Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2020 B. Sc. Andrej Petrus

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta financí a účetnictví

Studijní obor: Finance

Název diplomovej práce:

Konkurence a kooperace fintech společností a bank

Autor diplomové práce: B. Sc. Andrej Petrus

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petr Dvořák, Ph.D.

P r e h l á s e n i e

Prehlasujem, že som diplomovú prácu na tému
„*Konkurencia a kooperácia fintech spoločností a bánk*“
vypracoval samostatne s využitím literatúry a informácií,
na ktoré odkazujem.

V Prahe dňa 10. januára 2020 Podpis

Názov diplomovej práce:

Konkurencia a kooperácia fintech spoločností a bánk

Abstrakt:

Rast fintechov je fenoménom na finančnom trhu, tradičné finančné inštitúcie môžu byť pod hrozbou tržnej disrupcie. Dipomová práca sa zameriava na konkurenciu a kooperáciu fintechových spoločností a tradičných finančných inštitúcií s cieľom stanovenia možného vývoja finančného trhu v budúcnosti. Potvrdila sa schopnosť fintechov rozširovať svoje produktové portfólio, tržby a počet zákazníkov, čo pre banky, ktoré sa nestihnú zinovovať znamená bezprostredné riziko disrupcie. Hlavným zameraním praktickej časti práce je analýza investičnej a akvizičnej aktivity 62 najvýznamnejších bánk z Európy a USA. Z investícií a akvizícií sme identifikovali fintechové spoločnosti v jednotlivých kategóriách a identifikovali aj banky, ktoré stratégiou akvizícií a investícií pristupujú k potenciálnej hrozbe fintechov a aké sú ich dôvody. Analyzovali sme súčasný stav aktivít technologických gigantov na finančnom trhu, ktoré predstavujú taktiež hrozbu pre tradičné finančné inštitúcie ale z analýzy vyplýva, že v súčasnom stave technologickí giganti s bankami skôr kooperujú, ako si konkurujú. Z dát vyplýva, že väčšina z najväčších bánk z Európy nie je akvizične alebo investične aktívna, čo môže mať na ich konkurencieschopnosť negatívny vplyv. Banky z USA sú oproti tým európskym investične aj akvizične aktívnejšie, pričom investičná aktivita nesúvisí s veľkosťou banky.

Kľúčové slová:

Fintech, disrupcia, konkurencia, investície, akvizície

Title of the Master´s Thesis:

Competition and cooperation between fintechs and banks

Abstract:

The rise of fintechs is a phenomenon in the financial industry and incumbents might be in threat of a market disruption. This master thesis is focused on the competition and cooperation between fintechs and financial incumbents with the goal of projecting the possible future development of the financial market. The ability of fintechs to scale their product portfolio, revenues and number of customers is confirmed. This means a immediate threat of disruption for banks who are not innovating themselves fast enough. Main goal of our analysis was to analyze the investment and acquisition activity of 62 leading banks in Europe and USA. From those investments and acquisitions, we identified fintechs in various categories and therein identified banks, who are adopting investment and acquisition strategy as a strategy agains the threat of fintechs and what are their reasons. We analysed the current state of the activities of technology giants in the financial industry. Technology giants are also a threat for financial incumbents but currently, they are rather cooperating with banks than competing with them. Our data suggests that most of European leading banks are not investing or acquiring actively, which might have a negative effect on their competitive position. Leading banks in the USA are more active in investing and acquisitions than European banks but the investment activity is not connected to the size of the bank.

Key words:

Fintech, disruption, competition, investments, acquisitions

Název diplomové práce:

Konkurence a kooperace fintech společností a bank

Abstrakt:

Rast fintechů je fenoménem na finančním trhu a tradiční finanční instituce mohou býti pod hrozbou tržní disrupce. Diplomová práce se zaměřuje na konkurenci a kooperaci fintechových společností a tradičních finančích inštitúcí s cílem stanovení možného vývoje finančního trhu v budoucnosti. Potvrdila se schopnost fintechů rozširovat své produktové portfolio, výnosy i počet zákazníků, co pro banky, které se nestihnou zinovovat znamená bezprostřední riziko disrupcie. Hlavním zameřením praktické časti práce je analýza investiční a akviziční aktivity 62 nejvýznamnejších bank z Evropy a USA. Z investíc a akvizíc sme identifikovali fintechové společnosti v jednotlivých kategoriích a identifikovali i banky, které stratégií akvizíc a investíc přistupují ke potenciálni hrozbě fintechů a jaké jsou jejich důvody. Analyzovali jsme súčasný stav aktivit technologických gigantů na finančním trhu, které představují podobně hrozbu pro tradičné finanční instituce ale z analýzy vyplýva, že v současném stavě technologický giganti s bankami více kooperujú, jako konkurují. Z dát vyplýva, že většina z největších bank z Evropy neni akvizičně nebo investičně aktívní, co může mí na jejich konkurencieschopnost negativní vplyv. Banky z USA jsou oproti evropským investičně a akvizičně aktívnejší, přičem je investiční aktivita nesouvisí s velikostí banky.

Klíčové slová:

Fintech, disrupce, konkurence, investice, akvizice

Obsah

Úvod....9
1 Teoretický základ....10
1.1 Definícia fintechu....10
1.2 Neunifikovaná kategorizácia fintechov....11
1.3 Historické inovácie v finančnom sektore....14
1.4 Rozdiel bank a fintechov....16
1.5 Teória disrupcie....18
1.5.1 Disruptívna inovácia vo finančnom odvetví....20
1.5.2 Konkurencia medzi start-upom a veľkou firmou....20
1.6 Zdroje inovácií vo finančnom sektore....23
1.7 Kooperácia tradičných bánk a fintechov....25
2 Praktická časť....27
2.1 Bankový a finančný trh v budúcnosti – možný vývoj....27
2.2 Aspekty s vplyvom na úspech fintechov na trhu....28
2.2.1 Demografické zmeny....28
2.2.2 Reputácia bánk po finančnej kríze....31
2.2.3 Konkurenčný vývoj na trhu fintechov a bánk....31
2.2.4 Budúcnosť digitálnych a tradičných bank....33
2.2.5 Analyza produktoveho skalovania vybranych fintechov....37
2.2.5 Fintechové unicorns....39
2.2.6 Investície venture capital spoločností do fintechov....40
2.2.7 Celkové investície do fintechových spoločností vrátane M&A....44
2.2.8 Digitálne bankovníctvo a vyzývateľské banky....46
2.2.9 Vstup vyzývateľských bánk na trh....47
2.3 M&A a investície tradičných bánk....48
2.3.1 Investície tradičných bánk do vyzývateľských bánk....49
2.3.3 Analýza investícií tradičných bánk....52
2.3.2 Analýza akvizícií tradičných bánk....56
2.3.4 Analýza fintechových investícií tradičných bánk....59
2.4 Analýza aktivity technologických gigantov vo finančnom sektore....66
2.4.1 Amazon vo finančnom sektore....66
2.4.2 Google vo finančnom sektore....68
2.4.3 Apple vo finančnom sektore....69

2.4.4 Facebook vo finančnom sektore 69
2.4.5 Zhrnutie hrozby technologických gigantov vo finančnom sektore 70
3 Záver 71
Zoznam použitej literatúry 74
Zoznam použitých obrázkov 80
Zoznam použitých tabuliek 80
Prílohy 81

Úvod

Fintechové spoločnosti na finančnom trhu sú rastúcim fenoménom a priamo konkurujú tradičným finančným inštitúciam na trhu. Prichádzajú s inovatívnejším prístupom, využívajú moderné technológie a s pomocou významných investícií od investorov naberajú na dôležitosti. Tradičné banky sú nútene zdigitalizovať sa a zamerať sa na inovácie, aby zákazníkom vedeli poskytnúť produkty a skúsenosť, ktorú si žiadajú. Z teórie disrupcie, ako aj na základe historických skúseností z iných segmentov, prebieha diskusia či nastane aj na finančnom trhu tržná disrupcia vedená či už fintechmi alebo technologickými gigantmi.

Samotné banky majú viacero možností, akými dosiahnuť inovácie alebo relevanciu na finančnom trhu budúcnosti. Medzi spomínané stratégie patria okrem interných inovačných aktivít aj investície do fintechov alebo priamo akvizície týchto fintechov.

Fintechové spoločnosti sú relatívne široký pojem a niektoré majú voči tradičným bankám aj nekonkurenčný charakter. V takom prípade bankám, ako svojim klientom, poskytujú technologické služby, ktoré im dodávajú hodnotu, či už sa jedná o analytické technológie alebo regtech platformy.

V diplomovej práci sme si zadefinovali tri hlavné ciele práce, podľa jednotlivých častí. Hlavným cieľom teoretickej časti práce je popísať teoretické východiská z oblasti fintechov a ich kategorizácie, konkurencieschopnosti bánk, disruptívnej inovácie a teórie disrupcie, zdrojov a histórie inovácií vo finančnom sektore a dôvodov kooperácie fintechov a bánk. Jednotlivé teoretické oblasti sme popísali pomocou využitia najmä zahraničných zdrojov, ktoré sú citované v texte, ako aj v závere použitej literatúry.

Hlavným cieľom praktickej časti práce je analýza možnej budúcnosti finančného trhu po vstupe fintechových spoločností a technologických gigantov na trh. Na zodpovedanie toho, ako bude finančný trh v budúcnosti vyzerať, sme analyzovali investície a akvizície 50 najväčších európskych bánk a 12 najväčších bánk z USA a zamerali sme sa taktiež na schopnosť fintechov rozširovať svoje portfólio služieb, ako aj zvyšovať tržby a zákazníkov. V analýze sme sa zamerali najmä na investičnú a akvizičnú aktivitu analyzovaných bánk iba voči fintechom, ktoré napovedajú akú stratégiu si jednotlivé banky ku otázke konkurencie alebo kooperácie s fintechovými spoločnosťami zvolili.

V závere praktickej častipráce taktiež analyzujeme aj aktivitu technologických gigantov ako sú Facebook, Amazon, Google a Apple na finančnom trhu.

Záver tejto práce zhodnocuje zistenia z analýz a zdrojov, ktoré sme na vypracovanie tejto diplomovej práce preštudovali, ktoré môžu pravdepodobne určiť aký bude smer vývoja na finančnom trhu a aké sú návrhové odporúčania na ďalšie práce s podobným zameraním. Táto práca môže byť vstupom pre ďalšie skúmanie v tejto problematike.

1 Teoretický základ

Hlavným zámerom teoretickej časti práce je popísať hlavné teoretické východiská z oblasti fintechov a ich kategorizácie, konkurencieschopnosti bánk, disruptívnej inovácia a teórie disrupcie, zdrojov a histórie inovácií vo finančnom sektore. Jednotlivé teoretické oblasti sme popísali pomocou využitia najmä zahraničných zdrojov a rozdelené do následovných kapitol a podkapitol.

1.1 Definícia fintechu

Slovo fintech je spojením slov „Financial" a „Technology" a popisuje internetové spoločnosti fungujúce na cloud-ovom úložisku alebo s pomocou mobilného internetu, ktoré s podnikateľskými aktivitami prinášajú inováciu v bankovom sektore[1]. Tieto inovácie by mohli priniesť disrupciu existujúcich štruktúr a fungovania vo finančnom sektore a môžu rozšíriť hranice finančného sektoru, a zmeniť spôsob akým nefinančné spoločnosti a jednotlivci dopytujú finančné produkty a akým finančné spoločnosti poskytujú finančné produkty a služby[2].

Poďla Financial Stability Board sa jedná o technológiou podporovanú finančnú inováciu, z ktorej môže vzniknúť nový business model, aplikácia, proces alebo produkt s materiálnym efektom na finančné trhy, inštitúcie a na poskytovanie finančných služieb[3]. Fintechy cielia na zmenu finančného odvetvia znižovaním nákladov, zvyšovaním kvality finančných služieb a vytváraním rôznorodejšieho a stabilnejšieho trhu finančného segmentu samotného[4].

Cieľom fintechových spoločností je oproti ostatným tradičným finančným produktom ponúkať výhody v podobe väčšej automatizácie, transparentnosti, časovej úspory, lepšej zákazníckej skúsenosti, efektívnosti a aj lepšej ceny[5].

Zameranie fintechov je široké no hlavné zamerania sú automatizácia správy majetku, poistenie na mieru, peer-to-peer pôžičky, nové platobné možnosti, crowdfunding a obchodovanie s akciami[6].

---

[1] Gomber, P., Koch, J. A., Siering, M. (2017). *Digital Finance and FinTech: current research and future research directions*. Journal of Business Economics, 87, 537-580.
2 Philippon, T. (2016). *The FinTech opportunity*. NBER Working Paper No. 22476. Dostupné na: https://www.nber.org/papers/w22476.
3 Financial Stability Board (2017). *Monitoring of fintech*. Dostupné na: https://www.fsb.org/work-of-the-fsb/policy-development/additional-policy-areas/monitoring-of-fintech/
4 The Economist (2015). *The FinTech revolution: A wave of startups is changing finance for the better.* Dostupné na: https://www.economist.com/leaders/2015/05/09/the-fintech-revolution
5 Dorfleitner, G., Hornuf, L., Schmitt, M., & Weber, M. (2017). *FinTech in Germany*. Cham: Springer International Publishing.
6 Lee, I., & Shin, Y. J. 2018. *Fintech: Ecosystem, Business Models, Investment Decisions, and Challenges*. Business Horizons, 61(1): 35–46.

„Slovo fintech je teda širokým pojmom, ktoré obnáša nie len produkt alebo službu ale aj nový business model, prípadne cenové nastavenie služieb, ako aj spôsob ktorým sa produkt či služba distribuuje a akým si firma získava zákazníkov, prípadne technologická inovácia, ktorá čiastočne pozmení procesy a fungovanie finančných inštitúcií.“

1.2 Neunifikovaná kategorizácia fintechov

Prvým príkladom kategorizácie fintechov je kategorizácia použitá vo fintech reporte od banky City Bank[7], kde sú fintechové spoločnosti kvôli analýze objemov investícií fondov rozvojového kapitálu rozdelené nasledovne:

- *pôžičky,*
- *poistenia,*
- *platby,*
- *blockchain,*
- *správa majetku,*
- *mobilné bankovníctvo,*
- *iné.*

Slovenské inovačné štúdio zamerané na vývoj fintechových produktov BoosterLabs, ktoré publikovalo analýzy českého ako aj slovenského fintechového ekosystému[8] kategorizuje fintechové spoločnosti podľa aktivity v nasledujúcich segmentoch:

- *bankovníctvo a osobná správa financií (Personal Financial Management),*
- *crowdinvesting a crowdfunding,*
- *investovanie a správa majetku,*
- *služby pre malé a stredné podniky a účtovníctvo,*
- *blockchain,*
- *hypotéky,*
- *firemný softwér a procesy,*
- *P2P pôžičky,big data a analytika,*
- *platby,*
- *point-of-sale terminály a loajalitné systémy.*

[7] Citi (2017). Citi GPS: *Digital Disruption – Revisited*. Dostupné na: https://www.privatebank.citibank.com/home/fresh-insight/citi-gps-digital-disruption-revisited.html
[8] The Booster Labs (2019). *Face off: Slovak and Czech Fintech Landscape Comparison*. Dostupné na: https://www.theboosterlabs.com/blog/face-off-slovak-and-czech-fintech-landscape

Analytická spoločnosť CB Insights, ktorá pravidelne publikuje reporty týkajúce sa rozvoja fintechového sektoru celosvetovo fintechy rozdeľuje do dvanástich rozličných kategórií a taktiež venuje samostatný priestor aj tzv. regtechom, čo je prevažne softvér na prácu s rizikom a dodržiavanie regulatívnych požiadavkou.

Rozdelenie podľa CB Insights Fintech[9] *report je nasledovné:*

- *digitálne bankovníctvo:* (digitálne banky, neobanky, „challenger banks"),
- *bankové technológie:* (softvér potrebný pre fungovanie bank, tzv. banking-as-a-service),
- *regtech* (softvér pre dodržiavanie regulatívnych požiadaviek, pre efektívnejší audit a prácu s rizikom),
- *kapitálové trhy* (riešenia pre obchodovanie na kapitálovom trhu a analytické a infraštruktúrne nástroje pre finančné inštitúcie),
- *správa majetku* (investično-analytické platformy a platformy na správu majetku),
- *pôžičky* (alternatívny typ upisovania a online trh na prepájanie veriteľov a dlžníkov),
- *insurtech* (spoločnosti predávajúce poistenia online alebo poskytujúce lepši softvér alebo dátovú analytiku pre poisťovateľov),
- *blockchain a kryptomeny* (spoločnosti využívajúce technológiu blockchain pre potreby finančného trhu a kryptografické digitálne meny),
- *real-estate a hypotéky* (poskytovanie hypoték, digitalizácia a platformy na financovanie),
- *peňažné transfery a prevody* (medzinárodné transfery peňazí a sledovací softvér),
- *platobné a fakturačné riešenia* (procesovanie platieb, poskytovatelia platobných kariet),
- *osobné financie* (nástroje na osobné sledovanie financií, kreditných kariet a faktúr).

Konzultanstská spoločnosť KPMG v reporte Pulse of fintech 1H 2019[10] o celosvetových investíciách fondov rizikového kapitálu, private equity fondov, korporátnych venture capital fondov, a o fúziách a akvizíciách rozdeľuje fintechový ekosystém na *desať hlavných kategórií s podkategóriami:*

- *Platby a transakcie,*
- *pôžicky,*
- *investičné bankovníctvo a kapitálové trhy,*
- *insurtech,*
- *majetok a investičný manažment,*
- *osobné financie,*
- *inštitucionálne a B2B fintechy,*
- *regtech*.

[9] CB Insights (2019). *Global Fintech report Q2 2019*. Dostupné na databáze CB Insights
[10] KPMG (2019). *The pulse of fintech 2019*. KPMG. Dostupné na: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/07/pulse-of-fintech-h1-2019.pdf

„Ako môžeme z týchto rôznych kategorizácií vidieť, pojem fintech je veľmi širokým pojmom, ktorý nie je jednotne unifikovaný. V rámci tohto heterogénneho celku to môžu byť spoločnosti, ktoré sú zamerané na predaj produktu či služby na koncového zákazníka (B2C) a priamo konkurujú tradičným finančným inštitúciám. Môžu to byť taktiež produkty pre koncových zákazníkov, ktoré ale tradičným bankám nekonkurujú. Môžu to byť ale rovnako aj produkty či služby, ktorých zákazníkmi sú hlavne tradičné finančné inštitúcie (B2B). Fintechové spoločnosti preto môžeme rozdeliť nie len na základe produktu či služby, ktoré ponúkajú ale aj na základe toho, či priamo konkurujú tradičným finančným inštitúciám alebo nie a skôr im dodávajú pridanú hodnotu. Dobrým príkladom je oblasť regtechu a rôznych IT produktov, zabezpečenia a infraštruktúry, kde fintechová spoločnosť vie efektívne nahradiť zastaralé bankové systémy alebo poskytnúť technologické zázemie. Toto pochopenie rôzneho zamerania jednotlivých fintechov je veľmi dôležité, nakoľko neskôr v tejto práci sa zameriame hlavne na fintechové spoločnosti, ktoré z podstaty svojho business modelu sú konkurentmi tradičných bankových inštitúcií."

Na rozdelenie a ustálenie pochopenia toho, čo je fintech jednak na jednotlivé kategórie ale aj na to, či je zákazníkom fintechu individuálny zákazník, korporátny zákazník a či sa jedná o business-to-business, consumer-to-consumer, business-to-consumer, consumer-to-business zameranie alebo iba o tržnú infraštruktúru sa zamerala aj iná práca.[11]

[11] Gromek, M. (2018). *Clarifying the blurry lines of FinTech: Opening the Pandora's box of FinTech categorization 1*. *In The Rise and Development of FinTech (Open Access)* (pp. 168-189). Routledge..

