

# Retailová banka vs. fintech v roce 2025

**Jak bude vypadat retailová banka za deset let? Co je nový normál? Jakou roli bude hrát fintech? Zmizí bankovní pobočky? Hrozí uberizace bankovníctví v ČR? Má pravdu Bill Gates, když říká, že bankovníctví je nutné, avšak banky nikoli? Na tyto a další otázky odpovídá studie Fakulty financí a účetnictví VŠE a České bankovní asociace.**

V současném světě dochází k významným proměnám, vše se dynamicky vyvíjí a nejinak je tomu i v bankovníctví. Banky historicky plní čtyři funkce: přijímají vklady, poskytují úvěry, provádí platební styk a také transformují splatnost prostředků, tj. krátkodobé závazky transformují na dlouhodobá aktiva. Zatímco první tři funkce mohou být relativně jednoduše nahrazeny nebankovními subjekty (tzv. unbundling bankovníctví), transformace splatnosti peněz nikoli. Hraje zde totiž významnou úlohu pojištění depozit, které udržuje důvěru klientů v banky. V článku budeme diskutovat, jak se tyto čtyři fundamenty bankovníctví změní v budoucnosti. Jako podklad nám poslouží hlavní závěry naší aktuální studie „Retailová banka 2025: Mezigenerační střet nebo shoda?“. Článek je rozdělen do tří hlavních částí: teoretická část, empirická část a závěrečné shrnutí.

## 1. Teoretická část

Existuje několik způsobů, jak popsat dynamiku současného světa, jedním z nich je koncept „nový normál“, tj. že se nové věci, technologie a služby stanou normálními v běžném životě. Nový normál v bankovníctví je možno rozdělit na tři základní typy: kvalitativní, regulatorní a kvantitativní (který je důsledkem dvou předchozích typů).

### Kvalitativní nový normál

Kvalitativní nový normál souvisí s kvalitativními změnami v bankovníctví jak v interní rovině (změna procesů v bance), tak v externí rovině (vztah banky s klientem). Tento nový normál znamená, že se posouvá úloha bank ve finančních službách. Zatímco v minulosti měly banky de facto monopol na přímý vztah s klientem skrze pobočku, nyní dochází k odosobnění klienta a roste úloha mezičlánků (jako jsou např. finanční i nefinanční zprostředkovatelé služeb), které klienta od banky vzdalují. V současnosti lze identifikovat tři následující trendy v bankovníctví: digitalizace, komoditizace a globalizace.

### Digitalizace

Digitalizace se projevuje ve většině odvětví finančních i nefinančních trhů. Bankovníctví

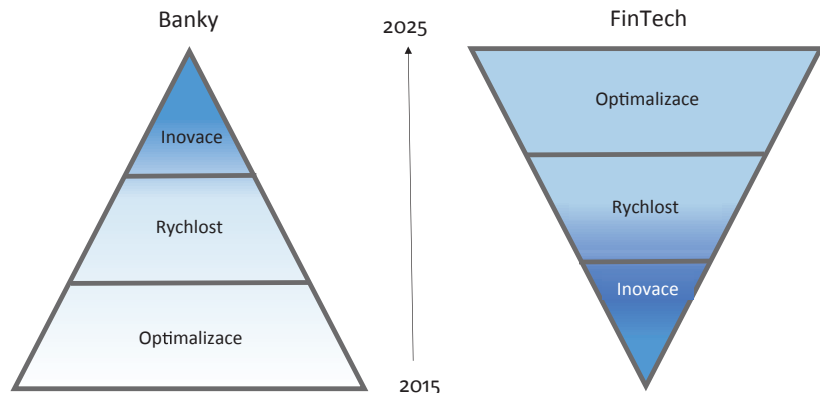
bylo (a stále je) charakterizováno vysokou mírou regulace, vysokou mírou ochrany klienta a existencí významných bariér pro vstup do bankovního odvětví. Důsledkem bankovního protekcionismu bylo, že se banky nemusely tolik přizpůsobovat klientům, naopak spíše se klienti přizpůsobovali produktové nabídce bank. Primárním prodejním místem bankovních produktů byla pobočka. Nicméně v posledních letech dochází ke změně, neboť v důsledku digitalizace bankovníctví klienti na pobočky nechodí a zároveň bankám kvůli digitalizaci narůstá nebankovní konkurence. Banky tak ztrácí ve vztahu ke klientovi svou histo-

