

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Anita Bauerová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Finanční inovace a konkurenční výhody bank
Bakalářská práce

2025

Anita Bauerová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Anita Bauerová**
Osobní číslo: **E22252**
Studijní program: **B0412A050011 Finance**
Téma práce: **Finanční inovace a konkurenční výhody bank**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomických věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je vymezit přínos finančních inovací bank k získávání konkurenčních výhod v bankovním prostředí. Práce bude vycházet z analýzy přístupů vybraných bank k finančním inovacím.

Osnova:

- Vymezení pojmů inovace a konkurenční výhoda a vztahu mezi nimi.
- Trendy a inovace v bankovníctví.
- Analýza finančních inovací ve vybraných bankách.
- Shrnutí, predikce do budoucna a vlastní doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací: **–**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ČERNOHORSKÝ, Jan. *Finance: od teorie k realitě. Finance*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2215-8.
ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Finanční inovace*. Online. Česká národní banka. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/dohled-financni-trh/financni-inovace/>.
FEREBAUEROVÁ, Růžena a PEKÁREK, Oldřich. *Digitální ekonomika a společnost*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2019. ISBN 978-80-7556-048-3.
FORBES. *Budoucnost je cashless. Trendy, které brzy změň způsob, jakým platíme*. Online. [HTTPS://FORBES.CZ/](https://forbes.cz/). Forbes. 2022. Dostupné také z: <https://forbes.cz/budoucnost-je-cashless-trendy-kt-re-brzy-zmeni-zpusob-jakym-platime/>.
REVENDA, Zbyněk; MANDEL, Martin; KODERA, Jan; MUSÍLEK, Petr a DVOŘÁK, Petr. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. Sedmé přepracované vydání. Jesenice: Ekopress, 2023. ISBN 978-80-87865-84-2.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Jan Černohorský, Ph.D.**
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Jan Černohorský, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem „Finanční inovace a konkurenční výhody bank“ jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30.04.2025

Anita Bauerová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat vedoucímu bakalářské práce panu doc. Ing. Janu Černoorskému, Ph.D. za vstřícný přístup, odborné vedení a cenné rady při zpracování mé práce. Poděkování také patří mé rodině a mým nejbližším za podporu po celou dobu psaní závěrečné práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá vztahem mezi finančními inovacemi a konkurenčními výhodami v bankovním sektoru. Cílem práce je vymezit přínos finančních inovací bank k získávání konkurenčních výhod v bankovním prostředí. Práce vychází z analýzy přístupů vybraných bank k finančním inovacím a z dotazníkového šetření zaměřeného na loajalitu klientů vůči bankám. Výsledkem práce je zhodnocení přístupu vybraných bank k osmi specifickým finančním inovacím a jejich vlivu na získání konkurenční výhody. Výstupem je doporučení, jak mohou banky efektivně využít finanční inovace k posílení své konkurenceschopnosti v rychle se měnícím finančním prostředí. Práce rovněž poukazuje na to, které inovace klienti nejvíce oceňují a jaká očekávání mají od moderního bankovníctví.

KLÍČOVÁ SLOVA

finanční inovace, banka, konkurenční výhoda, bankovníctví

TITLE

Financial innovation and banks' competitive advantages

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with the relationship between financial innovation and competitive advantage in the banking sector. The aim of the thesis is to define the contribution of financial innovation of banks to gaining competitive advantages in the banking environment. The thesis is based on an analysis of selected banks' approaches to financial innovation and a questionnaire survey focused on customer loyalty to banks. As a result, the thesis will evaluate the approach of the selected banks to eight specific financial innovations and their impact on gaining competitive advantage. The output is a recommendation on how banks can effectively use financial innovations to enhance their competitiveness in a rapidly changing financial environment. The paper also highlights which innovations are most valued by clients and what expectations they have from modern banking.

KEYWORDS

financial innovation, bank, competitive advantage, banking

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	11
ÚVOD.....	12
1 VYMEZENÍ POJMŮ INOVACE A KONKURENČNÍ VÝHODA A VZTAHU MEZI NIMI	14
1.1 Podstata a klasifikace finančních inovací	16
1.2 Konkurenční výhoda banky	18
1.2.1 Definice konkurenční výhody ve finančním sektoru.....	19
2 TRENDY A INOVACE V BANKOVNICTVÍ.....	21
2.1 Historický vývoj finančních inovací.....	22
2.2 Klíčové inovace ve finančním sektoru v minulosti	23
2.2.1 Internetové bankovníctví	24
2.2.2 Blockchain	25
2.2.3 Kryptoměny	26
2.2.4 Fintech aplikace	28
2.2.5 Open banking.....	29
2.2.6 Decentralizované finance.....	30
2.2.7 Robotický poradce	31
2.2.8 Digitální banky	32
2.2.9 Změny v bankovníctví v důsledku digitalizace a globalizace	34
3 ANALÝZA FINANČNÍCH INOVACÍ VE VYBRANÝCH BANKÁCH.....	35
3.1 Metodologie výzkumu	35
3.1.1 Kritéria výběru bank	36
3.1.2 Výběr pěti bankovních institucí působících na území České republiky	37
3.2 Analýza produktů banky	39
3.2.1 Česká spořitelna, a.s.....	39
3.2.2 Komerční banka, a.s.....	42
3.2.3 Air Bank a.s.	43
3.2.4 MONETA Money Bank, a.s.	45
3.2.5 Trinity Bank a.s.....	46
3.3 Analýza dotazníkového šetření.....	47

3.3.1 Dotazníkové šetření	47
3.3.2 Analýza získaných dat	48
4 SHRNUTÍ, PREDIKCE DO BUDOUCNA A VLASTNÍ DOPORUČENÍ	57
4.1 Shrnutí klíčových zjištění	57
4.1.1 Porovnání inovací z hlediska vlivu na preference klientů a konkurenceschopnost.	58
4.2 Predikce do budoucna	60
4.3 Vlastní doporučení pro banky	61
ZÁVĚR	63

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Výše využití bankovních produktů a služeb Zdroj: autorka	49
Obrázek 2: Spokojenost klientů se službami banky Zdroj: autorka	50
Obrázek 3: Ochota klientů změnit svou primární banku Zdroj: autorka	51
Obrázek 4: Důvody pro změnu banky z pohledu klientů Zdroj: autorka	51
Obrázek 5: Důvody ke zvolení hlavní banky z pohledu klientů Zdroj: autorka.....	52
Obrázek 6: Konkurenceschopnost banky očima klientů Zdroj: autorka.....	53
Obrázek 7: Reakce banky na trendy a inovace z pohledu klientů Zdroj: autorka	53
Obrázek 8: Relevantnost inovací pro zvolení banky z pohledu klientů Zdroj: autorka	54
Obrázek 9: Klienty nejvíce využívané inovace a trendy nabízené bankami Zdroj: autorka	55

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AI	umělá inteligence
BTC	Bitcoin
ČNB	Česká národní banka
ČS	Česká spořitelna, a.s.
ČSOB	Československá obchodní banka, a.s.
dApps	decentralizované aplikace
DeFi	decentralizované finance
DEX	decentralizované burzy
GE	General Electric
KB	Komerční banka, a.s.
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPÚ	Moravský peněžní ústav
OECD	Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj
PoW	Proof of Work
PoS	Proof of Stake
PSD2	směrnice o platebních službách (Payment Services Directive 2)

ÚVOD

Bakalářská práce se zaměřuje na roli moderních technologií a inovativních přístupů v bankovníctví a jejich vliv na konkurenceschopnost vybraných bank působících na českém trhu. Bankovní sektor v posledních desetiletích prochází výraznou proměnou, která je způsobena technologickým pokrokem a finančními inovacemi. Tyto změny zásadně mění způsob, jakým banky fungují a jak obsluhují své klienty a zároveň představují příležitost k získání konkurenčních výhod, protože umožňují bankám nabídnout lepší služby nebo nové produkty, které je odlišují od konkurence. V prostředí finančního trhu s vysokou konkurencí platí, že efektivní využívání inovací může znamenat náskok před konkurencí, zatímco ignorování těchto trendů může vést ke ztrátě pozice. Finanční sektor, který byl tradičně známý svou stabilitou a konzervativním přístupem, se dnes musí stále více přizpůsobovat novým trendům, jakými jsou digitalizace, blockchain, otevřené bankovníctví, kryptoměny a další technologie.

Téma bakalářské práce je aktuální a významné především v kontextu rychle se měnícího prostředí finančního sektoru. Digitalizace, technologický pokrok a rostoucí očekávání klientů nutí banky přizpůsobovat se novým trendům, jinak riskují ztrátu konkurenceschopnosti. Právě schopnost bank tyto inovace efektivně implementovat často rozhoduje o jejich úspěchu na trhu.

Zároveň se jedná o téma, které je důležité i z pohledu spotřebitelů, kteří dnes kladou důraz na rychlost, přístupnost a jednoduchost finančních služeb. Inovace v bankovníctví přispívají nejen ke zkvalitnění služeb, ale i ke zvýšení transparentnosti, bezpečnosti a dostupnosti produktů pro širší veřejnost. Vzhledem k rostoucí konkurenci nejen mezi tradičními bankami, ale i ze strany fintech společností, je zkoumání přínosu finančních inovací pro konkurenční výhodu bank zásadní pro pochopení budoucího vývoje sektoru.

Cílem práce je vymežit přínos finančních inovací bank k získávání konkurenčních výhod v bankovním prostředí. Práce bude vycházet z analýzy přístupů vybraných bank k finančním inovacím. Při zpracování bakalářské práce budou využita data získaná z veřejně dostupných zdrojů, odborných titulů a dotazníkového šetření.

Ke splnění výše uvedeného cíle je nutné vymezení pojmů inovace a konkurenční výhoda a objasnit jejich vzájemný vztah v kontextu bankovního sektoru. Dále je nutné zmapovat aktuální vybrané trendy a inovace v oblasti bankovníctví, které mají vliv na změnu přístupu bank ke klientům a poskytovaným službám. Následně bude provedena analýza konkrétních finančních inovací ve vybraných bankách, přičemž důraz bude kladen na jejich využití v praxi a dopad na konkurenceschopnost. V rámci dotazníkového šetření bude zkoumána preference klientů bank

a jejich postoj k finančním inovacím. Závěr práce bude věnován shrnutí zjištění, predikci dalšího vývoje v oblasti finančních inovací a formulována doporučení pro efektivní využití inovací k posílení postavení bank na trhu.

1 VYMEZENÍ POJMŮ INOVACE A KONKURENČNÍ VÝHODA A VZTAHU MEZI NIMI

Inovace představuje podle Müllera (2018) „*změnu v prostředcích lidského jednání, která je společensky užitečná*“. Franková (2011) definuje inovaci jako proces „*realizace nových myšlenek, nápadů a změn*“. Jílková (2024) ve své publikaci popisuje, že „*proces inovace přináší změny nejen v produktech, ale také ve způsobu, jakými jsou tyto hmotné produkty a služby koncipovány a poskytovány*“. Na základě těchto tří definic lze usoudit, že inovace je produkt či postup, jakým lze zefektivnit stávající procesy ve fungování společnosti a přinést tak přidanou hodnotu.

Podle Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO, 2024) představuje obecnou definici inovace „*proces, který začíná nápadem nebo představou, následují různé stupně vývoje, které vyústí do samotné implementace. Bez uvedení inovace na trh, není proces implementace inovace kompletní a inovace se tak nedá považovat za realizovanou*“. Naopak podle programu OPPP INOVACE je pojem inovace definován jako „*obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly*“ (MPO, 2024). Aplikujeme-li tyto informace na bankovní sektor, pak inovace představují klíčový prvek hospodářského růstu a konkurenceschopnosti finanční instituce. V kontextu finančních institucí hrají inovace zásadní roli při zlepšování služeb, optimalizaci procesů a přizpůsobení se měnícím potřebám klientů.

Specifickým druhem inovace, kterým se budeme zabývat, je finanční inovace. Česká národní banka (2025) uvádí, že „*finanční inovace lze definovat zejména jako technologiemi umožněné inovace ve finančních službách, které by mohly vyústit v nové obchodní modely, řešení, procesy nebo produkty, a s nimi spojený významný dopad na poskytování finančních služeb jednotlivými subjekty*“. Ministerstvo financí ČR (2019) také uvádí, že přínosy finančních inovací jsou „*založeny na zdokonalených obchodních modelech, nových způsobech interakce se spotřebitelem a na moderních informačních technologiích*“.

Finanční inovace tedy slouží k optimalizaci daného odvětví, k vytváření nových či vylepšených produktů a k zefektivnění zaběhlých procesů. V následujících podkapitolách si posléze vymežíme daný pojem, a to nejenom z hlediska významu ve financích, ale také z hlediska historického vývoje. Vzhledem k digitalizaci a modernizaci v oblasti bankovníctví provedeme

analýzu a shrnutí finančních inovací právě v této fázi rozvoje, budeme tedy brát v potaz rychlý technologický pokrok a související změny v bankovním sektoru.

Konkurenční výhoda podle Portera (1993) „*vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen, než mají konkurenti za rovnocenné výrobky, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které více než vynahradí vyšší cenu*“. Konkurenční výhoda tedy představuje schopnost podniku dosahovat dlouhodobě lepších výsledků než opozice, a to pomocí určitých zdrojů, vlastností nebo zdrojů (Krchová, 2025). Veber a kol. (2000) konkurenční výhodu definují jako „*využití takových faktorů ve fungování organizace, které jí umožní vytvořit a udržet úspěšnou existenci*“. Mikoláš (2005) konkurenční výhodu definuje jako výhodu, „*kteřá vyrůstá z hodnoty, kterou je schopen výrobce vytvořit ve svém hodnotovém řetězci a využít ji k dlouhodobému růstu jeho bohatství*“.

Je to tedy dynamický koncept, který se neustále vyvíjí v reakci na technologické inovace a měnící se potřeby zákazníků (Šiberková a kol., 2022). Konkurenční výhoda v bankovním sektoru může vycházet z různých faktorů, jako jsou nižší náklady, lepší zákaznická zkušenost nebo unikátní nabídka finančních produktů. Důležitou roli hraje také schopnost adaptace na měnící se regulace a tržní podmínky.

Podle Barneye (1991) má původ ve zdrojích, jež vykazují tyto vlastnosti:

- hodnota – konkurenční výhoda podniku přinese koncovému odběrateli přidanou hodnotu;
- nenahraditelnost – zde se jedná např. o jinou technologii, materiál;
- nenapodobitelnost – vlastnost, kterou subjekt nemusí dávat najevo;
- vzácnost – na trhu zdrojů nejsou lehce sehnatelné.

Z těchto čtyř vlastností můžeme tedy vyvodit, „*že na trhu zdrojů existuje omezený přístup k nim, a vzniká tak relativně trvalá asymetrie ve vybavení podniků zdroji, jež vede k dosažení konkurenční výhody těch, kteří s nimi disponují*“ (Barney, 1991). Tato asymetrie v přístupu ke klíčovému zdroji zajišťuje podniku schopnost odlišit se od konkurence a dosahovat nadprůměrných výkonů. Je také „*synonymem pro „jedinečnou prodejní nabídku” neboli charakteristický důvod, proč zákazníci opakovaně kupují výrobky nebo služby společnosti*“ (Kudláček, 2021). V praxi to znamená, že konkurenční výhodu si nelze jednoduše „koupit“, ale získat jako výsledek systematického budování specifických vlastností, které jsou unikátní a obtížně napodobitelné.

Pojem konkurenční výhoda se v minulosti začal formovat postupně, zejména s rozvojem tržního hospodářství a průmyslové revoluce. Již od dob, kdy začaly mezi sebou podniky soupeřit o zákazníky, se ukazovalo, že úspěch na trhu není dán pouze výrobou samotnou, ale také schopností nabídnout něco navíc – ať už ve formě nižší ceny, vyšší kvality, lepších služeb nebo inovativního přístupu.

V prostředí dynamicky se vyvíjejícího finančního sektoru, který je ovlivňován jak technologickým pokrokem, tak měnícím se chováním zákazníků, hrají inovace a schopnost dosahovat konkurenční výhody zásadní roli pro udržení postavení bank na trhu. Tyto dva pojmy spolu úzce souvisejí, přičemž inovace často představují prostředek k získání či upevnění konkurenční výhody.

Mezi inovacemi a konkurenční výhodou existuje úzký vztah, neboť inovace mohou být významným faktorem při budování dlouhodobé výhody na trhu. V bankovníctví se tento vztah projevuje zejména vývojem nových produktů a zaváděním moderních technologií. Finanční inovace přitom představují specifickou kategorii inovací, které ovlivňují strukturu finančního trhu a chování jeho účastníků. Banky, které systematicky inovují a investují do moderních řešení, si tak mohou udržet dlouhodobě stabilní, dokážou efektivně využívat nové technologie, produkty a služby, a tak získávají významnou konkurenční výhodu. Ta jim umožňuje nejen přilákat nové klienty, ale také zvýšit loajalitu stávajících zákazníků a zlepšit provozní efektivitu. Dle Portera (1993) jsou konkurenční strategie závislé na schopnosti firmy poskytovat zákazníkům jedinečnou a vynikající hodnotu v oblastech, jako jsou kvalita, užitná hodnota, vlastnosti, trvanlivost nebo zákaznický servis.

1.1 Podstata a klasifikace finančních inovací

Finanční inovace představují nový způsob, nástroj nebo technologii, která posouvá poskytování a využívání finančních služeb a také rozvíjí bankovní sektor. Modernizace v tomto odvětví probíhá neustále, přesto v posledních letech došlo k enormnímu rozvoji v oblasti digitalizace v bankovníctví. Vývoj v odvětví postupuje přirozeně v reakci na potřeby a rostoucí nároky klientů, technologický pokrok tento vývoj ještě urychluje. Gerber uvedl, že *„ze strany mladších klientů nepochybně cítíme velký tlak na zavádění digitalizovaných služeb, ale ta potřeba přichází i od lidí nad čtyřicet let. I ti jsou připraveni osvojit si nové způsoby, které jim mohou významně zjednodušit život. Když ten proces zdokonalíte natolik, že je jednoduchý, rychlý a pohodlný, lidé jsou tomu otevření“* (Forbes, 2022).

Inovace ve financích dělíme na produktové inovace a procesní inovace, jak se k dané problematice vyjadřuje BusinessInfo.cz (2025).

Podle BusinessInfo.cz (2025) vznikají finanční inovace produktů v reakci na vyvíjející se potřeby klientů a aktuální trendy na trhu. Jedná se například o zavádění kryptoměn, mikroúvěrů, širší nabídky investičních produktů. Inovace tohoto typu se často zaměřují na konkrétní cílové skupiny, snaží se o oslovení co největšího množství potenciálních klientů. V momentě, kdy se instituci podaří aplikovat produkt, který má u klientely pozitivní ohlas, zvyšuje se pravděpodobnost loajality zákazníků. Mnohdy je také pro finanční instituce (banky, pojišťovny) velmi důležitá finanční gramotnost klientů, je tedy v jejich vlastním zájmu nabízet zákazníkům možnost vzdělávání se v tomto odvětví, protože pak budou s nově nabytými informacemi více chtít využívat služeb banky a zhodnotit tak své finanční prostředky.

Procesní inovace se zabývají optimalizací vnitřního prostředí a interních procesů finanční instituce (BusinessInfo.cz, 2025). Primárním účelem těchto inovací je automatizace činností, hladší průběh zpracování plateb a v neposlední řadě využití umělé inteligence (AI), v níž došlo v posledních letech k enormnímu rozvoji. Umělá inteligence tak pomáhá finanční instituci lépe se připravovat na rizika, případně je diverzifikovat, umožňuje rychlejší a efektivnější zpracování nabízených služeb. Snižuje také riziko chyb, vytváří unikátní způsob individuálnějšího zákaznického servisu (nasazení chatbota, který s klientem vykomunikuje základní otázky a následně naviguje při řešení lehkých úkonů, např. v oblasti bankovníctví (Smartsupp, 2023)). Tento typ inovací je velmi klíčový pro udržení konkurenceschopnosti banky.

Speciální podmnožinou procesních inovací jsou distribuční inovace, které se zaměřují na optimalizaci způsobů, jakým se bankovní produkty a služby dostávají ke klientům. V posledních letech hrají primární roli mobilní bankovní aplikace, též samotné internetové bankovníctví a platformy, které zákazníkům umožňují spravovat, převádět a zhodnocovat své finanční prostředky prakticky odkudkoliv (BusinessInfo.cz, 2025). Banky čím dál více následují aktuální (pravděpodobně dlouhodobý) trend fintech společností, kdy je využíváno například robotického investičního poradenství. Využívání služeb online je pro mladší generaci zákazníků mnohem přijatelnější, je tedy logickým postupem při optimalizaci finančních institucí podporovat a následovat tento vývoj. Tzv. neobanky jsou podle Dostála (2019) typické tím, že nahrazují fyzickou banku, čímž tedy snižují provozní náklady. Jsou unikátní svými

službami, které jsou klientele nabídnuty a poskytnuty výhradně v digitálním prostředí prostřednictvím aplikace pro chytrý telefon.

1.2 Konkurenční výhoda banky

V současném světě, kde se finanční trhy neustále vyvíjejí a mění, se banky nacházejí pod tlakem, aby si udržely svou konkurenceschopnost. K tomu, aby banky nejen přežily, ale také vynikaly na trhu, je nezbytné, aby vytvářely a rozvíjely konkurenční výhody, které je odlišují od ostatních finančních institucí. Prostřednictvím inovací banky získávají nové klienty a nadále si udržují loajalitu stávajících klientů. Konkurenční výhody mohou být jak v oblasti technologického pokroku, tak i v přístupu k zákazníkům nebo v inovačních finančních produktech, které uspokojují neustále se měnící potřeby trhu. Technologická inovace a digitalizace je zde maximálně využita k vývoji produktů a služeb, které budou vyhovovat různým segmentům finančního trhu. Představuje souhrn jedinečných schopností, strategií a zdrojů, které finančnímu podniku pomáhají efektivněji oslovit zákazníky, optimalizovat náklady nebo zvyšovat ziskovost (Skillmea, 2024). Porter (1993) také definuje dvě různé podoby konkurenční výhody, a to nízkou nákladovost (moment, kdy náklady na dané činnosti jsou nižší než u konkurence) a produktovou diferenciaci (základem je výběr vhodné politiky nebo časové plánování).

Mezi nejvýznamnější faktory, které bankám poskytují konkurenční výhody, můžeme zařadit jejich schopnost zavádět nové technologie, jako jsou blockchain, AI nebo mobilní bankovníctví. Tyto technologie nejen zefektivňují bankovní procesy, ale zároveň zlepšují uživatelský zážitek a umožňují bankám reagovat na nové výzvy a potřeby klientů. V oblasti produktů mohou banky využívat specializované nabídky, které cílí na konkrétní segmenty trhu, čímž si zajišťují loajalitu a spokojenost svých zákazníků.