1.3 Historické inovácie v finančnom sektore

Prvý ATM (Automated Teller Machine) predstavila Barclays Bank v Enfielde v severnom Londýne vo Veľkej Británii 27.6.1967. Predstavenie ATM malo podstatný vplyv na bankovníctvo, kedy dôležitosť osobného kontaktu na pobočkách strácala na dôležitosti, pretože vklady a výbery z účtov si mohol zákazník urobiť už bez kontaktu so zamestnancom banky. Práve predstavenie ATM bankomatov sa môže považovať za prvú modernú interakciu medzi finančným sektorom a technológiami[12].

„Inovácia vo finančnom sektore nie je iba súčasný, nový fenomén. Inovácie počas posledných niekoľko dekád predstavovali napríklad kreditné karty z šesťdesiatych rokov dvadsiateho storočia, debetné karty a bankomaty ATM či telefonické bankovníctvo zo sedemdesiatych rokov a osemdesiatych rokov a následné mobilné bankovníctvo".

Fintechovú evolúciu počas času môžeme podľa Buckleyho et. al[13] rozdeliť do troch hlavných etáp:

Medzi rokmi 1866 a 1967 bolo odvetvie finančných služieb analogovým odvetvím napriek niektorým technológiám, ktoré sa využívali a autor ho nazval *etapou fintech 1.0*. Následné obdobie po roku 1967 malo príchodom nových digitálnych technológií vplyv na zmenu bankového a finančného segmentu. Prvou výraznou zmenou bola digitalizácia a elektronizácia dát a procesovania dát, kedy sa prešlo z manuálneho zapisovania transakcií k digitálnemu. Vďaka tomu následne vznikli aj elektronické platby.

V roku 1987, padli počas takzvaného „Black Monday" akciové trhy po celom svete, čo bolo potvrdením, že celý finančný trh bol už v tom čase prepojený technologicky[14]. Internetová revolúcia a nové technológie v 90-tych rokoch viedli ku vzniku *takzvaného e-finance (electronic finance),* pod čo spadajú služby bankovníctva, poisťovníctva a obchodovania s akciami elektronicky a cez internet. V roku 1995 americká banka Wells Fargo začala ponúkať služby internetového bankovníctva a v roku 2001 osem bánk z USA malo viac ako 1 milión zákazníkov internetového bankovníctva[15].

[12] Nicoletti, B., Nicoletti, & Weis. (2017). *Future of FinTech*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
[13] Buckley, R., Arner, D., & Barberis, J. (2016). *150 years of fintech: An evolutionary analysis*. JASSA The Finsia Journal of Applied Finance, 3.
[14] Bookstaber, R. (2007). *Markets, Hedge Funds, and the Perils of Financial Innovation: A Demon of Our Own Design*, John Wiley & Sons
[15] Buckley, R., Arner, D., & Barberis, J. (2016). *150 years of fintech: An evolutionary analysis*. JASSA The Finsia Journal of Applied Finance, 3.

V 90-tych rokoch teda vznikali produkty online bankovníctva, platieb a online obchodovania na finančných trhoch a pre banky to znamenalo znižovanie operatívnych nákladov, znižovanie nákladov na finančné transakcie[16]. Do roku 2008 ale vo finančnom sektore a aj v používaní technológií v ňom stále dominovali tradičné finančné inštitúcie a rokom 2008 konči *druhá etapa fintech 2.0* [17].

Pravá fintechová inovácia prišla až po finančnej kríze v roku 2008, kedy zákaznícka dôvery v tradičné banky upadla a kedy fintechy skombinovali technologický pokrok, dovtedajšie e-finance služby, internetové technológie sociálne média a big dáta či umelú inteligenciu aby v boji proti tradičným bankám zvíťazili zameraním sa na úzke segmenty zákazníkov[18].

Ako popisuje Dermine[19], v minulosti príchodom nových technológií, telefónov a mobilov vstupovali do bankového sektora noví hráči – telefonické bankovníctvo či internetové bankovníctvo. Vtedy sa taktiež predpokladalo, že tieto nové technológie budú mať výrazný vplyv na bankovníctvo a samotné banky, ktoré budú novými spoločnosťami nahradené. Tento predpoklad sa ale po príchode mobilov a prvej adopcie internetu nepotvrdil a preto môžeme dnes reflektovať na čas minulý a zažívame v tomto ohľade isté déjá vu.

„Inými slovami, aj na základe pohľadu na nesprávne predpokladanie vývoja finančného trhu z minulosti, nevieme ani dnes s istotou povedať kam sa bude vstupom súčasných fintechových spoločností finančný sektor uberať. Fintechové spoločnosti môžu byť akvirované bankami, môžu nedosiahnuť profitabilitu a zaniknúť alebo môžu byť silným konkurentom a banky ohrozovať a poraziť, prípadne s nimi aktívne spolupracovať".

[16] Lee, I., & Shin, Y. J. 2018. *Fintech: Ecosystem, Business Models, Investment Decisions, and Challenges*. Business Horizons, 61(1): 35–46.
[17] Buckley, R., Arner, D., & Barberis, J. (2016). *150 years of fintech: An evolutionary analysis*. JASSA The Finsia Journal of Applied Finance, 3.
[18] Lee, I., & Shin, Y. J. 2018. *Fintech: Ecosystem, Business Models, Investment Decisions, and Challenges*. Business Horizons, 61(1): 35–46.
[19] Dermine, J. (2016). *Digital banking and market disruption: a sense of déjà vu?*. FSR FINANCIAL, 17.

1.4 Rozdiel bank a fintechov

Finančný trh spája ekonomické jednotky, ktoré majú prebytok kapitálu alebo financií a ekonomické jednotky, ktoré ho majú nedostatok. Tí, ktorí sporia si môžu zakúpiť dlhopisy alebo akcie deficitných ekonomických jednotiek. Banka stojí v strede medzi oboma skupinami a prepája deficitné s prebytkovými jednotkami, je tak finančným sprostredkovateľom. Zbiera a prijíma úspory či depozity od verejnosti a vydáva úvery[20].

Portfólio služieb poskytované bankami je široké a vieme ich zaradiť medzi šesť rôznych kategórií s rozličnou komplexnosťou. Jedná sa o upisovanie, manažment portfólia, platobné služby, monitoring a informačné služby, starostlivosť o riziko a poradenské služby[21].

Rozličné fintechy sú aktívne vo všetkých kategóriách ale nepokrývajú ich cele a špecializujú sa iba na určité z kategórií. Dôvodom môže byť v predchádzajúcej časti spomínaná teória disrupcie od Christensena. Fintechy cielia na efektívnejšie poskytovanie služieb vďaka využitiu technológií a zároveň často tieto služby poskytujú iným spôsobom, napríklad tým, že sú iba medzičlánkom v poskytovaní finančných služieb a spájajú dopyt s ponukou. Ak by sme si napríklad porovnali aký je rozdiel medzi bankou a crowdfungingovou platformou, obe vedia meniť úspory na pôžičky alebo investície pre svojich klientov. Významný rozdiel je iba v spôsobe akým to robia. Fintechy narozdiel od bánk častokrát iba spájajú dopyt a ponuku, prepájajú veriteľa a dlžníka a prepájajú ho pomocou vlastnej internetovej platformy. To znamená, že fintechy nedržia riziko samotné, nemusia sa ani starať o vyrovnávanie rozlišných maturít dlhových inštrumentov nakoľko sa dlžník a veriteľ spoja napriamo, riziko a maturitu inštrumentu riešia napriamo medzi sebou. Fintechová spoločnosť v tomto prípade narozdiel od banky nepotrebuje mať potrebnú bankovú bilanciu ale ponúka podobný produkt, ktorý je tomu bankovému substitútom.

Banka na rozdiel od fintechov poskytuje široké portfólio služieb. Dôvody širokého portfólia služieb sú hlavne úspory z rozsahu, viac služieb vedie ku viacerým zákazníkom a to ku nižším jednotkovým nákladom. Úspory z rozsahu v bankovom sektore sú potvrdené viacerými štúdiami. Štúdia porovnávajúca dáta nákladov, tržieb a zisku amerických bánk z roku 2006 a 2015 potvrdzuje existujúce úspory z rozsahu v bankovom sektore a varuje pred reguláciami proti zväčšovaniu bilancí bánk, ktoré by mohli ústiť do zvýšených nákladov[22]. Ďalšia štúdia zas poukazuje na to, že najväčšie banky majú aj najväčšie úspory z rozsahu[23].

[20] Freixas, X., & Rochet, J. C. (2008). *Microeconomics of banking*. MIT press.
[21] Dermine, J. (2009). *Bank valuation & value-based management: deposit and loan pricing, performance evaluation, and risk management*. McGraw-Hill.
[22] Wheelock, D. C., & Wilson, P. W. (2018). The evolution of scale economies in US banking. *Journal of Applied Econometrics*, *33*(1), 16-28.
[23] Hughes, J. P., & Mester, L. J. (2013). Who said large banks don't experience scale economies? Evidence from a risk-return-driven cost function. *Journal of Financial Intermediation*, *22*(4), 559-585.

Fintechové spoločnosti sú zamerané primárne na jednu špecifickú časť finančných služieb a produktov, prípadne iba na určitý segment zákazníkov vrámci tých služieb. Úzke zameranie na istý segment zákazníkov alebo produktov fintechov je stredobodom fenoménu ponúkania separátnych finančných služby (unbundled financial services), ktoré môžu mať pre tradičné banky, ktoré poskytujú široké spektrum služieb disruptívny charakter[24].

Poskytovanie separátnych finančných služieb alebo zameranie sa na menší segment je zdrojom vysokého rastu a potenciálu na fintechovom trhu, nakoľko sú v tomto ohľade tradičné finančné inštitúcie v nevýhode a zákazníci namiesto jednej finančnej inštitúcie vyhľadáva pre ňu najvyhovujúcejšie služby od rôznych spoločností[25].

„Výhodou úzkeho zamerania pre fintechy môže byť, spočiatku vysoký rast ale pre dosiahnutie úspor z rozsahu budú prirodzene nútené rozšíriť portfólio poskytovaných služieb a produtkov, prípadne geografickej pôsobnosti. Banky a fintechy s ich jednotlivými produktami podliehajú rozličným reguláciam. V súčasnosti väčšina fintechov nemá bankovú licenciu a operujú s rozličnými licenciami pre jednotlivé odvetvia bankových služieb, ako sú napríklad e-money licencia pre prevody a transfery."

Z pohľadu technológií výhoda fintechov oproti bankám spočíva v tom, že sa neobmedzujú tým, ako funguje súčasný systém, neobmedzujú sa používaním starých IT systémov tzv. „legacy systems", prichádzajú s inováciami v procesoch, službách a produktoch a sú ochotné podstupovať veľké riziká. Akvizície v sektore bankovníctva v minulosti mali za následok, že banky museli prepájať svoje staré IT systémy, prípadne aplikovať systém jednej banky miesto IT systému druhej banky. V realite sú ale integrácie veľmi náročne a mnohé banky skončili v siutácií kedy sú dva staré IT systémy aspoň čiastočne prepojené, aj keď to nie je efektívnym riešením[26].

[24] Walchek, S. (2015, May 29). *The unbundling of finance*. TechCrunch. Dostupné na: https://techcrunch.com/2015/05/29/ the-unbundling-of-finance/

[25] Lee, I., & Shin, Y. J. 2018. *Fintech: Ecosystem, Business Models, Investment Decisions, and Challenges*. Business Horizons, 61(1): 35–46.

[26] Kumar, S. (2016). *Relaunching innovation: Lessons from silion valley*. Banking Perspective 4(1), 19–23

1.5 Teória disrupcie

Teória disrupcie je teóriou, ktorá hovorí ako je možné, že by menšia firma vedela v konkurenčnom boji vyhrať nad tradičným, veľkým konkurentom. Jedná sa o proces, kedy menšia firma a firma s menšími zdrojmi (zákaznícka báza, reputácia, cash flow, investície) je schopná ohrozovať pozíciu etablovaných silných hráčov na trhu[27].

Disruptívna inovácia vytvára nový trh, novú hodnotu pre zákazníkov[28] a tým vie konkurenčne poraziť a nahradiť etablované líderské firmy v tom istom segmente.

Disruptívna inovácia je zakladateľom teórie disrupcie, Christensenom, označovaná aj za revolučnú inováciu[29]. Disruptívna inovácia a teória disrupcie bola prvotne analyzovaná v roku 1995. Teória disrupcie opisuje ako je možné, že líderské firmy v odvetviach si nevedia udržať líderskú pozíciu po tom ako sa zmení buď trh alebo technológie[30]. Táto teória je významnou podnikateľskou teóriou 21. storočia, nakoľko vie dobre vysvetliť rýchly nástup a rast technologických firiem na trh.

Ako vysvetľuje Christensen (1997), nové firmy v odvetví etablované porážajú z viacerých dôvodov, hlavným ale je, že etablovaní hráči na trhu sú zameraní primárne na zlepšovanie služieb a produktov iba pre ich najprofitabilnejších a aj najnáročnejších zákazníkov. To má často za následok, že vylepšujú svoje produkty a služby pre tento segment zákazníkov nad rámec ich očakávaní a nad rámec toho, za čo sú títo najnáročnejší zákazníci ochotní zaplatiť. Ostatné zákaznícke segmenty pritom etablovaný hráč ignoruje. Nové firmy v odvetví, ktoré sa snažia o disrupciu v odvetví sa spočiatku zameriavajú práve na tieto ignorované segmenty a ponúkajú im funkcionalitou rovnaké služby a produkty aké požadujú (požiadavky sú často nízke) a poskytujú tieto služby a produkty lacnejšie ako etablovaní hráči na trhu. Etablovaní hráči tento vstup do pre nich nezaujímavých segmentov zákazníkov častokrát neberú vážne alebo ho ignorujú a naďalej sa sústreďujú na svojich najprofitabilnejších zákazníkov. Nový inovatívny hráč na trhu postupuje na trhu ďalej a začína skvalitňovať svoje služby alebo produkty, aby vyhovovali požiadavkám mainstreamových zákazníkov a ponúkajú ich taktiež

[27] Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015, December). *What Is Disruptive Innovation*? Harvard Business Review. Dostupné z: https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation

[28] Ab Rahman, A., Hamid, U. Z. A., & Chin, T. A. (2017). *Emerging technologies with disruptive effects: a review*. Perintis e-Journal, *7*(2), 111-128.

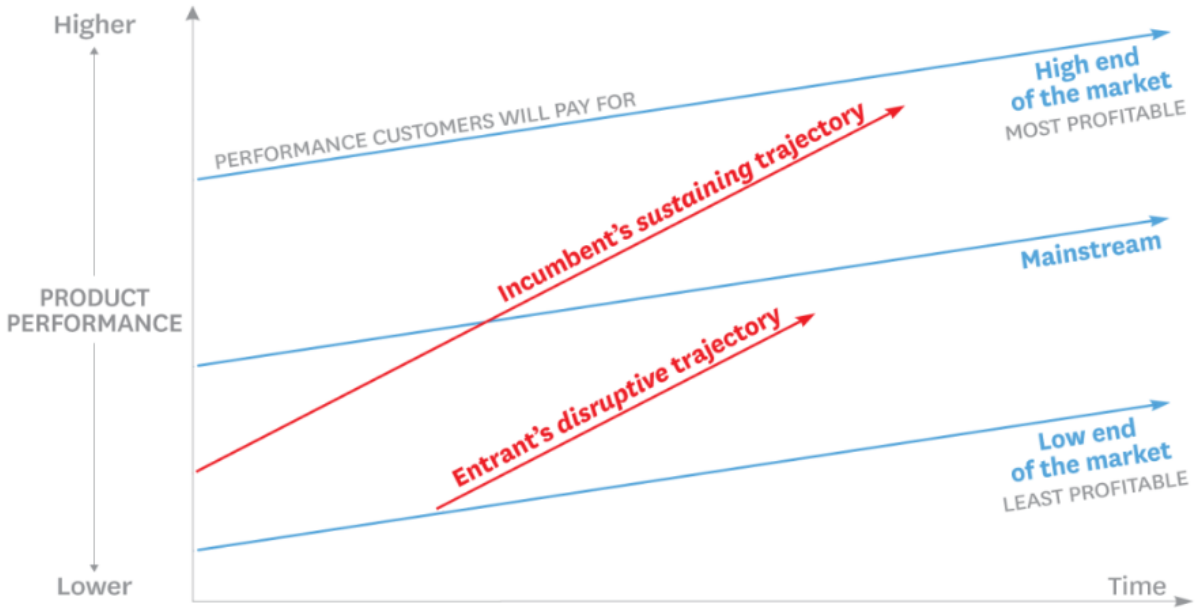
[29] Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press. Boston, MA.

[30] Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). *Disruptive technologies: catching the wave*. Harvard Business School Press. Boston, MA

lacnejšie alebo kvalitnejšie s lepšou funkcionalitou, prípadne s lepšou zákazníckou skúsenosťou v porovnaní s ponukou od etablovaných hráčov[31].

V prípade, že aj mainstreamový zákazníci vo veľkom začínajú nakupovať služby alebo produkty novej firmy na trhu nastáva tržná disrupcia alebo disruptívna inovácia v neprospech etablovaných veľkých hráčov na trhu, ktorí neboli schopní poskytnúť mainstreamovému zákazníkovi dostatočne kvalitnú, funkcionálnu a lacnú službu alebo produkt[32].

Obrázok 1: Model disruptívnej inovácie



Zdroj: Christensen et al. (2015)

Ako môžeme vidieť v Obrázku č.1, disruptívne inovácie vznikajú buď v oblasti zákazníckeho segmentu "spodnej časti", teda segmentu zákazníkov, ktorí nie sú nároční, zároveň nechcú vela platiť a preto ich etablovaní hráči ignorujú, alebo vznikajú disruptívne inovácie na úplne nových trhoch, ktoré dovtedy neexistovali.

„Prvý príklad disruptívnej inovácie sme popísali vyššie. Druhým príkladom je napríklad spoločnosť Apple. Predtým ako Apple predstavila svoj prvý iMac, cenovo dostupný pre strednú triedu, existoval iba trh predaja počítačov zameraný na firemný segment, ktorý bol jediný schopný požadovanú vysokú cenu produktu zaplatiť. Technologická inovácia ale umožnila postaviť lacnejší osobný počítač a ponúkať ho aj úplne novému segmentu zákazníkov – nefiremným zákazníkom zo strednej vrstvy a tým firma Apple vytvorila disruptívnu inováciu

[31] Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015, December). *What Is Disruptive Innovation?* Harvard Business Review. Dostupné z: https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation

[32] Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press. Boston, MA.

vstupom na predtým neexistujúci trh na ktorom nikto z dovtedajších etablovaných hráčov neoperoval. Inými slovami – akvirovali zákazníkov, ktorý pred tým na trhu vôbec neexistovali.“

1.5.1 Disruptívna inovácia vo finančnom odvetví

„Už pri tomto prvotnom popise spôsobov disruptívnej inovácie vidíme paralely s fintechovými start-upmi. V prepojení na teóriu disruptívnej inovácie sa fintechy nie náhodou zameriavajú na úzke segmenty zákazníkov a neposkytujú široké produktové portfólio pre široké okruhy zákazníkov ako banky. Zameriavajú sa na zákaznícky segment, ktorý nie je tradičnými bankami dobre obsluhovaní“.

Fintechy sa snažia presadiť v segmentoch, ktoré sú etablovanými bankami buď ignorované, alebo sa snažia poskytovať finančné služby zákazníkom, ktorí dovtedy zákazníkmi finančných inštitúcií vôbec neboli – nebonitní zákazníci z nižších vrstiev, ktorým neboli finančné služby pre ich rizikovosť poskytnuté (tzv. unbanked), prípadne poskytovanie úverov v nízkych hodnotách, ktoré negenerujú dostatočný profit aby pokrývali mzdové náklady v rámci nezdigitalizovaného tradičného bankového segmentu s vysokými operatívnymi nákladmi, no pre technologicky vyspelé fintechové spoločnosti sú profitabilné. Fintechové spoločnosti teda môžu ponúknutím kvalitnejších služieb pre isté segmenty vyvolať disruptívnu evolúciu v rámci finančného sektora[33].

