetví a jej digitálne produkty a služby vyžíva obrovská základňa aktívnych digitálnych klientov.

Štvrtý parciálny cieľ sme naplnili analýzou zavedenia digitálnej platformy George v jednotlivých krajinách pôsobenia spoločnosti Erste Group, pričom na základe výsledkov našej práce môžeme povedať, že Erste Group zavedením tejto platformy ešte zvýšila svoju konkurenčnú pozíciu na trhu. Platforma spoločnosti umožnila znižovať náklady, priniesla zvýšené príjmy, zvýšila počet poskytnutých digitálnych produktov a prilákala množstvo zákazníkov, ktorým poskytuje personalizované produkty a vysokú pridanú hodnotu.

Postupným naplnením parciálnych cieľom sa nám podarilo dospieť k naplneniu hlavného cieľa a zisteniami sme dospeli k záveru, že spoločnosť Erste Group dnes aj vďaka zavedeniu digitálnej platformy George patrí medzi popredných lídrov v oblasti digitálnych inovácií a predstavuje tak silného konkurenta na trhu.

Zoznam použitej literatúry

1. FIELT, Erwin. Journal of Business Models. Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications. [online]. 2013, roč. 1, č. 1, s. 85-105. Dostupné na: <https://eprints.qut.edu.au/75316/30/75316.pdf>
2. OSTERWALDER, Alexander – PIGNEUR, Yves. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challenges. 1. vyd. Canada: John Wiley & Sons, 2010. 276 s. ISBN 978-0470-87641-1.
3. PROCHÁZKOVÁ, Katarína. Analýza podnikateľských modelov vybraných podnikov. [online]. s. 2. Dostupné na: <http://www.akademickyrepozitar.sk/sk/repozitar/analyza-podnikatelskych-modelov-vybranych-podnikov.pdf>
4. KRAAIJENBRINK, Jeroen. Forbes. What Does VUCA Really Mean? [online]. 19.12.2018. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2018/12/19/what-does-vuca-really-mean/?sh=6a6174c117d6>
5. POPJAKOVÁ, Dagmar – MINTÁLOVÁ Tatiana. ACTA GEOGRAPHICA UNIVERITATIS COMENIANAE. PRIEMYSEL 4.0, ČO MU PREDCHÁDZALO A ČO HO CHARAKTERIZUJE – GEOGRAFICKÉ SÚVISLOSTI. [online]. Univerzita Mateja Bela, Fakulta prírodných vied. 2019, roč. 63, č. 2, s. 177 a 184. Dostupné na: http://actageographica.sk/stiahnutie/63_2_03_Popjakova_Mintalova.pdf
6. PÁSZTOROVÁ, Janka. Digitalizácia a transformácia obchodných modelov v energetike. In *Ekonomické, politické a právne otázky medzinárodných vzťahov 2018: zborník vedeckých prác*. [online]. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2018, 356-366. ISBN 978-80-225-4506-8. ISSN 2585-9404. Dostupné na: <https://sekarl.euba.sk/arl-eu/sk/csg/?repo=eurepo&key=8546957860>
7. KAVADIAS, Stelios – LADAS, Kostas a LOCH, Christoph. Harvard Business Review. The Transformative Business Model. [online]. 2016. s. 1-10. Dostupné na: <https://resources.enterprisetalk.com/ebook/SAP-HANA-Cross-Ind-2.pdf>
8. FOX, Gary. Digital Business Model. How Digital Transforms Value. [online]. 2.2.2020. Dostupné na: <https://www.garyfox.co/digital-business-model/>
9. MAJERČÁKOVÁ, Daniela. Peniaze a bankovníctvo. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2018. s. 70-71. ISBN 978-80-7552-9972-5