Důležitým aspektem konkurenčních výhod bank je také jejich schopnost diferencovat se na základě poskytovaných služeb. Kromě základních finančních produktů, jako jsou úvěry a vklady, mohou banky nabídnout širší spektrum služeb. Jedná se zde o personalizované finanční plánování, poradenství nebo investiční produkty. V této kapitole se proto zabývám tím, jak konkrétní strategie, ať už v oblasti technologických inovací, produktových nabídek nebo zákaznického servisu, mohou přispět k dosažení konkurenčních výhod, které bankám umožní udržet si silnou pozici na stále nasycenějším a konkurenceschopnějším finančním trhu.

1.2.1 Definice konkurenční výhody ve finančním sektoru

Konkurenční výhoda ve finančním sektoru představuje klíčový faktor, který bankám umožňuje odlišit se od ostatních institucí, dosahovat lepších výsledků a uspokojit potřeby zákazníků lépe než konkurence. Bankovní trh je vysoce regulovaný, dynamický a podléhá neustálým změnám, a proto je pro banky zásadní nejen nabízet kvalitní produkty a služby, ale také inovovat a přizpůsobovat se novým podmínkám.

Mezi hlavní oblasti, které bankám poskytují konkurenční výhodu a prostor pro inovace, patří především technologický pokrok. Inovace, jako jsou digitální bankovníctví, mobilní aplikace nebo AI, umožňují bankám zrychlovat a zefektivňovat své procesy, což vede nejen k nižším nákladům, ale i k vyšší spokojenosti klientů. Klienti stále více preferují pohodlné a dostupné finanční služby, které mohou využívat kdykoliv a odkudkoliv, což dává technologicky vyspělým bankám výraznou výhodu oproti tradičním institucím spoléhajícím na fyzické pobočky. Dalším důležitým faktorem je značka a důvěryhodnost. Banky s dlouhou historií, tradicí a stabilním postavením na trhu často těží z vyšší důvěry klientů, kteří vnímají jejich služby jako bezpečnější a spolehlivější. Zákaznická loajalita je v bankovním sektoru klíčová, protože klienti bývají vůči změně finanční instituce spíše konzervativní. Jak už bylo napsáno výše, banky proto investují do budování dobré pověsti a udržování kvalitního zákaznického servisu, který může být rozhodujícím faktorem při výběru finančních služeb. Personalizace a individuální přístup k zákazníkům se stávají stále důležitějším zdrojem konkurenční výhody. Využitím velkého množství dat a analytických nástrojů mohou banky lépe pochopit potřeby svých klientů a nabízet jim služby a produkty, které odpovídají jejich finanční situaci a cíli. Tato schopnost cíleně oslovit zákazníky a nabídnout jim řešení na míru zvyšuje nejen jejich spokojenost, ale i pravděpodobnost, že zůstanou u dané banky dlouhodobě.

Neméně důležitým aspektem konkurenceschopnosti bank je schopnost efektivně řídit náklady a přizpůsobit se regulačním požadavkům. Finanční sektor podléhá přísným pravidlům a legislativním změnám, a proto banky, které dokážou tyto změny implementovat rychle a s minimálními náklady, získávají výhodu oproti konkurenci. Kromě toho digitalizace a automatizace procesů pomáhají snižovat provozní náklady, což bankám umožňuje nabízet klientům atraktivnější podmínky a zároveň si udržet ziskovost.

Banky, které chtějí zůstat na trhu úspěšné, musí neustále investovat do modernizace, optimalizace nákladů a budování dlouhodobých vztahů se svými klienty. Schopnost přizpůsobit

se novým výzvám a efektivně využívat dostupné zdroje představuje klíč k udržení konkurenceschopnosti v rychle se měnícím finančním prostředí.

2 TRENDY A INOVACE V BANKOVNICTVÍ

Bankovní sektor se v posledních desetiletích dynamicky vyvíjí v reakci na technologický pokrok, změny v regulatorním prostředí a rostoucí očekávání klientů. Moderní technologie a digitalizace zásadně ovlivňují způsoby, jakými banky poskytují své služby, přičemž klíčovým cílem je zvýšení efektivity, bezpečnosti a zákaznické spokojenosti. Inovace v bankovníctví zároveň přispívají ke zvyšování konkurenceschopnosti bankovních institucí, a to nejen mezi sebou, ale i vůči novým institucím na trhu. Vývoj finančních inovací je dlouhodobým procesem, který lze sledovat již od vzniku prvních bankovních institucí. Postupné změny v oblasti platebních metod, úvěrových produktů a investičních nástrojů vedly ke vzniku moderních digitálních řešení, která dnes zásadně mění tradiční modely bankovníctví. Historický kontext finančních inovací pomáhá pochopit současné trendy a směry vývoje v této oblasti.

Z pohledu segmentace klientů je pro banky zásadní, jakým způsobem jsou nastaveny parametry jejich produktů, a to jak v rámci samotného poskytování, tak i jejich následného zpracování. V této souvislosti považují Revenda a kol. (2023) za velmi důležité rozdělení bankovních produktů do dvou hlavních kategorií: retailových a wholesalových. Retailové produkty jsou typické tím, že se často týkají menších finančních částek, zato jsou spojeny s větším množstvím transakcí nebo širším okruhem klientů. To znamená, že banky v tomto segmentu obsluhují širokou veřejnost, a proto jsou produkty navrženy tak, aby vyhovovaly potřebám jednotlivců a malých podnikatelů. Naopak wholesalové produkty jsou charakterizovány vyššími částkami a často mají mnohem specifičtější, individuální povahu. Tento segment cílí na větší podniky, instituce nebo jiné právnické osoby, u kterých jsou požadavky na produkty a služby přizpůsobeny jejich specifickým potřebám a objemu finančních operací. Tyto produkty obvykle zahrnují složitější a nákladnější transakce vyžadující osobní přístup a podrobnější přizpůsobení nabídky. V obou případech je důležité, aby banky správně identifikovaly a vyhověly těmto rozdílům ve struktuře a požadavcích, což jim umožňuje optimálně nastavit své produkty a služby tak, aby byly konkurenceschopné a efektivní v rámci daných trhů

Mezi nejvýznamnější moderní inovace v bankovníctví patří zejména rozvoj internetového bankovníctví, jež zásadně proměnilo způsob správy financí a platebního styku. Další klíčovou oblastí je technologie blockchain a s ní související kryptoměny přinášející nové možnosti v oblasti bezpečnosti a transparentnosti finančních transakcí. Kromě toho roste význam fintech aplikací, které umožňují uživatelům snadnější přístup k finančním službám a přispívají k rozšíření nabídky produktů mimo tradiční bankovní instituce.

Dalším významným trendem je koncept open banking, který podporuje sdílení finančních dat mezi různými poskytovateli služeb a otevírá nové možnosti personalizace bankovních produktů. S tím souvisí i rozvoj decentralizovaných inovací snižujících potřebu zprostředkovatelů a umožňují přímé finanční transakce mezi uživateli. V neposlední řadě se bankovní sektor zaměřuje na automatizaci a umělou inteligenci, což se projevuje například v rostoucím využívání robotických poradců. Tyto technologie usnadňují správu investic a finančního plánování pro široké spektrum klientů. Významnou součástí moderního bankovníctví jsou také digitální banky, jež snižují potřebu fyzických poboček a poskytují veškeré služby výhradně online. Tento model přináší nižší provozní náklady a umožňuje větší flexibilitu jak pro banky, tak pro jejich zákazníky. V následujících podkapitolách podrobněji představíme vybrané finanční inovace, počínaje jejich historickým vývojem až po současné trendy a budoucí perspektivy.

2.1 Historický vývoj finančních inovací

Finanční inovace hrají klíčovou roli v transformaci bankovního sektoru a určují jeho schopnost reagovat na měnící se potřeby klientů i vývoj sektoru. V posledních deseti letech došlo k významným změnám, které měly zásadní dopad na fungování bank i širšího finančního systému. Mezi hlavní oblasti inovací patří digitalizace plateb, rozvoj fintech aplikací, otevřené bankovníctví a využití umělé inteligence v bankovních službách.

Jednou z nejvýznamnějších změn bylo zavedení bezkontaktních plateb a mobilních peněženek. Platební technologie jako Apple Pay, Google Pay či Revolut umožnily uživatelům provádět transakce rychleji a bezpečněji. Bezkontaktní platby se v uplynulém desetiletí staly standardem, což vedlo ke zrychlení platebního styku a částečnému upuštění od hotovosti. S tím souvisí i rozvoj instantních plateb, které umožňují převody peněz v reálném čase, čímž se výrazně zvyšuje efektivita bankovních operací. Další zásadní inovací je otevřené bankovníctví (open banking), které bylo podpořeno zejména regulací PSD2 v Evropské unii. Tento koncept umožňuje bezpečné sdílení finančních údajů mezi bankami a třetími stranami prostřednictvím rozhraní API (Hingar, 2020). Díky tomu vznikly nové služby, například aplikace pro správu osobních financí, které propojují účty z různých bank a nabízejí uživatelům lepší přehled o jejich finanční situaci. Tento trend přispěl ke zvýšení konkurence a přinesl větší flexibilitu v oblasti bankovních služeb.

Podle Smartsupp (2023) se v neposlední řadě finanční inovace stále více zaměřují na využití AI a automatizace. Banky využívají AI v zákaznické podpoře prostřednictvím chatbotů,

personalizují nabídky produktů na základě analýzy většího množství dat a zefektivňují procesy, jakými jsou schvalování úvěrů nebo detekce podvodných transakcí. Umělá inteligence tak nejen zvyšuje efektivitu bankovních operací, ale navíc zlepšuje uživatelskou zkušenost a bezpečnost finančních služeb. Vývoj finančních inovací v posledním desetiletí jasně ukazuje, že bankovní sektor se neustále přizpůsobuje technologickým trendům a měnícím se požadavkům trhu. Digitalizace, otevřené bankovníctví a využití umělé inteligence jsou klíčovými prvky, které formují budoucnost finančního sektoru a posilují konkurenční výhody bank, které tyto inovace úspěšně implementují.

2.2 Klíčové inovace ve finančním sektoru v minulosti

Finanční sektor prošel v průběhu historie řadou významných inovací, které zásadně ovlivnily způsob, jakým lidé nakládají s penězi a zároveň formovaly podobu moderního bankovníctví. Tyto inovace nejen zefektivnily finanční služby, ale také přispěly k rozvoji globální ekonomiky a umožnily širší přístup k finančním produktům.

Jednou z klíčových inovací bylo zavedení bankovních karet. První platební kartu „začal v roce 1914 vydávat americká telefonní a telegrafní společnost *Western Union Telegraph Company*. Byla vyrobena z plechu a umožňovala svým stálým zákazníkům telefonovat a posílat telegramy bez okamžitého placení“ (Finance.cz, 2025). Web také tvrdí, že první skutečnou bankovní platební kartu uvedla na trh v roce 1951 *The Franklin National Bank* z New Yorku. Karta byla poskytována zdarma vybraným klientům, kteří bance pouze odváděli poplatek za zpracování transakcí. Klienti měli možnost splatit své nákupy do 30, 60 nebo 90 dnů. Vzhledem k vysokým nákladům a nedostatečné rentabilitě však banka brzy vydávání těchto karet ukončila. Další významným krokem v historii platebních karet bylo jejich zavedení *Bank of America* v roce 1958. Tato banka jako první použila plastový materiál, což umožnilo využití mechanických snímačů zvaných *imprintery*. V roce 1966 pak zpřístupnila svůj úspěšný projekt i dalším americkým a jedné britské bance, což vedlo k rozšíření platebních karet také do Evropy.

Tyto karty usnadnily bezhotovostní platby a umožnily spotřebitelům přístup k úvěrovým prostředkům bez nutnosti návštěvy banky. Další významný pokrok přišel s rozvojem bankomatů. První bankomat byl uveden v roce 1967 v pobočce banky *Barclays* v Londýně (ČT24, 2017). Bankomaty zákazníkům poskytly možnost výběru hotovosti a základních bankovních operací mimo běžnou pracovní dobu bank. S příchodem internetu došlo k dalšímu zásadnímu posunu – digitalizaci bankovníctví. Internetové bankovníctví umožnilo zákazníkům

provádět transakce, spravovat účty a komunikovat s bankou pohodlně z domova. V návaznosti na tento trend se v posledních dvou desetiletích rozvinulo také mobilní bankovníctví, jež umožnilo ještě flexibilnější správu financí prostřednictvím chytrých telefonů. Tato inovace zcela změnila způsob, jakým lidé přistupují k bankovním službám, a vedla ke vzniku digitálních bank, které operují bez fyzických poboček.

Dalším zásadním milníkem bylo zavedení rychlých a bezpečných platebních systémů. Z mBank.cz (2024) vyplývá, že mezinárodní sítě jako SWIFT umožnily efektivní přeshraniční převody. Novější systémy, například SEPA v Evropě, zjednodušily platby v rámci jednotlivých regionů. V posledních desetiletích se navíc rozšířily instantní platby, které umožňují převod peněz v reálném čase, čímž výrazně zrychlily a usnadnily platební styk mezi jednotlivci i firmami. Historie finančních inovací ukazuje, že bankovní sektor se neustále vyvíjí v reakci na technologický pokrok a měnící se potřeby zákazníků. Od prvních platebních karet přes internetové bankovníctví až po moderní digitální platební systémy – každá z těchto inovací přispěla k efektivnějšímu, dostupnějšímu a bezpečnějšímu finančnímu prostředí. Banky, které dokážou držet krok s těmito změnami, získávají konkurenční výhodu a zajišťují si stabilní postavení na trhu.

Následující podkapitoly popisují osm vybraných finančních inovací, jež v posledních letech hrají v bankovním sektoru významnou úlohu.

2.2.1 Internetové bankovníctví

Hlavní metoda tzv. přímého bankovníctví je metodou obsluhy bankovního účtu klienta a zároveň sekundárním způsobem virtuální komunikace s bankou. Historicky bylo na území ČR první internetové bankovníctví spuštěno roku 1998 bankou Expandia, později známou jako eBanka, která zanikla v roce 2009 (Pleska, 2022). Po roce 2000 nebylo internetové bankovníctví ještě příliš rozšířené, kritéria výběru tohoto nového způsobu bankovníctví ze strany klientů byla převážně funkční hodnota webové stránky a také cena této služby. Součástí placeného internetového bankovníctví byly např. poplatky za manipulaci s penězi, odchozí platby, poplatky za vedení účtu apod. (Pleska, 2022).

V současné chvíli nabízí internetové bankovníctví každá banka na území ČR i v zahraničí. Dle Českého statistického úřadu (2023) „*počet uživatelů internetového bankovníctví se u nás mezi lety 2012 a 2022 zvýšil na dvojnásobek, když přesáhnul 6 milionů*“. Počet přirozeně stále stoupá. Jedná se tedy o velice významný technologický pokrok v bankovním sektoru, jež

významně zvyšuje pohodlí klientů a zároveň umožňuje využití široké škály produktů a služeb, které si zákazník zakoupí a užije odkudkoliv.

Internetové bankovníctví je tedy prostředek mezi bankou a klientem, kde klient spravuje své finanční prostředky, dohlíží na pohyby mezi účty, platby, trvalé příkazy. Bankovní instituce naopak v této věci dohlíží na bezpečný chod webu, v případě podezřelé aktivity na účtu kontaktují klienta, aby se zamezilo riziku úniku financí v důsledku podvodů. V posledních pěti letech čelí tradiční banky vysoké konkurenci neobank a fintech společností, které poskytují bankovní služby plně online. Tento inovativní přístup imponuje zejména mladší generaci, což podněcuje banky a další finanční instituce k investování do digitalizace. Očekává se další rozvoj v oblasti umělé inteligence. Jeřábek (2025) predikuje, že AI bude pravděpodobně využita k personalizaci a optimalizaci online služeb. Výhodou, jež internetové bankovníctví široké klientele přináší, je bezkontaktní platební styk, který je dle Černohorského (2020) „*vzhledem k nákladovým a organizačním podmínkám preferován*“. Tento trend se stal běžným standardem pro zákazníky.

2.2.2 Blockchain

Dle IBM (2025) je blockchain moderní technologická inovace, která funguje jako sdílená databáze uchovávající záznamy transakcí a uložených dat v řetězci propojených bloků. Díky tzv. časové značce a kryptografickému hashi je zajištěna vysoká bezpečnost a integrita dat (Bit2Me Academy, 2025). Bloky jsou propojeny na takové úrovni, že v momentě změny na jednom bloku je nutná oprava všech následných bloků, což je téměř nemožné. Blockchain našel využití nejenom v kryptografii, ale také v oblasti ověřování identity, logistiky. V praxi je blockchain využíván ke zrychlení a větší efektivitě bankovních procesů, například mezinárodních plateb nebo ověřování transakcí.

Technologický pokrok, který blockchain přinesl, umožňuje bezpečnější investování do kryptoměn, zároveň při užití blockchainu jako prostředku zabezpečení mohou banky snížit náklady a zefektivnit tak poskytované služby. Digitalizace a přechod bank na internetové prostředí osloví mladší klientelu, zabezpečení pomocí blockchainu je tedy mnohem důvěryhodnějším typem zabezpečení plateb a zahraničních transakcí, vezmeme-li v úvahu celkovou modernizaci bankovního sektoru.

Blockchain je unikátní také v transparentnosti. Tato databáze nemá řídicí autoritu, přístup k ní mají pouze oprávnění členové této sítě. Mezi nesporné výhody patří tedy i fakt, že

v blockchainové síti lze dohledat podrobnosti o každé transakci, což zvyšuje důvěryhodnost a efektivitu (IBM, 2025). Kod'ousková (2024) uvádí čtyři základní prvky systému:

- uzly – jednotlivá zařízení uživatelů (počítač, tablet), která sdílejí totožnou kopii celého řetězce, uchovávají buď kompletní kopii blockchainu (plný uzel) nebo částečnou (lehký uzel), přičemž se spoléhají na plné uzly;
- Hash bloku – jedinečný otisk bloku, hash je generován pomocí šifrovaného algoritmu, mění se i při nejmenší změně dat;
- ověřování – rozšifrování hashe (jinak také těžba), výsledkem je získání odměny (tokenu);
- tokeny – jednotlivé odměny pro těžaře, jedná se o digitální jednotku, která je vytvořena a spravována na blockchainu, reprezentují různé druhy aktiv nebo práv v digitálním prostředí – reprezentují akcie, dluhopisy a další investiční nástroje.

Aby byl nový blok přidán do blockchainu, uzly musí společně uznat jeho validitu, tento proces se děje pomocí ověřovacích metod. To zajišťuje důvěryhodnost systému neboli integritu blockchainu. Mezi nejčastěji používané metody se řadí Proof Of Work (PoW), kde uzly soutěží o vyřešení složitých matematických problémů, nebo také Proof of Stake (PoS), kde jsou validátoři vybíráni na základě množství tokenů, které vlastní a dají do provozu (Kod'ousková, 2024).

2.2.3 Kryptoměny

Kurzy.cz (2025) definují, že „*Kryptoměna je typ virtuální měny využívající ke své výrobě i k platebním transakcím síť počítačů individuálních uživatelů, kteří dávají k dispozici část výkonu svého počítače připojeného k internetu*“. Kryptoměny představují digitální měny založené na technologii blockchain, umožňují rychlé, bezpečné a decentralizované transakce, což přináší výhody zejména v oblasti přeshraničních plateb. Tato měna používá kryptografii k zajištění zmíněné bezpečnosti transakcí. Podle Rizzo (2021) se první kryptoměna, Bitcoin (BTC), vytvořená v roce 2009 anonymním vývojářem či skupinou s pseudonymem Satoshi Nakamoto, stala revolucí v této části odvětví. Kryptoměny pracují na tzv. principu Peer-to-peer obchodování, což „*je přímý nákup a prodej kryptoměn mezi uživateli bez prostředníků*“ (Binance Academy, 2023), což zvyšuje efektivitu a snižuje náklady.

Tyto měny nejsou řízeny žádnou centrální autoritou, což je odlišuje od tradičních měn vydávaných státy nebo centrálními bankami. Mezi další významné kryptoměny patří podle Kurzy.cz (2025) Ethereum, Litecoin nebo Ripple, které se liší svými funkcemi i možnostmi

využití. Kryptoměny se stále více prosazují v různých oblastech finančnictví i mimo něj. V první řadě slouží jako prostředek směny, který umožňuje provádět platby bez zapojení bank nebo jiných finančních zprostředkovatelů. Díky své globální povaze a nízkým transakčním nákladům nacházejí využití především v přeshraničních transakcích. Další oblastí jejich využití jsou decentralizované finanční služby (DeFi), které nabízejí alternativy k tradičním bankovním produktům, jako jsou půjčky, spoření či směny aktiv (Derviz, 2021).

Jedním z klíčových přínosů kryptoměn je jejich využití v technologii chytrých kontraktů, což umožňuje automatizaci smluvních vztahů a procesů (InvestPlus, 2025). Tyto kontrakty, které jsou naprogramované pomocí blockchain, se vykonávají automaticky po splnění stanovených podmínek. Ethereum, druhá největší kryptoměna, je průkopníkem v této oblasti a díky své flexibilitě umožňuje vznik celé řady aplikací, od herního průmyslu až po finanční služby. Pro banky kryptoměny představují příležitost i výzvu. Na jedné straně je jejich technologie, zejména blockchain, schopná výrazně zlepšit stávající platební systémy. Blockchain umožňuje rychlé a bezpečné zpracování plateb bez nutnosti zapojení třetích stran. Peak.cz (2019) uvádí jako příklad inovace v této oblasti JPMorgan Chase, která vyvinula vlastní kryptoměnu JPM Coin pro účely zrychlení transakcí mezi korporátními klienty.

Banky mohou kryptoměny rovněž využít k diverzifikaci svých produktů. Investiční nástroje spojené s kryptoměnami, jako jsou fondy či služby pro bezpečné uchovávání těchto aktiv, mohou přilákat technologicky orientované klienty, zejména z řad mladší generace. Nabídka takovýchto inovativních služeb přináší konkurenční výhodu v prostředí, kde zákazníci stále více hledají alternativní způsoby správy financí. Zapojení kryptoměn v bankovním sektoru rovněž motivuje instituce k technologickému pokroku. Vondráček (2024) a Jonuš (2024) se shodují na tom, že nasazení technologií spojených s blockchainem a kryptoměnami umožňuje bankám optimalizovat provozní procesy, snížit náklady a zvýšit transparentnost. V důsledku toho mohou tyto inovace přispět ke zvýšení důvěry klientů a k posílení pozice banky na trhu.