Disrupcia nemusí prichádzať iba cez nižšiu cenu, kvalitnejší produkt a funkcionalitu alebo zákaznícku skúsenosť. Môže sa jednať aj napríklad čisto iba o inováciu v rámci business modelu, ktorý bude výrazne odlišný ako business model etablovaných hráčov[34].

1.5.2 Konkurencia medzi start-upom a veľkou firmou

Boj medzi start-upom a veľkou firmou, ktorej konkuruje spočíva v tom, či start-up zvládne distribúciu skôr ako veľká firma zvládne inováciu[35]. Pod distribúciou sa myslí predaj svojho produktu či služby a získavanie zákazníkov. Ak start-up zvládne vyrásť rýchlejšie ako tradičná konkurenčná firma stihne zareagovať na tržnú zmenu, v takom prípade má veľkú šancu na úspech disrupovať trh.

V prípade fintechov, v respektíve fintechov zamerných na B2C produkt a služby je to rovnaké, ak nie ťažšie. Ťažšie z dôvodu, že zákazník neuvažuje často o bankových službách a proces otvorenia bankového účtu je relatívne komplikovaný ak ho porovnáme napríklad s obyčajnou

[33] Ferrari, R. (2016). *FinTech Impact on Retail Banking–From a Universal Banking Model to Banking Verticalization*. The FinTech Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries, 248-252.
[34] Johnson, M. W, & Christensen, C. M. (2008, December). *Reinveting you business model*. Harvard Business Review. Dostupné z: https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model
[35] Rampell, A. (2015, November). *Distribution vs. Innovation*. Andreessen Horowitz. Dostupné na: https://a16z.com/2015/11/05/distribution-v-innovation/

kúpou fyzického produktu. Z tohto dôvodu sú fintechy nútené zameriavať sa iba na potenciálnych zákazníkov, ktorí sa nachádzajú v inflexných bodoch. Inflexné body sú dôležité míľniky v osobnom živote napríklad promócie, prvá kúpa auta či nehnutelnosti alebo emigrácia. Fintechy, ktoré identifikujú a zameriavajú sa na zákazníkov ich inflexných bodoch vedia týchto zákazníkov získať za nižšie akvizičné náklady)[36].

Stratégia inflexných bodov podľa Rampell a Strange funguje iba ak fintech ponúka superiórny produkt, vytvára povedomie o výhody jeho alternatívy oproti ostatným a s potenciálnym zákazníkom si cez viaceré kontatkné situácie vytvoril dôveru. Zameranie sa na zákazníkov v ich inflexných bodoch teda vie dosiahnúť pre fintech nižšie akvizičné náklady ako pre tradičné bankové inštitúcie. Ako už bolo spomenuté, boj medzi fintechom a tradičnou bankou je o tom, či sa vie banka zinovovať skôr ako sa dokáže fintech rozšíriť medzi čo najviac zákazníkov. Ak to prepojíme s stratégiou inflexných bodov, v čase kedy sa banka zinovovala, fintech musí mať úspešne rozšírené produktové portfolio, ktoré stavia na viacerých akvizičných kanáloch, nie iba na provom inflexnom bode, čo mu umožní vybudovať si silnú dôveru a značku. Banka proti tejto silnej značke a dôvere so svojim zinovovaným produktom a prevahou v distribúcií kvôli svojej veľkosti už nebude môcť ľahko konkurovať[37].

Ako sú veľké banky konkurencieschopné v boji proti inovatívnym fintechovým spoločostiam? Technologické inovácie sú prevažne v prospech fintechových spoločností, nakoľko sú banky obmedzené svojimi starými IT systémami a infraštruktúrou, ktoré neumožňujú flexibilitu, požadovanú rýchlosť a narábanie s dátami, ktoré sú dnes potrebné[38]. Z dôvodu striktného regulatívneho prostredia sú taktiež banky oveľa pomalšie v adaptácií nových technológií a modernizácií svojich IT systémov[39].

Na zodpovedanie otázky, kde môžu byť fintechové spoločnosti výraznou hrozbou pre banky a kde by mohli prísť fintechy s disruptívnou inováciou je nápomocné pozrieť sa na bankové služby z pohľadu toho, aký dopad na ne môžu mať digitálne technológie. Bankové služby potom môžeme rozdeliť do troch kategórií[40]:

- Bankové služby spojené so spracovávaním dát.
- Bankové služby spojené s dátovou analýzou a bankovou expertízou.
- Bankové služby, ktoré si vyžadujú aj príslušnú bankovú rozvahu na to, aby ich banka mohla poskytovať.

[36] Rampell, A. & Strange A. (2016, Máj). *Using inflextion points to overcome fintech startup distribution challenges*. Andreessen Horowitz. Dostupné na: https://a16z.com/2016/05/06/inflection-points-fintech-distribution/
[37] Rampell, A. & Strange A. (2016, Máj). *Using inflextion points to overcome fintech startup distribution challenges*. Andreessen Horowitz. Dostupné na: https://a16z.com/2016/05/06/inflection-points-fintech-distribution/
[38] Laven, M., & Bruggink, D. (2016). *How FinTech is transforming the way money moves around the world: An interview with Mike Laven*. Journal of Payments Strategy & Systems, 10(1), 6-12.
[39] Hannan, T. H., & McDowell, J. M. (1984). *The determinants of technology adoption: The case of the banking firm.* The RAND Journal of Economics, 328-335.
[40] Dermine, J. (2017). *Digital disruption and bank lending*. European Economy, (2), 63-76.

Pri službách, ktoré sú spojené iba so spracovávaním dát[41], je pre banku najväčšia hrozba vstupu a konkurencie fintechovej spoločnosti. Jedná sa hlavne o segment platieb, sprostredkovania cenných papierov a pasívneho manažovania investícií a taktiež sa jedná o úvery, spotrebiteľské úvery, kde je kreditné riziko kvantifikovateľné a dáta na vyhodnotenie sú poskytnuté klientom alebo sú k dispozícií. Fintechové spoločnosti sa v tomto segmente služieb opierajú o elektronické spracovávanie dát potrebných ku vytvoreniu risk modelu a ohodnoteniu rizika defaultu spotrebiteľa, ktoré majú často z externých dostupných zdrojov a jedná sa takpovediac o komoditu, ku ktorej nemá už iba prístup banka samotná.

Druhá kategória služieb, teda tie kde je potrebná dátová analýza, sú služby vyžadujúce si aj istý typ bankovej expertízy[42]. Jedná sa hlavne o úvery pre malé a stredné podniky, poradenské služby a privátne bankovníctvo a asset manažment. Poskytovanie úverov pre podnikateľské subjekty si vyžaduje dobrý odhad a kontrolu rizika vyžadovaním dostatočného ručenia a zástav a v niektorých prípadoch taktiež celej reštrukturalizácie. Poradenské služby, asset manažment a privátne bankovníctvo riešia jedinečné východiskové situácie, potreby a problémy klienta, kde je banková expertíza nenahraditeľná, aj keď do budúcnosti možno bude pokrytá taktiež použitím umelej inteligencie. Segment týchto služieb s potrebou bankovej expertízy je segmentom, kde vstup fintechovej spoločnosti nebude ľahký a banka preto zastáva kompetitívnejšiu pozíciu.

Tretiou kategóriou, podľa Dermine (2017)[43] sú bankové služby, ktoré si vyžadujú istý typ aktív a súvahy banky a jej schopnosti prepájať rôzne typy splatností. Banka je sprostredkovateľom a prepája deficitné s prebytkovými jednotkami, teda sporiteľov s tými, ktorý si potrebujú kapitál požičať. Kvôli širokej klientskej báze je schopná spracovávať rôzne splatnosti vo svojej súvahe, čo fintechové spoločnosti, ako napríklad Lending Club, ktoré iba prepájajú obe strany s rovnakou splatnosťou nevedia urobiť. Medzi služby tejto tretej kategórie patria napríklad dlhodobé vklady poistené a chránené štátom, alebo kontokorenty s úverovými limitmi. Spomínané služby si vyžadujú ako expertízu tak aj potrebnú súvahu banky a tento segment je voči fintechovej konkurencií najviac kompetitívny z dlhodobého hľadiska, nakoľko by vstup fintechovej spoločnosti do tohto segmentu bol vysoko kapitálovo náročný.

„Čo sa teda týka bankových služieb spojených iba so spracovávaním dát, dá sa predpokladať, že z dlhodobého hľadiska si banky v týchto segmentoch nebudú vedieť udržať silnú pozíciu a do segmentu budú vstupovať technologické spoločnosti, internetové spoločnosti či aj poskytovatelia telekomunikačných služieb“.

[41] Tamtiež.
[42] Dermine, J. (2017). Digital disruption and bank lending. *European Economy*, (2), 63-76
[43] Tamtiež.

1.6 Zdroje inovácií vo finančnom sektore

V rámci revolúcie, ktorá sa vo finančnom sektore kvôli zvyšujúcemu sa vplyvu fintechov spomína sa spomínajú tri aspekty, ktoré majú vplyv na silný nástup fintechov na trh[44]. Jedná sa o:

- technologickú inováciu,
- disrupciu procesov,
- transformáciu služieb.

Technologická inovácia je pokladaná za jeden zo základných zdrojov ekonomického rastu organizácií a jej adopcia má výrazný vplyv na ich kompetitívnosť, produktivitu a prežitie[45].

Rýchlosť technologického pokroku je neustále rastúca a má transformatívny dopad. Jednotlivé technologické inovácie budujú na predošlých technologických inováciách. S technologickou inováciou úzko súvisí pojem kreatívna deštrukcia, ktorú zaviedol Schumpeter[46], hovoriaca o procese nahradenia starých technológií, procesov alebo firiem novou inováciou.

„Fintechy stavajú na tom, že využívajú najmodernejšie technológie v oblasti dát, strojového učenia, produktu a infraštruktúry, čím sa vedia dostať k relevantnejším dátam, lepším rozhodnutiam a nižším nákladom, lepšiemu dizajnu. Pokiaľ v tomto budú výrazne úspešnejšie ako tradičné banky, môže využitím nových technológií v bankovníctve nastať technologická inovácia smerujúca k úpadku tradičných bánk a nástupu fintechových spoločností“.

Disrupcia procesov je na druhej strane o tom, ako sa mení fungovanie celého finančného odvetvia. Finančné inštitúcie už začínajú prijímať zmeny, ktoré fintechy priniesli a začínajú sa pozerať aj napríklad na využitie kryptomien a blockchainu v rámci celého finančného odvetvia alebo analýzu veľkých dát a ich využitie pri nových skóringových modeloch či personalizácií ponuky pre zákazníkov alebo využitia umelej inteligencie v oblasti zákazníckej podpory[47].

Tretím aspektom, majúcim vplyv na nástup fintechov na trh je podľa Gomber et al. (2018) ttransformácia služieb a je možno aj najviditeľnejším aspektom, s ktorým sa snažia fintechové spoločnosti preraziť. Veľké etablované finančné inštitúcie boli pred vzrastom fintechových

[44] Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). *On the fintech revolution: interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services*. Journal of Management Information Systems, 35(1), 220-265.
[45] Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. John Wiley & Sons.
[46] Schumpeter, J. (1942). Creative destruction. *Capitalism, socialism and democracy*, *825*, 82-85.
[47] Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the fintech revolution: interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. *Journal of Management Information Systems*, *35*(1), 220-265.

riešení jediné, ktoré udávali ako produkty v rámci finančného trhu fungujú, prípadne ako nefungujú. Spomenúť môžeme napríklad dlhotrvajúce transfery peňazí, pomalé procesy otvárania bankového účtu alebo vysoké poplatky za konverziu peňazí do inej meny. Toto sú presne problémy, na ktoré sa fintechy zamerali primárne a vedeli poskytnúť kvalitnejšie služby, aj keď iba v obmedzených využitiach.

Na zdroje inovácie v rámci finančného sektoru sa môžeme pozrieť aj z inej strany. Dôvody nájdeme ako na strane dopytu, tak ja na strane ponuky na finančnom trhu. Na strane dopytu sú to primárne zmeny v očakávaniach zákazníkov a v preferenciách zákazníkov. Jedná sa hlavne o vyššiu rýchlosť služieb, spoľahlivosť, lepši dizajn a v neposlednom rade jednoduchosť alebo pohodlnosť pri využívaní služieb. Na strane ponuky je to, ako už bolo spomenuté vyššie, technologický rozvoj ale taktiež zmena v reguláciách na finančnom trhu a zmena v samotnej štruktúre trhu[48].

[48] De Haan, J., Oosterloo, S., & Schoenmaker, D. (2012). Financial markets and institutions: A European perspective. Cambridge University Press.

1.7 Kooperácia tradičných bánk a fintechov

Často sa v súvislosti s fintechmi spomína pojem fintechový ekosystém. Business ekosystém je charakterizovaný ako sieť prepojených, navzájom závislých firiem[49].

Takéto vnímanie celého finančného sektora vrátane fintechových firiem v ňom, nám umožňuje zamyslieť sa nad tým kto má aké motivácie. Nové fintechové spoločnosti sú často závislé na tradičných finančných inštitúciách. Ekosystémy predstavujú viacero spoločností s rôznymi motiváciami, ktoré rozdielne reagujú na zmenu na trhu[50].

Je potrebné vnímať, že v finančnom ekosystéme sú konkurenčné a kooperačné dynamiky v rámci fintechovej inovácie. Ako príklad sa dá uviesť, že fintechy majú menšiu motiváciu kooperovať s tradičnými finančnými inštitúciami pokiaľ je regulácia v prospech fintechu[51].

Fintechový ekosystém tvorí päť rôznych skupín účastníkov[52]:

- Fintech start-upy,
- vývojári technológií (vývojári big data, umelej inteligencie, sociálnych médií, blockchainu),
- štát, legislativa a finančný regulátor,
- zákazníci finančného trhu,
- tradičné finančné inštitúcie.

Fintechy potrebujú pri postupe a rozhodovaniach brať do úvahy všetky tieto skupiny. Fintechy čelia na trhu problému legitimity, ktorá je považovaná za dôležitý faktor rastu a úspechu technologickej firmy[53].

Legitimita organizácie je proces, kedy organizácia zdôvodní alebo potvrdí dôležitosť svojej existencie ostatnými organizáciám alebo nadradenému systému[54].

Okrem komercializácie vlastného produktu musí fintechová spoločnosť potvrdiť ostatným účastníkom ekosystému svoju legitimitu aby preukázala potenciál nových technológií, aby jej produkty mohli spĺňať legislatívne a regulatívne očakávania, alebo aby jej produkty mohli byť

[49] Iansiti, M., & Levien, R. (2004). *The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. Harvard Business Press
[50] Kumaraswamy, A., Garud, R., & Ansari, S. S. 2018. *Perspectives of Disruptive Innovation*. Journal of Management Studies, 55(7): 1025–1042. https://doi.org/1010.1111/joms.12399
[51] Lee, I., & Shin, Y. J. (2018). *Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges*. Business Horizons, 61(1), 35-46.
[52] Tamtiež.
[53] Payette, J. (2014). *Resolving Legitimacy Deficits in Technology Startups through Professional Services Practices*. Technology Innovation Management Review, 4(6)..
[54] Maurer, J. G. (1971). *Readings in organization theory: Open-system approaches*. Random House (NY).

používané tradičnými finančnými inštitúciami[55]. Ako ďalej Svensson et al. uvádza vytvorenie aliancie fintechu a tradičnej finančnej inštitúcie môže byť prospešné pre obe strany. Fintech je inovatívny, má expertízu vo vývoji technológie a rozumie bankovým procesom. Tradičná finančná inštitúcia má na trhu dôveru, expertízu v reguláciách a chce investovať do nových technológií. Spoločnou spoluprácou dosiahnu nové služby, robustné produkty, rozdelenie práce, zákaznícku validáciu, akvizíciu zákazníkov a zlepšenú zákaznícku skúsenosť. Ďalej takáto aliancia obom stranám prispeje v ich legitimite organizácie a vytvára konkurenčnú výhodu ako pre fintech tak aj pre tradičnú finančnú inštitúciu v rýchlo sa meniacom finančnom ekosystéme.

Vzťah medzi fintechom a tradičnou finančnou inštitúciou teda nemusí byť vždy konkurenčný, môže byť aj kooperatívny, ale tento vzťah sa môže časom aj meniť, nakoľko je finančný ekosystém dynamickým ekosystémom.

Samotné tradičné finančné inštitúcie si uvedomujú disruptívnu hrozbu fintechov a svojej nejasnej budúcnosti trhu čo ich vedie k zamyslením sa nad vlastným business modelom a stratégiami využitia fintechovej inovácie z vlastnej pozície. Čo sa ale nemení je, že tradičná banka má oproti fintechom výhody úspor z rozsahu a jej portfólio je a ostane širšie ako portfólio fintechových spoločností aby mohla pre zákazníka pokryť všetky jeho finančné potreby[56].

Spočiatku tradičné finančné spoločnosti vnímali fintechy ako hrozbu no táto pozícia sa mení a tradičné spoločnosti sa zameriavajú na kolaboráciu a to prevažne formou poskytnutia financií alebo investície , čo tradičnej finančnej inštitúcií na oplátku poskytuje dôležité informácie o týchto fintechových spoločnostiach a o najnovších trendoch a technológiách[57].

Pre fintech je investícia od tradičnej banky nie len poskytnutie potrebných peňazí na prežitie alebo expanziu. Pre fintech môže takéto prepojenie s tradičnou inštitúciou poskytnúť aj potrebnú expertízu a dlhoročné skúsenosti z bankového sektoru. Investície bankmi do fintechov sú ale niekedy problematické a niekedy sú fintechové spoločnosti váhavé prijať investíciu od tradičnej banky, pokiaľ ich v investičnom kole neparticipuje viacero[58].

„Fintechy môžu vnímať investíciu od tradičnej banky, svojho priameho konkurenta ako hrozbu ukradnutia know-how alebo neskoršieho odkúpenia.“

---

[55] Svensson, C., Udesen, J., & Webb, J. (2019). *Alliances in Financial Ecosystems: A Source of Organizational Legitimacy for Fintech Startups and Incumbents*. Technology Innovation Management Review, 9(1).

[56] Lee, I., & Shin, Y. J. (2018). *Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges*. Business Horizons, 61(1), 35-46.

[57] Yang, S. (2015, March 20). *Why Wall Street is pouring money into companies that want to eat its lunch.* Business Insider. Dostupné na: https://www.businessinsider.com.au/wall-street-invests-in-fintech-startups-2015-3

[58] Yang, S. (2015, March 20). *Why Wall Street is pouring money into companies that want to eat its lunch*. Business Insider. Dostupné na: https://www.businessinsider.com.au/wall-street-invests-in-fintech-startups-2015-3

2 Praktická časť

Praktická časť diplomovej práve sa zameriava na analýzu budúceho možného vývoja finančného trhu. Analyzovali sme investičnú a akvizičnú aktivitu bánk aj so zameraním na fintechové spoločnosti. Detailné vysvetlenie analýzy je popísané v neskoršej časti tejto praktickej časti diplomovej práce. Taktiež sme analyzovali schopnosti samotných fintechov rozširovať svoje produktové portfólio a počty zákazníkov. V závere tejto praktickej časti sme sa zamerali na aktivity technologických gigantov akými sú Apple, Amazon, Google a Facebook vo finančnom odvetví, a či môžu pre tradičné finančné inštitúcie predstavovať, rovnako ako u fintechov, hrozbu. Po týchto analýzach preštudovaní ostatných zdrojov pre praktickú časť tejto diplomovej práce sme sa snažili stanoviť možný budúci vývoj na finančnom trhu.