10. JUDD, Elizabeth. Independent Banker. Timeline: 180 years of banking technology. [online]. 31.10.2017. Dostupné na: <https://independentbanker.org/2017/10/timeline-180-years-of-banking-technology/>
11. Ing. TKÁČOVÁ, Dana. BIATEC. Bankový sektor Slovenskej republiky: Vývoj, reštrukturalizácia a privatizácia. [online]. Bratislava: NHF EU Bratislava, 2001, roč. 9, č. 8, s 9-11. Dostupné na: http://www.nbs.sk/_img/Documents/BIATEC/tkac1.pdf
12. FEYEN, Erik a kol. Fintech and the digital transformation of financial services : implications for market structure and public policy. In BIS Papers. [online] 2021, č. 117, s. 4. [cit. 2022-02-15] ISSN 1682-7651. Dostupné na: <https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap117.pdf>
13. GSMA. State of the Industry Report on Mobile Money. [online]. 2021 s. 1. [cit. 2022-02-15]. Dostupné na: https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2021/03/GSMA_State-of-the-Industry-Report-on-Mobile-Money-2021_Full-report.pdf
14. FEYEN, Erik a kol. Fintech and the digital transformation of financial services: implications for market structure and public policy. [online]. In: BIS Papers. 2021, č. 117, s. 4-10 [cit. 2022-03-02] ISBN 978-92-9259-486-2. Dostupné na: <https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap117.pdf>
15. ESTRIN, Saul - KHAVUL, Susanna. The evolution and adoption of equity crowdfunding: entrepreneur and investor entry into a new market. [online] Springer. 2017, 17s. [cit. 2022-03-09]. Dostupné na: <https://centaur.reading.ac.uk/76821/1/10.1007%252Fs11187-018-0009-5.pdf>
16. MOENNINGHOFF, C. Sebastian - WIEANDT, Axel. The future of peer-to-peer finance. [online] In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 2013, roč. 65, č. 5, s. 466-487. [cit. 2022-03-09] Dostupné na: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF03372882>
17. BRUTON, Garry a kol. New financial alternatives in seeding entrepreneurship: Microfinance, crowdfunding, and peer-to-peer innovations. [online] In: Entrepreneurship Theory and Practice, 2015, roč. 39, č. 1, s. 9-26.[cit. 2022-03-09] Dostupné na: <https://sci-hub.se/https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/etap.12143>
18. NICOLETTI, Bernardo. THE FUTURE OF FINTECH: Integrating Finance and Technology in Financial Services. [online]. Italy, 2017, s. 1-14. [cit. 2022-03-02] ISBN 978-3-319-51415-4. Dostupné na:

[https://fintech.neu.edu.vn/Resources/Docs/SubDomain/fintech/\(Palgrave%20Studies%20in%20Financial%20Services%20Technology\)%20Bernardo%20Nicoletti%20\(auth.\)-](https://fintech.neu.edu.vn/Resources/Docs/SubDomain/fintech/(Palgrave%20Studies%20in%20Financial%20Services%20Technology)%20Bernardo%20Nicoletti%20(auth.)-)

[The%20Future%20of%20FinTech%20Integrating%20Finance%20and%20Technology%20in%20Financial%20Services-](#)

[Palgrave%20Macmillan%20\(2017\).pdf?fbclid=IwAR3jJA2BQEd085diIbd_NDeTHco5KZcrA5Kb9Ah0jZXrTw66Pf-G-Y6YBs](#)

19. WISE. Executive Summary: The Future of Finance. [online]. 2016. [cit. 2022-03-02]
Dostupné na: <https://wise.com/gb/blog/how-technology-is-democratising-the-financial-services-sector>
20. McKinsey&Company. Banking on customer centricity: Transforming banks into customer-centric organizations. [online] 2012. [cit. 2022-03-02]. Dostupné na: https://f.hubspotusercontent40.net/hubfs/854548/Resources/Whitepapers/Banking_on_customer_centricity_Transforming_banks_into_customer-centric_organizations-3.pdf
21. EUROPEAN CENTRAL BANK - ENRIA, Andrea. Digital innovation in the banking sector: pay-offs and perils. [online]. Frankfurt nad Mohanom. 21.10.202. [cit. 2022.03.07]. Dostupné na: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2021/html/ssm.sp210921~78d06f2393.en.html>
22. IBS intelligence, Global FinTech Perspectives. Eight new digital business model archetypes for a post-Covid banking future. [online]. 31.10.2021. [cit. 2022-03-03]. Dostupné na: <https://ibsintelligence.com/blogs/eight-new-digital-business-model-archetypes-for-a-post-covid-banking-future/>
23. AJLOUNI, T.AL Ahmed – AL-HAKIM, Monir. Financial Technology in Banking Industry : Challenges and Opportunities. [online]. Applied Sciences University 12.4.2018. 18 s. [cit. 2022-03-11]. Dostupné na: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3340363
24. BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS - Basel Committee on Banking Supervision. Sound Practices: Implications of fintech developments for banks and bank supervisors. [online]. 2017. s. 25. [2022-03-11]. ISBN 978-92-9259-087-1. Dostupné na: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d415.pdf>