Navzdory značnému potenciálu kryptoměn čelí banky při jejich integraci řadě překážek. Mezi největší patří nedostatečný regulační rámec, který komplikuje jejich využívání v souladu s platnými zákony. Kryptoměny jsou rovněž známé svou vysokou volatilitou. „*Volatilita je míra kolísání ceny finančních instrumentů v průběhu času, nezahrnující směr, ale rozsah cenových pohybů*“ (Kudláček a Růžička, 2025). To tedy zvyšuje riziko pro investory i poskytovatele služeb. Další výzvou je zabezpečení – podle webu ESET Digital Security Guide (2022) mohou kybernetické útoky způsobit značné finanční ztráty. Vedle těchto problémů stojí banky také

před konkurenčním tlakem ze strany decentralizovaných platforem a fintech společností, které kryptoměny již úspěšně implementovaly. Banky tak musí hledat způsoby, jak si udržet svou relevanci na trhu a současně zajistit bezpečnost a důvěru klientů. Integrace kryptoměn do bankovních služeb může být významným krokem k dosažení konkurenční výhody. Banky, které se dokážou adaptovat na měnící se požadavky trhu a nabídnout inovativní řešení, mohou nejen přilákat nové klienty, ale také posílit vztahy s těmi stávajícími. Přestože přijetí kryptoměn přináší značná rizika, jejich správné využití může bankám pomoci k modernizaci, zefektivnění provozu a udržení krok s dynamickým vývojem finančního sektoru.

Kryptoměny představují významnou finanční inovaci, která mění způsob, jakým jsou poskytovány a spravovány finanční služby. Pro banky nabízí tato technologie příležitosti k modernizaci a zvýšení konkurenceschopnosti, avšak vyžaduje také překonání regulačních a technologických výzev. Bankovní instituce, které se dokážou kryptoměnám přizpůsobit, mají potenciál stát se lídry ve svém odvětví.

2.2.4 Fintech aplikace

Fintech aplikace se v posledních letech staly klíčovým prvkem moderního finančního sektoru a výrazně přispívají k jeho digitalizaci. Pojem fintech Kyněra (2016) definuje jako „*fúzi správy financí s technologickým sektorem, který zahrnuje internet, mobilní a sociální technologie, cloud computing a mnoho dalších*“. Pojem fintech tedy označuje inovativní digitální platformy, jež zefektivňují tradiční finanční služby a činí je také dostupnějšími, cenově výhodnějšími a uživatelsky přívětivějšími. Tyto aplikace tak nejen mění způsob, jakým lidé spravují své finance, ale také zásadně ovlivňují konkurenční prostředí mezi bankami a nebankovními institucemi.

Škála fintech aplikací je široká a zahrnuje různé oblasti finančních služeb. Mezi nejrozšířenější patří mobilní bankovníctví a tzv. neobanky, které nabízejí plně digitální správu běžných i spořicíh účtů bez potřeby návštěvy kamenné pobočky (Dostál, 2019). Velký podíl na trhu mají i platební aplikace (PayPal, Google Pay či Apple Pay), umožňující rychlé a bezpečné bezhotovostní transakce. Další kategorií jsou aplikace zaměřené na správu osobních financí pomáhající uživatelům sledovat jejich příjmy a výdaje. Rychle rostoucím odvětvím jsou také kryptoměnové burzy nabízející obchodování s digitálními aktivy a současně i jejich bezpečné ukládání.

Hlavní přínosy fintech aplikací spočívají především v efektivitě a uživatelském komfortu. Umožňují provádět většinu finančních operací online, bez nutnosti osobního kontaktu s bankou.

Tímto se výrazně zkracuje čas nutný k vyřízení běžných transakcí. Další výhodou je nižší cena služeb – fintech společnosti často eliminují zbytečné poplatky a nabízejí cenově dostupnější alternativy ke klasickým bankovním produktům. Fintree.cz (2023) uvádí, že technologie a postupy, jako jsou AI a analýza většího množství dat, umožňují personalizaci služeb na základě individuálních potřeb uživatelů, což vede k efektivnější správě financí a přesnějším investičním krokům. Růst fintech aplikací zároveň nutí tradiční banky inovovat a přizpůsobovat se novým trendům, což vede ke zlepšování služeb v celém bankovním sektoru.

Navzdory četným výhodám čelí fintech aplikace i určitým výzvám. OECD (2023) otevírá myšlenku, zda je jednou z nich otázka regulace, jelikož se právní rámce neustále vyvíjí a mohou tak ovlivnit způsob, jakým fintech společnosti poskytují své služby. Další aspekt, který uvádí Švub (2024), je kybernetická bezpečnost – s rostoucí digitalizací a modernizací se zvyšuje riziko útoků na citlivá data uživatelů, což vyžaduje vyšší zabezpečení. Zde můžeme vyvodit i s tím spojenou nedůvěru zákazníků, jelikož mnoho lidí stále preferuje zavedené bankovní instituce s dlouholetou tradicí a jejich stabilním postavením na trhu. Také je zde silný konkurenční tlak, který nutí fintech firmy neustále inovovat a hledat nové způsoby, jak si udržet své místo na trhu.

Budoucnost fintech aplikací směřuje k ještě větší integraci pokročilých technologií, jako je blockchain, decentralizované finance (DeFi) nebo AI. Můžeme tedy očekávat, že banky a fintech společnosti budou hledat způsoby spolupráce, aby mohly nabídnout co nejmodernější služby a zároveň si udržely konkurenceschopnost.

2.2.5 Open banking

Open banking *„je bankovní praxe, která umožňuje poskytovatelům finančních služeb třetích stran otevřený přístup k infrastruktuře bankovních, transakčních údajů spotřebitelů z bank a nebankovních finančních institucí. To vše díky zpřístupnění bankovních API“* (Machač, 2022). Z této definice můžeme vyvodit, že open banking představuje zásadní inovaci v bankovním sektoru, která mění způsob, jakým banky, fintech společnosti a zákazníci interagují s finančními službami. Tento koncept umožňuje bezpečné sdílení finančních údajů klientů mezi bankami a třetími stranami prostřednictvím rozhraní API, což otevírá dveře novým produktům, zvyšuje konkurenci a přináší větší komfort pro uživatele (BankovníctvíOnline.cz, 2021). Regulace open bankingu v Evropské unii je stanovena směrnicí PSD2, která bankám ukládá povinnost zpřístupnit údaje licencovaným poskytovatelům finančních služeb. PSD2 je *„směrnice Evropské unie obecně se zabývající platebními službami. Obecně lze říct, že přikazuje bankám*

otevřít svoje API a zpřístupnit tak uživatelům různé funkce bankovního ekosystému“ (Hingar, 2020). Díky tomu mohou vznikat nové aplikace a služby, které usnadňují správu financí, zjednodušují platby nebo poskytují detailní přehledy o hospodaření uživatelů.

Mezi hlavní přínosy open bankingů patří výrazné zlepšení zákaznické zkušenosti, jelikož klienti mohou využívat propracovanější nástroje pro správu svých financí. Revolut.com (2025) udává, že Fintech společnosti mají možnost vyvíjet inovativní aplikace, které propojují účty z různých bank a umožňují personalizované finanční poradenství. Banky na tuto situaci reagují nejen vylepšováním vlastních digitálních služeb, ale také navazováním spolupráce s technologickými firmami, čímž vznikají nové obchodní modely. Kromě toho dochází ke snižování nákladů, protože digitalizace a automatizace finančních operací zefektivňuje provoz a přináší klientům cenově dostupnější alternativy ke klasickým bankovním produktům. Konkurence mezi tradičními bankami a novými hráči na trhu tedy vede k rychlejšímu zavádění inovací a vyšší kvalitě nabízených služeb.

Přestože open banking nabízí mnoho výhod, jeho zavedení přináší i určité výzvy. Mezi nejzásadnější patří otázky bezpečnosti a ochrany dat, protože sdílení finančních informací s třetími stranami vyvolává obavy z možného zneužití či kybernetických útoků. Banky proto musí investovat do moderních IT systémů a zajistit, aby přístup k údajům probíhal v souladu s přísnými bezpečnostními standardy (BankovníctvíOnline.cz, 2021). Dalším problémem může být pomalá adopce open bankingů ze strany zákazníků, kteří často nedůvěřují novým finančním technologiím a váhají s udělením souhlasu ke sdílení svých dat.

Využití pokročilých technologií, jako je umělá inteligence či blockchain, může přispět k vyšší bezpečnosti i efektivitě celého systému. Open banking tak představuje nejen současný trend, ale spíše dlouhodobou transformaci finančního sektoru, která přináší nové možnosti pro banky, fintech společnosti i koncové uživatele.

2.2.6 Decentralizované finance

„DeFi je zkratka pro „decentralizované finance“. Tento termín se používá pro blockchainové aplikace, které zvládají provádět finanční transakce, které byly vždy výsadou bank a makléřských společností. Krypto DeFi aplikace nepotřebují žádného prostředníka. Uživatelé tak mohou využít větší kontroly nad svými prostředky, větší flexibility, rychlejších transakcí a nižších poplatků“ (Kriptomat.io, 2025). Decentralizované finance představují zásadní posun ve způsobu poskytování finančních služeb. Tento koncept se odlišuje od tradičního bankovního systému tím, že eliminuje potřebu prostředníků, jako jsou banky nebo jiné finanční instituce.

Systemy DeFi fungují prostřednictvím decentralizovaných aplikací (dApps), které umožňují uživatelům provádět různé transakce, jako jsou půjčky, směny aktiv či investice (De.Fi, 2024). Nejběžnější platformou, na které tyto aplikace operují, je Ethereum, i když v posledních letech vznikají i alternativní blockchainové sítě s lepšími možnostmi škálovatelnosti a nižšími poplatky. Mezi klíčové oblasti, ve kterých se DeFi uplatňuje, patří decentralizované burzy (DEX), umožňující obchodování kryptoměn bez tradičního makléře, půjčkové platformy, kde mohou uživatelé získávat nebo poskytovat půjčky bez bank, a stablecoiny, které mají stabilizovat hodnotu digitálních aktiv.

Podle webové stránky Decrypt.co (2019) je jednou z nejvýznamnějších výhod decentralizovaných financí odstranění zprostředkovatelů, což vede ke snížení nákladů na finanční služby a zrychlení transakcí. Veškeré operace jsou navíc transparentní, protože blockchainové technologie umožňují veřejnou kontrolu transakcí. DeFi také nabízí otevřený přístup, takže kdokoli s internetovým připojením může využívat jeho služby, aniž by musel splňovat přísné požadavky bankovních institucí. Zároveň přináší vyšší uživatelskou soběstačnost, jelikož jednotlivci mají plnou kontrolu nad svými finančními prostředky, aniž by byli závislí na rozhodnutích centrálních institucí.

Vzestup DeFi představuje výzvu pro tradiční banky, které se snaží adaptovat na tento nový trend. Některé finanční instituce začaly zkoumat možnosti zapojení blockchainových technologií do svých služeb nebo vyvíjet vlastní digitální aktiva. Do budoucna se očekává další rozvoj DeFi, zejména v oblasti interoperability mezi různými blockchainovými sítěmi a zlepšení bezpečnostních mechanismů. Také je pravděpodobné, že se postupně objeví jasnější regulační rámec, který pomůže zvýšit důvěru uživatelů a přilákat nové investory. Decentralizované finance tak představují zásadní inovaci ve světě finančních služeb, která má potenciál změnit způsob, jakým lidé nakládají se svými penězi. Jejich budoucnost bude záviset na tom, zda se podaří překonat současné výzvy a zda si najdou pevné místo v globálním finančním systému.

2.2.7 Robotický poradce

Robotický poradce je plně automatizovaná investiční platforma, která poskytuje finanční poradenství a služby na základě algoritmů (Dvořák, 2024). Jedná se o službu pro jednotlivce, kteří hledají způsob správy svých financí bez potřeby osobního setkání s lidským finančním poradcem. Po obdržení základního investičního dotazníku vyplněného klientem robotický poradce definuje cíle, které klient požaduje a na jejich základě mu sestaví investiční plán k

portfoliu, který robotický advisor nadále spravuje a klient už pouze posílá peníze. Dle Dvořáka (2024) je součástí dotazníku otázka ohledně maximální snesitelné výše rizika, jež je klient ochoten podstoupit (Dvořák, 2024).

Nespornou výhodou robo-poradce je jeho nízká nákladovost. Tato platforma funguje na principu neustálé automatizace, na rozdíl od lidského finančního poradce nepotřebuje tolik provozních nákladů. Klienti tak za správu svých financí a investic platí nižší poplatky (Vespalec, 2024). Základem robotických poradců jsou pokročilé algoritmy a systém, který umožňuje internetovému poradci adaptovat se na změny na trhu a optimalizovat svá finanční rozhodnutí. Klient tak může mít jistotu, že investiční počiny, které robotický advisor podniká, mají své opodstatnění. Riziko této internetové služby spočívá v možnosti chybně nastavených algoritmech, je potřeba tedy zapojit i vlastní vzdělání. Robotické poradce můžeme rozdělit na dva typy: kompletní a specializované.

Kompletní poradci se zaměřují na širokou škálu služeb. Mluvíme zde nejen o analýze vybrané finanční instituce, ale také o komplexní správě investic. Naopak specializovaní poradci pracují se zaměřením na konkrétní oblasti, např. investování do cenných papírů nebo indexové ETF fondů (Dvořák, 2024). Stejně tak jako mají robotičtí poradci mnohé výhody, je potřeba si uvědomit, že robotický finanční poradce nedokáže do služby vnést lidský přístup, který je v určitých specifických případech potřeba. Robotičtí poradci jsou vhodní zejména pro začínající investory.

V různých státech se potýkají s různými omezeními. Existují právní rámce, které se vztahují na automatizované poradenství a požadují transparentnost, aby chránily zájmy investorů. V České republice jsou robotičtí poradci regulováni ČNB (Vespalec, 2024).

2.2.8 Digitální banky

Digitální banky se v posledních letech staly klíčovým fenoménem ve finančním sektoru. Rostoucí digitalizace a změny v chování zákazníků vedly ke vzniku bankovních institucí, které fungují výhradně online bez potřeby fyzických poboček. Tento nový model bankovníctví přináší řadu výhod, jako jsou nižší provozní náklady, rychlejší transakce a uživatelsky přívětivé mobilní aplikace. Díky moderním technologiím mohou digitální banky, také známé pod pojmem neobanky, nabídnout personalizované finanční služby, které lépe odpovídají individuálním potřebám klientů. Neobanky „nemají kamenné zastoupení nebo vlastní bankomaty. Jejich těžištěm je digitální oblast a fungují především prostřednictvím aplikace pro chytrý telefon“ (Dostál, 2019).

Jednou z hlavních předností digitálních bank je efektivita a jednoduchost. Založení nového účtu je záležitostí několika minut prostřednictvím mobilního telefonu a veškeré bankovní operace lze provádět online. Absence kamenných poboček umožňuje bankám minimalizovat náklady a nabídnout zákazníkům výhodnější podmínky. Zmínit lze například nižší poplatky za transakce nebo atraktivnější úrokové sazby na spořicíh účtech. Velkým přínosem je také nepřetržitá dostupnost služeb, což znamená, že klienti mohou spravovat své finance kdykoliv a odkudkoliv. Navzdory těmto výhodám se digitální banky potýkají i s určitými výzvami. Jedním z klíčových problémů je opět otázka kybernetické bezpečnosti. Vzhledem k tomu, že veškeré transakce probíhají online, je nutné zajistit vysokou úroveň ochrany proti možným útokům a zneužití citlivých údajů. Další výzvou je absence fyzických poboček, což může být pro některé klienty nevýhoda, zejména pokud preferují osobní kontakt s bankéřem.

Tyto finanční instituce se staly populární díky inovativním službám, například výhodným směnným kurzům při platbách v zahraničí nebo integrovaným nástrojům pro správu osobních financí. Dostál (2019) také uvádí, že tradiční banky si dobře uvědomují rostoucí popularitu digitálních bank a přizpůsobují se tomuto trendu zaváděním inovativních služeb. Moderní internetové a mobilní bankovníctví dnes umožňuje nejen základní transakce, ale také správu investic, sjednávání pojištění nebo žádosti o úvěry zcela online. Banky navíc zavádějí nástroje pro personalizované finanční poradenství, čímž se přibližují fintech platformám. Zároveň stále častěji využívají chatboty a umělou inteligenci, které urychlují zákaznickou podporu a pomáhají analyzovat finanční chování klientů pro přesnější nabídku služeb (Dvořák, 2024). Investování je tak mnohem vhodnější i pro investory bez hlubších znalostí daného segmentu. S cílem udržet si konkurenceschopnost některé tradiční banky zakládají vlastní digitální platformy nebo spolupracují s fintech společnostmi, aby do svého portfolia zahrnuly moderní inovace. Tento přístup jim umožňuje spojit výhody technologických inovací s důvěryhodností zavedené instituce. Kombinace fyzické přítomnosti s plně digitalizovanými službami se tak stává stále častější strategií, jak oslovit jak mladší generace, tak konzervativnější klientelu (Mikulčík, 2023).

S rostoucí digitalizací se rozdíl mezi tradičními a digitálními bankami postupně snižuje. Banky, které budou schopny efektivně propojit inovace s modernizovaným prostředím a zároveň zajistit vysokou úroveň bezpečnosti, si udrží relevantní pozici na trhu.

2.2.9 Změny v bankovníctví v důsledku digitalizace a globalizace

V posledních letech prošel bankovní sektor výraznými změnami, a to především v důsledku digitalizace a globalizace. Tyto dva faktory zásadně ovlivnily způsob, jakým banky poskytují své služby, jakým soupeří o klienty a jak se přizpůsobují požadavkům v různých částech světa. Jedním z nejvýraznějších důsledků digitalizace je přechod k online a mobilnímu bankovníctví. Tradiční pobočky postupně ustupují do pozadí, protože stále více klientů upřednostňuje rychlé a pohodlné digitální služby. Banky proto investují do vývoje moderních aplikací a platforem, které umožňují provádět nejen běžné transakce, ale také komplexní správu osobních financí, investic či pojištění. Ruku v ruce s tímto trendem jde i rostoucí využívání AI a automatizace, které zefektivňují zákaznickou podporu, zpracování žádostí o úvěry či detekci podvodných transakcí (Cnews.cz, 2024).

Globalizace přinesla bankám nové příležitosti, ale zároveň zvýšila konkurenční tlak. Díky technologickému pokroku mohou finanční instituce poskytovat služby napříč státy bez nutnosti fyzické přítomnosti. Dále se rozvíjí koncept otevřeného bankovníctví (viz kapitola 2.2.5), který podporuje sdílení finančních dat mezi bankami a fintech společnostmi a přináší zákazníkům širokou škálu inovativních služeb. Celkově lze říci, že digitalizace a globalizace transformovaly bankovní sektor k větší flexibilitě, rychlosti a zákaznické loajalitě. Banky, které dokážou efektivně propojit technologické inovace s důvěryhodností a bezpečností, budou i nadále úspěšné v neustále se vyvíjejícím finančním prostředí, protože dokáží konkurovat neobankám. Dalším významným aspektem digitalizace v bankovníctví je zrychlení a automatizace platebních procesů. Tradiční mezibankovní převody, které dříve trvaly několik dnů, jsou díky systémům okamžitých plateb a blockchainovým technologiím stále rychlejší a efektivnější. Kromě toho se do popředí dostávají i decentralizované finanční služby, které díky blockchainu nabízejí alternativy ke klasickým bankovním produktům. Tento trend naznačuje, že v budoucnu mohou tradiční banky čelit rostoucí konkurenci nejen ze strany fintech společností, ale i z decentralizovaného finančního sektoru.

V důsledku globalizace dochází také ke sjednocování regulací a standardů, což usnadňuje bankám expandovat na zahraniční trhy (Murár, 2017). Banky tak musí nejen investovat do inovativních řešení, ale také dbát na splnění regulatorních požadavků týkajících se kybernetické bezpečnosti, ochrany osobních údajů či transparentnosti transakcí. Digitalizace a globalizace tak přinášejí nové možnosti růstu, ale zároveň kladou vyšší nároky na řízení rizik. Komerční banka (2021) v tiskové zprávě uvádí, že věnuje trvalou pozornost transparentnosti a ochraně klientských dat, což je v souladu s regulatorními požadavky.

3 ANALÝZA FINANČNÍCH INOVACÍ VE VYBRANÝCH BANKÁCH

V následujících podkapitolách zanalyzujeme finanční inovace implementované vybranými bankami a posoudíme jejich vliv na konkurenční výhodu těchto institucí. Na základě vybraných kritérií budou zkoumány inovativní strategie pěti bank, přičemž bude kladen důraz na jejich dopad na zákaznickou zkušenost i celkovou výkonnost bank.

Nejprve bude představena metodologie výzkumu, která vymezuje použité metody sběru a analýzy dat. Následně budou definována kritéria pro výběr analyzovaných bank, přičemž klíčovými faktory budou rozsah inovací, tržní postavení a dostupnost relevantních informací. V další části bude provedena podrobná analýza finančních inovací ve vybraných institucích s cílem identifikovat klíčové trendy a odlišnosti v přístupu jednotlivých bank k inovacím. Důležitou součástí analýzy bude také srovnávací hodnocení inovací a jejich efektivity v rámci jednotlivých bank. Bude zkoumáno, jak inovace ovlivňují zákaznickou zkušenost, například z hlediska rychlosti a kvality služeb, a jak přispívají k celkové konkurenceschopnosti bank. V neposlední řadě bude posouzen ekonomický dopad implementovaných inovací na samotné banky, zejména z pohledu efektivity provozu, růstu klientské základny a finančních ukazatelů.

Tato analýza poskytne ucelený pohled na současné trendy ve finančních inovacích a umožní lépe pochopit, jakým způsobem mohou banky využívat inovace ke zvyšování své konkurenceschopnosti na trhu.

3.1 Metodologie výzkumu

Výzkum je tvořen kombinací kvalitativní a kvantitativní analýzy, V kvantitativní analýze se budeme věnovat dopadu inovací na konkurenceschopnost bank a zákaznickou zkušenost. Výzkum je zaměřen na vybraný vzorek bank působících v České republice, a proto nemusí být plně aplikovatelný na mezinárodní úroveň. Dostupnost některých dat může být omezená, zejména v oblasti interních rozhodnutí bank.

Kritéria výběru bank jsou popsána v kapitole 3.1.1, na základě těchto kritérií bude vybráno pět bankovních institucí. Ke sběru dat budou využity následující metody:

- dotazníkové šetření – sběr dat od klientely bank s cílem zjistit jejich zkušenosti s inovativními produkty a službami v rámci konkurenceschopnosti;
- analýza oficiálních webů jednotlivých bank – sběr dat z primárního zdroje bank na základě předem definovaných kritérií;

- analýza sekundárních zdrojů – sběr dat z výročních zpráv, statistických přehledů, oficiálních dokumentů a studií zabývajících se finančními inovacemi;

Dále následuje analýza a zpracování získaných dat. Data budou analyzována následujícími metodami:

- srovnávací analýza – vyhodnocení jednotlivých bank podle předem definovaných kritérií a jejich vzájemné porovnání;
- kvantitativní analýza – zpracování dat získaných z dotazníku, vyhodnocení dopadu inovace na zákaznickou zkušenost a konkurenceschopnosti banky;
- kvalitativní analýza – zpracování informací a dat z oficiálních dokumentů, výročních a tiskových zpráv s cílem pochopit strategie bank v oblasti inovací a udržení konkurenceschopnosti.