2.1 Bankový a finančný trh v budúcnosti – možný vývoj

Po zvážení všetkých informácií spracovaných v tejto diplomovej práci sa dá načrtnúť aké všetky možnosti môžu v najbližších rokoch v segmente bankového a finančného sektoru nastať. Zameriavame sa na ústrednú tému tejto diplomovej práce a tou je konkurencia alebo kooperácia fintechov a tradičných finančných inštitúcií. Po zamyslení sa nad touto ústrednou otázkou sa dá predpokladať päť možnosti budúceho vývoja vo finančnom sektore:

1. **Zachovanie súčasného stavu**: Tradičné banky ostanú vo svojich pozíciach fintechovými spoločnosťami neohrozené, dopad a dôležitosť fintechových spoločností je preceňovaný.
2. **Disrupcia fintechovými spoločnosťami**: Fintechové spoločnosti pretransformuju trh finančných služieb a banky prídu o svoju pozíciu.
3. **Úzka kooperácia a investície**: Tradičné banky nadviažu úzku spoluprácu s fintechovými spoločnosťami formou investícií, z ktorej budú obe skupiny benefitovať.
4. **M&A Bánk**: Tradičné banky pre zachovanie relevancie svojej pozície budú nútené fintechové spoločnosti akvírovať
5. **Disrupcia technologickými gigantmi**: Veľké technologické firmy rozšíria svoje pôsobenie aj na trh finančných služieb, samé budú vyvíjať a akvírovať inovatívne fintechové spoločnosti, aby samé pretransformovali trh finančných služieb.

Následujúce časti praktickej časti diplomovej práce analyzujú aspekty, ktoré majú vplyv na jednotlivé možnosti vývoja na finančnom a bankovom trhu.

V prvom rade analyzujeme aspekty trhu, ktoré môžu mať vplyv na úspech fintechov. Zameriavame sa taktiež na to, či fintechy rastú tržbami a aj produktovým portfóliom a či atrakajú dostatok investícií na ich rozvoj. Zameriavame sa aj na vývoj na trhu digitálneho bankovníctva, kde prebieha aktívny boj medzi vyzývateľskými bankami a tradičnými bankami.

Hlavná časť našej analýzy predstavuje následne analýzu investičnej a akvizičnen aktivity tradičných bánk. V našej analýze sme zhodnotili v tejto oblasti aktivitu 50tich najväčších

európskych bánk podľa velkosti bilancie a ďalších 12 najväčších bánk z USA, pre možnosť porovnania. Detailné metódy tejto analýzy sme vysvetlii v neskoršej časti tejto práce. Práve prehľad investícií a akvizícií európskych bánk do fintechov, a nie iba bánk z USA, sa nám po preštudovaní všetkých použitých podkladoch zdá nedostatočne analyzovaná téma, kde chceme našou prácou prispieť. Podrobnejšiu metofológiu analýzy, ako aj analýza samotná, je popísaná v neskoršej časti tejto práce.

V úplnom závere práce, sme sa zamerali na súćasné aktivity technologických gigantov vo finančnom sektore, aby sme mohli stanoviť, či sa aj oni správajú konkurenčné ku tradičným finančnými inštitúciám a či aj oni môžu byť konkurenciou s disruptívnymi potenciálom.

2.2 Aspekty s vplyvom na úspech fintechov na trhu

2.2.1 Demografické zmeny

Za mileniálov sa považuje generácia narodená medzi rokmi 1981 a 1996. Po nich nasleduje generácia X narodená medzi rokmi 1965 a 1980 a nasleduje baby-boomer generácia narodená po 2. svetovej vojne medzi rokmi 1946 a 1964[59].

Zákaznícky segment tzv. mileniálov je oproti starším generáciam špecifický tým, že je zvyknutý primárne na digitálnu interakciu. Podľa analytickej spoločnosti Gallup zameranej na trh USA z apríla 2018[60] 92% mileniálov používa digitálne bankovníctvo, 79% mileniálov využíva mobilné bankovníctvo a iba 66% navštívilo fyzickú pobočku svojej banky počas posledních 6 mesiacov.

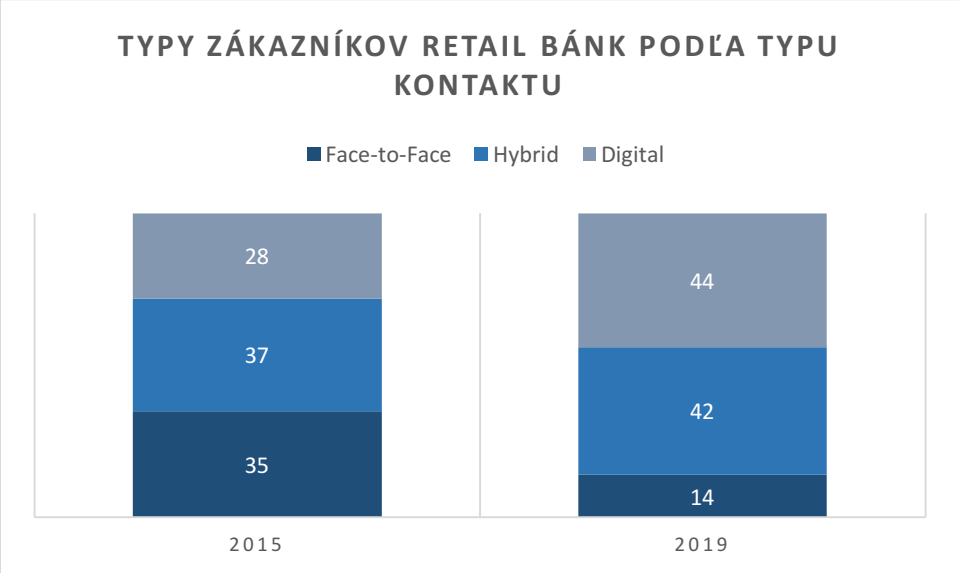
U staršej generácie tzv. baby-boomers a traditionalists až 80% z nich navštívilo fyzickú pobočku banky počas posledních 6 mesiacov[61]. Z týchto čísiel vyplýva to, že ak chce byť tradičná banka relevantná pre mladší segment zákazníkov od generácie mileniálov, musí sa zdigitalizovať a zamerať na digitálne a mobilné bankovníctvo, inak o tento segment zákazníkov ľahko príde a mileniálovia svoje bankové služby presunú na vyzývateľské banky, ktoré odpovedajú ich digitálnym návykom. Podľa tej istej štúdie totiž vyplýva, že generácia mileniálov uvažuje o zmene svojej banky 2,5-krát častejšie ako generácia baby-boomerov. Štúdia sice pochádza z USA ale nepredpokládáme, že by v tomto bol zásadný rozdiel medzi Európov a USA.

Podľa poradenskej spoločnosti BCG[62] taktiež rýchlo narastá počet digitálnych zákazníkov retailových bánk. Digitálneho zákazníka definujú ako zákazníka s menej ako 4 návštevami

[59] Fry, R. (2018). *Millenials projected to overtake baby boomers as America's largest generation*. Pew Research Center. Dostupné na: https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/01/millennials-overtake-baby-boomers/
[60] McFeely, S., O'Boyle, E. (2018*). Four (more) ways banks can win and keep millennial customers*. Gallup. Dostupné na: https://www.gallup.com/analytics/237695/ways-banks-win-keep-millennial-customers.aspx
[61] Tamtiež
[62] Steward, S., Soussan, P., Roussel P., Dupas, M., Uribe, J., & Brugere, F. (2019). *Retail Banking Distribution 2025: Up Close and Personal*. Boston Consulting Group. Dostupné na: https://www.bcg.com/publications/2019/retail-banking-distribution-2025-up-close-personal.aspx

fyzickej pobočky banky ročne a s viac ako jednou online transakciou alebo online kontaktom s bankou ročne. Hybridný zákazník navštívi pobočku banky viac ako 4-krát ročne a Face-to-face zákazník nepoužíva digitálny kontakt s bankou vôbec.

Obrázok 2: Typ zákazníkov retailových bánk podľa typu kontaktu



Zdroj: BCG – Retail Banking Distribution 2025: Up Close and Personal, vlastné spracovanie

V USA bol do roku 2019 najväčším zákaznickým segmentom segment baby-boomers, od roku 2019 je ale najväčším segmentom segment mileniálov s počtom 74 miliónov ľudí[63]. Generácia mileniálov sa stala v USA najpočetnejšiou z dôvodu rozsiahlej imigrácie do USA.

V Európe demografia vyzerá rozlišne a generácia mileniálov ešte nie je najväčším segmentom, no to, že je v štátoch EU-28 227,5 milióna obyvateľov vo veku medzi 15 a 49 rokov a vo veku 15-24 rokov 55,4[64] milióna ľudí značí veľký obchodný potenciál, ktorý môžu pokryť digitálne banky, pokiaľ sa tradičné banky neprispôsobia svojou ponukou mladšej generácií.

„Digitalizácia je preto z hľadiska businessu pre banku prioritou aby zabránila vysokému odlivu zákazníkov hlavne z mladšieho segmentu, ktorý je segmentov s veľkosťou, ktorú sa nedá ignorovať“.

„V segmente bankovníctva a vyzývateľských bánk, ktorý je fintechovým sektorom s najvyššiou mierou konkurencie voči tradičným finančnými inštitúciami je teda namieste otázka či sa vedia tradičné banky zdigitalizovať rýchlejšie ako sa vedia fintechové spoločnosti a vyzývateľské banky vyškálovať čo sa týka geografického pokrytia a počtu zákazníkov ale aj produktovej

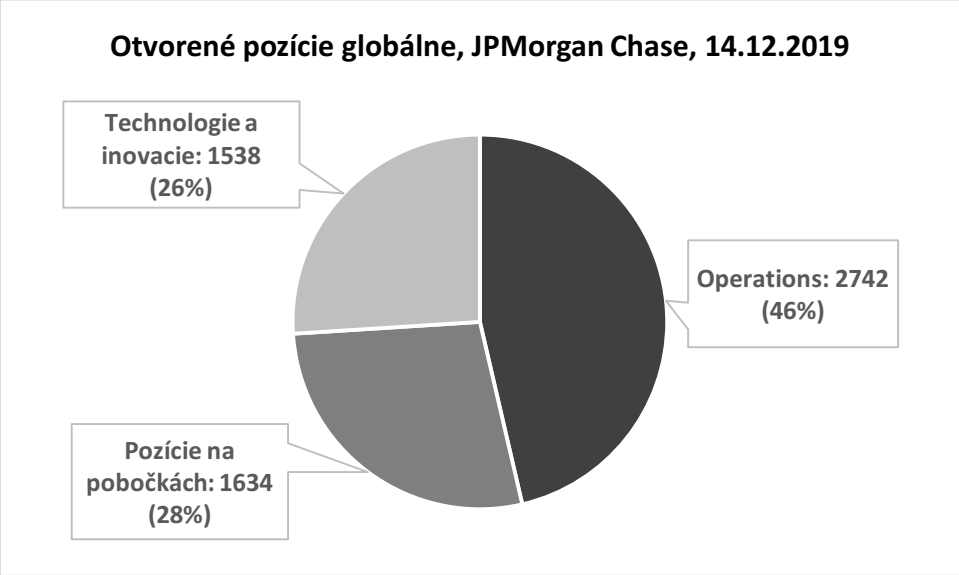
[63] Fry, R. (2018). *Millenials projected to overtake baby boomers as America's largest generation*. Pew Research Center. Dostupné na: https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/01/millennials-overtake-baby-boomers/
[64] Eurostat (2019). Štatistické dáta vyhľadané 1.12.2019. Populácia v roku 2018 v krajinách EU-28. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat

ponuky. Tradičné banky poskytujú širokú škálu produktov no v digitalizácií zaostávajú. Vyzývateľské banky na druhú stranu v digitalizácií vedú, no potrebujú poskytovať širšiu bázu produktov, aby vedeli obhospodarovať viaceré finančné potreby koncového zákazníka.“

Pre ilustráciu toho, ako si vedúca tradičná banka uvedomuje dôležitosť digitalizácie môžu poslúžiť aj dáta o otvorených pozíciach, ktoré sme analyzovali v Obrázku 3. Ku 14.12.2019 mala banka JPMorgan Chase otvorených 5914 pozícií globálne. Je zjavné že digitalizácia je pre túto banku dôležitou témou nakoľko až 1538 z otvorených pozícií sú zamerané na technológie a inovácie (Technologie 1233, Product management 88, Digital 79, Data&Analytics 71, Project Management 67). Počet týchto otvorených pozícií je skoro rovnaký ako počet volných pozícií na pobočkách bánk.

Nie všetky tradičné banky si ale uvedomujú existenčnú dôležitosť vlastnej digitalizácie. Konkurenciou na trhu nie sú iba vyzývateľské banky. Samotné banky bojujú taktiež o rovnakého zákazníka a pokiaľ si zákazníci želajú modernejší, digitálny prístup, môžu o svojich zákazníkov niekoré banky, ktoré sa nezdigitalizovali voči iným prísť

Obrázok 3: prehľad otvorených pozícií v JPMorgan Chase



Zdroj: vlastné spracovanie dát z portálu voľných pracovných pozícií JPMorgan Chase www.jobs.jpmorganchase.com

2.2.2 Reputácia bánk po finančnej kríze

Podľa štúdie YouGov[65] z Veľkej Británie z Augusta 2018 vyplýva, že desať rokov po finančnej kríze ostáva dôvera ľudí vo Veľkej Británií v banky nízka. Iba 20% opýtaných veria bankám a veria, že banky pracujú v prospech spoločnosti, kdežto 66% ľudí bankám nedôveruje. Táto nedôvera ja obchodnou príležitosťou pre fintechové firmy. Budú ale ľudia dôverovať technologickým firmám v oblasti svojich financií?

Ďalšia štúdia, Millenial Disruption Index vyhotovená spoločnosťou Scratch[66], počas troch rokov a s viac ako 10 000 respondentmi, ktorí boli milenálmi, teda narodení od roku 1981 až 2000, sa zameral práve na túto otázku. 73% respondentov by prijali finančné služby radšej od firiem ako sú Google, Amazon, Apple, PayPal alebo Square, ako od vlastnej banky. 33% respondentov si myslí, že banku vôbec nepotrebujú a každý tretí je pripravený do 90 dní zmeniť svoju banku. Väčšina respondentov nevidí rozdiely medzi jednotlivými bankami a štúdia Millenial Disruption Index považuje kvôli názorom mileniálov bankový sektor, za sektor s najvyšším rizikom disrupcie.

Z pohľadu reputácie bánk a technologických firiem teda vyplýva, že banky nemajú po finančnej kríze reputáciu dobrú a medzi miléniami prevláda väčšia dôvera voči technologickým spoločnostiam ako voči bankám, čo hrá vo výrazný prospech fintechovým spoločnostiam ale aj technologickým gigantom ako Amazon, Facebook, Google či Apple. Z týchto prieskumov vyplýva, že zákazníci by bankové či finančné služby mohli prijať aj od fintechovejfirmy či technologického gigantu. Reputácia tradičných bánk je teda dôležitým aspektom a nehrá v prospech tradičných bánk, ak by sme sa aj s pomocou neho chceli zamyslieť nad tým, ako bude prebiehať boj medzi bankami a fintechmi.

2.2.3 Konkurenčný vývoj na trhu fintechov a bánk

Téoria tržnej disrupcie[67] a aj stratégia využitia inflexných bodov[68] spomínané v teoretickej časti tejto práce poskytujú možnosť ako by novozaložené fintechy mohli uspieť voči veľkým tradičným inštitúciám. Otázka ale znie, vidíme na finančnom trhu po príchode fintechov naozaj

[65] Palframan, M. (2018). Ten years after the financial crisis, two thirds of British people don't trust banks. YouGov. Dostupné na: https://yougov.co.uk/topics/finance/articles-reports/2018/08/29/ten-years-after-financial-crisis-two-thirds-britis

[66] Scratch a Viacom Media Networks (2013). The Millennial Disruption Index. Viacom Media Networks. Dostupné na: https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2015/08/millenials.pdf

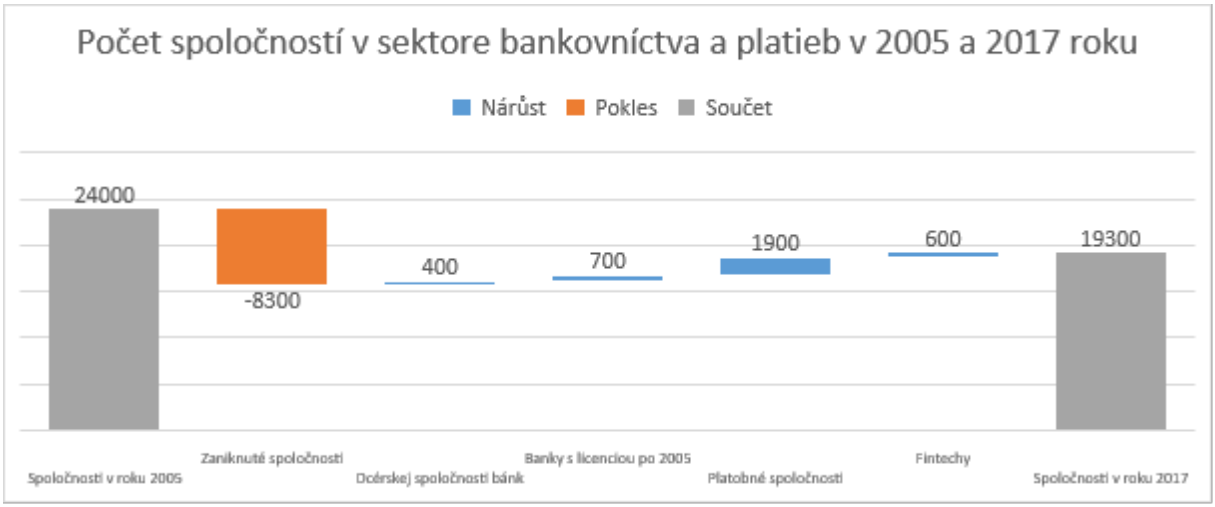
[67] Christensen, C. M. (1997). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail Harvard Business School Press. *Boston, MA*.

[68] Rampell, A. & Strange A. (2016, Máj). Using inflextion points to overcome fintech startup distribution challenges. Andreessen Horowitz. Dostupné na: https://a16z.com/2016/05/06/inflection-points-fintech-distribution/

zmenu? Majú tradičné banky vývojom času horšie pozície alebo ich fintechy vôbec neohrozujú? Sú fintechy schopné generovať na bankovom trhu tržby?

Podľa konzultantskej spoločnosti Accenture[69] až 17% všetkých spoločností v oblasti bankovníctva a platieb pribudli po roku 2005. Tento prieskum analyzuje spoločnosti z Austrálie, Brazílie, Kanady, Číny, EU a USA. Ako môžeme vidieť v Obrázku 4, v roku 2005 bolo na týchto trhoch bankovníctva a platieb približne 24 000 firiem z čoho až 8 300 spoločností zaniklo alebo boli subjektom akvizície. Od roku 2005 do 2017 vzniklo v týchto krajinách 400 dcérskych spoločností tradičných bánk s bankovou alebo platobnou licenciou, 700 nových bánk s bankovou licenciou, 1900 platobných spoločností s licenciou E-money inštitúcie alebo Payment System Provider, ktoré nedržia plnú bankovú licenciu a 600 fintechových spoločností, ktoré ponúkajú bankové B2B alebo B2C bankové služby s výrazným obnosom investícií. Až približne 3200 spoločností sú na trhu teda v porovnaní s rokom 2005 nové spoločnosťami, čo predstavuje spomínaných 17% zo všetkých.