vykle schopni v rámci svých interních procesů na nový inovativní produkt fintechu rychle zareagovat inovací svých vlastních existujících produktů. Následně po dosažení požadované zákaznické základny postupují fintech společnosti k optimalizaci procesů, což je přesně opačný postup oproti bankám (obrázek 1).

### Komoditizace

Komodita je identické a dokonale zaměnitelné zboží, které je obchodováno po celém světě za stejné ceny. Některé produkty bank se stále více podobají jeden druhému, a bankov-

**OBR. 1** Pyramida inovací banky vs. fintech



ZDROJ: STUDIE VŠE/ČBA

rickou výhodu spočívající v přímém kontaktu s klientem, a navíc jsou jako důsledek novodobého univerzálního trendu digitalizace konkurencí nuceny k inovacím jak v externí rovině (komunikace s klientem či vytvoření rozhraní API pro výměnu dat s externími subjekty), tak v interní rovině (standardizace a zrychlení procesů).

Jednou z nevýhod banky v procesu digitalizace je její leckdy zdlouhavý přístup k inovacím. Naopak fintech společnosti (finanční technologické společnosti, které užívají software pro poskytování finančních služeb) začínají obvykle s jedním produktem a přinášejí inovace ihned se svým vstupem na trh, čímž ohrožují postavení stávajících firem. Nabízením inovativních produktů už od počátku podnikání totiž získávají klienty od dosavadních poskytovatelů služeb, kteří nejsou ob-

ni služby se tudíž přibližují komoditám. Klienti se tedy mnohem více orientují podle ceny (např. podle úrokové sazby na spořicího účtu či spotřebitelském úvěru) a kvalitu bankovního produktu berou jako samozřejmost. Trend komoditizace je leckdy podporován regulatorikou, která banky svazuje a nedává jim přílišnou možnost produkty diferencovat.

### Globalizace

V rámci globalizace finančních služeb narůstá konkurence v bankovním sektoru. V Evropské unii lze označit za hlavní příčiny narůstající konkurence expanzi zahraničních bank prostřednictvím režimu jednotné evropské licence a dále nástup nových „on-line“ bank (tj. bank nabízejících služby primárně on-line, bez využití poboček). Dále na významu nabý-

vá i konkurence ze strany nebankovních subjektů. Zaprvé jsou to maloobchodní řetězce, ke kterým mají lidé blízký vztah, a proto ocení, že si půjčku mohou vzít přímo v supermarketu (např. Tesco Bank). Zatřetí se jedná o banky známých obchodních značek jako např. Volkswagen Bank. Za třetí fintech spo-

## **Banky ztrácí ve vztahu ke klientovi svou historickou výhodu spočívající v přímém kontaktu s ním, a navíc jsou jako důsledek novodobého univerzálního trendu digitalizace konkurencí nuceny k inovacím.**

lečnosti přinášející do bankovníctví množství inovací, které klienti oceňují, jsou také velkými konkurenty bank, ale pouze v daném malém specializovaném odvětví (např. PayPal). V neposlední řadě to jsou internetové giganty typu Google či Apple, které se stále více snaží využívat informace (big data) pro komerční účely, resp. pro nabídky ušité na míru klientům.

Překvapivě nebankovní konkurenci může podnitit i bankovní regulace. Příkladem je Payment Services Directive 2 („PSD2“), podle které by od ledna 2018 měly banky v EU zpřístupnit data o svých klientech novým certifikovaným subjektům. PSD2 tedy otevře bankovní data klienta třetím, nebankovním stranám, což dále povede k odosobnění vztahů mezi klientem a bankou, postavení banky v globálním řetězci finančních služeb tudíž oslabí.