3.1.1 Kritéria výběru bank

Pro účely analýzy bylo stanoveno několik klíčových kritérií, na jejichž základě byly vybrány banky k podrobnější analýze. Hlavním cílem je získat reprezentativní vzorek bank, které se liší velikostí, typem klientely a nabídkou inovativních produktů a služeb.

Jedním z klíčových aspektů analýzy je hodnocení míry inovativnosti jednotlivých bank. V další podkapitole budou analyzovány jak instituce, které jsou dlouhodobě považovány za lídry v oblasti finančního sektoru, tak banky, které se v posledních letech aktivně zaměřují na implementaci nových technologií a modernizaci svých služeb neboli startupy. Hlavní důraz je kladen na využívání digitálních technologií, automatizaci, AI, open banking a nové platební metody.

Pro srovnání přístupů k inovacím byly zahrnuty jak velké stálé banky s dlouholetou tradicí, které dominují trhu a disponují širokou zákaznickou základnou, tak menší, dynamicky rostoucí banky, které se často zaměřují na moderní přístupy a technologie. Tento výběr umožní porovnat, jak se přístup k inovacím liší mezi tradičními finančními institucemi a menšími hráči, kteří se snaží konkurovat prostřednictvím inovací a digitalizace.

Vzhledem k zaměření této analýzy byly vybrány banky, které se orientují především na retailové bankovníctví, tedy na poskytování služeb individuálním zákazníkům. Inovace v tomto segmentu mají přímý dopad na uživatelskou zkušenost a konkurenceschopnost bank. Mezi

klíčové oblasti zkoumání patří dostupnost online bankovníctví, digitálních plateb, zákaznické podpory využívající umělou inteligenci či přístup k personalizovaným finančním službám.

Banky jsou vybírány také na základě těchto sledovaných inovací:

- digitální bankovníctví;
- open banking a finanční ekosystémy;
- automatizace a umělá inteligence;
- blockchain a decentralizované finance.

Kombinace těchto kritérií umožní komplexně posoudit rozdíly mezi přístupy jednotlivých bank k finančním inovacím a jejich dopad na konkurenční výhodu. Výběr institucí zahrnuje jak tradiční banky, tak menší inovativní banky a poskytne tak ucelený pohled na současné trendy a vývoj v oblasti bankovních inovací.

3.1.2 Výběr pěti bankovních institucí působících na území České republiky

Na základě určených kritérií bylo pro účely analýzy vybráno pět následujících bank:

- Česká spořitelna, a.s. – je bankovní instituce působící na českém trhu od roku 1825, což z ní činí jednu z nejdéle fungujících bank v zemi. Od roku 2000 je součástí finanční skupiny Erste Group, která působí ve střední a východní Evropě. Klientela banky činí přibližně 4,5 milionu klientů, mezi které patří jednotlivci, podniky, veřejný sektor i instituce působící na finančních trzích. Nabízí širokou škálu bankovních produktů a služeb, včetně správy běžných účtů, spořicích produktů, úvěrů, investic a dalších finančních služeb. Česká spořitelna (ČS) zaměstnává více než 10 000 pracovníků. V posledních letech se zaměřuje na digitalizaci bankovních služeb, včetně internetového a mobilního bankovníctví, automatizace procesů a využívání moderních technologií. Součástí strategie banky je také podpora finančního vzdělávání a udržitelných financí. Aktivně se podílí na různých společenských a vzdělávacích projektech. Díky své dlouholeté přítomnosti na trhu a širokému portfoliu služeb patří mezi významné bankovní instituce v České republice (Česká spořitelna, 2024);
- Komerční banka, a.s. – je jednou z předních bankovních institucí v České republice s dlouholetou historií. Nabízí široké spektrum bankovních produktů a služeb pro individuální klienty, malé a střední podniky, korporace a veřejný sektor. Mezi poskytované služby patří běžné a spořicí účty, úvěry, hypotéky, investiční produkty a

pojištění. Komerční banka (KB) se zaměřuje na digitalizaci a inovace. V roce 2008 podepsala smlouvu o odběru "Zelené energie" a v roce 2009 byla první bankou, která podepsala "Standard České bankovní asociace o mobilitě klientů a postupu při změně banky" (Komerční banka, 2025);

- Air Bank a.s. – je česká bankovní instituce založena v roce 2011, patří do skupiny PPF a je úzce propojena s úvěrovou skupinou Home Credit. Banka se zaměřuje na poskytování finančních služeb drobné (retailové) klientele. Mezi nabízené produkty patří běžné a spořicí účty, půjčky, hypotéky, investiční produkty a pojištění. Klienti mohou využívat mobilní aplikaci My Air, která umožňuje správu financí, investování do podílových fondů a další služby. V roce 2022 překročil počet klientů banky Air Bank jeden milion. V roce 2021 představila první hlasem ovládanou bankovní aplikaci v češtině a zavedla bankovní identitu pro komunikaci se státní správou i komerčním sektorem. V roce 2024 spustila platební řešení Cvak a rozšířila investiční možnosti přímo v mobilní aplikaci (Air Bank, 2025);
- MONETA Money Bank a.s. – zahájila svou činnost v roce 1998 pod názvem GE Capital Bank, kdy americká korporace General Electric (GE) vstoupila na český trh se svou divizí GE Capital Bank. V roce 2005 došlo ke změně názvu na GE Money Bank. V roce 2016, po rozhodnutí GE prodat své finanční divize, se banka osamostatnila a vstoupila na burzu jako MONETA Money Bank. Patří mezi přední poskytovatele bankovních a finančních služeb v České republice, obsluhující přibližně 1,6 milionu klientů. Banka se zaměřuje na poskytování inovativních a digitálních finančních řešení pro své klienty. Banka poskytuje široké spektrum finančních služeb pro domácnosti, živnostníky a malé a střední podniky. Mezi nabízené produkty patří běžné a spořicí účty, úvěry, hypotéky, investiční produkty a pojištění. MONETA Money Bank se zaměřuje na digitalizaci svých služeb a nabízí moderní nástroje pro správu financí. Banka klade důraz na inovace a digitalizaci finančních produktů. V roce 2017 představila první účet, který lze sjednat plně online bez návštěvy pobočky či podepisování smlouvy přes prostředníka. Mezi další plně online produkty patří kreditní karty, půjčky a spořicí účty (MONETA Money Bank, 2025);
- Trinity Bank a.s. – původně známá jako Moravský Peněžní Ústav (MPU), byla založena v roce 1996. Trinity Bank je stabilní česká banka specializující se na privátní a korporátní bankovníctví. Díky individuálnímu přístupu a široké nabídce produktů a

služeb si získala důvěru více než 100 000 klientů. V roce 2018 získala bankovní licenci a následující rok se přejmenovala na Trinity Bank. Zaměřuje na poskytování moderních bankovních služeb s důrazem na individuální přístup ke klientům. Banka klade důraz na důvěru, integritu, expertizu, proaktivitu a výjimečnost ve vztahu ke svým klientům. Specializuje se také na privátní a korporátní bankovníctví. Pro soukromé osoby nabízí především vkladové produkty s cílem zajistit nadstandardní zhodnocení úspor. Pro podnikatele a firmy poskytuje úvěrové produkty, kladoucí důraz na rychlost vyřízení, vstřícnost a individuální přístup (Trinity Bank, 2025).

3.2 Analýza produktů banky

V následujících řádcích provedeme analýzu implementovaných vybraných finančních inovací. Kapitola se zaměřuje na detailní analýzu bankovních produktů s důrazem na jejich inovativní prvky a vliv na konkurenční postavení banky. Cílem je vyhodnotit, jakým způsobem banka reaguje na technologické změny a měnící se potřeby klientů prostřednictvím svých produktů. Budeme vycházet z konkrétních dat získaných z oficiálních stránek vybraných bank a oficiálních dokumentů, které umožní posoudit efektivitu zavedených finančních inovací a jejich dopad na výkonnost banky.

Otázku konkurenceschopnosti bank a zejména klientskou loajalitu zodpovíme pomocí dotazníkového šetření sestaveného autorkou práce. Další analýza bude zahrnovat konkrétní finanční inovace, které byly detailně rozebrány v kapitole Trendy a inovace v bankovníctví. Zvláštní pozornost bude věnována technologickým inovacím, například využití mobilních aplikací, automatizovaných investičních platforem či integrace AI do zákaznického servisu. Výzkum se zaměří na hodnocení těchto produktů nejen z pohledu zákaznické poptávky, uživatelské přívětivosti a jejich role v budování dlouhodobé konkurenceschopnosti banky, ale také strategického rozhodování banky.

Důraz bude kladen na konkrétní přístupy banky ke zlepšování produktového portfolia, zvyšování zákaznické loajality a efektivní využívání moderních technologií. Výsledky této analýzy umožní vyvodit závěry o tom, do jaké míry bankovní inovace přispívají k získání a udržení konkurenční výhody v dynamickém finančním prostředí.

3.2.1 Česká spořitelna, a.s.

Internetové bankovníctví: ČS byla jednou z tradičních bank, které s implementací internetového bankovníctví zpočátku otálely. První verzi internetového bankovníctví spustila v roce 2002 pod názvem Servis 24 Internetbanking, uvedl v článku Zámečník (2002), čímž

nahradila své zastaralé předchozí řešení. V roce 2012 došlo k zásadní inovaci, kdy banka uvedla novou verzi, v roce 2018 pak ČS spustila moderní platformu George, která nahradila Servis 24 a stala se jednotným prostředím pro internetové a mobilní bankovníctví (Kučera, 2017). Platforma George byla vybavena pokročilými funkcemi, jako je automatizace financí v reálném čase. K roku 2025 je George plně digitálním bankovním prostředím, které využívají miliony klientů.

Blockchain: ČS přistupuje k technologii blockchain dle dostupných informací opatrně. Mateřská skupina Erste Group se aktivně podílí na mezinárodních blockchainových iniciativách v oblasti obchodního financování. V dubnu 2018 byla úspěšně realizována první pilotní obchodní transakce na blockchainové platformě Batavia, vyvinuté ve spolupráci s IBM a dalšími bankami (Nasdaq.com, 2018). Jednalo se o prodej automobilů a textilních surovin, vyplývá z tiskové zprávy České spořitelny (2018). Tyto transakce probíhaly výhradně na blockchainu. ČS však k roku 2025 nenabízí žádný veřejný blockchainový produkt.

Kryptoměny: Banka zpočátku přistupovala k otázce kryptoměn opatrně. V roce 2023 však změnila svůj přístup. Prostřednictvím svého startupového fondu Seed Starter investovala do fintech startupu Blockmate, který vyvíjí nástroj pro sledování kryptoměnových investic v tradičním bankovním prostředí (Brejlová, 2023). Ačkoliv ČS nenabízí přímé obchodování kryptoměn, podporuje řešení propojující svět kryptoměn s běžnými financemi a poskytující klientům přehled o jejich kryptoměnových aktivech. K roku 2025 ČS kryptoměny přímo nenabízí, ale zvažuje jejich bezpečné a srozumitelné zprostředkování.

Robotický poradce: Banka se stala lídrem v nasazování virtuálních asistentů v bankovníctví. Česká spořitelna (2024) v tiskové zprávě na konci roku 2024 představila pokročilého chatbota Hey, George, který je integrovaný přímo v aplikaci George. Tento chatbot využívá technologii velkých jazykových modelů a umělé inteligence (ve spolupráci s OpenAI) a je schopen konverzačně odpovídat na dotazy klientů týkající se účtů, transakcí a poskytovat obecné finanční poradenství. V roce 2025 Hey, George stále více asistuje klientům při obsluze účtu, běžné správě financí, ale i finančním poradenství a edukaci, přičemž jeho výkon je neustále vylepšován na základě zpětné vazby.

Fintech aplikace: Dle tiskové zprávy České spořitelny (2023) využívá svou digitální platformu George k integraci služeb poskytovaných nebankovními subjekty. Nabízí produkty partnerských fintech startupů, jako je srovnávač cen energií a pojištění. Strategie ČS se dle dostupných informací v posledních letech soustředí na investice do startupů, které následně

propojuje se svými bankovními službami, čímž rozšiřuje nabídku nad rámec tradičního bankovníctví. Aplikace George také zahrnuje funkce pro správu financí. V roce 2025 nabízí ČS rozsáhlý digitální systém, který se neomezuje pouze na jednu aplikaci, ale zahrnuje širokou škálu fintech aplikací.

Open banking: Po zavedení směrnice PSD2 v roce 2018 se Česká spořitelna (2025) rychle zapojila do otevřeného bankovníctví. Při spuštění platformy George byla dostupná funkce multibankingu, která klientům umožňuje přidat účty z jiných bank a sledovat jejich zůstatky. Přestože ČS nepatřila mezi první banky, které tuto funkci zavedly, jako největší banka na českém trhu ji spustila krátce po konkurenci. V roce 2025 umožňuje aplikace George nahlížet na účty většiny konkurujících bank a postupně přidává i funkce pro aktivní operace, jako je iniciování plateb z účtů jiných bank. ČS rovněž otevřela své rozhraní API pro třetí strany, což umožňuje licencovaným fintech aplikacím přístup k účtům klientů (s jejich souhlasem) (Česká spořitelna, 2025).

Decentralizované finance: Česká spořitelna přistupuje k oblasti decentralizovaných financí také spíše zdrženlivě. Přestože banka aktivně nenabízí produkty související s decentralizovanými financemi, sleduje vývoj regulace a trhu a rozumí potenciálu této technologie. K roku 2025 ČS nenabízí žádné produkty decentralizovaných financí, ale podílí se na blockchainových projektech, jako je Batavia, což bance může poskytovat potřebné know-how pro možnou budoucí účast v této finanční inovaci. V rámci Seed Starteru zvažuje investice do startupů v oblasti decentralizovaných financí, což naznačuje její otevřenost (Česká spořitelna, 2023).

Digitální banka: Banka již několik let prochází intenzivním vývojem z pohledu digitalizace, avšak klíčovým milníkem bylo především zavedení platformy George. ČS se stala vysoce konkurenčně schopnou v oblasti digitálního bankovníctví, a to nejen díky své aplikaci George, ale také díky širokému spektru digitalizovaných služeb. V roce 2021 ČS spustila Bankovní identitu, která umožňuje klientům využívat přihlašovací údaje k ověření identity online, vyznívá z tiskové zprávy České spořitelny (2021). Do roku 2025 banka digitalizovala většinu procesů a služby lze sjednat online. ČS se silně zaměřuje na přístup digitální banky, pobočky tedy slouží především k poradenství, zatímco běžné operace probíhají online. V roce 2025 je ČS považována za jednu z největších bankovních institucí na českém trhu.

3.2.2 Komerční banka, a.s.

Internetové bankovníctví: Komerční banka (KB) byla jedním z průkopníků internetového bankovníctví mezi velkými českými bankami. Z historického přehledu Komerční banky (2025) vyplývá, že KB svou službu MojeBanka spustila již v dubnu 2001, čímž se také zařadila mezi první velké banky na českém trhu. Skřivánek (2001) v online přepisu tiskové konference popisuje, že původní internetové bankovníctví KB bylo zpoplatněné (79 Kč měsíčně pro nepodnikatele a 245 Kč pro firmy) a vyžadovalo instalaci certifikátu do počítače. Banka do jeho vývoje investovala přes 100 milionů korun s očekáváním desítek tisíc uživatelů. Kučera (2023) popisuje, že v posledních letech KB připravila nové digitální bankovníctví KB+, které má nahradit dosavadní aplikace MojeBanka i Mobilní banku. V roce 2025 banka pokračuje ve vylepšování bankovníctví s cílem nabídnout srovnatelný uživatelský komfort jako novější konkurenti.

Blockchain: Komerční banka (2020) od října 2001 využívá zázemí skupiny Sociétés Générale, která patří mezi evropské inovátory v oblasti blockchainových technologií, například v rámci experimentů s digitálními dluhopisy. KB se zapojila do platformy weTrade, což je blockchainová platforma zaměřená na obchodní financování mezi evropskými bankami. Ve výroční zprávě Komerční banka (2020) uvedla, že rozšiřuje využívání této platební platformy založené na technologii blockchain. Cílem je zefektivnit financování obchodních transakcí firemních klientů. Kromě platformy weTrade banka zkoumá i možnosti využití blockchainu v oblastech, jako je digitální identita a smart kontrakty. V roce 2025 KB zatím nenabídla žádné veřejné blockchainové služby pro retailové klienty, její zapojení do této technologie je zatím omezeno na interní projekty a pilotní testování v B2B segmentu.

Kryptoměny: Komerční banka oficiálně neumožňuje obchodování s kryptoměny a v minulosti zaujímala opatrný postoj k těmto inovacím. Na rozdíl od některých konkurenčních bank, jako je Česká spořitelna nebo MONETA Money Bank, KB zatím neoznámila žádné investice do kryptoměnových startupů. Do roku 2025 kryptoměny neintegrovala do své nabídky.

Robotický poradce: Přestože KB zatím nenabízí robotické poradce, Sladeczek (2023) oznámil, že banka již testuje voiceboty a chatboty pro odpovídání na základní dotazy. Do roku 2025 tuto platformu postupně uvádí do provozu, klientům například nabízí online investiční dotazníky a digitální návrhy portfolií. K plně automatizovanému investičnímu poradenství, řízenému složitými algoritmy, však KB stále nepřistoupila.

Fintech aplikace: Z dostupných dat lze usoudit, že KB si je vědoma toho, že inovace mohou být urychleny spoluprací se startupy. Banka založila dceřinou společnost KB SmartSolutions. Tato společnost podporuje a rozvíjí startupy, díky této spolupráci banka získala podíly ve firmách jako Roger (fintech pro financování faktur) a Upvest (crowdfunding nemovitostí) (KB SmartSolutions, 2025). Tyto fintech služby KB integrovala do své nabídky pro firemní klienty. Dále byla KB jednou z prvních bank, která umožnila platby mobilem. V roce 2022 nahradila původní aplikaci Mobilní banka novou platformou KB+, která sjednocuje nejen osobní finance, ale postupně implementuje i nebankovní služby (Komerční banka, 2022).

Open banking: Komerční banka měla v otevřeném bankovníctví pomalejší start. Sice splnila zákonnou povinnost a zpřístupnila PSD2 API, ale službu multibankingu pro své klienty zavedla až v roce 2019 (Živě.cz, 2019). Ve své tiskové zprávě Komerční banka (2019) uvedla, že umožnila propojení účtů klientů z České spořitelny, Air Bank nebo MONETA Money Bank do svého internetového bankovníctví MojeBanka, načež přidala i další banky. Komerční banka (2025) rovněž podporuje iniciativy jako BankID, které umožňuje klientům využívat přihlášení pro ověření identity u třetích stran.

Decentralizované finance: Komerční banka se dle dostupných informací v oblasti decentralizovaných financí dosud nepohybuje. V roce 2025 žádný produkt v oblasti DeFi banka nenabízí, soustředí se spíše na digitalizaci tradičních bankovních služeb.

Digitální banka: KB má strategii stát se plně digitální bankou do roku 2025. V letech 2018–2020 došlo k výměně jádrového bankovního systému za moderní 24/7 core banking systém, což umožní rychlejší zavádění inovací KB (Sladeček, 2023). V rámci optimalizace pobočkové sítě banka plánuje do roku 2025 snížit počet poboček na přibližně 200, přičemž většina služeb bude poskytována digitálně, popisuje Fio banka (2024) v bankovní analýze KB. Sladeček (2023) také zdůrazňuje, že KB klade důraz na automatizaci procesů a využívání AI tak, aby zrychlila obsluhu klientů a snížila chybovost.

3.2.3 Air Bank a.s.

Internetové bankovníctví: Air Bank (2025) vstoupila na český trh v listopadu 2011 a od svého vzniku kladla důraz na internetové a mobilní bankovníctví. Od začátku nabízela moderní internetové bankovníctví a mobilní aplikaci My Air, které byly navrženy s cílem zajistit jednoduchost a přívětivost pro uživatele. Mezi první inovace, jež v internetovém bankovníctví zavedla, byly spořicí obálky (cílené spoření na jednotlivé účely) jako první bankou v ČR, a nabídka jednoduchého sazebníku nebo odměny za včasné splácení. Internetové bankovníctví

Air Bank rychle získalo uznání pro svou intuitivnost. Banka také inovovala v oblasti bankomatů, kde jako první umožnila výběr konkrétních bankovek podle volby klienta.

Blockchain: Air Bank, jako menší retailová banka, dosud neimplementovala blockchainové technologie do své nabídky. PPF Group (2024), tedy mateřská skupina PPF, se zajímá o nové technologie v jiných segmentech, jako je například Home Credit, ale v oblasti bankovníctví Air Bank drží spíše konzervativní přístup. V současnosti nejsou známy žádné veřejné projekty využívající blockchain v Air Bank.

Kryptoměny: V minulosti Air Bank přistupovala ke kryptoměnám konzervativně. V letech 2021–2023 dokonce blokovala převody klientů na některé kryptoměnové burzy, což bylo způsobeno využíváním korespondenční banky, která z důvodu rizikovosti kryptoměn platby blokovala (Kršňák, 2021). V roce 2024 však došlo k významné změně, když Air Bank připojila své systémy k evropskému platebnímu systému TARGET2, což jí umožnilo přestat blokovat platby na kryptoměnové burzy (Vávra, 2024). Air Bank zatím nenabízí přímý nákup nebo prodej kryptoměn, ale ve výroční zprávě mateřské skupiny PPF naznačila, že hledá způsoby, jak kryptoměny zprostředkovat bezpečně a jednoduše (Doskočilová, 2023).

Robotický poradce: Z tiskové zprávy Air Bank (2020) vyplývá, že si banka zakládá na jednoduchosti, dosud tedy nezavedla robotické poradce. Většina klientů banky využívá hlavně běžné účty, spoření a půjčky, přičemž komplexní investiční poradenství není hlavním produktem banky. Nicméně v roce 2022 banka rozšířila svou nabídku o investice do podílových fondů, které lze jednoduše nakupovat přímo v mobilní aplikaci Smart Banka. Tato funkce není plnohodnotným robo-advisorem, ale spíše digitálním zprostředkováním investic.

Fintech aplikace a inovace: Air Bank se do povědomí klientů zapsala jako inovátorská. Během devíti let na trhu představila řadu novinek, které měly zásadní vliv na české bankovníctví. Mezi klíčové inovace patří výběr bankovek na přání klienta, spořicí obálky pro účty, odměny za včasné splácení půjček. Air Bank také včas následovala fintech trendy, jako je zavedení Apple Pay a Google Pay v roce 2019 a okamžité platby (Air Bank, 2022). Banka spolupracuje s agregátorem Zonky a propagovala P2P investice Zonky v aplikaci My Air (Air Bank, 2025).