Obrázok 4: Vývoj počtu spločností v sektore bankovníctva a platieb medzi rokom 2005 a 2017



Zdroj: McIntyre et al. (2018)

Príchod nových firiem na trh financií alebo bankovníctva ale neznamená, že by museli byť tradičné spoločnosti ohrozené. Ohrozené budú až keď fintechy dokážu, že neponúkajú iba produkty s lepším dizajnom a zákazníckou skúsenosťou, čo s námahou a investíciami vedia dosiahnuť aj tradičné banky. Fintechy dokážu, že ohrozujú tradičné inštitúcie tým, že budú na trhu dosahovať výrazné tržby. Na tento aspekt sa taktiež poradenská spoločnosť Accenture v rovnakej štúdii zamerala. Podobne ako v predchádzajúcom prieskume sa zamerala na tržby

[69] McIntyre, A., Skan, J., Caminiti, F. (2018). Beyond North Star Gazing. Accenture. Dostupné na: https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-85/accenture-banking-beyond-north-star-gazing.pdf

bankových a platobných spoločností USA a Európe a ich vývoj medzi rokmi 2005 a 2017. Tržby bankových a platobných spoločností v roku 2005 v Európe boli na úrovni 671 miliard Eur, v roku 2017 na úrovni 831 miliárd Eur, pričom nové spoločnosti na trhu mali kumulované tržby 54 miliárd Eur. Toto číslo nie je signifikantné oproti zvyšným 777 miliardám tržieb, ktoré kumulovane dosiahli tradičné inštitúcie ale kumulovaná ročná miera rastu tržieb za obdobie 2005 až 2017 pre nové spoločnosti na trhu je vyššia a to na úrovni 2% oproti 1,3% pre tradičné bankové a platobné spoločnosti. V USA je tento rozdiel 3% pre nové spoločnosti verzus 2% kumulovanej ročnej miery rastu tržieb tradičných spoločností. Nové spoločnosti v USA mali v roku 2017 tržby vo výške 111 miliárd USD, tradičné spoločnosti v USA 1 153 miliárd USD. Iné geografie majú ale iné dynamiky. V Kanade podľa rovnakého reportu Accenture nové spoločnosti na trhu dokázali napriek vysokým investíciám fondov rizikového kapitálu v roku 2017 dosiahnuť spoločne iba 2% z všetkých tržieb v sektore.

Naopak v Číne nové platobné aplikácie WeChat a Alipay technologických gigantov v roku 2017 používalo až 94% zákazníkov, čo je 1,3 miliardy zákazníkov online platobných služieb[70].

To ako sa výrazne presúvajú tržby od tradičných spoločností na nové spoločnosti na trhu bankovníctva a platieb nie je koreláciou toho, koľko nových hráčov na trhu po roku 2005 pribudlo[71].

Výška tržieb nových spoločností na trhu sa môže zdať na prvý pohľad nízka, Goldman Sachs ale predpokladá, že môže nastať migrácia až 660 miliard USD tržieb od tradičných spoločností ku fintechom v najbližších rokoch[72].

2.2.4 Budúcnosť digitálnych a tradičných bank

Podľa poradenskej spoločnosti ATKearney[73] vyzývateľské banky, teda fintechové bankové spoločnosti, ktoré priamo konkurujú tradičným bankám a ponúkajú svoje služby iba alebo prevažne digitálne, s nízkymi poplatkami a prevažne cez mobilné aplikácie, budú v Európe naďalej rásť a to vysokým tempom. Klientská báza digitálnych bánk v roku 2019 v Európe je podľa ATKearney veľká 15,3 milióna zákazníkov. V roku 2011 na trhu ešte neexistovali žiadne vyzývateľské banky. Za to isté obdobie od roku 2011 naopak tradičné banky prišli o viac ako 2 milióny zákazníkov. V sektore tradičného bankovníctva nie len ubúdali zákazníci ale rušili sa aj bankové pobočky a prebiehali viaceré konsolidácie na trhu s cieľom znižovania operatívnych nákladov. Od roku 2008 sa v Európe zrušila až štvrtina (24,6%) bankových pobočiek. V roku

[70] China Economic Review (2017, August). UnionPay Struggling in Mobile Payments Era. China Economic Review. Dostupné na: https://chinaeconomicreview.com/unionpay-struggling-mobile-payments-era/
[71] McIntyre, A., Skan, J., Caminiti, F. (2018). Beyond North Star Gazing. Accenture. Dostupné na: https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-85/accenture-banking-beyond-north-star-gazing.pdf
[72] Terry, H., Schwartz, D., Sun, T., (2015). The future of finance part 3: The socialization of finance. Goldman Sachs.
[73] Chikova, D., Kent, S., Freddi, R. (2019). European retail banking radar 2019. A.T. Kearney. Dostupné na: http://www.atkearney.es/financial-services/article/?/a/european-retail-banking-radar-2019

2023 sa predpokladá, že európske digitálne banky môžu mať až 50-85 miliónov zákazníkov[74], čo by představovalo 20% celkovej populácie 28 štátov EU vo veku 14 a viac rokov. Štúdia ATKearney analyzuje verejne dostupné informácie 92 retail bánk v EU od roku 2007 do 2018. Záverom štúdie je, že profitabilita retailových bánk za posledných 10 rokov je na maxime, čo je spôsobené prevažne pozitívnym ekonomickým vývojom. Zároveň ale tradičný bankový sektor v EU stagnuje a stojí pred dôležitými transformačnými krokmi, ktoré vyplývajú jednak z príchodu novej konkurencie kvôli open banking či PSD2 regulácií v EU ale transformačné výzvy prichádzajú aj zo zvyšujúcich sa nárokov digitalizácie od zákazníkov. Na to aby tradičné banky prežili vlnu transformácie a digitalizácie, ktorá sa očakáva, nestačí iba zatvárať bankové pobočky, čo je skôr krátkodobá forma úspory. Je potrebné strategickej transformácie pre vylepšenie dlhodobej nákladovej štruktúry banky a taktiež predstavenie nových inovatívnych produktov pre zákaznícky segment, ktorý si to vyžaduje a inač by migroval ku konkurencií vyzývateľských bánk.

Z verejne dostupných finančných dát bánk a zo štúdie[75] vyplýva, že štvrtina z 92 pozorovaných tradičných bánk v EU má problémy so svojou nákladovou štruktúrou a poradenská spoločnosť ATKearney z tohto predpokladá, že počas najbližších 5 rokov do 2023 bude 1 z 10 bánk subjektom predaja alebo fúzie s konkurenčnou bankovou inštitúciou. Do roku 2023 štúdia predpokladá, že komunikácia tradičných bánk so zákazníkmi sa premení na multi-channel komunikáciu skrze digitálne aplikácie a dôležitosť fyzických pobočiek bánk bude naďalej upadať. Do roku 2023 sa v západnej Európe predpokladá uzavretie tretiny zo všetkých súčasných bankových pobočiek.

Digitalizácia bankovníctva znamená aj to, že konkurenčná výhoda bánk bude čoraz menej spočívať v tom, aká rozľahlá je ich site pobočiek. Konkurencieschopnosť komerčných bánk bude čoraz viac závislá na technológiách a marketingových rozpočtoch. Na druhej strane, fyzické pobočky majú v očiach zákazníkov stále svoje opodstatnenie a dôležitosť. Poďla ďalšej štúdie na 5000 respondentoch zo US poradenskej spoločnosti PwC[76] síce 50% z respondentov primárne využívaju služby mobilného bankovníctva, 25% z respondentov by si ale neotvorili bankový účet u banky, ktorá nemá aspoň jednu lokálnu fyzickú pobočku. 65% respondetov zo štúdie považovalo sieť fyzických pobočiek bánk za dôležité. Práve tieto čísla dokazujú, že pre nové digitálne či vyzývateľské banky bude na trhu ťažké presadiť sa bez investície do fyzických pobočiek.

Ďalšia štúdia od poradenskej spoločnosti BCG[77] rovnako predpokladá, že do roku 2025 sa bankový distribučný model, sústredený okolo poskytovania bankových služieb primárne cez fyzické pobočky, zmení v každej krajine. Neznamená to, že fyzické pobočky bánk zaniknú, pretransformujú sa ale na pobočky zamerané na vytváranie hlbšieho vzťahu so zákazníkom

[74] Chikova, D., Kent, S., Freddi, R. (2019). European retail banking radar 2019. A.T. Kearney. Dostupné na: http://www.atkearney.es/financial-services/article/?/a/european-retail-banking-radar-2019
[75] Tamtiež
[76] PwC (2019). *2019 Consumer Digital Banking Survey*. PwC. Dostupné na: https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/digital-banking-consumer-survey.html
[77] Steward, S., Soussan, P., Roussel P., Dupas, M., Uribe, J., & Brugere, F. (2019). *Retail Banking Distribution 2025: Up Close and Personal.* Boston Consulting Group. Dostupné na: https://www.bcg.com/publications/2019/retail-banking-distribution-2025-up-close-personal.aspx

a budú doplnené o zákaznícke kontaktné centrá zamerané na starostlivosť o zákazníkov a o špecializované predajné tímy.

Ako vidieť v Obrázku 5 a dát od Svetovej banky[78], existuje trend rušenia fyzických pobočiek bánk v celej Európe a aj v iných krajinách.

Obrázok 5: Počet pobočiek retailových bánk na 100 000 obyvateľov v jednotlivých krajinách



Zdroj: svetová banka, vlastné spracovanie

Predpokladom úspešnej retailovej banky podľa BCG[79] teda je aby do roku 2025 kompletne zmenila svoj distribučný model a vedela poskytovať služby cez akékoľvek kanály, dala ponuku zákaznikovi na mieru a celý zdĺhavý proces poskytovania bankových služieb zjednodušila, zautomatizovala a zrýchlila. Takýmto spôsobom bude banka naďalej konkurencieschopná voči fintechovým spoločnostiam.

Poradenská spoločnost ATKearney[80] v rámci bankovníctva do budúcnosti vidí pre tradičné banky štyri príležitosti v oblasti zmeny svojich business modelov.

1. Tradičné banky sa zamerajú na staršie generácie zákazníkov a na tzv. late adopters a budú im ponúkať vysoko štandardizované produkty s jednoduchými možnosťami voľby.

[78] World Bank (2019). Štatistické dáta vyhľadané 4.12.2019. Počet pobočiek bánk na 100 000 obyvateľov. Dostupné z: https://data.worldbank.org/indicator/FB.CBK.BRCH.P5

[79] Steward, S., Soussan, P., Roussel P., Dupas, M., Uribe, J., & Brugere, F. (2019). *Retail Banking Distribution 2025: Up Close and Personal*. Boston Consulting Group. Dostupné na: https://www.bcg.com/publications/2019/retail-banking-distribution-2025-up-close-personal.aspx

[80] Chikova, D., Kent, S., Freddi, R. (2019). *European retail banking radar 2019*. A.T. Kearney. Dostupné na: http://www.atkearney.es/financial-services/article/?/a/european-retail-banking-radar-2019

2. Tradičné banky sa pretransformujú na poradenské bankové inšitúcie so silnými väzbami a informáciami o svojich klientoch, ktorým budú poskytovať personalizované služby, zamerajú sa teda skôr na majetnejší segment zákazníkov.
3. Tradičné banky zvýšia svoje vedomosti v digitálnom priestore a budú akvírovať alebo bližšie spolupracovať s vyzývateľskými bankami alebo fintechovými spoločnosťam aby poskytovali digitálne služby, ktoré ich zákaznícka báza požaduje.
4. Tradičné bankové inštitúcie rozšíria svoje zameranie mimo bankový či finančný sektor a rozšíria svoje produktové portfólio alebo poskytnú cez integrácie existujúcim zákazníkom prístup ku službám v oblasti energetiky a utilít, telekomunikácií, cestovania, verejných služieb, online nákupu a každodenného života. Stanú sa tak life-style platformami, ktoré budú pre zákazníkov dennodenným asistentom vo viacerých aspektoch ich života.

Hlavné trendy, ktoré podľa poradenskej spoločnosti BCG[81] budú mať vplyv na budúcnosť bankového odvetvia sú následovné:

1. Kontaktné body so zákazníkmi bánk sa budú rozširovať na viaceré kanály. Banky budú v kontakte so svojimi zákazníkmi ako cez fyzické pobočky, tak aj cez mobilné aplikácie, hlasové aplikácie, sociálne média, API, internetové vyhľadávania.
2. Rozhodovania v bankovom sektore, ako aj komunikácia so zákazníkom budú čoraz viac automatizované s pomocou pokročilej analytiky a umelej inteligencie. Zákazník nebude rozoznávať či je komunikácia automatizovaná alebo je za komunikáciou reálny zamestnanec banky a banka bude mať so zákazníckou podporou nižšie náklady.
3. Tradičné banky budú poskytovať popri klasických produktoch zameraných na celý zákaznícky segment viacero komplexnejších produktov pre úzky segment zákazníkov podľa ich potrieb a budú vedieť týchto zákazníkov lepšie identifikovať. Práve tieto produkty budú profitabilnejšie.
4. Bankovníctvo a ponuka služieb bude personalizovanejšie. Banka bude zákazníkom ponúkať služby, produkty a cenu podľa zákazníckych potrieb. Až 63% mileniálov a 58% z Generácie Z podľa prieskumu spoločnosti Salesforce[82] v USA z roku 2018, vypracovanom na 6700 zákazníkoch, je ochotných poskytnúť osobné dáta pre personalizovanie ponuky a poskytovanie zliav od spoločnosti.

[81] Steward, S., Soussan, P., Roussel P., Dupas, M., Uribe, J., & Brugere, F. (2019). *Retail Banking Distribution 2025: Up Close and Personal*. Boston Consulting Group. Dostupné na: https://www.bcg.com/publications/2019/retail-banking-distribution-2025-up-close-personal.aspx

[82] Salesforce research (2018). *State of the connected customer*. Salesforce research,. Dostupné na: https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/documents/e-books/state-of-the-connected-customer-report-second-edition2018.pdf

Tradičné retailové banky potrebujú byť v inovovaní a aplikovaní technológií rýchle, nakoľko existuje stále viac fintechovej konkurencie, ktorej sa úspešne darí rásť a rozširovať zákaznícku bázu. Inovovanie v rámci veľkých korporácií finančných inšitutúcií si vyžadujú aj korporátnu alebo kultúrnu zmenu vrámci spoločnosti. Podľa štúdie spoločnosti FIS Global[83] (Fidelity National Information Services) z roku 2019 s 511 respondentmi zo seniorých pozícií finančných inštitúcií z celého sveta vyplýva, že 41% komerčných bánk pracujú na digitálnej inovácií spolu s inovatívnymi externými firmami alebo s tretími stranami.

Banky si začínajú hrozbu fintechov uvedomovať. Podľa Harvard Business Review[84] štúdie, ktorá urobila rozhovory s 300 riaditeľmi z tradičných finančných spoločností na celom svete, 65% z tradičných finančných inštitúcií vníma fintechové spoločnosti za veľkú hrozbu do roku 2022.

2.2.5 Analyza produktoveho skalovania vybranych fintechov

Na to aby sme dokázali odpovedať na otázku schopnosti fintechových spoločností rozširovať produktové portfólio, aby využívali úspory z rozsahu a dosiahli veľký počet zákazníkov, ako aj silnú značku, ktorá bude vedieť konkurovať tradičným finančným inštitúciam v čase, keď fintechy v inováciach doženú, pozreli sme sa na to, ako vybrané fintechové spoločnosti rozširovali svoje produktové portfólio a či sa im to darí.

Medzi vybrané spoločnosti, ktoré analyzujeme patrí fintechová spoločnosť Revolut, ktorá začala produktom digitálnej peňaženky, ktorý umožňoval zákazníkom primárne lacné platby v zahraničí a lacný výber peňazí zo zahraničných bankomatov, kde zákazníci tradičných bánk museli platiť vysoké poplatky za výber, pokiaľ tak nerobili z bankomatov, patriacich do bankovej skupiny, v ktorej mali otvorený účet. Revolut začal týmto úzkym segmentom využitia a rýchlo si získal vysoký počet zákazníkov. Po analyzovaní ich produktového portfólia podľa ich webstránky[85] môžeme vidieť, že dnes už ponúkajú aj služby prevodu peňazí do kryptomien, investovania na kapitálovom trhu a ponúkajú aj tradičné bankové účty.

Fintechová spoločnosť Coinbase, ktorá zákazníkom poskytovala jednoduchú možnosť zakúpenia jednotlivých kryptomien a ponúkla tak veľmi nízku bariéru na vstup na trh kryptomien dnes rozšírila produktové portfólio aj pre inštitucionálnych investorov do kryptomien, kryptomenové indexy a produkt na správu portfólia kryptomien. Všetky kryptomeny, ktoré zákazníci na Coinbase držia sú taktiež kryté poistením. Pre podniky vytvorili produkt na prijímanie kryptomien ako platieb za ich služby a produkty, či už pre kamenné predajne alebo pri online predaji[86].

[83] FIS Global (2019). *The 2019 Readiness Report*. FIS Global. Dostupné na: https://www.fisglobal.com/fis-readiness-report
[84] Harvard Business Review (2019). *In the game: Traditional financial institutions embrace fintech disruption*. Hardvard Business School. Dostupné na: https://hbr.org/resources/pdfs/comm/mastercard/Fintech.pdf
[85] Informácie dostupné na: https://www.revolut.com/en-US
[86] Informácie dostupné na: https://commerce.coinbase.com/

Estósnska fintechová firma Transferwise založená v roku 2012 je zameraná na jednoduchý a lacný transfer a konverziu peňazí v jednej menej na druhú menu. Transferwise, zameraný na zákazníkov s príjmami v jednej mene ale výdavkymi v druhej spočiatku začal ako Peer-to-peer služba na konverziu a transfer peňazí. V máji 2017 Transferwise predstavil takzvaný online Borderless account[87], pre freelancerov, podnikateľov a podniky, ktoré potrebujú podnikať cezhranične v rôznych menách. Po spustení tejto online služby sa zameral aj na B2C segment a poskytuje Transferwise debetné karty s rôznymi menami v spolupráci so spoločnosťou Mastercard. Po expanzií v Európe spoločnosť operuje aj na trhoch akými sú Austrália, Kanada, Hong Kong, India, Japonsko, Malajzia, Singapúr a USA,. V týchto jednotlivých štátoch je regulovaná ako autorizovaná platobná spoločnosť alebo podobné, podľa jednotlivých lokálnych regulácií[88].

Európska digitálna banka N26 začala najprv taktiež so službou elektornickej peňaženky a debetnej karty na lacné výbery peňazí zo zahraničných bankomatov. V roku 2016 N26 získala plnú bankovú licenciu v EU, ktorá jej umožnila expanziu do 17 krajín po celej Európe a dokázala sa tak v priebehu roku 2018 vyškálovať na 1 milión zákazníkov[89]. V roku 2016 spoločnosť svojím zákazníkom ponúkla aj služby robotizovaného poradcu v oblasti investícií do ETF produktov. Túto službu neponúkla priamo ale partnerstvom so spoločnosťou Vaamo. Spoločnosť Vaamo bola v roku 2019 akvírovaná konkurenčnou spoločnosťou Moneyfarm, ktorá po akvizící prerušila spoluprácu s bankou N26. Momentálne N26 služby robotického poradenstva na obchodovanie s ETF zákazníkom neponúka a službu musela prerušiť, prebieha totiž na strane Moneyfarm rozhodovanie, či má spolupráca v budúcnosti pokračovať[90]. Bezohladu na to, že táto expanzia do nového produktového portfólia banke N26, ako sa zdá v súčasnej sitácií nevyšla, je to dôkazom toho, že jednotlivé fintechové spoločnosti môžu silne konkurovať tradičným finančným inštitúciam tým, že vytvárajú partnerstvá medzi samotnými fintechmi.

Spomínané štyri príklady, sú dôkazom toho, že fintechové spoločnosti sú schopné rozširovať svoje produktové portfólio nad rámec svojho pôvodného produktu. Tradičné bankové spoločnosti sa teda musia mať napozore nie len kvôli rastúcim tržbám fintechov na trhu ale aj kvôli schopnosti rozširovať ich produktové portfólio, čo im umožní vyššej distribúcie medzi viacerých zákazníkov.

Analytická spoločnosť CB Insigths so svojim prieskumom o počte zákazníkov jednotlivých fintechových spoločností taktiež ukázala, že fintechy sú schopné škálovať a distribuovať svoje produkty a služby medzi veľké množstvo zákazníkov.