### **Regulatorní nový normál**

Regulatorní nový normál představuje po globální finanční krizi 2007–2009 výrazné zpřísnění požadavků na kapitál a likviditu bank, dále potom zavedení pákového poměru a přeepsané struktury pasiv (minimum requirement for own funds and eligible liabilities, „MREL“). Debata se aktuálně vede i o způsobech regulace velkých expozic či rizika protistrany, o revizi standardního přístupu k posuzování úvěrového, operačního i tržního rizika v bilanci bank, o revizi obchodní knihy banky (v rámci Basel IV) a v neposlední řadě i o požadavcích při použití interních modelů řízení rizik. Dalším trendem je vyšší ochrana spotřebitele, která je leckdy kontraproduktivní. Například přílišné zahlcení klienta informacemi může mít paradoxně za následek, že klient smlouvu nečte, „slepě“ ji podepíše, a plně se tak spoléhá na funkci regulátora jako ochránce jeho práv (jedná se o tzv. falešnou jistotu či morální hazard). V praxi se nový regulatorní

normál dále projevuje rostoucími pokutami za nekalé praktiky bank po celém světě (nejčastějšími prohřešky byly aktivity v oblasti hypoték v USA, klamání spotřebitele a porušování mezinárodních sankcí).

### **Kvantitativní nový normál**

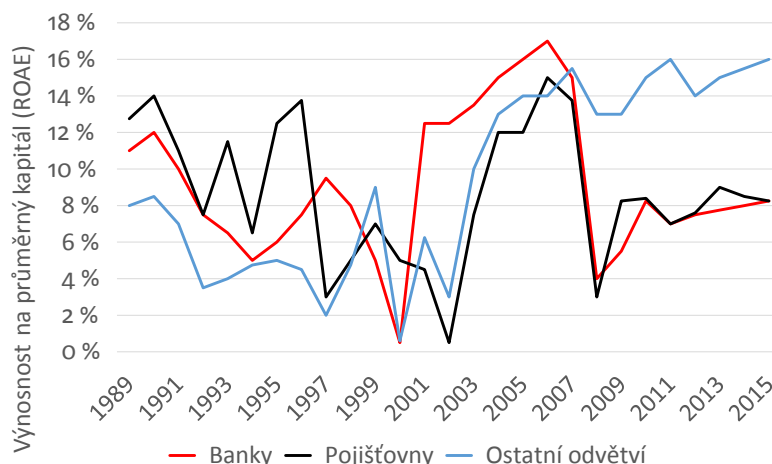
Důsledkem předchozích dvou nových normálů je kvantitativní nový normál, který implikuje nižší finanční výkonnost bankovního sektoru v posledních letech. **Obrázek 2** ukazuje, že po globální krizi se profitabilita největších světových bank měřená výnosností na průměrný kapitál (ROAE) vrátila z 15 procent v roce 2007 až na osm procent koncem roku 2015 (tj. pokles téměř o 50 procent). V České republice dochází rovněž k poklesu profitability bank, a to z ROAE 25 procent v roce 2007 až na ROAE 17 procent ke konci roku 2015, což však stále činilo více než dvojnásobek oproti průměru bank ve světě. Důvody vysoké ziskovosti autoři tohoto článku vysvětlují pomocí

1976), generace Y (1977–1994) a generace Z (1995+). Studie hledala budoucí alternativy k výše zmíněným prvním třem funkcím banky, tedy k depozitům, úvěrům a platebnímu styku, a to ve dvou rovinách: institucionální (rozdělení respondentů z bank, nebankovních subjektů a studentů) a mezigenerační (rozdělení respondentů podle generací). Všechny skupiny respondentů zmínily vysokou úroveň zákaznického pohodlí a důvěru vůči bankám v ČR, což odpovídá výsledkům obdobných průzkumů v poslední době, jako byl například loňský výzkum „Vize bankovníctví 2015“, zpracovaný společností Ipsos pro Fórum Zlaté koruny.