Open banking: Air Bank se velmi aktivně zapojila do otevřeného bankovníctví. Již v lednu 2018 byla první českou bankou, která zpřístupnila své API pro jiné subjekty (Air Bank, 2025). Po zavedení směrnice PSD2 však čekala na ostatní banky, aby se napojila na většinu velkých bank. V lednu 2019, kdy jiné banky otálely, Banka zahájila multibanking s účty ČS a Equa bank, a následně připojila i další banky jako ČSOB, MONETU Money Bank a Komerční banku.

Kromě toho Air Bank (2019) podporuje Open API pro fintechy, umožňující třetím stranám s licencí ČNB přístup k účtům klientů Air Bank.

Decentralizované finance: Banka, podobně jako jiné retailové banky v ČR, zatím nevyužívá technologii DeFi. V její strategii se nevyskytují produkty zaměřené na decentralizované finance, Air Bank se soustředí na poskytování konkrétních přínosů pro své klienty, jako jsou levné služby a přívětivost.

Digitální banka: Air Bank byla od svého vzniku zaměřena na digitální bankovníctví, což jí umožnilo rychle implementovat nové technologie. Banka se od svého vzniku se snažila odstranit složitost a formálnost, které byly v tradičním bankovníctví běžné. Klienti mohou snadno založit účet online během několika minut, a všechny běžné bankovní produkty (účty, půjčky, investice) lze sjednat digitálně (Air Bank, 2025).

3.2.4 MONETA Money Bank, a.s.

Internetové bankovníctví a mobilní aplikace: V roce 2015 MONETA Money Bank představila mobilní aplikaci Smart Banka, která získala ocenění jako nejlepší mobilní aplikace v České republice a na Slovensku. Tato aplikace umožňuje klientům spravovat účty, provádět platby a sledovat transakce, což výrazně usnadňuje jejich každodenní bankovní operace (Banky.cz, 2025). V roce 2020 byla aplikace rozšířena o desktopovou verzi a aplikaci pro Apple TV, čímž se stala první svého druhu v regionu, což potvrzuje její inovační přístup k digitálním službám (BankovníctvíOnline.cz, 2020).

Open banking: MONETA Money Bank byla první bankou v České republice, která umožnila svým klientům spravovat účty z jiných bank prostřednictvím své mobilní aplikace (Láska, 2018). Tato funkce zjednodušuje finanční správu pro uživatele a posiluje pozici banky na poli open banking, čímž zvyšuje její konkurenceschopnost na trhu a přispívá k rozvoji finančních technologií v regionu.

Blockchain a kryptoměny: Přímé zapojení MONETA Money Bank do technologií blockchainu a kryptoměn dosud nebylo veřejně zaznamenáno. Banka se soustředí na jiné oblasti digitálních inovací a v současnosti neplánuje žádné přímé zapojení do kryptoměnových aktivit. Tento přístup odráží její zaměření na tradiční bankovní produkty a služby, které podporují digitální transformaci.

Robotický poradce: V roce 2022 MONETA Money Bank implementovala hlasového asistenta, známého jako Tom, který výrazně zjednodušuje a urychluje vyřizování zákaznických

hovorů, uvádí v tiskové zprávě MONETA Money Bank (2023). Tato inovace významně zlepšila zákaznickou zkušenost a zvýšila efektivitu call centra, což pozitivně ovlivnilo spokojenost klientů a zrychlilo reakční časy banky.

Digitální bankovníctví: MONETA Money Bank se profiluje jako lídr v oblasti digitálního bankovníctví v České republice. V roce 2017 spustila plně online nabídku běžných účtů, což klientům umožnilo sjednat bankovní produkty pohodlně a rychle bez nutnosti osobní návštěvy pobočky (Banky.cz, 2025). V roce 2023 banka začala podporovat službu Swatch PAY!, která umožňuje bezkontaktní platby prostřednictvím speciálních modelů hodinek Swatch, čímž rozšiřuje možnosti digitálního platebního styku (MONETA Money Bank, 2023).

3.2.5 Trinity Bank a.s.

Internetové bankovníctví: Trinity Bank je nejmenší z pěti sledovaných bank a její historie je specifická – vznikla transformací spořitelního družstva (Moravského peněžního ústavu) na banku v roce 2019. Po získání bankovní licence Trinity Bank rychle zprovoznila základní internetové bankovníctví pro své klienty. Dnes má Trinity Bank internetové bankovníctví dostupné na platformě IB Online, který umožňuje běžné operace (BankovníctvíOnline.cz, 2019).

Blockchain: Jako menší konzervativní instituce se Trinity Bank do experimentů s blockchainem nepouští. Nemá nadnárodní skupinu v zádech, která by ji do takových projektů zapojila, a sama se soustředí na tradiční bankovníctví.

Kryptoměny: Trinity Bank se ke kryptoměnám veřejně téměř nevyjadřuje. Jako menší banka nemá vlastní platformy ani kapacity na provádění kryptoměnových transakcí.

Robotický poradce: Trinity Bank staví svůj byznys na osobním přístupu a individuálním poradenství, proto zatím neřešila robotické poradce ani chatboty – její klientela často raději volá přímo bankéři nebo se zastaví na pobočce, ovšem veřejně přístupného robotického poradce Trinity Bank nemá.

Fintech aplikace: Vzhledem ke své velikosti Trinity Bank nevyvíjí vlastní fintech aplikace nad rámec internetového a mobilního bankovníctví.

Open banking: V roce 2019 tedy zpřístupnila nezbytné API pro ověření účtů a plateb třetími stranami směrnice PSD2. Dá se však předpokládat, že počet volání na její API je malý. V roce 2025 Trinity Bank plní pouze regulatorní minimum v open bankingu, ale aktivně tuto oblast nerozvíjí (Trinity Bank, 2025).

Decentralizované finance: Pro Trinity Bank nejsou podle dostupných dat decentralizované relevantní. Její klienti poptávají spíše jistotu vkladů a osobní přístup banky. Aktuálně Trinity Bank raději investuje zdroje do zlepšení online služeb a marketingu svých spořicíh účtů.

Digitální banka: Trinity Bank se projevuje jako tradiční banka s moderním bankovníctvím, tedy kombinuje digitalizaci s osobním přístupem. Podle nabídky bankovních produktů Trinity Bank (2025) lze soudit, že k digitalizaci přistupuje opatrně, v nabídce bankovních produktů lze nalézt základní minimum. Banka spíše plní roli solidní menší banky, která pomalu přijímá digitální prvky.

3.3 Analýza dotazníkového šetření

V rámci bakalářské práce na téma bylo realizováno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit, jak klienti vybraných českých bank vnímají inovace, jak jsou spokojeni se svou bankou a co podle nich ovlivňuje konkurenceschopnost bankovních institucí na českém trhu. Plné znění dotazníku je uvedeno v příloze.

Dotazníkové šetření probíhalo online formou a oslovilo celkem 277 respondentů různého věku, vzdělání a bankovní příslušnosti. Otázky byly zaměřeny na několik tematických oblastí – mezi hlavní patřily klientská spokojenost, využívání moderních technologií a služeb, důvody výběru banky a vnímání její konkurenční pozice na trhu. Dále se šetření snažilo zjistit, jaké konkrétní inovace klienti oceňují, které služby využívají nejčastěji a co by jim případně u jejich banky chybělo.

Výsledky jsou zároveň porovnány s poznatky z předešlé analýzy, slouží jako podklad pro formulaci závěrů a doporučení v závěrečné části práce.

3.3.1 Dotazníkové šetření

Dotazník byl vytvořen za účelem získání zpětné vazby od klientů pěti vybraných bank působících na českém trhu a byl navržen tak, aby pokrýval klíčové oblasti související s tématem práce – tedy vnímání finančních inovací, konkurenceschopnosti bank a spokojenosti zákazníků. Šetření bylo distribuováno online formou (prostřednictvím sociálních sítí, emailových pozvánek) a obsahovalo jak uzavřené, tak i otevřené otázky.

Dotazník byl rozdělen do několika tematických celků:

1. Základní charakteristika respondenta: úvodní část se zaměřovala na sociodemografické údaje respondentů, jako je věk, dosažené vzdělání, výše příjmu. Tyto informace umožnily lepší porozumění profilům odpovídajících a případné segmentace výsledků;

2. Bankovní chování a vztah k bankám: respondenti uváděli, kterou banku považují za svou hlavní, jaké služby u ní využívají, kolik účtů mají vedených v různých bankách a jak často využívají internetové bankovníctví. Tyto otázky sloužily k identifikaci intenzity využívání bankovních služeb a vztahu klienta ke své bance;
3. Spokojenost a loajalita klienta: tato část zjišťovala míru spokojenosti klientů s jejich bankou a jejich ochotu přejít ke konkurenci. Dále byly zahrnuty otázky týkající se důvodů, které by mohly vést ke změně banky;
4. Faktory ovlivňující výběr banky a vnímání konkurenceschopnosti: respondenti označovali, co je vedlo k výběru konkrétní banky, a hodnotili, jak svou banku vnímají ve srovnání s konkurencí. Cílem bylo zjistit, které konkurenční výhody jsou pro klienty nejdůležitější;
5. Vnímání inovací a využívání moderních služeb: poslední tematický celek se věnoval finančním inovacím – jak důležité jsou pro klienty, které konkrétní inovativní služby využívají a které by jim případně chyběly. Součástí byla i otázka, zda klienti vnímají svou banku jako moderní a schopnou reagovat na nové trendy.

Struktura dotazníku tak umožnila zachytit jak objektivní informace o využívání bankovních služeb, tak i subjektivní hodnocení, postřehy a očekávání klientů. Následující část práce se věnuje podrobné analýze odpovědí a interpretaci získaných dat.

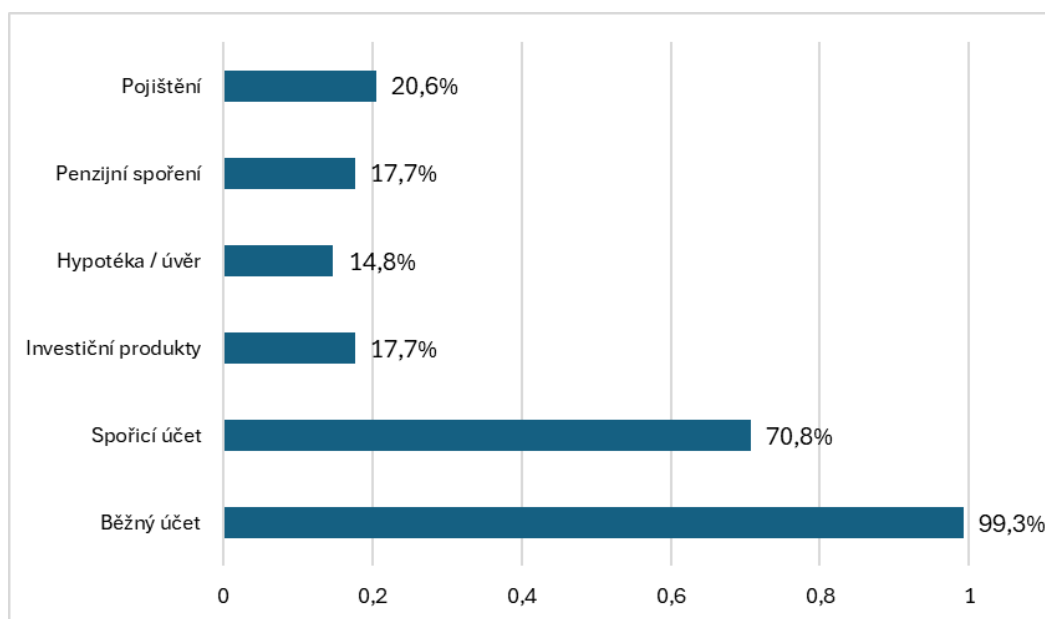
3.3.2 Analýza získaných dat

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 277 respondentů, z nichž přibližně polovinu tvořili mladší dospělí do 35 let (32 % ve věku 18–25 a 19 % ve věku 26–35). Střední generace 36–55 let představovala necelých 40 % respondentů, zatímco respondenti nad 56 let byli zastoupeni méně (cca 10 %). Vzdělanost respondentů byla poměrně vysoká – více než polovina má alespoň zahájené vysokoškolské vzdělání (37 % VŠ absolventů a dalších 15 % studentů studujících VŠ). Přibližně 36 % uvedlo středoškolské vzdělání s maturitou, 6 % uvedlo středoškolské vzdělání bez maturity, 3 % s vyšším odborným vzděláním a 3 % základní. Tento profil naznačuje, že respondenti tvoří spíše mladší a vzdělanější klienti bank, u nichž lze očekávat časté využívání moderních technologií v bankovníctví.

Pokud jde o rozložení dle hlavní banky, odpovědi pokrývaly více finančních institucí. Nejvíce respondentů uvedlo jako svou hlavní banku Českou spořitelnu (19 %), následují Komerční banka (15 %), MONETA Money Bank (14 %) a Air Bank (14 %). Ostatní banky byly

zastoupeny v různé výši (např. Trinity Bank pouze 3 respondenti, banku ČSOB zvolilo 39 respondentů (14 %) a banku Raiffeisenbank zvolilo 18 respondentů (7 %). Několik dalších zmínilo jiné menší banky. Každý respondent tak hodnotil konkurenceschopnost a služby své hlavní banky, přičemž výběr zahrnuje jak velké tradiční banky, tak novější či menší bankovní instituce. Primárně bylo dotazníkové šetření vedeno pro klienty pěti vybraných bank, ovšem z hlediska konkurenceschopnosti byly vítány i odpovědi respondentů jiných bankovních institucí.

Obrázek 1 znázorňuje odpovědi na otázku „Jaké služby u své hlavní banky využíváte?“.

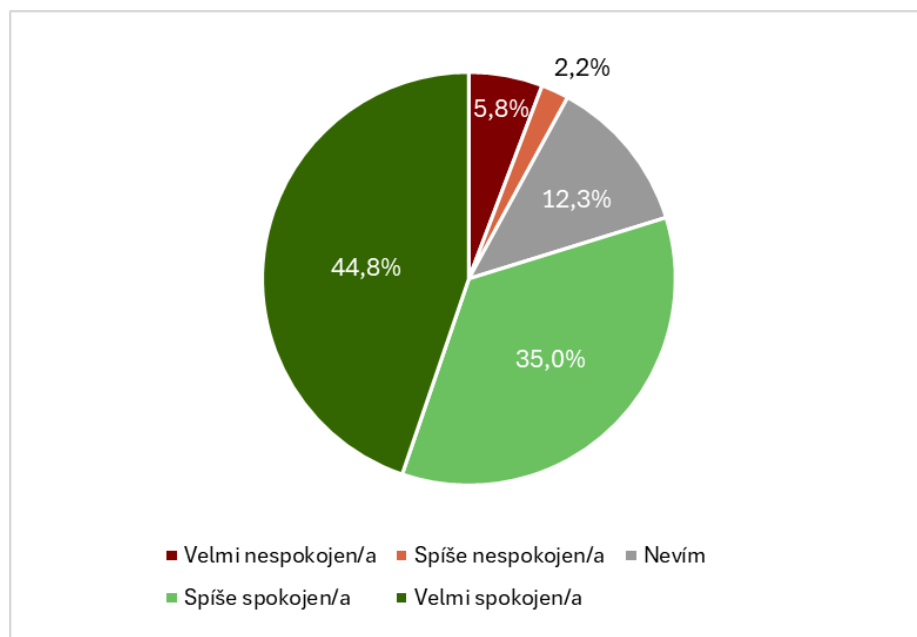


Obrázek 1: Výše využití bankovních produktů a služeb

Zdroj: autorka

Naprostá většina respondentů využívá běžný účet, 7/10 používá i spořicí účet. Pokročilé produkty, jako jsou investice, úvěry, hypotéky a penzijní spoření, má u hlavní banky menšina klientů. Přibližně polovina respondentů používá pouze jeden bankovní účet, třetina má účty dva a zbytek tři a více. Přestože část klientů využívá více bank, většina z nich používá přímé bankovníctví několikrát týdně nebo denně.

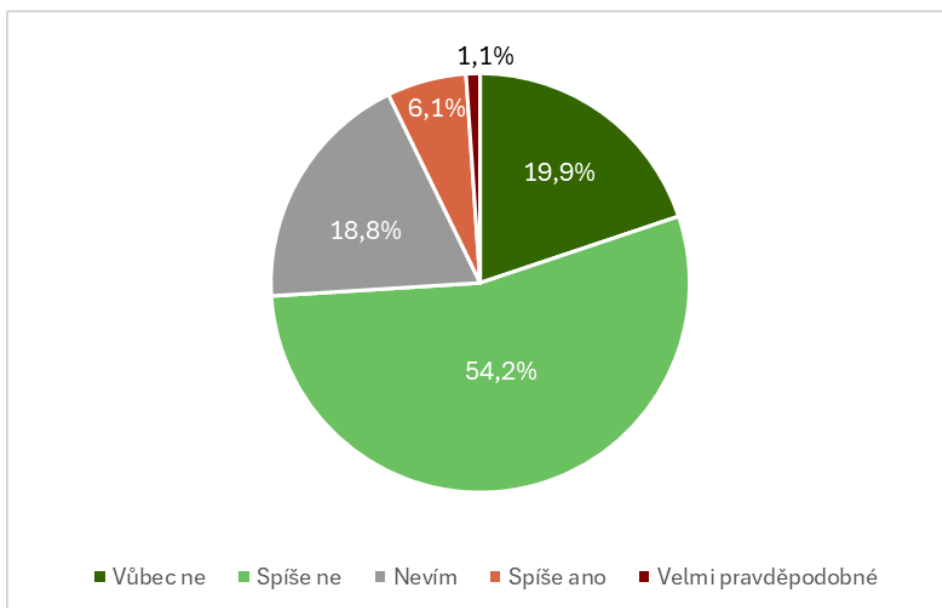
Obrázek 2 znázorňuje odpovědi na otázku „Jak jste spokojeni se službami své hlavní banky?“.



Obrázek 2: Spokojenost klientů se službami banky
Zdroj: autorka

Přibližně 4/5 respondentů vyjádřilo spokojenost se svou bankou, zbylá pětina se dělí na nerozhodné nebo nespokojené. Průměrné hodnocení spokojenosti 4,1 naznačuje převládající spokojenost napříč respondenty. To lze vysvětlit příznivými podmínkami, které nabízí většina bank.

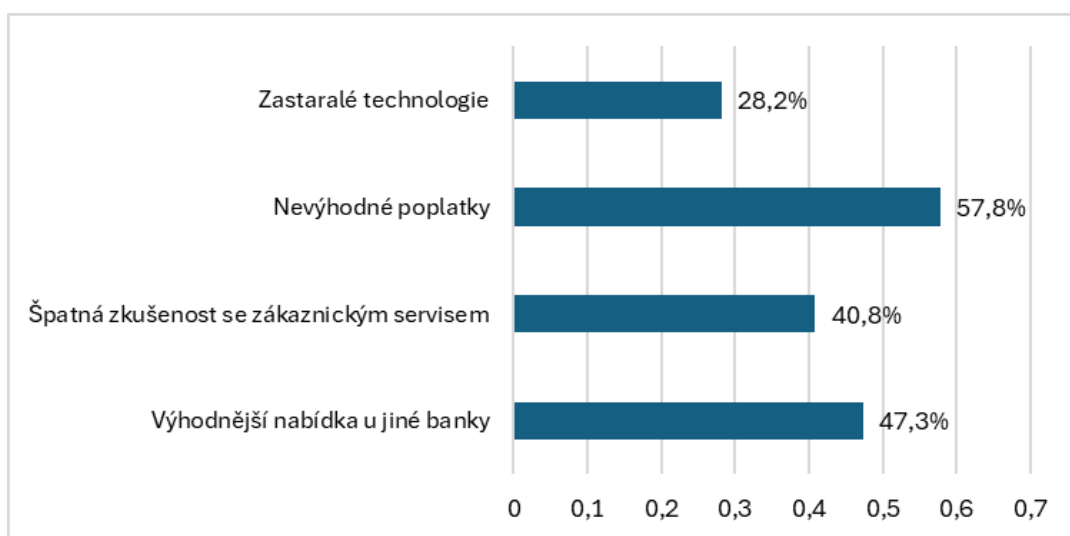
Na Obrázku 3 vidíme odpovědi na dotaz „Jak pravděpodobné je, že byste změnili svou hlavní banku?“. Přibližně 3/4 respondentů neplánuje změnu své hlavní banky, přičemž jen malý podíl připustil, že by ji mohl změnit. Tato loajalita je úzce spojena se spokojeností s bankovními službami.



Obrázek 3: Ochota klientů změnit svou primární banku

Zdroj: autorka

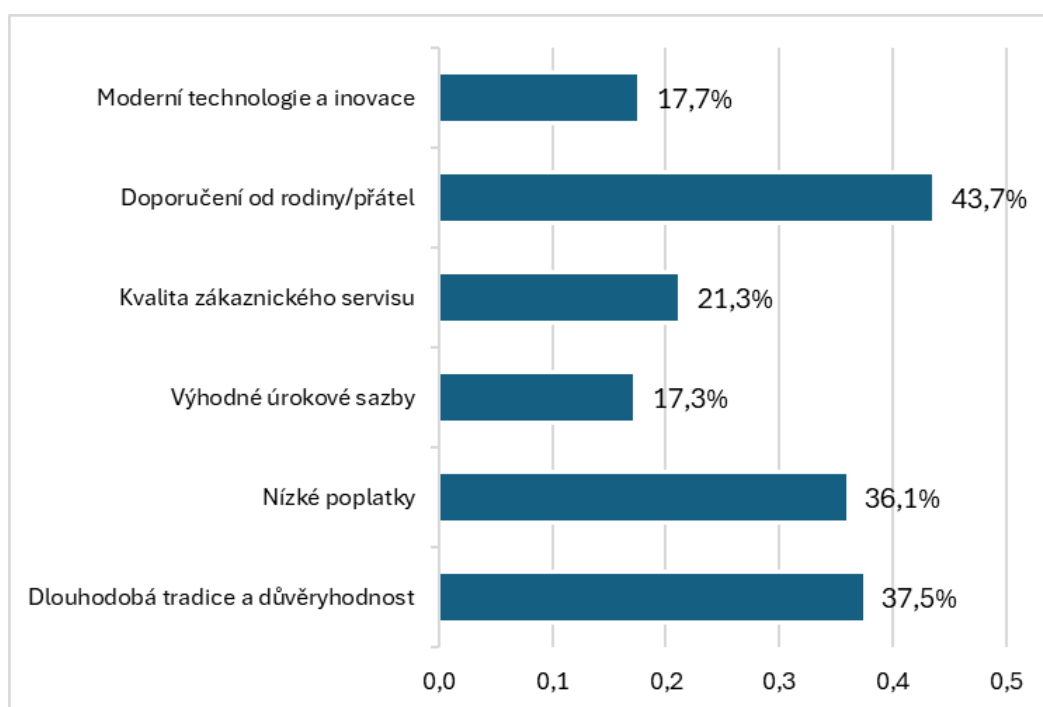
Dotazník zjišťoval, co by hypoteticky mohlo klienty přimět ke změně banky. Z Obrázku 4 lze vyčíst, že na otázku „Co by Vás přimělo změnit banku?“ by pro více než 1/2 respondentů by byly důvodem ke změně nevýhodné poplatky následované výhodnější nabídkou konkurence. I spokojený klient by tedy uvažoval o změně, pokud by jiná banka nabízela lepší podmínky. Ohledně faktoru klientské přívětivosti by špatná zkušenost se zákaznickým servisem vedla k odchodu 2/5 respondentů. Výsledky ukazují, že klíčovými faktory pro udržení klientů jsou příznivé poplatky, dobré podmínky produktů a kvalitní zákaznický servis, zatímco inovace a moderní technologie jsou spíše standardem.