[87] O'Hear, S (2017, máj). *TransferWise launches Borderless account for businesses, sole traders and freelancers*. Techcrunch. Dostupné na: https://techcrunch.com/2017/05/22/borderless-banking/
[88] Dáta dostupné na: https://transferwise.com/help/23/data-and-security/2932693/security-and-regulatory-information
[89] N26 (2018, júl). *Against all odds: the trials of getting your banking licence*. N26. Dostupné na: https://n26.com/en-eu/blog/2-years-banking-license-n26
[90] Schlenk, T., C. (2019, február). *N26 wirft sein Investment-produkt vorlaufig aus der App*. Grunderszene. Dostupné na: https://www.gruenderszene.de/fintech/2019-02-19-n26-investment-produkt?interstitial

Tabulka 1: Prehľad počtu zákazníkov významných fintechov

Fintech	Počet zákazníkov v mil.
Credit Karma	100
Coinbase	30
Nubank	18
Toss	13
Etoro	11
Revolut	8
SoFi	7,5
ClearScore	7
Circle	7
Robinhood	6
Transferwise	6
MoneyLion	5,7
Acorns	5,6
Chime	5
Rainist	4,5
Dave	4
N26	3,5
Stash	3,5
Monzo	3

Zdroj: CB Insights, Global Fintech report Q3 2019, vlastné spracovanie

Bankám fakt, že sú fintechy schopné škálovania a distribúcie produktov a služieb hrá v neprospech, finančný trh a konkurencia sa mení a niektoré banky stihnú s inováciou vlastnými internými inováciami, akvizíciami, investíciami alebo partnerstvami s fintechmi držať krok, niektoré toho ale možno nebudú schopné.

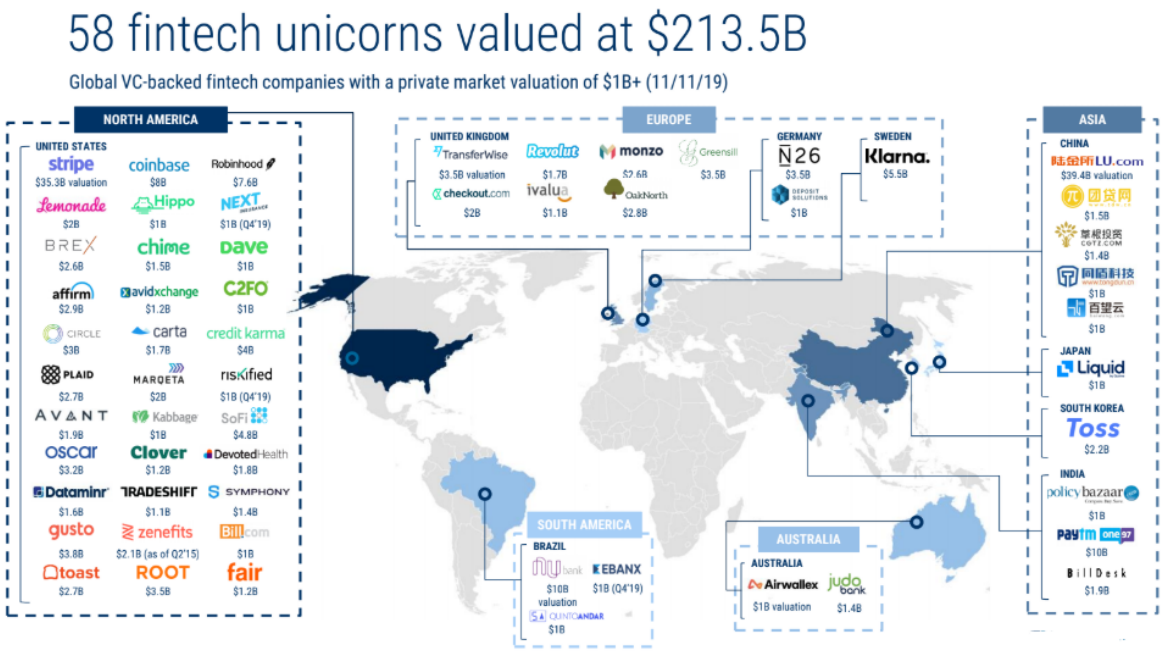
2.2.5 Fintechové unicorns

Na svete už existuje 58 fintechových spoločností, ktoré sa môžu nazvať unicornom. Unicorn je firma, ktorá nie je kótovaná na burze, je privátne držaná a má valuáciu vyššiu ako jednu miliardu dolárov. Najvýraznejšie zastúpenie týchto spoločností, ako môžeme vidieť na Obrázku 6 má Severná Amerika v respektíve USA, kde sa nachádza až 33 takýchto fintechových firiem, následuje Európa s desiatimi fintech unicornami a následne zvyšné regióny. Medzi významné krajiny mimo EU a USA patrí Čína s piatimi unicornami, India a Brazília s tromi. 58 fintechových unicornov spolu predstavuje ku Novembru 2019 valuáciu až 213,5[91] miliard USD, pričom sa nerátajú fintechové subjekty, ktoré už sú kótované na burze.

[91] CB Insights (2019b). *Global Fintech report Q3 2019*. Dostupné na databáze CB Insights

Pre porovnanie, na konci augusta 2019 bolo unicornov celosvetovo iba 48[92] a ich velková valuácia vtedy predstavovala 187 miliard USD. Je to významný rast, kedy za tri mesiace vstúpili do klubu unicornov desať nových subjektov.

Obrázok 6: Prehľad fintechových unicornov celosvetovo



Zdroj: CB Insights, Global Fintech report Q3 2019

Z týchto dát teda vyplýva, že tradičné bankové inštitúcie nemôžu fintechy podceňovať. Počet fintechových unicorns neustále rastie. Za posledné roky vstúpilo na trh ohromné množstvo fintechov, rovnako ale potvrdili aj to ,že o ich služby majú zákazníci záujem a vedia generovať tržby. Tieto tržby sa oproti bankovým tržbám síce nezdajú ako vysoké ale sú potvrdením trendu rastu fintechov na trhu. S rastom tržieb sa dá predpokladať aj to, že niektoré fintechové spoločnosti dosiahnu v budúcnosti profitability a nebudú sa financovať čisto z peňazí svojich investorov a stanú sa tak etablovaným dlhodobým hráčom. Investície do fintechov sú naozaj signifikantné, čo ukážeme v ďalšej časti tejto práce.

2.2.6 Investície venture capital spoločností do fintechov

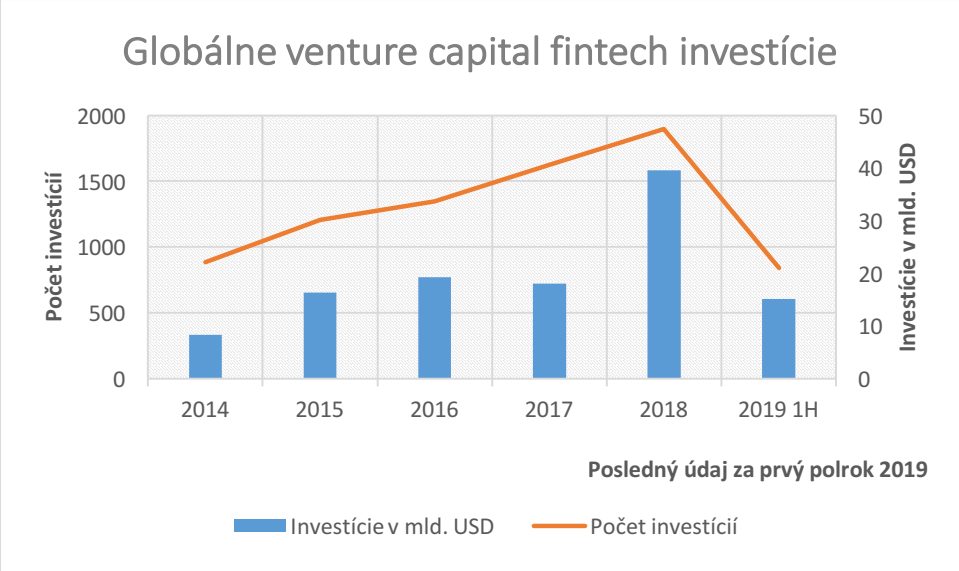
Financovanie start-upu, pre jeho potrebný rast si vyžaduje veľký obnos investícií. Vo finančnom sektore, kvôli jeho komplexnosti a regulácií to môže znamenať ešte signifikantnejšie potrebné investície. Pokiaľ sú fintechy pre tradičné finančné inštitúcie hrozbou ale záujem

[92] Tamtiež

investovať do nich na trhu absentuje, pre tradičné banky by to znamenalo menej ohrozenú pozíciu. Z dát, ktoré máme k dispozícií tento záver ale nevyplýva a záujem investorov investovať do fintechov je rastúci.

Podľa analytickej spoločnosti CB Insights[93] v roku 2018 venture kapitálové fondy, alebo fondy rizikového kapitálu celosvetovo investovali do fintechových spoločností skoro 40 miliard USD. Rok 2018, ako môžeme vidieť v Obrázku 7 bol aj maximom čo sa záujmu investorov o fintechové firmy týka.

Obrázok 7: Globálne investície fondov rizikového kapitálu do fintechov



Zdroj: CB Insights, Global Fintech report Q3 2019, vlastné spracovanie

V roku 2018 venture kapitálové fondy zainvestovali 1707 fintechových firiem (Obrázok 80, čo je medziročný nárast o 15% ale čo sa výšky celkových investícií týka, tie narástli až o 120%. Prudký nárast je spôsobený takzvanými mega-rounds, teda investičnými kolámi, kde sa zainvestovalo v jednom kole viac ako 100 mil. USD, ktorých bolo v roku 2018 až 52[94].

Najvýznamnejšia investícia bola v 2018 investícia do Ant Financial v hodnote 14 miliard USD spoločne od viacerých venture kapitálových fondov, konkrétne: GIC, Temasek Holdings, Warbirg Pincus, Wharton Alumni Angels, The Carlyle Group, Silver Lake Partners, Sequoia Capital, Khazanah Nasional a General Atlantic.[95]

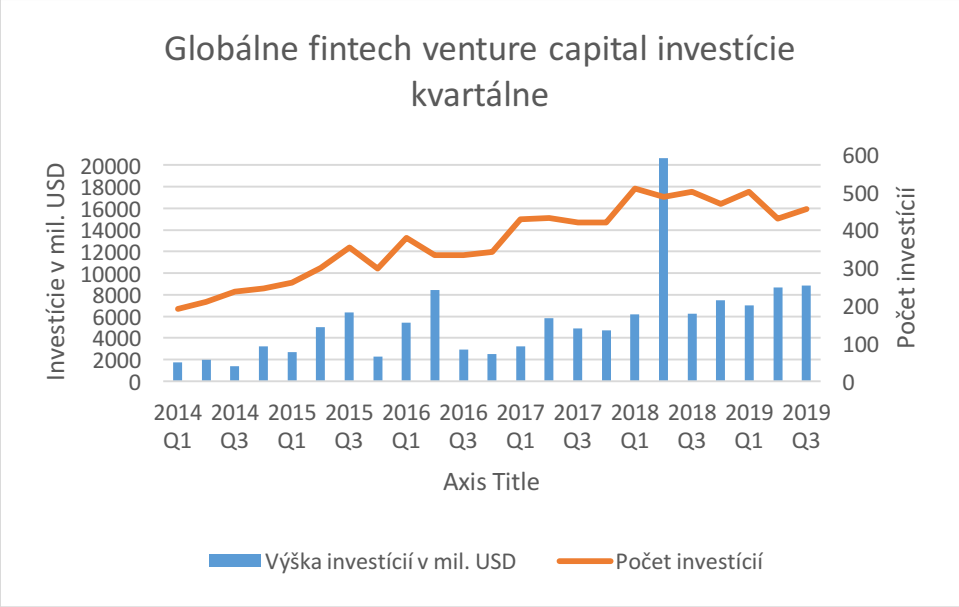
Ant Financial začínal v roku 2004 službou Alipay, teda elektronickým sprocesovaním platieb primárne pre TaoBao a Alibaba e-commerce obchod, dnes sa zameriava na poskytovanie financovania pre čínske masy – poskytuje od platobných brán, cez sporiace účty, kreditný

[93] CB Insights (2019b). *Global Fintech report Q3 2019*. Dostupné na databáze CB Insights
[94] CB Insights (2019a). *Global Fintech report Q2 2019*. Dostupné na databáze CB Insights
[95] Crunchbase (2019). Investičné dáta vyhľadané 20.10.2019. Dostupné na: https://www.crunchbase.com/organization/ant-financial

skóring, osobné investovanie až po pôžičky a spotrebné úvery. Po 14 miliardovom investičnom kole sa valuácia Ant Financial vyšplhala na 150 miliard USD[96], čo je porovnateľné ako tržná kapitalizácia Goldman Sachs a Morgan Stanley dokopy[97].

Výšku investícií fondov rizikového kapitálu do fintech spoločností v 2018 treba o túto vysokú hodnotu investície Ant Financial normalizovať, nakoľko výška tejto investície bola porovnateľná s výškou investícií do fintechov v Severnej Amerike (12,4 miliardy USD v 2018) a v Európe (3,5 miliardy USD v 2018)[98].

Obrázok 8: Globálne investície fondov rizikového kapitálu kvartálne

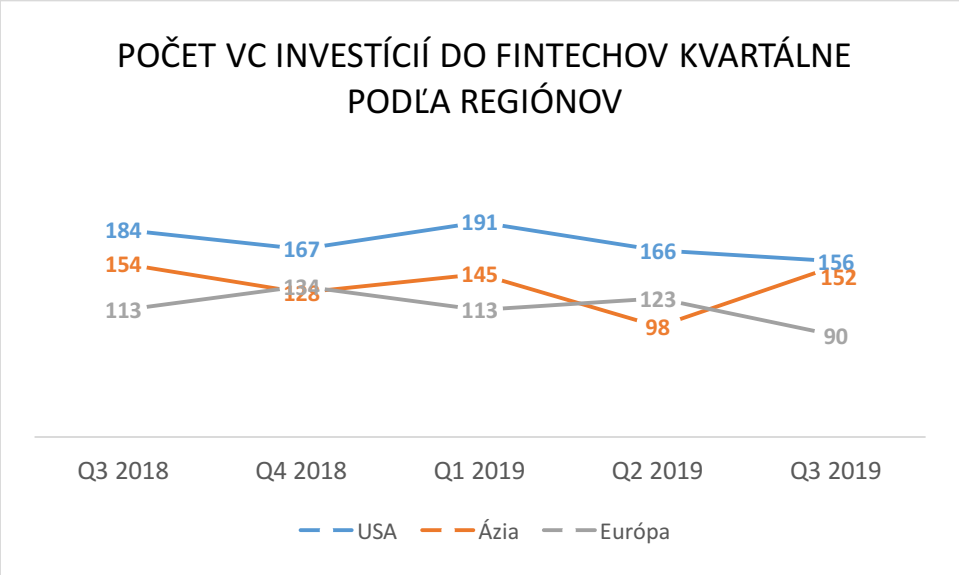


Zdroj: CB Insights Global Fintech reportu 2019 Q3 a CB Inisghts Fintech trends 2019, vlastné spracovanie a prepojenie

Počet investícií venture capital fondov do fintechov zaznamenaných analytickou spoločnosťou CB Insights sa pohybuje v poslednom roku na úrovni medzi 400 až 500 kvartálne investícií celosvetovo. Regionálny pohľad na fintechové investície ukazuje, že Spojené štáty sú v lídrom nie len vo výškach investícií ale aj v počtoch investícií, tesne nasleduje Ázia, kde sa v Q3 2019 uskutočnil skoro rovnaký počet fintechových investícií od fondov rozvojového kapitálu. Počet investícií pre Afriku, Austráliu a Južnú Ameriku je relatívne zanedbateľný a pohybuje sa kvartálne okolo 5-10 investícií pre Afriku a Austráliu a medzi 10-20 investícií kvartálne v Južnej Amerike ako je vidieť na Obrázku 9.

[96] https://fr.reuters.com/article/idUSKBN1HP1AA
[97] Tržná kapitalizácia Morgan Stanley ku 15.11.2019 je 78,68 mld. USD, pre Goldman Sachs je to 77,7 mld. USD
[98] CB Insights (2019c). *Fintech trends 2019*. Dostupné na databáze CB Insights

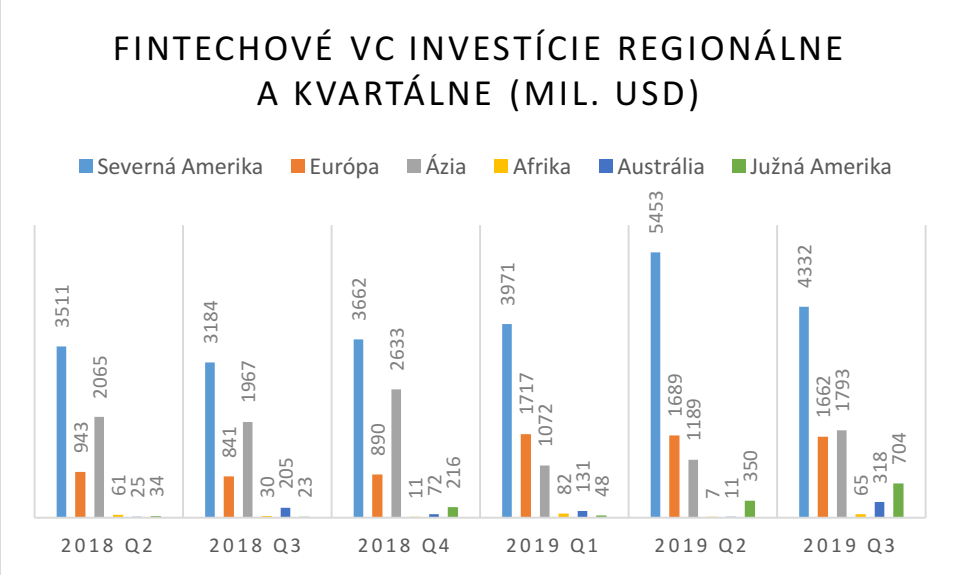
Obrázok 9: VC investície do fintechov kvartálne a geograficky



Zdroj: CB Insights, Global fintech report Q3 2019, vlastné spracovanie

Najaktívnejším regiónom v investíciach z pohľadu výšky investíci do fintechov je Severná Amerika a následuje ju Európa a Ázia.

Obrázok 10: VC investície regionálne a kvartálne do fintechov



Zdroj: CB Insights, Global Fintech report 2019 Q3, vlastné spracovanie

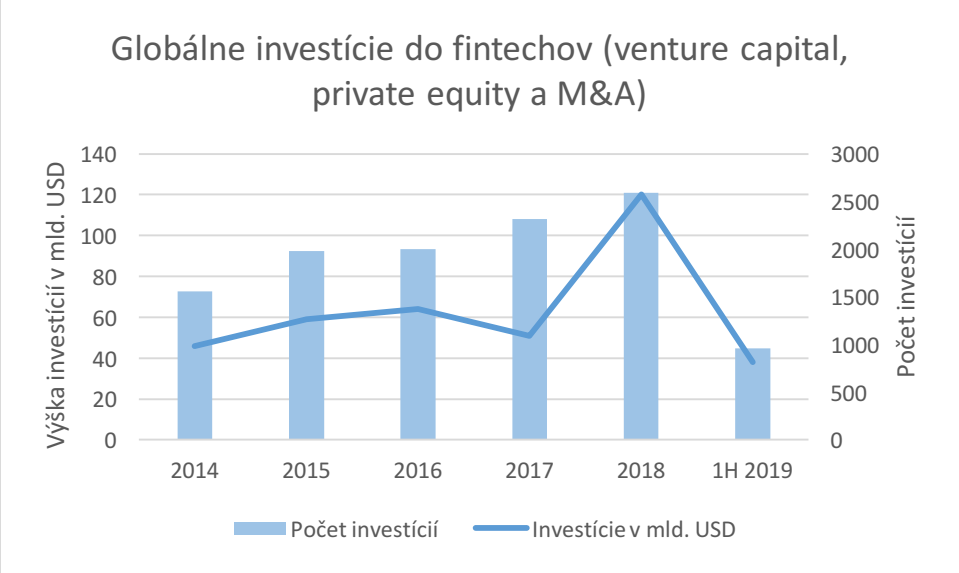
Ako je vidno na Obrázku 10, investície do európskych fintechových spoločností v prvej polovici roka 2019 (2019 Q1 a 2019 Q2) boli za posledné roky prvýkrát vyššie ako investície do ázijských fintechových spoločností. Za dôležitú zmienku stojí aj rastúci trend VC investícií v Južnej Amerike, kde v Q3 2019 bolo investovaných spolu cez 700 mil. USD.