### **Alternativy pro bankovní produkty a konkurence v roce 2025**

Tabulka 1 ukazuje, že názory všech generací se s výjimkou generace Z velmi podobají. V otázce budoucnosti depozitních produktů preferuje generace Z depozitum v zahraničí a stavební spoření. Generace Y věří v sílu společného se

**OBR. 2** Výnosnost na průměrný kapitál u finančních a nefinančních institucí v letech 1989–2015 (podle indexu S&P Global 1200)



ZDROJ: STUDIE VŠE/ČBA

magického trojúhelníku: konzervativní klient (mající důvěru v banku), profesionální management (nepodstupující nadměrná rizika a zároveň podporující inovace) a osvětený regulátor (ČNB a Ministerstvo financí nezatěžují bankovní trh „zbytečnými“ regulacemi či bankovními daněmi).

### **2. Empirická část**

Zdrojem dat pro empirickou část studie bylo dotazníkové šetření provedené Fakultou financí a účetnictví VŠE, kterého se zúčastnilo celkem 567 respondentů z řad bankéřů, zástupců nebankovního sektoru a studentů vysokých ekonomických škol. Jednalo se tedy o široké a pestré spektrum respondentů. Získané výsledky jsou zkoumány z pohledu čtyř generací respondentů: baby boomers (datum narození respondenta 1945–1964), generace X (1965–

podílení na poskytování úvěrů – crowdfunding a fondů peněžního trhu. Respondenti se přibližně shodují v pohledu na budoucí alternativy retailových úvěrů, příklánějí se ke kreditním a charge (dobíjecím) kartám, v budoucím platebním styku preferují bezhotovostní platební styk a bezkontaktní platební karty. Generace Z jako druhou variantu volí mobilní platby. Jasnou konkurenci budou internetové a technologické (fintech) společnosti, na které by se měla zaměřit pozornost bank.

### **Digitalizace interních bankovních procesů**

Akcionáři velkých, středních i malých bank tlačí na vyšší ziskovost banky (ukazatel ROAE) a její nákladovou efektivnost (ukazatel C/I). Náklady na digitalizaci interních bankovních procesů – zjednodušeně přechod na bezpapí-

**Alternativy z hlediska produktů a intenzity konkurence v roce 2025 (rozdělení respondentů podle generací)**

	Generace baby boomers	Generace X	Generace Y	Generace Z
Depozita	Fondy peněžního trhu	Garantované fondy	Fondy peněžního trhu	Depozitum v zahraničí
	Vládní dluhopisy pro drobnou klientelu	Fondy peněžního trhu	Crowdfunding	Stavební spoření
Úvěry	Splátkový prodej	Kreditní a charge karty	Kreditní a charge karty	Debet na elektronické (digitální) peněženice
	Kreditní a charge karty	Debet na elektronické (digitální) peněženice	Splátkový prodej	Kreditní a charge karty
Platební styk	Bezhotovostní platební styk	Bezhotovostní platební styk	Bezhotovostní platební styk	Bezhotovostní platební styk
	Bezkontaktní platební karty	Bezkontaktní platební karty	Bezkontaktní platební karty	Mobilní platby
Konkurence	Internetové / technologické firmy	Internetové / technologické firmy	Internetové / technologické firmy	Internetové / technologické firmy
	Telekomunikační firmy	Finanční zprostředkovatelé	Finanční zprostředkovatelé	Pojišťovny

ZDROJ: STUDIE VŠE/ČBA

rové technologie a vyšší interakci s klientem – lze potom chápat ve dvou rovinách: náklad na vyvinutí nové digitální služby a náklady na integraci této nové služby do stávajících IT systémů. Velké a střední banky mají shodné problémy v otázce digitalizace těchto procesů, jimiž jsou integrační požadavky na stávající IT systémy. Tyto typy bank mají často tak složitou vnitřní strukturu bankovního „core“ systému, že se stává téměř nemožným nové požadavky implementovat a integrovat jednotlivé projekty uvnitř banky. U malých bank takovéto integrační problémy nejsou, neboť obvykle mají novější, a tudíž i flexibilnější IT systém. Respondenti z malých bank považují za největší překážku digitalizace náklady.