Obrázek 4: Důvody pro změnu banky z pohledu klientů

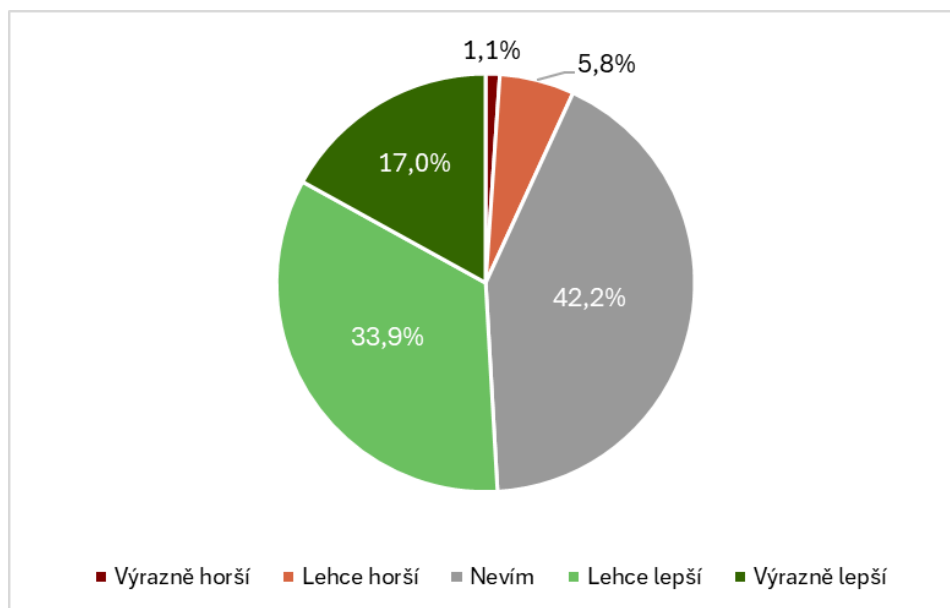
Zdroj: autorka

Konkurenceschopnost banky v očích klienta souvisí s důvody, proč si banku vybral a proč u ní zůstává. Na otázku „Co vás nejvíce motivovalo k výběru vaší hlavní banky?“ měli respondenti možnost uvést také vlastní odpovědi. Data vyobrazená na Obrázku 5 ukazují, že pro více než 2/5 respondentů byl důvod pro výběr jejich banky doporučení od rodiny nebo přátel, taktéž následované dlouhodobou tradicí a důvěryhodností. Nízké poplatky byly pro více než třetinu respondentů významným faktorem, pro kvalitu zákaznického servisu, moderní technologie a inovace a výhodné úrokové sazby hlasovala pak pouze 1/5 respondentů. Tyto tři faktory – osobní doporučení, důvěryhodnost banky a cenová výhodnost – patří k hlavním konkurenčním výhodám, které přitahují zákazníky. Respondenti mj. uvedli jako další důvod výběru např. dostupnost, možnost vkládání peněžních prostředků do bankomatů jiných bank nebo výhodnost produktů.



Obrázek 5: Důvody ke zvolení hlavní banky z pohledu klientů
Zdroj: autorka

Na Obrázku 6 jsou vyobrazeny odpovědi na dotaz „Jak hodnotíte konkurenceschopnost vaší banky oproti ostatním?“. Polovina klientů vidí svou banku jako schopnou konkurovat na finančním trhu dobře nebo nadprůměrně. Pouze malý podíl zákazníků považuje svou banku za horší než ostatní, 2/5 respondentů zvolilo neutrální odpověď, což může znamenat nedostatek informací pro srovnání – tito klienti také nemusí vnímat konkurenční výhodu své banky jako významnou.

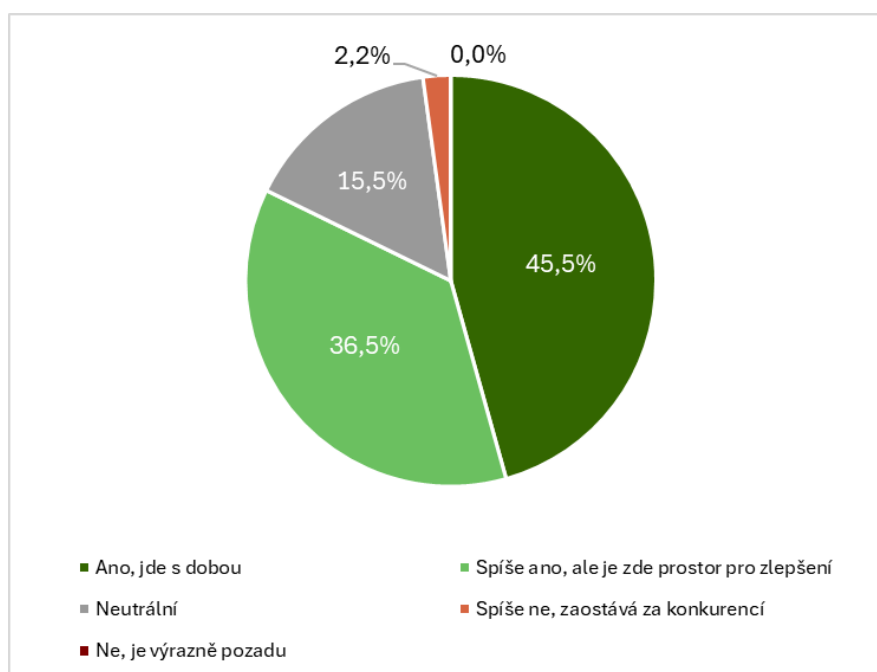


Obrázek 6: Konkurenceschopnost banky očima klientů

Zdroj: autorka

Výsledky naznačují, že si banky působící na českém trhu z pohledu svých klientů poměrně udržují stabilní pozici na trhu.

Obrázek 7 vyjadřuje na odpovědi na otázku „Myslíte si, že vaše banka dostatečně reaguje na nové trendy v bankovníctví?“.

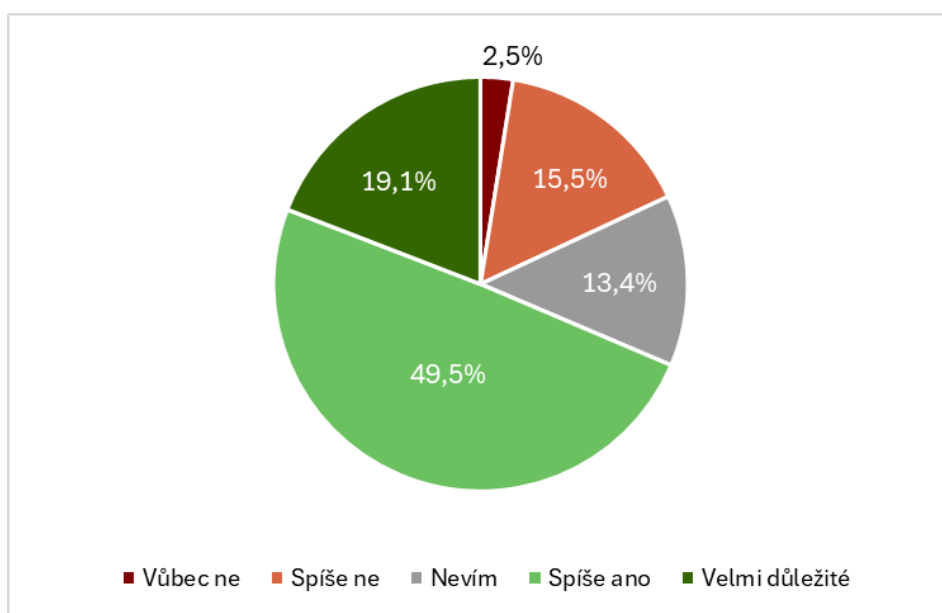


Obrázek 7: Reakce banky na trendy a inovace z pohledu klientů

Zdroj: autorka

Výsledky ukazují, že 4/5 respondentů vnímá svou banku jako inovativní nebo alespoň reagující na vývoj v oboru. Jen velmi nízký podíl respondentů považuje svou banku za málo reagující na trendy. Žádný klient však nevnímá svou banku jako instituci, která by v oblasti inovací a trendů výrazně zaostávala. Tyto výsledky naznačují, že banky na českém trhu ve většině případů drží krok s inovacemi a žádná z nich nevykazuje výrazné zpoždění.

Obrázek 8 ukazuje odpovědi na dotaz „Jak důležité jsou pro vás inovace a moderní technologie v bankovníctví?“.

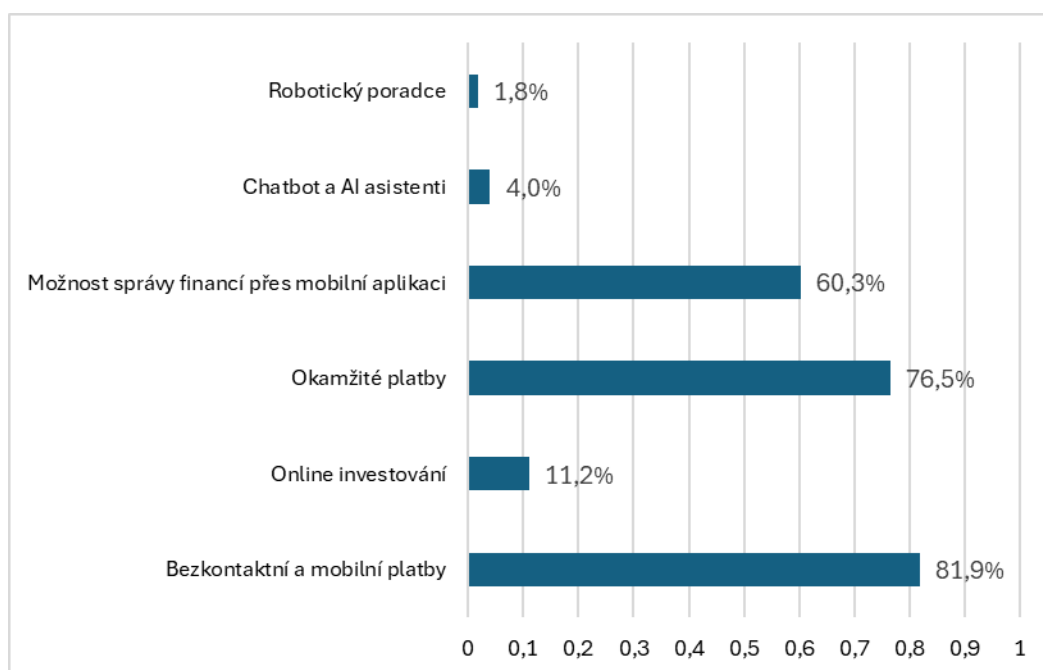


Obrázek 8: Relevantnost inovací pro zvolení banky z pohledu klientů
Zdroj: autorka

Více než 2/3 respondentů považují inovace za důležité. Z výsledků vyplývá, že většina klientů vnímá inovace jako klíčovou součást bankovních služeb (byť s různou intenzitou) a očekává, že banky budou zavádět nové technologie a udržovat moderní úroveň služeb.

Většina respondentů neměla konkrétní návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti banky. Mezi návrhy, které se objevily, byl nejčastěji zmíněn požadavek na snížení poplatků, což opět zdůrazňuje význam cenové politiky. Několik klientů navrhlo atraktivnější nabídky produktů, zatímco ojedinělé návrhy se týkaly inovací, jako je zavedení virtuální karty pro online platby nebo nabídka služeb spojených s kryptoměny. Zazněl také návrh na lepší úrokové sazby. Tato rozmanitost a nízký počet konkrétních návrhů ukazují, že většina klientů nevidí zásadní nedostatky, ale spíše menší rezervy v oblasti poplatků a inovací. Klienti tedy vnímají své banky jako konkurenceschopné a nemají mnoho konkrétních výtek.

Výsledky dotazníku ukazují, že některé moderní bankovní služby se staly běžnou součástí bankovního života mnoha klientů, zatímco jiné jsou využívány jen malým zlomkem uživatelů. Na Obrázku 9 jsou vyobrazeny odpovědi na otázku „Které inovativní služby vaší banky nejvíce využíváte?“. Z výsledků lze usoudit, že pro bezkontaktní a mobilní platby, okamžité platby hlasovalo 4/5 respondentů, za možnost správy financí přes mobilní aplikaci hlasovalo 3/5 respondentů. Tyto služby se staly standardem, který klienti považují za samozřejmost. Pokročilejší inovace, jako online investování, chatboti, AI asistenti nebo robotičtí poradci oslovily přibližně 1/10 respondentů.



Obrázek 9: Klienty nejvíce využívané inovace a trendy nabízené bankami
Zdroj: autorka

V kontextu konkurenčního boje bank se ukazuje, že některé inovace jsou již považovány za standard, nikoli konkurenční výhodu – klienti je očekávají jako samozřejmost. Bezkontaktní platby, mobilní aplikace a okamžité platby jsou základními službami, které banka musí nabízet, jinak by v očích zákazníků zaostávala. Pokročilejší inovace, jako QR platby nebo virtuální jednorázové karty, zatím nejsou pro většinu klientů zásadní, a pouze malý podíl respondentů uvedl, že by jim tyto novinky chyběly. Naopak, více klientů by postrádalo běžné služby, jako internetové bankovníctví nebo okamžité převody. Inovace tedy fungují spíše jako nástroj pro udržení spokojenosti a konkurenceschopnosti, než aby samy o sobě přitahovaly nové klienty.

Z výsledků dotazníku vyplývá, že klienti českých bank jsou velmi spokojení a loajální. Při výběru banky hraje hlavní roli osobní doporučení, důvěryhodnost a nízké poplatky. Inovace a

moderní technologie jsou pro ně důležité, ale většina klientů je vnímá spíše jako standard, který by měla každá banka nabízet. Banky, které poskytují kvalitní služby, příznivé ceny a současně drží krok s inovacemi, jsou hodnoceny nejlépe. Pokud by ale banka měla vysoké poplatky nebo špatný zákaznický servis, mohla by ztratit klienty i přesto, že nabízí moderní technologie. Výsledky tedy ukazují, že finanční inovace jsou důležitou součástí konkurenčního boje, ale pro získání skutečné konkurenční výhody je nutné je propojit s tradičními hodnotami, jako je důvěryhodnost a kvalitní služby.

4 SHRNUÍ, PREDIKCE DO BUDOUCNA A VLASTNÍ DOPORUČENÍ

V této závěrečné kapitole budou shrnuty a souhrnně představeny hlavní poznatky, které vyplynuly ze zkoumání finančních inovací a jejich vlivu na konkurenční výhody bank. Nejprve budou stručně shrnuta klíčová zjištění z provedené analýzy implementace inovací v pěti vybraných bankách (Česká spořitelna, Komerční banka, Air Bank, Trinity Bank a MONETA Money Bank) a z dotazníkového šetření mezi jejich klienty.

Následně budou porovnány sledované inovace z hlediska preferencí klientů a dopadu na konkurenceschopnost – bude při tom zohledněna míra využití těchto inovací ze strany klientů i přínosu z pohledu banky. Poté se pokusíme predikovat, jak se budou finanční inovace vyvíjet v budoucnu, jakým směrem se banky budou ubírat, a jak se postaví k novým technologiím, které přináší globální trend digitalizace finančních služeb.

V závěru podkapitoly bude poskytnuto vlastní doporučení pro banky, jaké oblasti by měly cíleně rozvíjet, aby posílily svou pozici na trhu a udržely konkurenceschopnost i v nadcházejících letech. S ohledem na zjištěné výsledky z dotazníkového šetření i analýzu konkrétních bankovních produktů budou navrženy postupy, které mohou bankám pomoci nejen udržet stávající klienty, ale také přilákat nové.

4.1 Shrnutí klíčových zjištění

Z provedené analýzy vyplývá, že všechny zkoumané banky již zavedly základní digitální inovace, jako je internetové a mobilní bankovníctví. Tyto technologie dnes představují nezbytný standard pro poskytování bankovních služeb. Můžeme pozorovat, že v oblasti těchto základních služeb (včetně podpůrných inovací, jako jsou bezkontaktní platby kartou či mobilem a okamžité platby mezi bankami) panuje mezi bankami i klienty shoda – banky je nabízejí a klienti je hojně využívají v každodenním životě. Například velké banky (Česká spořitelna, Komerční banka) provozují internetové bankovníctví už od počátku 21. století a postupně je vylepšily do moderní podoby (platforma George u ČS, mobilní aplikace KB+ u KB), zatímco novější Air Bank od svého vzniku vsadila na plně online bankovníctví a menší Trinity Bank po získání licence rychle zprovoznila alespoň základní digitální služby. Z hlediska nabídky lze tedy konstatovat, že dostupnost kvalitního internetového a mobilního bankovníctví je v současnosti samozřejmostí – pokud by některá banka tyto funkce postrádala, klienti by ji vnímali jako zastaralou a zvažovali by odchod ke konkurenci.

Výsledky dotazníkového šetření mezi klienty potvrzují, že základní digitální služby jsou považovány za samozřejmý a zásadní faktor spokojenosti. Většina respondentů používá internetové bankovníctví a mobilní aplikace jako hlavní způsob správy svých financí a oceňuje, když jsou tyto nástroje intuitivní, spolehlivé a bezpečné. Drtivá většina klientů také běžně využívá moderní platební metody, jako jsou bezkontaktní platby a okamžité převody, což zvyšuje jejich pohodlí. Pokročilejší digitální a finanční inovace (např. AI chatboti nebo automatizovaní robotičtí poradci) zatím využívá jen malá část klientů, což naznačuje, že pro většinu lidí nejsou tyto prvky při volbě banky rozhodující. Celková spokojenost zákazníků je výrazně ovlivněna spíše kvalitou služeb a výhodností produktů – respondenti často zmiňovali nízké poplatky, vstřícný zákaznický servis a celkovou uživatelskou zkušenost jako klíčové důvody, proč u své banky zůstávají. Inovace tedy v očích klientů představují hlavně prostředek k jednoduššímu a rychlejšímu využití bankovních služeb; pokud však nová funkce nepřináší jasný užitek (nebo není dostatečně vysvětlena), sama o sobě konkurenční výhodu nezaručí.

Celkově lze vyvodit, že finanční inovace se v posledních letech staly nutnou součástí nabídky bank, nikoli nadstandardem. Banky se od sebe odlišují spíše způsobem provedení a přidanou hodnotou služeb než samotnou existencí určité inovace. Klienti nadále kladou důraz na tradiční faktory, jako je pocit důvěry, osobní přístup v případě potřeby a férové podmínky, přičemž inovace vnímají pozitivně hlavně tehdy, když podporují jejich pohodlí a celkovou spokojenost. Z provedené analýzy tak vyplývá, že základní inovace jsou v bankovníctví standardem a konkurenční boj se posouvá k tomu, kdo nabídne lepší uživatelskou zkušenost, vyšší kvalitu služeb a výhodnější podmínky.

4.1.1 Porovnání inovací z hlediska vlivu na preference klientů a konkurenceschopnost

Pro lepší porozumění vlivu jednotlivých technologií jsme posoudili osm sledovaných finančních inovací – internetové bankovníctví, kryptoměny, blockchain, decentralizované finance, open banking, fintech aplikace, princip digitální banky a robotického poradce – a to z hlediska jejich využití a přínosu pro konkurenceschopnost bank. Z provedeného rozboru vyplývá, že největší přímý dopad na konkurenční výhodu mají takové inovace, které jsou masově využívány klienty a výrazně ovlivňují každodenní bankovní interakce. Internetové a mobilní bankovníctví se ukázalo jako naprosto klíčové – banky, které včas nabídly moderní, přehledné a funkčně bohaté on-line služby, získaly náskok v získávání i udržení klientů.

Mezi další inovace s vysokým přínosem patří celková digitalizace bankovního modelu a chytré fintech aplikace. Digitální banka jako koncept (tedy banka fungující převážně on-line, s minimem fyzických poboček a s digitalizovanými procesy) umožňuje institucím výrazně zvýšit efektivitu a snížit provozní náklady. To se může promítnout do výhodnějších cen pro klienty nebo rychlejšího zavádění nových služeb. Banky, které přijaly digitální model (v různé míře to platí pro všechny zkoumané subjekty, nejvíce však pro mladou banku Air Bank), dokáží pružněji reagovat na potřeby klientů a nabízet inovace rychleji než tradiční bankovní instituce.

Naopak některé sledované inovace mají zatím spíše omezený či nepřímý dopad na konkurenceschopnost banky. Kryptoměny a decentralizované finance představují rychle se rozvíjející oblast finančního trhu, avšak tradiční banky k nim dle analýzy přistupují zatím velmi opatrně. Žádná z pěti hodnocených bank dosud neumožňuje svým retailovým klientům přímé obchodování kryptoměn či využívání produktů propojených s decentralizovanými financemi. Pouze náznakově se objevují první kroky – například ČS investovala do startupu vyvíjejícího nástroj pro správu kryptoměn a Air Bank technicky připravila své systémy tak, aby neblokovaly převody na kryptoměnové burzy – jinak ale dá usoudit, že banky vyčkávají spíše na vývoj trendu a poptávky. Z pohledu klientů zatím o tyto služby není velký zájem. V dotazníku jen zanedbatelné procento respondentů projevilo přání mít možnost kryptoměny u své banky využívat. Je tedy zřejmé, že v současnosti kryptoměny a decentralizované finance nepřinášejí bankám výraznou konkurenční výhodu, spíše představují potenciální oblast budoucího růstu či rizika, kterou je třeba sledovat. Blockchain technologie se u bank uplatňuje hlavně v interních procesech a pilotních projektech. Tyto interní inovace mohou zlepšit efektivitu a bezpečnost (což je přínos z pohledu banky), ale pro koncového retailového klienta zatím nejsou přímo viditelné ani výrazně pocíitelné v běžných službách.