2.2.7 Celkové investície do fintechových spoločností vrátane M&A

Investície do fintechových spoločností vedené fondami rizikového kapitálu, na čo sa zameriava analytická spoločnosť CB Insights predstavujú iba menšiu množinu celkových investícií do fintechových spoločností, nakoľko nezobrazujú akvizície alebo investície strategickými subjektami, akými sú či už samotné banky, poisťovne alebo iné spoločnosti investujúce nie len z finančných dôvodov ale aj zo strategických, ktoré im budú vytvárať dodatočné synergie ako rýchlejší rast, expanziu do nových regiónov, rozšírenie zákazníckej bázy alebo ponuky nových produktov či služieb.

Podľa poradenskej spoločnosti KPMG[99] boli v rámci prvého polroka 2019 zrealizované investície a akvizície fintechových spoločností finančnými alebo strategickými investormi v celkovej výške až 37,9 miliardy dolárov (Obrázok 11), čo predstavovalo spolu 962 investícií a akvizícií. Vráci týchto dát sa sledovali investície venture capital fondov, private equity fondov, korporánych venture capital fondov, ako aj všetky fúzie a akvizície. Ako môžeme porovnaním s predošlými grafmi vidieť, za prvý polrok 2019 fondy rizikového kapitálu investovali niečo cez 16 miliard USD (Obrázok 7) ale s M&A transakciami je výška viac jako dvojnásobná presahujúca 40 miliard USD. V roku 2018 teda fúzie a akvizície vo fintechovom prostredí presahovali výšku samotných investícií.

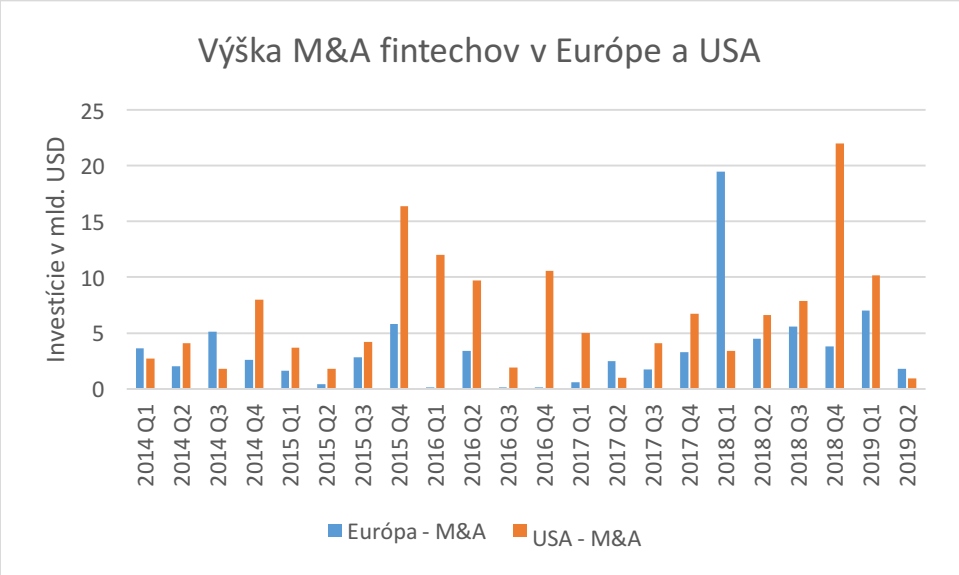
Obrázok 11: Globálne investície do fintechov celkovo – VC, PE, M&A



Zdroj: KPMG (2019) The pulse of fintech 1H 2019, vlastné spracovanie

[99] KPMG (2019). *The pulse of fintech 2019*. KPMG. Dostupné na: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/07/pulse-of-fintech-h1-2019.pdf

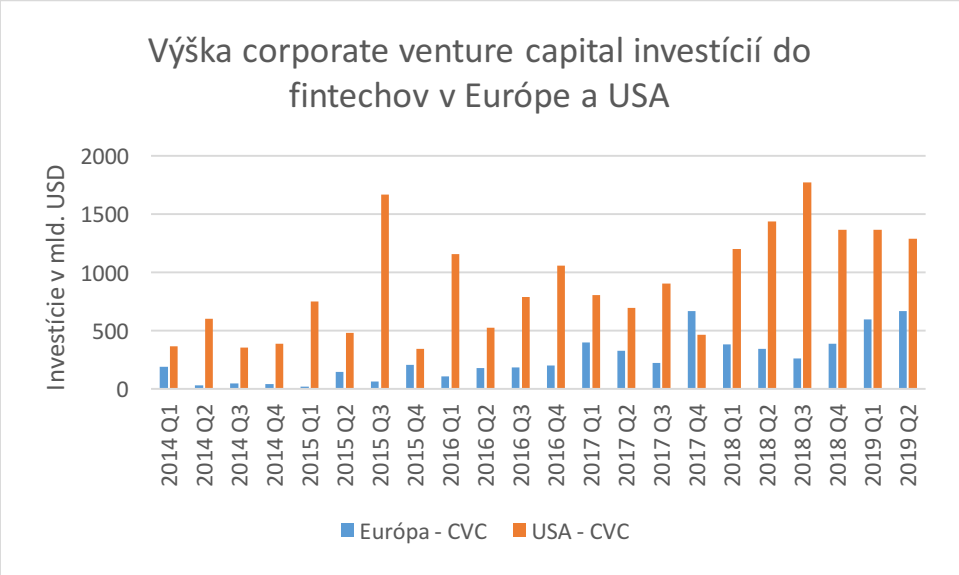
Obrázok 12: Fintechové M&A v Európe a USA



Zdroj: KPMG (2019) The pulse of fintech 1H 2019, vlastné spracovanie

Vo objeme fúzií a akvizícií fintechov z USA a Európy je na Obrázku 12 vidieť prevahu v USA. Investormi v týchto M&A investíciach sú prevažne banky, fintechy samotné, ako aj iné technologické spoločnosti. V našej práci sa zameriame na presnú analýzu akvizícií a fúzií, ktoré najvýznamnejšie banky z Európy a USA v odvetví fintechov v posledných rokoch vykonali a zameriame sa aj na dôvody týchto akvizícií.

Obrázok 13: Investície do fintechov korporátních fondov rizikového kapitálu (CVC – Corporate venture capital)



Zdroj: KPMG (2019) The pulse of fintech 1H 2019, vlastné spracovanie

Corporate venture capital (CVC) sú fondy rizikového kapitálu, ktoré sú založené a vlastnené korporáciami, medzi ktoré patria aj samotné tradičné banky. V prípade investícií korporátnych fondov rizikového je v Obrázku 13 vidieť ešte väčšiu prevahu investícií v USA ako v Európe a to počas všetkých kvartálov od roku 2014.

V analýze spoločnosti KPMG[100] ale nie je vidieť konkrétne investície jednotlivých bánk a ich fondov rizikového kapitálu a nie je predstavená ani ich segmenácia na jednotlivé kategórie fintechov. V našej neskoršej sa zameriame na to, aké konkrétne investície do fintechových spoločností najvýznamnejšie Európske banky a banky z USA skrze ich fondy rizikového kapitálu vykonali. Naša analýza sa zameria na investičnú aktivitu jednotlivých bánk, ako aj na to, do akých kategórií fintechov jednotlivé banky investovali.

2.2.8 Digitálne bankovníctvo a vyzývateľské banky

V posledných rokoch vzniklo veľké množstvo digital-first bánk, ktoré nemajú vlastné fyzické pobočky a fungujú iba v online priestore. Tieto tzv. neobanky alebo vyzývateľské banky (challenger banks) vsádzajú hlavne na kvalitnejší dizajn, zákaznícku skúsenosť ale aj na nižšie ceny. Vyzývateľské banky, už zo svojho názvu sú projektami, ktoré sú priamymi konkurentami tradičnými bankám a snažia sa na trhu presadiť primárne v segmente mladších ľudí. Hlavne v Európe vďaka prívetivej regulácií vyzývateľské banky vo veľkom vznikali a začali expandovať najprv do iných krajín EU a následnej aj mimo EU. Finančná kríza, ktorá spôsobila úpadok dôvery v existujúce finančné inštitúcie umožnila etablovanie sa nových digitálnych hráčov na trhu. Monzo, N26 a Revolut sa stali unicornami, teda majú valuáciu cez 1 miliardu USD a expandujú celosvetovo a touto veľkosťou potvrdzujú, že fintechové projekty digitálnych bánk nie sú dočasnými projektami, ktoré nebudú schopné akvírovať zákazníkov alebo byť profitabilné. Veľkosť týchto vyzývateľských bánk potvrdzuje pre tradičné banky vážnosť situácie a môžeme vidieť, že aj samotné tradičné banky sa snažia o podobnú ponuku.

Tieto banky môžeme rozdeliť podľa viacerých pohľadov do rôznych kategórií. Podľa fintechovej výskumnej agentúry Burnmark[101] ich môžeme rozdeliť do troch skupín:

- Embryonic Challengers - Zárodoční vyzývatelia
    - Sú to vyzývateľské fintechové spoločnosti, ktoré v bankovom sektore operujú iba cez mobilnú aplikáciu a majú partnerstvá s tradičními bankami alebo inými väčšími vyzývateľskými bankami.
- Real Challengers - Naozajstní vyzývatelia bánk

[100] KPMG (2019). *The pulse of fintech 2019*. KPMG. Dostupné na: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/07/pulse-of-fintech-h1-2019.pdf
[101] Burnmark (2016). *Challenger banking*. Burnmark. Dostupné na: https://www.burnmark.com/uploads/reports/Burnmark_Report_Oct16_ChallengerBanking1.pdf

    - Fintechové spoločnosti, ktoré v posledných rokoch obdržali bankovú licenciu alebo sú v procese jej získania a jediný alebo hlavný kanál, akým komunikujú so zákazníkmi je digitálny kanál. Priamo konkurujú tradičným bankám na trhu.
- Pseudo Challengers – Pseudo vyzývatelia bánk
    - Digitálne dcérske spoločnosti, alebo digitálne start-upy existujúcich bánk, ktoré sú v kontakte so zákazníkmi týchto bánk.

Report od KPMG[102] rozdeľuje vyzývateľské banky iným spôsobom na:

1. Veľké a už dlho etablované
2. Menšie, založené počas posledných 10 rokov
3. Veľké spoločnosti, ktoré si založili vlastný fintech a začínajú operovať na finančnom trhu

2.2.9 Vstup vyzývateľských bánk na trh

Bankový trh bol dlho videný ako trh, na ktorom sa nové subjekty nevedia etablovať a usadiť hlavne kvôli vysokým bariéram na vstup. Mnoho z tržných lídrov na trhu ako napríklad JPMorgan Chase alebo HSBC či Goldman Sachs majú viac ako 100 ročnú históriu a tržnú kapitalizáciu v miliardách USD.

Banka ako taká si taktiež vyžaduje obrovské množstvo základného kapitálu. V Českej republike pri žiadosti o udelenie bankovej licencie Zákon o bankách a Česká národná banka vyžadujú minimálnu výšku základného kapitálu banky vo výške 500 miliónov CZK[103]. Na udelenie bankovej licencie v EU je potrebný minimálny základný kapitál vo výške 5 miliónov EUR. Z tohto pohľadu je to trh, na ktorý má vysoké bariéry na vstup. Pokiaľ podnikateľ hľadá, v ktorom segmente sa presadiť a podnikať, bankovníctvo historicky nebolo najľahším segmentom a najvhodnejšou voľbou.

Konkrétne v prípade Európskej únie sa ale obrovská bariéra na vstup na trh znížila prichodom novej európskej regulácie. Progresívny prístup Európskej únie s reguláciou Payment Services Directive, teda PSD 1 z Novembra 2009 zvyšila transparenciu na trhu a taktiež umožnila jednoduchší vstup na trh novým subjektom, znížila teda bariéry vstupuna trh. Druhá regulácia PSD 2 išla ešte ďalej a umožnila dokonca tretím stranám prístup cez API ku dátam jednotlivých bánk o ich zákazníkoch. Nové fintechové spoločnosti prístupom k zákazníckym dátam mali tak oveľa jednoduchší vstup na trh a hlavne Európa bola trhom, kde vo veľkom oproti ostatným regiónom na svete, vyzývateľské banky a fintechové spoločnosti vznikali. Výhodou vyzývateľských bánk je nižšia nákladová štruktúra, nakoľko nepotrebujú mať žiadne fyzické pobočky oproti ostatným bankám.

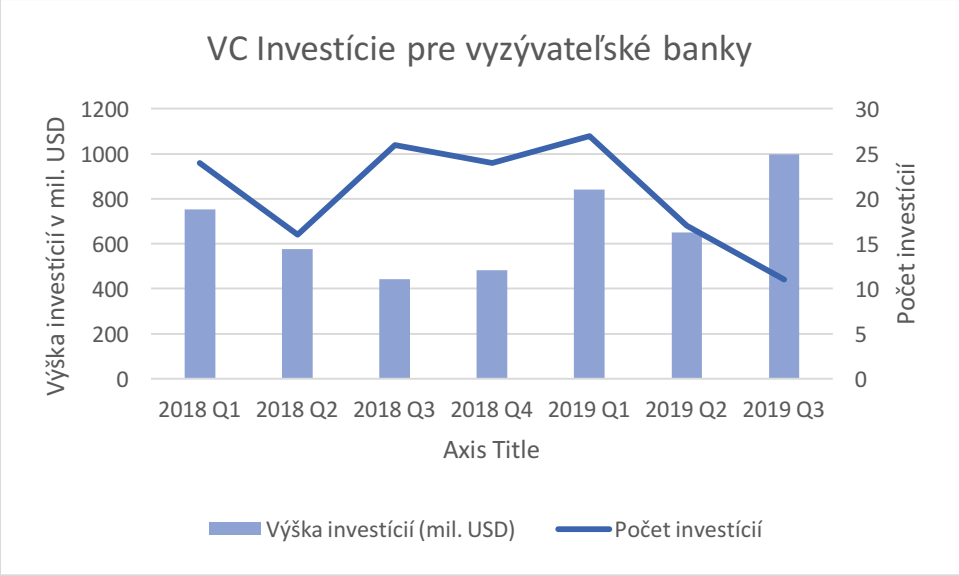
[102] KPMG (2016). *A new landscape: Challenger banking annual results*. KPMG. Dostupné na: https://home.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/challenger-banking-report-2016.PDF
[103] Český Zákon o bankách, Časť 2, §4, 1

Vyzývateľské banky boli v roku 2018 podľa CB Insights[104] najrýchlejšie rastúcim segmentom v odvetví fintechov a ku začiatku roka 2019 mali vyzývateľské banky NU Bank, Revolut, Chime, N26, Monzo, Uala a Qapital dokopy viac ako 30 milionov otvorených účtov.

2.3 M&A a investície tradičných bánk

Digitálne banky si za posledných 5 rokov získali záujem viacerých venture capital investorov a najvýznamenjšie vyzývateľské banky dostali stovky milionov dolárov na rozvoj, hlavne na akvizíciu nových zákazníkov a expanziu na nové trhy. Z Európy najznámejšie digitálne banky sú N26, Revolut alebo Monzo. Vyzývateľské banky dosiahli v roku 2019 globálne historické maximá čo sa týka výšky investícií, celkové investície v roku 2019 do Q3 2019 pre vyzývateľské banky predstavovali skoro 2,5 mld. USD.

Obrázok 14: VC investície pre vyzývateľské banky



Zdroj: CB Insights, Fintech Report Q2 2019, vlastné spracovanie

Vyzývateľské, či digitálne banky považujeme za tie, ktoré nie sú vlastnené a riadené tradičnými bankovými inštitúciami, teda nie sú ich digitálnymi dcérskymi spoločnosťami pre mladý segment zákazníkov. Vyzývateľské banky sú finančne podporované súkromnými investormi, fondami rozvojového kapitálu, prípadne aj strategickými investormi, ktorí ale v spoločnostiach držia minoritné podiely a neriadia ich. Medzi najvýznamnejšie vyzývateľské banky patrí mnoho európskych subjektov. Práve segment digitálnych bank, je segmentom, kde Európa výrazne nezaostáva za USA, ako je tomu v oblasti technologických firiem a rozvojového kapitálu zvykom. Vyzývateľské banky ako N26, Revolut, Atom Bank, OakNorth či Monzo z Európy

[104] CB Insights (2019a). *Global Fintech report Q2 2019*. Dostupné na databáze CB Insights

presahujú valuácie 1 mld. USD a môžu sa nazývať unicornami, jednorožcami, alebo sú blízko týchto valuácií. V Tabuľke 1 sme sa z verejne dostupných dát na portáli Crunchbase analyzovali jednotlivé vyzývateľské banky, ich celkové investície ako aj časový horizont týchto investícií.

Tabulka 2: Investície do najvýznamnejších vyzývatelských bánk v jednotlivých rokoch

Vyzývateľské banka	**Štát**	**Celkové investície do firmy (mil. USD)**	*Investície v mil. USD*				
			2019	**2018**	**2017**	**2016**	**2015**
N 26	DE	682,8	470	160	-	40	10
Monzo	UK	418,8	146	135,5	120	7,5	-
Starling Bank	UK	310	242	12	-	57	-
Chime	US	308,8	200	70	18	9	-
Varo Money	US	178	100	45	5	28,4	-
SoFi	US	2500	500	-	500		1213
Revolut	UK	336,9	-	250	71,3	7,8	-
NuBank	Brazília	1100	400	330	188	52	30
Qapital	US	47,3	-	30	12	3,5	-
Atom Bank	UK	553	77	192	107	-	105
OakNorth	UK	1000	440	100	278	-	89
Ualá	Argentína	44	-	44	-	-	-
WeBank	Čína	171	-	-	-	171	-

Zdroj: vlastné spracovanie dát z informácií na portáli Crunchbase.com

2.3.1 Investície tradičných bánk do vyzývateľských bánk

Investičná aktivita tradičných bankových inštitúcií nám môže napovedať stratégiu, ktorou sa tradičné banky riadia proti hrozbe digitálnych bánk. Analyzovali sme preto štruktúru investorov najvýznamnejších vyzývateĺských bánk, kde sme následne analyzovali aj dôvody investície jednotlivých strategických investorov do vyzývateľských bánk. Táto analýza bola vykonaná za účelom zistenia, či tradičné banky majú záujem investovať a kooperovať tak s vyzývateľskými bankami a či vyzývateľské banky majú záujem o tradičné banky ako investorov.

Tabulka 3: Prehľad strategických investorov vo vyzývatelských bankách

Digitálna Banka	Počet investorov	Strategický Investori
N26	15	Allianz X, Tencent Holdings
Monzo	22	Stripe, Orange Digital Ventures
Starling Bank	6	JTC Group
Chime	20	-
Varo Money	6	-
SoFi	33	Morgan Stanley, East West Bank
Revolut	28	Mastercard Start Path
NuBank	15	Goldman Sachs, Tencent Holdings
Qapital	16	SEB (Skandinavska Enskilda Banken), Swedbank
Atom Bank	14	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
Oak North	9	-
Ualá	13	Goldman Sachs, Tencent Holdings
WeBank	1	Tencent Holdings

Zdroj: vlastné spracovanie dát z informácií na portáli Crunchbase.com

Ako môžeme z našej analýzy vidieť v Tabuľke 2, väčšina investorov do najvýznamnejších digitálnych bánk sú fondy rozvojového kapitálu (venture capital funds), medzi investormi nájdeme aj pár strategických investorov. Z prvého pohľadu sa zdá, že aktívny strategický investor je čínska technologická spoločnosť Tencent Holdings, ktorá okrem toho, že vytvorila v Číne veľmi významnú aplikáciu WeChat, cez ktorú prebiehajú aj platby, je aktívnym investorom s viac jako 430 investíciami do start-upových projektov po celom svete[105]. Ďalšími strategickými investormi ,ktorí stoja za spomenutie sú aj tradičné banky Morgan Stanley, Goldman Sachs, BBVA alebo SEB.