### Budoucnost poboček

Historicky byla banka chápána hlavně jako trezor a úřad a tomu odpovídal i design poboček. Nicméně v současném dynamickém světě se budou muset pobočky výrazně změnit a více se přizpůsobit klientům. Podle průzkumu budou mít bankovní pobočky za deset let na finančním trhu stále své místo a úplně nezmizí. Měly by se stát prostředím, kam si lidé přijdou posedět a pobavit se, nikoli být primárním místem pro nákup bankovních produktů. Z průzkumu vyplývá, že respondenti z bank jsou k budoucí existenci poboček značně pesimističtí oproti ostatním respondentům. Více než 50 procent bankéřů se domnívá, že počet poboček poklesne za deset let o více než 11 procent. Paradoxně nejoptimističtější vidí budoucnost bankovních poboček studenti.

### Tři scénáře budoucnosti bank

Domníváme se, že existují tři základní teoretické scénáře budoucnosti bank. Zaprvé, s ohledem na rostoucí regulaci se komerční banky budou svou povahou blížit elektrárnám, tj. budou dlouhodobě stabilní a přiměřeně ziskové (investiční banky budou potenciálně více ziskové, avšak i více rizikové). Tento scénář je velmi pravděpodobný v ČR. Podle druhého scénáře, který je u nás nepravděpodobný, dojde k uberizaci bankovníctví, tj. k odosobnění klienta od banky. Banka by tedy byla pouze dodavatelem „white-label“ produktů a dodavatelem dat pro třetí strany, jak to bude vyžadovat zmíněná PSD2. Třetí a nejextrémnější scénář počítá s úplným zánikem bank a nástupem blockchain technologie, která je zcela nahradí. Tento scénář se jeví jako nereálný a pouze teoretický v horizontu následujících deseti let (mimo jiné i kvůli nedořešenému vysokému riziku protistrany). Podle naší studie je pro banky u nás nejpravděpodobnější první scénář.

### 3. Závěrečné shrnutí

Ze studie jasně vyplynulo, že české banky mají důvěru klientů, u všech věkových kategorií jsou vnímány velice pozitivně a vykazují vysokou úroveň zákaznického pohodlí. Všechny generace jsou poměrně konzervativní, ani generace Y a Z nevyžadují překotné inovace, a navíc stále preferují služby bank před nebankovními službami. Generace Z bude postupem času žádat více a více pohodlí v otázce komu-

nikace s bankou, jelikož si přeje vše potřebné zařídit pomocí mobilní aplikace z domova, na cestách či v práci a pobočku téměř nenavštěvovat. Banky pro udržení svých klientů budou muset udělat maximum, a to především v otázce digitalizace procesů uvnitř banky, ale i ve vztahu banka–klient. Největší překážkou pro digitalizaci velkých a středních bank se u nás jeví integrační požadavky, naopak pro malé banky jsou to implementační náklady.

Pro banky nebude jednoduché rostoucí konkurenci čelit, protože mají na rozdíl od fintech společností široké produktové portfolio, které je nákladné inovovat. Výsledky naší studie ukázaly, že úloha fintech společností při finančním zprostředkování je i přes jejich dynamický nárůst ve srovnání s bankami stále minoritní, jejich význam však poroste. Uberizace bankovníctví tedy v ČR zatím sice nehrozí a banky budou hrát významnou úlohu i v roce 2025, nicméně se budou muset transformovat ve třech hlavních oblastech: změna fungování poboček, efektivní využívání technologií a udržení, resp. přilákání talentovaných pracovníků.

**Poznámka:** Kompletní verze studie „Retailová banka 2025: Mezigenerační střet nebo shoda?“ je k dispozici v aplikaci časopisu Bankovníctví pro iOS, Windows nebo Android anebo ke stažení na <https://www.czech-ba.cz/cs/retailova-banka-2025-mezigeneracni-stret-nebo-shoda>

**B** Petr Teplý, Libuše Příbylová  
[www.bankovnictvionline.cz/Banky-a-finance](http://www.bankovnictvionline.cz/Banky-a-finance)