Specifickou kategorií je robotický poradce pro automatizované investiční poradenství. Tato inovace může do budoucna zpřístupnit investování širšímu okruhu klientů a snížit náklady na poradenské služby, což by byla konkurenční výhoda pro banku zaměřenou na drobné investory. V praxi však toto řešení zatím nasadilo jen minimum bank a využití ze strany klientů je velmi nízké (podle průzkumu jen jednotky procent klientů uvedly, že podobnou službu využívají). Například ČS a další velké instituce experimentují spíše s chatovacími asistenty pro klientský servis než s plnohodnotným robotickým poradcem pro investice. Pro většinu zákazníků zůstává preferovaným způsobem řešení finančních záležitostí buď osobní konzultace s bankéřem, nebo využití jednoduchých digitálních nástrojů poskytovaných online. Z tohoto důvodu zatím robotický poradce nepřináší bankám měřitelnou konkurenční výhodu – spíše představuje

investici do budoucna, která se může zúročit s rostoucí technickou vyspělostí a finanční gramotností klientely.

Při porovnání míry implementace inovací a skutečného zisku konkurenční výhody bylo zjištěno, že pouhý počet nebo novost zavedených technologií samo o sobě konkurenční výhodu nezaručuje. Inovace jsou v dnešní době nezbytnou podmínkou konkurenceschopnosti banky, ale stávají se konkurenční výhodou teprve tehdy, když přinášejí klientům hmatatelný užitek a doplňují další silné stránky banky. Lze vyvodit, že banky, které rychle nasadily užitečné inovace odpovídající potřebám svých klientů (jednoduché mobilní platby, QR platby, open banking), zaznamenaly vyšší spokojenost a loajalitu zákazníků. Pokud však některá inovace nepřinesla očekávané zlepšení nebo ji klienti nevyužívali, konkurenční efekt byl zanedbatelný. Lze tedy říci, že vyšší míra implementovaných inovací vedla k větší konkurenční výhodě pouze tehdy, byla-li spojena s efektivní realizací a promítnutím do lepší zákaznické zkušenosti.

4.2 Predikce do budoucna

Na základě dosavadních trendů můžeme očekávat, že finanční inovace budou i v následujících letech patřit k hlavním faktorům formujícím bankovní trh. Technologický pokrok se stále zrychluje a banky budou nuceny adaptovat nové přístupy, aby držely krok s konkurencí i s měnícími se nároky a potřebami klientů. Jedním z klíčových trendů blízké budoucnosti je hlubší využití umělé inteligence (AI).

Vzestup AI predikovali již Ferebauerová a Pekárek v roce 2019. Tuto myšlenku otevřeli v souvislosti s ekonomickým růstem. Ve své publikaci popsali, že „*aktuální digitální technologie jako například umělá inteligence se stanou novým motorem ekonomického růstu a posilování konkurenceschopnosti*“ (Ferebauerová, Pekárek, 2019). Můžeme tedy očekávat její účast v budoucích letech o to více. AI pravděpodobně najde uplatnění také v celé řadě oblastí – od lepší analýzy klientských dat, díky které banky nabídnou personalizovanější investiční produkty a efektivnější řízení rizik, přes chytré chatboty schopné srozumitelně reagovat na dotazy zákazníků, až po zrychlení interních procesů, například při odhalování podvodů nebo schvalování úvěrů.

Lze předpokládat, že banky budou AI technologie implementovat s opatrností – nejprve pro podporu zaměstnanců a zefektivnění rutinních činností a následně i do přímé komunikace s klienty.

Dalším výrazným směrem vývoje bude rozvoj otevřeného bankovníctví a propojování finančních služeb napříč trhem. Koncept open banking, zavedený před několika lety skrze

evropskou regulaci PSD2, se pravděpodobně rozšíří. Bankovní platformy tak pravděpodobně umožní bezpečné sdílení dat a propojení nejen bankovních účtů, ale i dalších finančních produktů – pojištění, investic, penzijních spoření apod. Klienti tak získají pohodlnější přehled o svých financích na jednom místě a možnost lépe s nimi nakládat.

V horizontu nejbližších let se také ukáže, jakou roli v moderním světě získají kryptoměny a decentralizované finance. Je pravděpodobné, že některé inovativnější banky začnou nabízet základní služby spojené s kryptoměnami – například úschovu digitálních aktiv, možnost založit si účet vedený v kryptoměně nebo investovat do kryptoměnových fondů – pokud se prokáže trvalejší zájem klientů a regulační orgány nastaví jasná pravidla pro tuto oblast. Také se může objevit implementace technologie blockchain v širším měřítku, například pro mezibankovní vypořádání plateb v reálném čase, správu digitální identity klientů nebo v oblasti obchodního financování. Tyto změny by probíhaly nejspíše z velké části ukryty před očima klientů – zákazník by je pravděpodobně pocítil pouze jako zefektivnění využívaných služeb.

Z obecného pohledu bude bankovníctví v budoucnu pravděpodobně ještě více zmodernizováno. Běžné transakční a administrativní úkony se zcela přesunou do online prostředí. Mobilní aplikace se stanou primárním kontaktním místem pro drtivou většinu klientů, přičemž jejich funkčnost se dále rozšíří. Fyzické pobočky pravděpodobně nezmizí, ale budou využita spíše jako poradenská centra. Důležitou výzvou do budoucna bude také udržení důvěry klientů v prostředí, kde většina interakcí probíhá digitálně a kde hrozí nová rizika (kybernetické útoky, zneužití dat). Banky budou muset investovat nejen do inovací viditelných navenek, ale i do robustní kybernetické bezpečnosti a ochrany soukromí, aby si udržely pověst bezpečných správců finančních prostředků.

Celkově vzato očekáváme, že finanční inovace budou hrát stále větší roli v konkurenčním boji bank. Současně se však potvrdí, že nejúspěšnější budou ty banky, které dokážou skloubit technologické novinky s naplněním skutečných potřeb klientů.

4.3 Vlastní doporučení pro banky

Na základě provedené analýzy a získaných poznatků byla navržena doporučení, na které oblasti by se měly banky zaměřit, pokud chtějí zvýšit svou konkurenceschopnost v prostředí plném inovací:

- Digitální služby: důraz kladen na zajištění vysoce kvalitního internetového a mobilního bankovníctví, které bude mít minimální výpadky a intuitivní ovládání. Důležité je pravidelně sbírat zpětnou vazbu od uživatelů a na jejím základě vylepšovat uživatelské

rozhraní a přidávat užitečné funkce. Takovéto služby přispívají k vyšší spokojenosti a loajalitě klientů, což snižuje jejich motivaci přecházet ke konkurenci;

- Personalizace a zákaznický servis: banky by měly využívat data o chování klientů k personalizaci nabídky produktů a komunikace. Kombinace moderních digitálních nástrojů s možností kontaktu s živým bankéřem zajišťuje vysokou úroveň zákaznické podpory. Tímto přístupem banka vytváří důvěru a zvyšuje celkovou spokojenost klientů;
- Pokročilé inovace: při zavádění nových technologií by mělo být postupováno strategicky a promyšleně. Doporučuje se testovat inovace v menším měřítku a následně vyhodnotit jejich přínos pro zákazníky a efektivitu interních procesů. Pokud se nová technologie osvědčí, měla by být nabídnuta širší klientele, pokud ne, banka by se měla z testování poučit a nasměrovat své investice jinam;
- Otevřené bankovníctví a partnerství s fintech: otevřené bankovníctví je vnímáno jako příležitost, nikoli pouze regulatorní povinnost. Aktivní integrace služeb třetích stran, například správa účtů z různých bank v jedné aplikaci nebo přidání doplňkových služeb prostřednictvím fintech partnerů, zvyšuje přidanou hodnotu pro klienty. Tento přístup pomáhá bance zůstat na špici technologického vývoje;
- Konkurenční podmínky: banky by měly udržovat své produkty cenově atraktivní a zároveň jasně komunikovat výhody nových inovací. Důležité je vzdělávání zákazníků, aby pochopili, jak nově zavedené služby usnadní jejich život nebo jim pomohou ušetřit peníze. Transparentní a férové podmínky jsou klíčové pro pozitivní přijetí inovací ze strany klientů;
- Bezpečnost a důvěra: každá inovace by měla být implementována s ohledem na zajištění bezpečnosti a ochrany dat klientů. Investice do kybernetické bezpečnosti a pravidelná komunikace o přijatých opatřeních pomáhají budovat důvěru. Transparentnost v oblasti nakládání s daty a etické chování jsou základem pro udržení loajality a důvěry klientů, což je nezbytné pro úspěšné přijetí nových technologií.

Výše uvedená doporučení odráží zjištění provedené analýzy. Pro udržení a zvýšení konkurenční výhody je třeba propojit technologický rozvoj s orientací na klienta. Banky by měly nadále inovovat a zlepšovat své služby, ale vždy se ptát, jaký konkrétní přínos to pro jejich klienty má. Ti totiž v konečném důsledku rozhodují o úspěchu či neúspěchu banky tím, jak vnímají kvalitu nabízených služeb, a zda zůstávají loajální.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo vymezit přínos finančních inovací k získávání konkurenčních výhod bank v bankovním prostředí. Pro naplnění cíle bylo potřeba zanalyzovat pohyby vybraných finančních institucí na poli trendů a inovací.

Práce se nejprve zaměřila na vymezení pojmů inovace, dále finanční inovace a konkurenční výhoda a vztahu mezi nimi. Na základě tohoto rozboru bylo vybráno osm konkrétních finančních inovací: internetové bankovníctví, kryptoměny, blockchain, decentralizované finance, fintech aplikace, open banking, robotický poradce, digitální banka. Následně byly vybrány bankovní instituce: Česká spořitelna, Komerční banka, Air Bank, MONETA Money Bank a Trinity Bank. Při zpracování bakalářské práce byl uplatněn logický postup, který vycházel z analýzy implementace konkrétních finančních inovací bankami, a to analýzou tiskových zpráv, oficiálních stránek a dokumentů.

Další postup se soustředil na dotazníkové šetření zaměřené na vliv finančních inovací na preferenci a loajalitu klientů a na konkurenceschopnost bank. Odpovědi byly sbírány nejen od respondentů vybraných bank, ale také od ostatních klientů. Porovnáním těchto dvou analýz jsme došli k těmto závěrům.

Inovace v oblasti základních bankovních služeb, jako jsou internetové bankovníctví, mobilní aplikace, okamžité a bezkontaktní platby, jsou v českém bankovníctví široce rozšířené. V tomto směru se žádná z analyzovaných bank rozsahově výrazně neliší – všechny velké banky úspěšně digitalizovaly své služby a menší či novější banky dokázaly rychle implementovat nezbytné technologie, takže žádná z těchto bankovních institucí není na trhu pozadu. Banky tedy úspěšně reagují na technologické inovace a trendy. Pokročilejší inovace, jako je otevřené bankovníctví, robotické poradenství, integrace kryptoměn nebo využití umělé inteligence, zatím nehrají v konkurenčním boji rozhodující úlohu. Analýza ukázala, že přístup bank k těmto inovacím se liší. Ze zkoumaných bankovních institucí se MONETA Money Bank a Air Bank staly průkopníky v zavádění open bankingu nebo testování virtuálních asistentů, zatímco jiné (např. Komerční banka) postupovaly opatrněji, a menší Trinity Bank se drží osvědčených postupů. Tyto rozdíly se však zatím nepromítají výrazně do získávání klientů, protože většina běžných uživatelů nepovažuje pokročilé technologie za klíčové pro volbu banky. Potvrdilo se, že pouze malý zlomek respondentů skutečně využívá služby jako chatboty či automatizované investiční poradenství, a téměř nikdo výslovně nežadá kryptoměnové služby. Banky, které jsou v těchto oblastech inovativní, tak spíše zefektivňují obsluhu klientů nebo vnitřní procesy.

V rámci dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že klienti vnímají inovace především jako prostředek ke zjednodušení bankovních procesů a zlepšení uživatelského komfortu. Největší hodnotu pro klienty mají základní služby, jako je internetové a mobilní bankovníctví, bezkontaktní platby a okamžité převody. Tyto služby se již staly standardem a jejich absence by znamenala výraznou konkurenční nevýhodu pro každou banku. Pokročilé inovace, jako je open banking, kryptoměny, blockchain nebo robotické poradenství, jsou sice zajímavé, ale pro většinu klientů nejsou klíčové při rozhodování o výběru banky.

Na základě analýzy vznikla řada podnětů pro další zkoumání. Tato práce se soustředila na vymezení přínosu finančních inovací pro získání konkurenční výhody banky a na hledisko konkurenceschopnosti z hlediska klientské loajality. Do budoucna by bylo zajímavé rozšířit šetření o dlouhodobější sledování, například provést podobná šetření s odstupem několika let a zjistit, jak se mění vnímání inovací mezi klienty s časem. Zajímavým směrem by bylo také srovnání různých trhů, např. porovnání situace v České republice s jinými zeměmi nebo srovnání velkých nadnárodních bank s menšími lokálními institucemi.

Výsledky práce potvrzují, že inovace a trendy v bankovním sektoru mají přímý vliv na konkurenceschopnost banky a jejich implementace si pomůže udržet stabilní pozici na trhu. Přestože je důležité, aby banky nezapomínaly na lidský aspekt – technologie by měly být nástrojem pro zjednodušení a zrychlení procesů, ale neměly by nahrazovat osobní přístup, který je pro mnoho klientů stále potřebný. Pokud jde o budoucí vývoj v oblasti finančních inovací a konkurenceschopnosti bank, očekává se, že význam technologií bude i nadále růst. Banky by tedy měly věnovat stále větší pozornost kybernetické bezpečnosti a ochraně soukromí, protože s rostoucí digitalizací vzrůstají rizika.

POUŽITÁ LITERATURA

1. 5NEJ.CZ (2021). Bitcoin: kompletní průvodce. 5nej.cz. Online. Dostupné z: <https://www.5nej.cz/bitcoin-kompletni-pruvodce/>. [cit. 2025-03-25].
2. AIR BANK a.s. (2019). Air Bank po roce čekání na více bank spustila multibanking s Českou spořitelnou a Equa bank. Air Bank. Online. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/novinky/air-bank-po-roce-cekani-na-vice-bank-spustila-multibanking-s-ceskou-sporitelnou-a-equa-bank/>. [cit. 2025-04-16].
3. AIR BANK a.s. (2019). Sledujte přes nás i své účty v jiných bankách. Air Bank. Online. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/novinky/sledujte-pres-nas-i-sve-ucty-v-jinych-bankach/>. [cit. 2025-04-16].
4. AIR BANK a.s. (2020). Výroční zpráva 2020. Air Bank. Online. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/file-download/vyrocní-zprava-2020.pdf>. [cit. 2025-04-16].
5. AIR BANK a.s. (2021). Benxy se formálně stane součástí Air Bank. Air Bank. Online. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/novinky/benxy-se-formalne-stane-soucasti-air-bank/>. [cit. 2025-04-16].
6. AIR BANK a.s. (2022). Tři roky od spuštění Apple Pay v Česku: mobilem platí v Air Bank každý třetí klient, nově jim banka umožňuje také vložit peníze do vkladomatu. Air Bank. Online. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/novinky/tri-roky-od-spusteni-apple-pay-v-cesku-mobilem-plati-v-air-bank-kazdy-treti-klient-nove-jim-banka-umoznuje-take-vlozit-penize-do-vkladomatu/>. [cit. 2025-04-16].
7. AIR BANK a.s. (2025). Jak vytvořit QR kód s platebními údaji / Zaplat' mi. Air Bank. Online. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/co-vas-nejvic-zajima/jak-vytvorit-qr-kod-s-platebnimi-udaji-zaplat-mi/>. [cit. 2025-04-16].
8. AIR BANK a.s. (2020). Zonky Rentiér. Air Bank. Online. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/produkty/zonky-rentier/>. [cit. 2025-04-16].
9. AIR BANK a.s. (2025). Okamžité platby. Air Bank. Online. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/co-vas-nejvic-zajima/okamzite-platby/>. [cit. 2025-04-16].
10. AIR BANK a.s. (2025). Splacení půjčky. Air Bank. Online. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/co-vas-nejvic-zajima/splaceni-pujcky/>. [cit. 2025-04-16].
11. AIR BANK a.s. (2025). Spořicí účet. Air Bank. Online. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/produkty/sporici-ucet/>. [cit. 2025-04-16].
12. AIR BANK a.s. (2025). Založení účtu. Air Bank. Online. Dostupné z: <https://www.airbank.cz/co-vas-nejvic-zajima/zalozeni-uctu/>. [cit. 2025-04-16].
13. BANKOVNICTVÍ ONLINE (2019). Moravský Peněžní Ústav se mění na Trinity Bank. Bankovníctví Online. Online. Dostupné z: <https://www.bankovnictvionline.cz/aktuality/moravsky-penezni-ustav-se-meni-na-trinity-bank>. [cit. 2025-04-16].
14. BANKOVNICTVÍ ONLINE (2020). Smart Banka od Moneta Money Bank je dostupná na všech Apple zařízeních. Bankovníctví Online. Online. Dostupné z: <https://www.bankovnictvionline.cz/aktuality/smart-banka-od-moneta-money-bank-je-dostupna-na-vsech-apple-zarizenich>. [cit. 2025-04-16].
15. BANKY.CZ (2025). MONETA Money Bank. Banky.cz. Online. Dostupné z: <https://www.banky.cz/banky/moneta-money-bank/>. [cit. 2025-04-16].

16. BARNEY, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), s. 99–120.
17. BINANCE ACADEMY (2023). What Is Peer-To-Peer Trading and How Do People Use It? Binance Academy. Online. Dostupné z: <https://academy.binance.com/en/articles/what-is-peer-to-peer-trading-and-how-do-people-make-money-from-it>. [cit. 2025-02-18].
18. BIT2ME ACADEMY (2025). What is timestamp on Blockchain? Bit2Me Academy. Online. Dostupné z: <https://academy.bit2me.com/en/blockchain-timestamp/>. [cit. 2025-02-11].
19. BREJLOVÁ, Iva (2023). Nejpopulárnějším startupem letoška se stalo Qerko. Mění způsob, jak platíme v restauracích. CzechCrunch. Online. Dostupné z: <https://cc.cz/nejpopularnejsi-m-startupem-letoska-se-stalo-qerko-meni-zpusob-jak-platime-v-restauracich/>. [cit. 2025-02-21].
20. BUSINESSINFO.CZ (2013). Zdroje a konkurenční výhoda. BusinessInfo.cz. Online. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/zdroje-a-konkurencni-vyhoda/>. [cit. 2025-04-09].
21. BUSINESSINFO.CZ (2025). Co je inovace a jaké jsou její druhy. BusinessInfo.cz. Online. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/co-je-inovace-a-jake-jsou-jeji-druhy/> [cit. 2025-02-18].
22. CNEWS.CZ (2024). Umělá inteligence pomáhá poskytovat bankovní služby na míru. Cnews.cz. Online. Dostupné z: <https://www.cnews.cz/pr-clanky/umela-inteligence-pomaha-poskytovat-bankovni-sluzby-na-miru/>. [cit. 2025-02-25].
23. ČERNOHORSKÝ, Jan (2020). *Finance: od teorie k realitě*. Finance. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978--80-271-2215-8.
24. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA (2025). Finanční inovace. Česká národní banka. Online. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/dohled-financni-trh/financni-inovace/>. [cit. 2025-04-16].
25. ČESKÁ SPOŘITELNA (2023). Blockmate získává investici 1,5 milionu eur. Polovinu z této částky obdrží od Seed Starteru České a Slovenské spořitelny. Česká spořitelna. Online. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/pro-media/tiskove-zpravy/2023/09/15/blockmate-ziskava-investici-15-milionu-eur-polovinu-z-teto-castky-obdrzi-od-seed-starteru-ceske-a-slovenske-sporitelny>. [cit. 2025-04-11].
26. ČESKÁ SPOŘITELNA (2023). Již dva tisíce lidí využilo novou digitální občanku pro online komunikaci se státem od České spořitelny. Česká spořitelna. Online. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/pro-media/tiskove-zpravy/2021/01/13-1/jiz-dva-tisice-lidi-vyuzilo-novou-digitalni-obcanku-pro-online-komunikaci-se-statem-od-ceske-sporitelny>. [cit. 2025-02-18].
27. ČESKÁ SPOŘITELNA (2023). Seed Starter hlásí další investici: srovnávač energií DEAP. Česká spořitelna. Online. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/pro-media/tiskove-zpravy/2023/08/22/seed-starter-hlasi-dalsi-investici-srovnavac-energi-deap>. [cit. 2025-04-11].
28. ČESKÁ SPOŘITELNA (2024). Kdo jsme. Česká spořitelna. Online. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/kdo-jsme/>. [cit. 2025-04-11].
29. ČESKÁ SPOŘITELNA (2024). Spořitelna spouští poradenskou aplikaci FIT zóna s cílem zvýšit finanční zdraví klientů a testuje AI digitálního poradce. Česká spořitelna. Online. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/pro-media/tiskove>

- zpravy/2024/01/11/sporitelna-spousti-poradenskou-aplikaci-fit-zona-s-cilem-zvysit-financni-zdravi-klientu-a-testuje-ai-digitalniho-poradce. [cit. 2025-04-11].
30. ČESKÁ SPORITELNA (2025). API Multibanking. Česká spořitelna. Online. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/internetove-bankovnictvi/api-multibanking>. [cit. 2025-04-11].
 31. ČESKÁ TELEVIZE (2017). První bankomat byl před 50 lety nainstalován v Londýně, pracoval na děrné štítky. Česká televize. Online. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/ekonomika/prvni-bankomat-byl-pred-50-lety-nainstalovan-v-londyne-pracoval-na-derne-stitky-95128>. [cit. 2025-02-25].
 32. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (2023). Češi si oblíbili internetové bankovníctví a nakupování. Český statistický úřad. Online. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/produkty/cesi-si-oblilibi-internetove-bankovnictvi-a-nakupovani>. [cit. 2025-04-16].
 33. DE.FI (2024). How to Invest in DeFi: A Comprehensive Guide. De.Fi. Online. Dostupné z: <https://de.fi/blog/how-to-invest-in-defi-guide>. [cit. 2025-02-21].
 34. DECRYPT (2019). DeFi: The Ultimate Beginner's Guide to Decentralized Finance. Decrypt. Online. Dostupné z: <https://decrypt.co/resources/defi-ultimate-beginners-guide-decentralized-finance>. [cit. 2025-02-25].
 35. DERVIZ, Alexis (2021). Výhled a omezení decentralizovaných financí: Je interoperabilita blockchainů jediným handicapem? Česká národní banka. Online. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Vyhled-a-omezeni-decentralizovanych-financi-Je-interoperabilita-blockchainu-jediny-handicapem/. [cit. 2025-02-18].
 36. DOSKOČILOVÁ, Veronika (2023). Banky jsou ke kryptoměnám stále nedůvěřivé. Některé už po nich jdou. iDNES.cz. Online. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/transakce-kryptomenove-ucty-sporitelni-druzstva.A231011_154018_ekonomika_thee. [cit. 2025-04-16].
 37. DOSTÁL, Dalibor (2019). Do Česka míří neobanky, už příští rok by mohly cílit na podnikatele. BusinessInfo.cz. Online. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/do-ceska-miri-neobanky-uz-pristi-rok-by-mohly-cilit-na-podnikatele/>. [cit. 2025-02-21].
 38. DVOŘÁK, Jakub (2024). Broker nebo robo-advisor: kde investovat do ETF? Velké srovnání! Rozbité prasátko. Online. Dostupné z: <https://rozbiteprasatko.cz/broker-nebo-robo-advisor/>. [cit. 2025-02-10].
 39. ERSTE GROUP (2018). we.trade spojuje síly se třemi bývalými bankami konsorcia Batavia. Erste Group. Online. Dostupné z: <https://www.erstegroup.com/en/news-media/press-releases/2018/10/02/wetrade-batavia-blockchain-alias>. [cit. 2025-04-11].
 40. ESET (2022). 10 největších kybernetických útoků roku 2022. ESET Digital Security Guide. Online. Dostupné z: <https://digitalsecurityguide.eset.com/cz/10-nejvetsich-kybernetickych-utoku-roku-2022>. [cit. 2025-02-18].
 41. FERREBAUEROVÁ, Růžena a PEKÁREK, Oldřich (2019). Digitální ekonomika a společnost. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2019. ISBN 978-80-7556-048-3.
 42. FINANCE.CZ (2025). Historie platebních karet ve světě, v ČR. Finance.cz. Online. Dostupné z: <https://www.finance.cz/ucty-a-sporeni/platebni-karty/abeceda-platebnich-karet/historie/>. [cit. 2025-02-21].
 43. FINTREE.CZ (2023). Jak mohou banky využívat umělou inteligenci (AI)? Fintree.cz. Online. Dostupné z: <https://fintree.cz/technologie/vyuziti-ai-banky/>. [cit. 2025-02-10].