25. TROTMAN, Jermaine. How Fintech is Changing Banking. [online]. [2019], online. [cit.2022-01-03]. Dostupné na: <https://www.nimbleappgenie.com/blogs/how-fintech-is-changing-banking/>
26. Ernst & Young. Unleashing the potential of FinTech in banking. [online]. [2017], online. 24 s. [cit. 2022-02-03] . Dostupné na: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/banking-and-capital-markets/ey-unleashing-the-potential-of-fin-tech-in-banking.pdf
27. Verified Payments. Banking-as-a-Service and Banking-as-a-Platform are NOT the same! So what's the difference? [online] [cit. 2022-03-02]. Dostupné na: <https://verifiedpayments.com/blog/banking-as-a-service-and-banking-as-a-product/>
28. TEPLÝ, Petr - PŘIBYLOVÁ, Libuše. Retailová banka 2025: Mezigenerační střet nebo shoda? Analýza Vědeckého grémia ČBA. [online]. Praha, 2016. online. s. 7-9. [cit. 2021-12-31]. Dostupné na: <https://docplayer.cz/20254891-Retailova-banka-2025-mezigeneracni-stret-nebo-shoda-analyza-vedeckeheo-gremia-cba.html>
29. KANG, Junghao. Mobile payment in Fintech environment: trends, security challenges, and services. [online]. 2018. 16 s. [cit. 2021-12-31]. Dostupné na: <https://hcis-journal.springeropen.com/track/pdf/10.1186/s13673-018-0155-4.pdf>
30. TEPLÝ, Petr. BANKS VS FINTECH -WHO WILL WIN IN 2025? [online]. Praha, 2016. 23 - 30 s. [cit. 2022-01-02]. Dostupné na: <https://ies.fsv.cuni.cz/default/file/download/id/30783>
31. Ernst & Young. Global FinTech Adoption Index 2019: As FinTech becomes the norm, you need to stand out from the crowd. [online]. 2019. 44 s. [cit. 2022-01-03]. Dostupné na: https://www.ey.com/en_gl/ey-global-fintech-adoption-index
32. Findexable. The Global Fintech Index 2020. [online]. 2020. s. 26. [cit. 2022-01-03]. Dostupné na: https://findexable.com/wp-content/uploads/2019/12/Findexable_Global-Fintech-Rankings-2020exSFA.pdf
33. ERSTE Group. About US. [online]. [cit. 2022-03-17]. Dostupné na: <https://www.erstegroup.com/en/about-us>
34. ERSTE Group. Fact Sheet. [online]. 09.2021, s. 1-2. [cit. 2022-03-17]. Dostupné na: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/en/About%20us/factsheet-erste-group-en.pdf
35. ERSTE, Group. Annual Report 2020. [online]. 2020, s. 10-13. [cit. 2022-3-20]. Dostupné na:

- https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/en/Investor_Relations/2020/Reports/AR2020_FINAL_en.pdf?forceDownload=1
36. ERSTE, Group. Annual Report 2020. [online]. 2020, s. 61-62. [cit. 2022-3-20].
Dostupné na:
https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/en/Investor_Relations/2020/Reports/AR2020_FINAL_en.pdf?forceDownload=1
37. ERSTE Group. Is Austria Ready for Banking With Facebook and Google?...and then there was George. [online]. [cit. 2022-03-23]. Dostupné na:
<https://www.erstegroup.com/en/news-media/press-releases/2015/01/16/and-then-there-was-george-alias>
38. ERSTE Group. Erste Group hits 1 million-customer mark with George, the first modern banking platform in Austria. [online]. 13.6.2017. 2 s. [cit. 2022-03-24].
Dostupné na:
https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/de/Presse/Prsessemeldungen/2017/05-mai/George_Praesentation_170526_final.pdf?forceDownload=1
39. ERSTE BANK SPARKASSE. Montag ist Online-Banking-Tag. [online]. 3.5.2017. 21 s. [cit. 2022-03-24]. Dostupné na:
https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/de/Presse/Prsessemeldungen/2017/05-mai/George_Praesentation_170526_final.pdf?forceDownload=1
40. ERSTE Group. Annual Report 2017. [online]. 2017. 290 s. [cit. 2022-03-27].
Dostupné na: http://www.erste-bank.at/20180525_GB17_Online/EN/iframes.html
41. Česká spořitelna. Výroční zpráva 2020. [online]. 2020. 325 s. [cit. 2022-03-27].
Dostupné na:
https://www.csas.cz/static_internet/cs/Redakce/Ostatni/Ostatni_IE/Prilohy/vz-2020.pdf
42. Slovenská sporiteľňa, a.s., člen Erste Group. Výročná správa 2017. [online]. 2017. 308 s. [cit. 2022-03-27]. Dostupné na:
https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/sk/slsp/www_slsp_sk/documents/financne-ukazovatele/vyrocnna-sprava-slsp-2017.rar
43. Slovenská sporiteľňa, a.s., člen Erste Group. Výročná správa 2018. [online]. 2018. 336 s. [cit. 2022-03-27]. Dostupné na:

- https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/sk/slsp/www_slsp_sk/documents/financne-ukazovatele/vyrocna-sprava-slsp-2018.pdf
44. Slovenská sporiteľňa a.s., Správy. [online]. 3.5.2019. [cit. 2022-03-27]. Dostupné na: <https://www.slsp.sk/sk/aktuality/2019/5/3/slovenska-sporitelna-dosiahla-za-prvy-stvrtrok-2019-zisk-po-zdaneni-47-4-miliona-eur-objem-uverov-narastol-o-takmer-10-percent>
45. Slovenská sporiteľňa, a.s., člen Erste Group. Výročná správa 2019. [online]. 2018. 324 s. [cit. 2022-03-27]. Dostupné na: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/sk/slsp/www_slsp_sk/documents/financne-ukazovatele/vyrocna-sprava-slovenska-sporitelna-2019.pdf
46. Slovenská sporiteľňa, a.s., člen Erste Group. Výročná správa 2020. [online]. 2020. 338 s. [cit. 2022-03-27]. Dostupné na: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/sk/slsp/www_slsp_sk/documents/financne-ukazovatele/vyrocna-sprava-slovenska-sporitelna-2020.pdf
47. ERSTE Group. Annual Report 2018. [online]. 2018. 308 s. [cit. 2022-03-28]. Dostupné na: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/en/Investor_Relations/2018/Reports/AR2018_FINAL_en.pdf?forceDownload=1
48. ERSTE Group. Annual Report 2019. [online]. 2019. 312 s. [cit. 2022-03-28]. Dostupné na: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/en/Investor_Relations/2019/Reports/AR2019_FINAL_en.pdf?forceDownload=1
49. ERSTE Group. Annual Report 2020. [online]. 2020. 308 s. [cit. 2022-03-28]. Dostupné na: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/en/Investor_Relations/2020/Reports/AR2020_FINAL_en.pdf?forceDownload=1
50. ERSTE Group. Annual Report 2021. [online]. 2021. 312 s. [cit. 2022-03-28]. Dostupné na: https://cdn0.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/en/Investor_Relations/2021/Reports/AR2021_FINAL_en.pdf?forceDownload=1