44. FIO BANKA a.s. (2024). Analýza Komerční banky. Fio banka. Online. Dostupné z: https://www.fio.cz/cz/zpravodajstvi/odborne-clanky/294012_2024_03_19_Fio_bank_a_analyza_Komercni_banky. [cit. 2025-04-14].
45. FORBES (2025). Budoucnost je cashless. Trendy, které brzy změni způsob, jakým platíme. Forbes. Online. Dostupné z: <https://forbes.cz/budoucnost-je-cashless-trendy-ktere-brzy-zmeni-zpusob-jakym-platime/>. [cit. 2025-03-24].
46. FRANKOVÁ, Emilie (2011). Kreativita a inovace v organizaci. Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3317-3.
47. HINGAR, Petr (2020). Otevřené bankovníctví, PSD2, open API a BankID aneb změna paradigmatu ve finančním sektoru. Etnetera Core. Online. Dostupné z: <https://www.etnetera.cz/blog/bank-api>. [cit. 2025-02-20].
48. HOSPODÁŘSKÉ NOVINY (2025). Technologie mění finanční sektor, společnosti překotně inovují. Hospodářské noviny. Online. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-66255390-technologie-meni-financi-sektor-spolocnosti-prekotne-inovuji>. [cit. 2025-02-11].
49. IBM (2024). What is blockchain? IBM. Online. Dostupné z: <https://www.ibm.com/think/topics/blockchain>. [cit. 2025-02-11].
50. INVESTPLUS.CZ (2024). Blockchain.com – recenze, zkušenosti. InvestPlus.cz. Online. Dostupné z: <https://investplus.cz/recenze/blockchain-com/>. [cit. 2025-03-25].
51. INVESTPLUS.CZ (2025). Co je kryptoměna a jak funguje? InvestPlus.cz. Online. Dostupné z: <https://investplus.cz/kryptomeny/co-je-kryptomena-jak-funguje/>. [cit. 2025-03-25].
52. INVESTPLUS.CZ (2025). Co je smart contract? InvestPlus.cz. Online. Dostupné z: <https://investplus.cz/slovník/smart-contract/>. [cit. 2025-02-11].
53. JEŘÁBEK, Patrik (2025). Umělá inteligence pomáhá poskytovat bankovní služby na míru. Cnews.cz. Online. Dostupné z: <https://www.cnews.cz/pr-clanky/umela-inteligence-pomaha-poskytovat-bankovni-sluzby-na-miru/>. [cit. 2025-02-11].
54. JÍLKOVÁ, Petra (2024). Service Design Management: Jak navrhovat a inovovat digitální služby. Grada, 2024. ISBN 978-80-271-5364-0.
55. JONUŠĚ, Ada (2024). Co je blockchain. CryptoGuide.cz. Online. Dostupné z: <https://cryptoguide.cz/co-je-blockchain/>. [cit. 2025-02-18].
56. KB SmartSolutions (2025). Stavíme banku budoucnosti. KB SmartSolutions. Online. Dostupné z: <https://www.kbsmart.cz/>. [cit. 2025-04-14].
57. KOŘOUSKOVÁ, Barbora (2024). Změni technologie blockchain celý svět? Rascasone. Online. Dostupné z: <https://www.rascasone.com/cs/blog/zmeni-technologie-blockchain-cely-svet/>. [cit. 2025-02-11].
58. KOMERČNÍ BANKA a.s (2025). Výroční a pololetní zprávy. Komerční banka. Online. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/pro-investory/vykazy-a-vysledky/vyrocní-a-pololetní-zpravy>. [cit. 2025-04-14].
59. KOMERČNÍ BANKA a.s. (2019). Klienti Komerční banky mohou nahlížet na své účty u pěti bank. Komerční banka. Online. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2019/klienti-komercni-banky-mohou-nahlizet-na-sve-ucty-u-peti-bank>. [cit. 2025-04-14].
60. KOMERČNÍ BANKA a.s. (2021). Komerční banka plní legislativní požadavky na transparentnost klientských dat. Komerční banka. Online. Dostupné z: <https://www.kb.cz/c>

- s/o-bance/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2021/komercni-banka-plni-legislativni-pozadavky-na-transparentnost-klientskych-dat. [cit. 2025-02-25].
61. KOMERČNÍ BANKA a.s. (2025). Bankovní identita KB. Komerční banka. Online. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/podpora/bank-id/bankovni-identita-kb>. [cit. 2025-04-14].
 62. KOMERČNÍ BANKA a.s. (2025). Jak šel čas. Komerční banka. Online. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/historie-kb/diky-vam/jak-sel-cas>. [cit. 2025-04-11].
 63. KOMERČNÍ BANKA a.s. (2025). O bance. Komerční banka. Online. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance>. [cit. 2025-03-23].
 64. KRCHOVÁ, Hana (2025). Konkurenční výhoda: Tajemství vašeho úspěchu! STRATE9Y. Online. Dostupné z: <https://strate9y.com/konkurencni-vyhoda-tajemstvi-uspechu/#0-co-je-konkuren%C4%8Dn%C3%AD-v%C3%BDhoda>. [cit. 2025-04-23].
 65. KRIPTOMAT (2025). Co je DeFi krypto. Kriptomat. Online. Dostupné z: <https://kriptomat.io/cs/kryptomeny/co-je-defi-krypto/>. [cit. 2025-02-20].
 66. KRŠŇÁK, Roman (2021). Banky blokují převody peněz na kryptoměnové burzy. Finex.cz. Online. Dostupné z: <https://finex.cz/banky-blokuji-prevody-penez-na-kryptomenove-burzy/>. [cit. 2025-04-16].
 67. KUČERA, Petr (2017). Česká spořitelna spouští nové internetové bankovníctví, chystá se na revoluci v ovládání účtů. Aktuálně.cz. Online. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/ceska-sporitelna-nove-internetove-bankovnictvi-george/r~e88e3720e00311e7be860cc47ab5f122/>. [cit. 2025-04-09].
 68. KUČERA, Petr (2023). Komerční banka má nové bankovníctví KB a tarify. Jak se změní účty? Peníze.cz. Online. Dostupné z: <https://www.penize.cz/osobni-ucty/441648-komercni-banka-ma-nove-bankovnictvi-kb-a-tarify-jak-se-zmeni-ucty>. [cit. 2025-04-11].
 69. KUDLÁČEK, Patrik (2021). Co je konkurenční výhoda společnosti a proč je pro investora důležitá? Finex.cz. Online. Dostupné z: <https://finex.cz/co-je-konkurencni-vyhoda-spolecnosti-a-proc-je-pro-investora-dulezita/>. [cit. 2025-04-09].
 70. KUDLÁČEK, Patrik a Vladimír RŮŽIČKA (2025). Technická analýza – Volatilita. Finex.cz. Online. Dostupné z: <https://finex.cz/technicka-analyza-volatilita/>. [cit. 2025-04-16].
 71. KURZY.CZ (2025). Co je kryptoměna. Kurzy.cz. Online. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kryptomeny/co-je-kryptomena>. [cit. 2025-04-16].
 72. KURZY.CZ (2025). Kryptoměny. Kurzy.cz. Online. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kryptomeny/>. [cit. 2025-04-16].
 73. KYNĚRA, Jan (2016). FinTech Daily: Existuje pouze jeden opravdu dominantní FinTech. Roklen24.cz. Online. Dostupné z: <https://roklen24.cz/fintech-daily-existuje-pouze-jeden-opravdu-dominantni-fintech/>. [cit. 2025-02-10].
 74. LÁSKA, Jan (2018). Moneta zavádí multibanking. V aplikaci Smart Banka uvidíte zůstatky svých účtů u jiných bank. MobilMania.cz. Online. Dostupné z: <https://mobilmania.zive.cz/clanky/moneta-zavadi-multibanking-v-aplikaci-smart-banka-uvidite-zustatky-svych-uctu-u-jinych-bank/sc-3-a-1341769/default.aspx>. [cit. 2025-04-16].
 75. MACHÁČ, Ondřej (2021). Open Banking – trend plný inovací. Bankovníctví Online. Online. Dostupné z: <https://www.bankovnictvionline.cz/neprehlednete/open-banking-trend-plny-inovaci>. [cit. 2025-02-19].

76. MACHAČ, Ondřej (2024). Open Banking – trend plný inovací. Časopis Bankovníctví. Online. 25. 7. 2022 Dostupné z: <https://www.bankovnictvionline.cz/neprehlednete/open-banking-trend-plny-inovaci>. [cit. 2025-04-16].
77. MBANK (2024). Co je IBAN, SWIFT a SEPA a jak fungují platby do zahraničí. mBank. Online. Dostupné z: <https://www.mbank.cz/blog/post,1035,co-je-iban-swift-a-sepa-a-jak-funguji-platby-do-zahranici.html>. [cit. 2025-02-25].
78. MIKOLÁŠ, Zdeněk (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční dynamika a potenciál podnikání*. Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
79. MIKULČÍK, Ondřej (2023). Digitalizaci táhnou banky a transformují se do technologických firem. CTIT. Online. Dostupné z: <https://www.ctit.cz/digitalizaci-tahnou-banky-a-transformuji-se-do-technologickych-firem/>. [cit. 2025-02-21].
80. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU (2024). Obecná metodika vymezení inovace pro účely programu OPMP INOVACE. Ministerstvo průmyslu a obchodu. Online. Dostupné z: </mnt/data/priloha013.pdf>. [cit. 2025-04-22].
81. MOJENEBANKOVKA.CZ (2025). Finanční inovace. Mojenebankovka.cz. Online. Dostupné z: <https://mojenebankovka.cz/pruvodce-podnikanim/financni-slovník/financni-inovace/>. [cit. 2025-03-25].
82. MONETA Money Bank (2023). MONETA spouští placení prostřednictvím hodinek Swatch. MONETA.cz. Online. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/servis-pro-media/tiskove-zpravy/detail/moneta-spousti-placeni-prostrednictvim-hodinek-swatch>. [cit. 2025-04-16].
83. MONETA Money Bank (2023). MONETA zjednodušuje fungování call centra. Klienty nově odbavuje mluvící robot. MONETA.cz. Online. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/servis-pro-media/tiskove-zpravy/detail/moneta-zjednodusuje-fungovani-call-centra-klienty-nove-odbavuje-mluvici-robot>. [cit. 2025-04-16].
84. MÜLLER, Karel (2018). *Inovace – vědění – instituce: k výzvam současné doby*. Karolinum, 2018. ISBN 978-80-246-3669-6.
85. MURÁR, Filip (2017). Nové povinnosti bank podle zákona o kybernetické bezpečnosti. epravo.cz. Online. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/nove-povinnosti-bank-podle-zakona-o-kyberneticke-bezpecnosti-106221.html>. [cit. 2025-02-25].
86. NASDAQ (2018). IBM a pět mezinárodních bank pilotují blockchainovou platformu pro obchodní financování. Nasdaq. Online. Dostupné z: <https://www.nasdaq.com/articles/ibm-five-international-banks-pilot-blockchain-based-platform-trade-finance-2018-04-26>. [cit. 2025-04-11].
87. ORGANIZACE PRO HOSPODÁŘSKOU SPOLUPRÁCI A ROZVOJ (OECD) (2023). Podpora fintečových inovací v České republice. OECD. Online. Dostupné z: https://www.oecd.org/cs/publications/podpora-fintečovych-inovaci-v-ceske-republice_45da1c37-cs.html. [cit. 2025-02-19].
88. PEAK.CZ (2019). Od 200leté historie k vlastní virtuální měně: Americká J.P. Morgan zavádí svoji JPM Coin. Peak.cz. Online. Dostupné z: <https://www.peak.cz/od-200lete-historie-k-vlastni-virtualni-mene-americka-j-p-morgan-zavadi-svoji-jpm-coin/15867/>. [cit. 2025-02-11].
89. PĚŠÍK, Jiří (2022). Staré internetové bankovníctví. Jak vypadaly začátky v roce 2002. Peníze.cz. Online. Dostupné z: <https://www.penize.cz/osobni-ucty/436055-stare-internetove-bankovnictvi-jak-vypadaly-zacatky-v-roce-2002>. [cit. 2025-02-18].

90. PLESKA, Gabriel (2022). Staré internetové bankovníctví: Jak vypadaly začátky v roce 2002. Peníze.cz. Online. Dostupné z: <https://www.penize.cz/osobni-ucty/436055-stare-internetove-bankovnictvi-jak-vypadaly-zacatky-v-roce-2002>. [cit. 2025-02-11].
91. PORTER, Michael E. (1993). Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing. [199-]. ISBN 80-85605-12-0.
92. REVENDA, Zbyněk; MANDEL, Martin; KODERA, Jan; MUSÍLEK, Petr a DVOŘÁK, Petr (2023). Peněžní ekonomie a bankovníctví. Sedmé přepracované vydání. Jesenice: Ekopress, 2023. ISBN 978-80-87865-84-2.
93. REVOLUT (2025). Co je otevřené bankovníctví a jak to funguje? Revolut. Online. Dostupné z: <https://help.revolut.com/cs-CZ/help/accounts/open-banking/what-is-open-banking-and-how-does-it-work/>. [cit. 2025-02-20].
94. RIZZO, Pete (2021). Poslední vzkaz vynálezce bitcoinu: Před deseti lety se odmlčel tajemný Satoshi Nakamoto. Forbes.cz. Online. Dostupné z: <https://forbes.cz/posledni-vzkaz-vynalezce-bitcoinu-pred-deseti-lety-se-odmlcel-tajemny-satosi-nakamoto/>. [cit. 2025-02-18].
95. SKILLMEA (2024). Marketingová strategie: jak si ji nastavit a dosahovat cílů. Skillmea. Online. Dostupné z: <https://skillmea.cz/blog/marketingova-strategie-jak-si-ji-nastavit-a-dosahovat-cilu>. [cit. 2025-04-16].
96. SKŘIVÁNEK, Tomáš (2001). On-line tisková konference Komerční banky 2. 4. 2001. Peníze.cz. Online. Dostupné z: <https://www.penize.cz/investice/14526-on-line-tiskova-konference-komercni-banky-2-4-2001>. [cit.2025-04-11].
97. SLADEČEK, M. (2023). AI v bankovníctví. Online. Komerční banka. Dostupné z: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.kb.cz/getmedia/16e5599a-b68c-4f34-876b-e68eba9a78f6/Martin-Sladecek_AI-v-bankovnictvi.pdf&ved=2ahUKewjHnNf0mtymAXWt87sIHU7AINoQFnoECBcQAQ&usg=AOvVaw3JltW_RWbHIOO5-0WUkLWU. [cit. 2025-04-14].
98. SMARTSUPP (2023). Co je chatbot: Kompletní průvodce světem chatbotů. Smartsupp. Online. Dostupné z: <https://www.smartsupp.com/cs/blog/co-je-chatbot-kompletni-pruvodce/>. [cit. 2025-02-18].
99. ŠIMBEROVÁ, Iveta a STRAKOVÁ a kol. (2020), Jarmila. *Digitální transformace pro inovace obchodních modelů v malých a středních podnicích v České republice*. Brno: Grada, 2022. ISBN ISBN 978-80-271-6604-6.
100. ŠVUB, Ondřej (2024). Kyberbezpečnost firem: Nová éra regulace a výzvy pro byznys. dReport. Online. Dostupné z: <https://www.dreport.cz/blog/kyberbezpecnost-firem-nova-era-regulace-a-vyzvy-pro-byznys/>. [cit. 2025-02-19].
101. TRINITY BANK a.s. (2025). Kontaktní informace. Trinity Bank. Online. Dostupné z: <https://www.trinitybank.cz/kontakt/>. [cit. 2025-04-16].
102. TRINITY BANK a.s. (2025). Otevřené bankovníctví. Trinity Bank. Online. Dostupné z: <https://www.trinitybank.cz/otevrene-bankovnictvi/>. [cit. 2025-04-16].
103. TRINITY BANK a.s. (2025). Podvodné stránky internetového bankovníctví. Trinity Bank. Online. Dostupné z: <https://www.trinitybank.cz/bezpecnost/podvodne-stranky-internetoveho-bankovnictvi/>. [cit. 2025-04-16].
104. TRINITY BANK a.s. (2025). Skvělý účet 358. Trinity Bank. Online. Dostupné z: <https://www.trinitybank.cz/lide-sporici-ucty-skvely-ucet-358/>. [cit. 2025-04-16].
105. VÁVRA, Jan (2024). Air Bank přestala s blokováním převodů peněz na kryptoburzy. e15.cz. Online. Dostupné z: <https://www.e15.cz/kryptomeny/air-bank-prestala-s>

blokovanim-prevodu-penez-na-kryptoburzy-jine-ceske-banky-si-od-krypta-stale-drzi-odstup-1416577. [cit. 2025-04-16].

106. VEBER, Jaromír (2020). Management: Základy, prosperita, globalizace. Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
107. VESPALEC, Vojtěch (2024). Robo-advisor investiční platformy. Rankia.cz. Online. Dostupné z: <https://rankia.cz/robo-advisor-investicni-platformy/>. [cit. 2025-02-10].
108. VONDRÁČEK, Kamil (2024). Blockchain proniká do finančního sektoru. Výhody přináší i při běžných transakcích. TECS.cz. Online. Dostupné z: <https://tecs.cz/blockchain-pronika-do-financniho-sektoru-vyhody-prinasi-i-pri-beznych-transakcich/>. [cit. 2025-02-18].
109. ZÁMEČNÍK, Petr (2002). Předstihne Česká spořitelna eBanku? Měsíc.cz. Online. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/predstihne-ceska-sporitelna-ebanku/>. [cit. 2025-04-09].
110. ŽIVĚ.CZ (2019). Komerční banka začala nabízet multibanking i pro firmy. Živě.cz. Online. Dostupné z: <https://www.zive.cz/clanky/komercni-banka-zacala-nabizet-multibanking-i-pro-firmy/sc-3-a-201335/default.aspx>. [cit. 2025-04-14].

1. A: Spokojenost a loajalita klientů: preference a trendy

Demografické údaje

1. Jaký je váš věk? (intervaly: 18–25, 26–35, 36–45, 46–55, 56–65, nad 66)
2. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (základní, středoškolské bez maturity, středoškolské s maturitou, středoškolské, ale studuji vysokou školu, vyšší odborné, vysokoškolské)
3. Jaký je váš přibližný měsíční čistý příjem? (žádný, do 20 000 Kč, 20 001–40 000 Kč, 40 001–60 000 Kč, nad 60 000 Kč, nechci uvádět)

Bankovní preference a využívání služeb

4. U které z těchto bank máte primární bankovní účet? (Česká spořitelna, Komerční banka, Air Bank, Trinity Bank, Moneta Money Bank, jiná)
5. Kolik bankovních účtů aktivně využíváte? (1, 2, 3 a více)
6. Jaké služby u své hlavní banky využíváte? (Možné vícero odpovědí – běžný účet, spořicí účet, investiční produkty, hypotéka / úvěr, penzijní spoření, pojištění, jiné)
7. Jak často využíváte internetové nebo mobilní bankovníctví? (denně, několikrát týdně, několikrát měsíčně, zřídka, nepoužívám)

Spokojenost a loajalita

8. Jak jste spokojeni se službami své hlavní banky? (Škála 1–5, kde 1 = velmi nespokojen/a, 5 = velmi spokojen/a)
9. Co vás nejvíce motivovalo k výběru vaší hlavní banky? (dlouhodobá tradice a důvěryhodnost, nízké poplatky, výhodné úrokové sazby, kvalita zákaznického servisu, doporučení od rodiny/přátel, moderní technologie a inovace, jiné)
10. Jak pravděpodobné je, že byste změnili svou hlavní banku? (Škála 1–5, kde 1 = vůbec ne, 5 = velmi pravděpodobné)
11. Co by vás přimělo změnit banku? (Možné vícero odpovědí – výhodnější nabídka u jiné banky, špatná zkušenost se zákaznickým servisem, nevýhodné poplatky, nedostatečná nabídka produktů, zastaralé technologie, jiné)

Konkurenceschopnost a inovace bank

12. Jak důležité jsou pro vás inovace a moderní technologie v bankovníctví? (Škála 1–5, kde 1 = vůbec ne, 5 = velmi důležité)
13. Které inovativní služby vaší banky nejvíce využíváte? (Možné vícero odpovědí – bezkontaktní a mobilní platby, online investování, okamžité platby, možnost správy financí přes mobilní aplikaci, chatbot a AI asistenti, jiné)
14. Jak hodnotíte konkurenceschopnost vaší banky oproti ostatním? (Škála 1–5, kde 1 = výrazně horší, 5 = výrazně lepší)

15. Myslíte si, že vaše banka dostatečně reaguje na nové trendy v bankovníctví? (Ano, jde s dobou. Spíše ano, ale je zde prostor pro zlepšení. Neutrální. Spíše ne, zaostává za konkurencí. Ne, je výrazně pozadu.)

Otevřené otázky

16. Jaká inovace nebo služba by vám u vaší banky nejvíce chyběla, kdyby ji zrušili?
17. Co by podle vás měla vaše banka udělat, aby byla konkurenceschopnější?

Dotazník byl autorkou vytvořen pomocí nástroje Survio a Google Docs. Šetření mělo za úkol doplnit teoretická východiska práce o praktický pohled samotných uživatelů bankovních služeb.