Investícia banky Goldman Sachs do brazilskej digitálnej banky NuBank má pro Goldman Sachs dva podnikateľské potenciály. Okrem profitu z financovania digitálnej banky NuBank môžu totiž profitovať aj na poskytnutí služieb prvotnej ponuky akcií tomuto projektu[106].

Britská digitálna banka Atom Bank má spomedzi 14 investorov jedného strategického, je ňou španielská banka BBVA, ktorá drží až 39% v spoločnosti. Začiatkom roka 2019 sa zverejnili bankou BBVA nepotvrdené informácie, že by mala záujem akvírovať zvyšný počet 61% akcií Atom Bank, doteraz sa tak ale nestalo, čo môže byť spôsobené nejasnostiam okolo Brexitu[107].

Nemecká digitálna banka N26 má medzi viacerými investormi rizikového kapitálu taktiež dvoch strategických investorov, ktorými sú Tencent Holdings a Allianz X, čo je investična

[105] Crunchbase (2019). Investičné dáta vyhľadané 20.10.2019. Dostupné na: https://www.crunchbase.com/organization/tencent

[106] Lucchesi, C., Marques, F. (2019, máj). *Goldman's longshot pick to challenge Brazil's banks takes off.* Bloomberg. Dostupné na: https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-05-23/goldman-s-longshot-pick-to-challenge-brazil-s-banks-takes-off

[107] Peyton, A. (2019, január). *BBVA name dropped in Atom Bank takeover talks. Fintech Futures*. Dostupné na: https://www.fintechfutures.com/2019/01/bbva-name-dropped-in-atom-bank-takeover-talks/

spoločnosť Allianz Group. Investícia do N26 je pre Allianz Group spôsobom akým si posilňuje pozíciu v sektore digitálnych finančných služieb, Allianz X investuje do digitálnych rastových spoločností, ktoré sú súčasťou ekosystému súvisiaceho s poisťovníctvom[108]. Pre Allianz Group môžu tieto rôzne investície predstavovať taktiež opciu investície akvírovať a naplno tak vstúpiť do podobného segmentu, v ktorom už podniká.

Digitálna banka Monzo má taktiež strategických investorov, medzi ktorých patria online platobná spoločnosť Stripe a investičný fond francúzskej telekomunikačnej spoločnosti Orange. Rozhovor CEO banky Monzo pre portál CNBC poskytuje zajímavé informácie o strategickom zmýšlanie tejto britskej digitálnej banky do budúcnosti. Pri poslednom investičnom kole vo výške 93 mil. USD, v ktorom bol hlavným investorom Stripe, CEO Monzo oznámil riaditeľom spoločnosti Stripe, že im v budúcnosti neplánuje umožniť akvírovať celú banku Monzo a pridružiť ju pod online platobnú spoločnosť Stripe. CEO Monzo totiž plánuje z banky vytvoriť veľkého hráča a platformu, cez ktorú budú zákazníci môcť získať bankové služby aj od iných partnerských bánk[109]. Monzo by vystupoval ako centrálny portál na manažovanie úspor a platieb, ak by ale zákazník chcel získať hypotekárny úver, mohol by ho cez Monzo získať u partnerskej tradičnej banky, nakoľko sa pre Monzo neoplatí vstupovať do segmentu hypotekárnych úverov. Monzo s týmto plánom vytvorenia platformy finančných služieb malo podľa rozhovoru pre CNBC odmietavý postoj ku akvizícií nie len voči spoločnosti Stripe, ale odmietlo aj viaceré akvizičné návrhy od tradičných bankových inštitúcií či veľkých technologických spoločností.

Zo spomenutých investícií strategických hráčov do digitálnych bánk a ich zámerov môžeme vidieť isté črty. Pre tradičné banky, ako napríklad BBVA, by bola investícia do zahraničných digitálnych bánk s neskoršou opciou na akvizíciu tejto banky zaujímavou stratégiou presadenia sa na zahraničnom retailovom bankovom trhu, kde banka sama nemá zastúpenie, alebo je zastúpenie nevýznamné. Kvôli schopnosti rýchleho rastu fintechov, by stratégia investície tradičných bánk do fintechov mohla byť pre banku výhodnejšiou stratégiou, ako pokúsiť sa vybudovať vlastnú digitálnu banku v zahraničí, čo by mohlo trvať jednak dlhšie, ale potenciálne by to mohlo banku stáť aj viac peňazí, nakoľko by musela financovať projekt počas celého času jeho rozvoja sama a to aj v ranných najrizikovejších fázach, kedy projekt ešte nemá zákazníkov, vyvíja sa a budúcnosť je nejasná. Spôsob akým investície rizikového kapitálu fungujú umožňuje existujúcim akcionárom v spoločnosti mať predkupné právo na ostatné akcie v spoločnosti. To v realite znamená, že predtým, ako by tieto akcie mohla odkúpiť tretia strana, môže ich odkúpiť už existujúci akcionár. Všetko ale záleží od naformulovania akcionárskej zmluvy, ktorá tieto práva a vzťahy formuluje. Investícia do minoritného podielu v spoločnosti strategickému hráčovi teda umožňuje v neskoršom čase túto spoločnosť akvírovať a okrem toho má z pozície akcionára právo na interné informácie a dokáže tak získať hodnotné informácie o fungovaní fintechového trhu alebo daného trhu, na ktorom spoločnosť figuruje. Táto stratégia

[108] Allianz X (2018, marec). *Allianz X co-leads European mobile bank N26's series C round*. Allianz X. Dostupné na: https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/migration/media/press/document/Allianz-N26_EN.pdf

[109] Browne, R. (2017, November). *Monzo CEO Tom Blomfield was clear to Stripe founders: We have no plans to be acquired*. CNBC. Dostupné na: https://www.cnbc.com/2017/11/20/monzo-ceo-tom-blomfield-was-clear-to-stripe-founders-we-have-no-plans-to-be-acquired.html

investície a následnej akvizície nie je možnosťou iba pre tradičné banky ale ako vidíme na príklade investícií Tencent Holdings, Allianz Group, či telekomunikačnej spoločnosti Orange, umožňuje aj spoločnostiam operujúcich v blízkych sektoroch akými sú telekomunikácie, sociálne média či poisťovníctvo vstúpiť akvízíciou aj na trh finančných služieb či bankovníctva.

Investície do digitálnych bánk ale môžu mať na spomínaných príkladoch aj iný úmysel ako akvizíciu. V prípade investície Goldman Sachs do NuBank je to prípadná možnosť poskytovania služieb prvotnej ponuky akcií či financovania bankového portfólia.

Mastercard si investíciou do Revolutu zabezpečil dlhodobú spoluprácu a minimálne 50% všetkých kariet, ktoré Revolut zákazníkom v Európe v najbližších rokoch vydá budú Mastercard karty. Na druhú stranu, Mastercard so svojím globálnym zastúpením umožnuje Revolutu ľahký vstup na US trh, kde bude vydávať koncom roka 2019 taktiež Revolut karty[110].

Tieto formy investícií dávajú zmysel kvôli vzájomnej podpore podnikateľského plánu oboch spoločností.

Iba malá časť zo všetkých investorov do digitálnych bánk sú strategický investori. Zvyšní investori, teda prevažne private equity fondy a fondy rizikového kapitálu majú za hlavný cieľ maximalizáciu hodnoty svojho portfólia a výnosnosti fondu cez úspešné exity.

Uvedomujeme si ale, že dôvod, prečo je medzi investormi do digitálnych bánk relatívne málo strategických investorov môže byť aj ten, že takýto strategický investori, sú jednoducho odmietaní. Tento aspekt potvrdzuje aj rozhovor so CEO Monzo pre portál CNBC, kde vysvetľuje, že cieľom Monzo je vytvoriť platformového hráča nad úrovňou ostatných tradičných bánk, čo pravdaže odmieta akvizíciu strategickým investorom, teda bankou, ktorá chce kúpou fintechového hráča zabrániť vlastnej disrupcií.

Malý počet strategických investorov teda môže znamenať nie to, že tradičné finančné inštitúcie neinvestujú do digitálnych bánk z dôvodovu toho, že si buď myslia, že podobné digitálne produkty a služby vedia vytvoriť interne alebo, že nepovažujú digitálne banky za hrozbu a zameriavajú sa na dovtedajší biznis. Nedostatok strategických investorov môže naopak znamenať, že jednoducho nie sú samotnými fintechmi či digitálnymi bankami príjmané za investorov, pretože sa obávajú, že by to zastavilo ich rast a akvizícia by riešila iba neschopnosť tradičnej banky byť na novom digitálnom trhu konkurencieschopná a slúžila by na dosiahnutie cielom tradičnej banky. Digitálne banky môžu teda za investorov uprednostňovať finančných investorov, akými sú fondy rizikového kapitálu, kde nehrozí, že by ich časom celé akvírovali, pretože záujem takýchto fondov je v prvom rade výnosnosť na investícií a tým pádom rast a úspech samotnej spoločnosti.

2.3.3 Analýza investícií tradičných bánk

[110] Mastercard (2019, október). *Revolut to launch first U.S. cards with Mastercard in new deal.* Mastercard. Dostupné na: https://newsroom.mastercard.com/eu/sv/press-releases/revolut-to-launch-first-u-s-cards-with-mastercard-in-new-deal/

Z analytického portálu Crunchbase a zoznamu 100 najväčších bánk podľa veľkosti bankovej bilancie ku koncu roka 2018, ktorý bol zverejnený spoločnosťou S&P Global[111] sme vytvorili prehľadný zoznam počtu akvizícií a investícií týchto bánk v Tabuľke 3. Zamerali sme sa na 50 najväčších bánk z Európy a USA podľa ich bilancie. Akvizície a investície, ktoré týmto bankám v tejto tabuľke prislúchajú sú aj investície a akvizície ich dcérskych investičných spoločností, fondov rizikového kapitálu, private equity fondov alebo podobných. Lídrami v počte investícií sú americké banky, kde vedie banka Goldman Sachs a jej pridružené spoločnosti s 824 investíciami, následuje banka JP Morgan Chase s 303 investíciami, Morgan Stanley s 196 investíciami a Citigroup s 162 investíciami. Tvrdenie, že počet investícií pozitívne súvisí s výškou bilancie nemôžeme úplne potvrdiť, korelácia je na úrovni 0,29 a v Tabuľke 4 vidíme, že počet bankových investícií je v regióne USA podstatne vyšší. Tento vyšší počet korešponduje aj s celkovou situáciou fintechových investícií, kde trhom s najviac a najvyššími investíciami je trh USA. Aj medzi európskymi bankami sú investične aktívne banky, spomenúť môžeme hlavne španielskú Caixa Bank s aktívnym fondom rizikového kapitálu Caixa Capital Risc s 147 investíciami. Aktívnou bankou v oblasti investícií je aj Credit Suisse so 112 investíciami, Deutsche Bank s 106 investíciami, HSBC s 99 investíciami alebo BNP Paribas s 90 investíciami. Z menších bánk je zas investične aktívna banka Zurcher Kantonalbank s 76 investíciami, Švédska SEB s 68 investíciami alebo ABN Amro Group s 81 investíciami. Spomínané investície podľa portálu Crunchbase sú celkové investície a môžu predstavovať investície aj do iných ako fintechových spoločností.

Tabulka 3 Analýza bánk z USA a Európy a počet ich investícií a akvizícií

[111] Garrido, F., Chaudhry, S., (2019, apríl). *The world's 100 largest banks*. S&P Global Market Intelligence. Dostupné na: https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/50964984

Pozícia	Názov	Centrála	Veľkosť bilancie (mld. Eur)	Počet Investícií	Počet Akvizícií	Investičná spoločnosť alebo fond
1	JPMorgan Chase	USA	2307,8	303	15	JP Morgan, JP Morgan
2	HSBC Holdings PLC	Veľká Británia	2234,3	99	6	
3	Bank of America	USA	2071,9	82	8	
4	BNP Paribas SA	Francúzsko	2040,8	90	6	BNP Paribas Private Equity
5	Crédit Agricole Group	Francúzsko	1854,8	64	1	Solifaro - investment arm, Credit Agricole CIB, Unexo - PE
6	Citigroup	USA	1687,3	162	6	Citi Ventures
7	Wells Fargo	USA	1668,3	111	2	Wells Fargo Startup Accelerator, Wells Fargo Capital Finance, Wells Fargo Strategic Capital
8	Banco Santander SA	Španielsko	1459,3	55	10	Santander Innoventures
9	Deutsche Bank AG	Nemecko	1348,1	106	4	
10	Societé Générale SA	Francúzsko	1297,7	40	6	Societe Generale Capital Partners
11	Groupe BPCE	Francúzsko	1277,5	0	1	
12	Barclays PLC	Veľká Británia	1261,5	69	9	Barclays Ventures
13	Lloyds Banking Group PLC	Veľká Británia	887,9	8	2	
14	ING Groep NV	Holandsko	887	46	2	ING Ventures
15	UBS Group AG	Švajčiarsko	837,1	42	4	Internal venture building labs
16	UniCredit SpA	Taliansko	831,5	26	0	UnicreditEVO Venture Capital
17	Goldman Sachs	USA	819,9	824	25	Goldman Sachs Principal Strategic Investments, Goldman Sachs Investment Partners
18	Crédit Mutuel Group	Francúzsko	813,2	4	0	
19	Intesa Sanpaolo SpA	Taliansko	787,7	17	1	Neva Finventures
20	Royal Bank of Scotland Group PLC	Veľká Británia	772,8	30	5	
21	Morgan Stanley	USA	751	196	7	Morgan Stanley Venture Partners, Morgan Stanley Alternative Investment Partners, Morgan Stanley Investment Management
22	Credit Suisse Group AG	Švajčiarsko	682,5	112	1	Credit Suisse Next
23	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria SA	Španielsko	676,7	23	7	BBVA Ventures
24	Standard Chartered PLC	Veľká Británia	601,6	27	6	Standard Chartered Private Equity
25	Rabobank	Holandsko	590,4	28	0	Rabobank Delft Innovation Fund
26	Nordea Bank Abp	Fínsko	557,2	19	5	Nordea Accelerator
27	DZ BANK AG	Nemecko	518,7	23	0	VR Equity Partner
28	Danske Bank A/S	Dánsko	479,4	11	0	
29	Commerzbank AG	Nemecko	461,9	37	1	Commerz Ventures
30	U.S. Bancorp	USA	411,2	22	3	
31	Caixa Bank SA	Španielsko	386,6	147	1	Caixa Capital Risc
32	BB&T Corp + SunTrust Banks	USA	386,5	30	16	
33	ABN Amro Group NV	Holandsko	381,3	81	2	abn amro ventures, abn amro fund
34	PAO Sberbank of Russia	Rusko	359,8	39	14	sberbank500 - dalsich 25 investicii
35	PNC Financial Services	USA	336,4	28	9	
36	Capital One Financial Corp.	USA	327,8	39	25	Capital One Growth Ventures
37	Bank of New York Mellon Corp.	USA	319,3	14	5	
38	Svenska Handelsbanken AB	Švédsko	292,7	4	3	
39	KBC Group NV	Belgicko	283,8	18	22	
40	Nationwide Building Society	Veľká Británia	267,3	6	1	
41	DNB ASA	Nórsko	265,5	17	1	DNB Ventures
42	Skandinavska Enskilda Banken AB	Švédsko	252,3	68	4	SEB private equity, SEB venture cap
43	La Banque Postale SA	Francúzsko	245,2	1	1	
44	Landesbank Baden-Wurttenberg	Nemecko	241,2	3	0	
45	Erste Group AG	Rakúsko	237,4	1	0	
46	Banco de Sabadell SA	Španielsko	222,3	30	7	
47	Swedbank AB	Švédsko	220,8	6	2	
48	Bayerische Landesbank AuR	Nemecko	220,2	0	0	
49	State Street Corp.	USA	215,2	16	7	State Street Global Advisors
50	BFA Sociedad Tenedora de Acciones S	Španielsko	207,7	0	0	

Zdroj: S&P Global Market Intelligence, data o investíciach a akvizíciach z portálu Crunchbase.com, vlastné spracovanie

Tabulka 4: Dvadsaťpäť investične najaktívnejších bánk

Pozícia v investíciach	Pozícia v bilancií	Názov	Centrála	Veľkosť bilancie (mld. Eur)	Počet Investícií	Počet Akvizícií
1	17	*Goldman Sachs*	USA	819,9	**824**	25
2	1	*JPMorgan Chase*	USA	2307,8	**303**	15
3	21	*Morgan Stanley*	USA	751	**196**	7
4	6	*Citigroup*	USA	1687,3	**162**	6
5	31	*Caixa Bank SA*	Španielsko	386,6	**147**	1
6	22	*Credit Suisse Group AG*	Švajčiarsko	682,5	**112**	1
7	7	*Wells Fargo*	USA	1668,3	**111**	2
8	9	*Deutsche Bank AG*	Nemecko	1348,1	**106**	4
9	2	*HSBC Holdings PLC*	Veľká Británia	2234,3	**99**	6
10	4	*BNP Paribas SA*	Francúzsko	2040,8	**90**	6
11	3	*Bank of America*	USA	2071,9	**82**	8
12	33	*ABN Amro Group NV*	Holandsko	381,3	**81**	2
13	58	*Zurcher Kantonalbank*	Švajčiarsko	150,4	**76**	0
14	12	*Barclays PLC*	Veľká Británia	1261,5	**69**	9
15	42	*Skandinavska Enskilda Banken AB*	Švédsko	252,3	**68**	4
16	5	*Crédit Agricole Group*	Francúzsko	1854,8	**64**	1
17	8	*Banco Santander SA*	Španielsko	1459,3	**55**	10
18	14	*ING Groep NV*	Holandsko	887	**46**	2
19	15	*UBS Group AG*	Švajčiarsko	837,1	**42**	4
20	10	*Societé Générale SA*	Francúzsko	1297,7	**40**	6
21	34	*PAO Sberbank of Russia*	Rusko	359,8	**39**	14
22	36	*Capital One Financial Corp.*	USA	327,8	**39**	25
23	29	*Commerzbank AG*	Nemecko	461,9	**37**	1
24	20	*Royal Bank of Scotland Group PLC*	Veľká Británia	772,8	**30**	5
25	32	*BB&T Corp + SunTrust Banks*	USA	386,5	**30**	16

Zdroj: S&P Global Market Intelligence, data o investíciach a akvizíciach z portálu Crunchbase.com, vlastné spracovanie

Celkový počet investícií alebo akvizícií bankami nemá veľmi informatívny charakter o tom, či banka investuje z finančných dôvodov maximalizácie hodnoty investície alebo zo strategických dôvodov do fintechov. V uvedených investíciach sa nachádzajú nie len investície do fintechových spoločností ale investície do všetkých spoločností, ktoré boli zverejnené na portály Crunchbase. V našom výskume sme sa zamerali na tie investície, ktoré sú z fintechového prostredia alebo z prostredia umelej inteligencie a dátovej analytiky, ktorá ma využitie aj v sektore bankovníctva a financií, aby sme zistili ako jednotlivé tradičné banky kooperujú s fintechovými spoločnosťami prostredníctvom priamych investícií.

2.3.2 Analýza akvizícií tradičných bánk

S pomocou investičného analytického portálu crunchbase.com, sme sa pozreli na akvizície všetkých 50-tich najväčších európskych bánk a bánk z USA podľa veľkosti ich bilancie ku 31.12.2018. Podľa portálu Cruncehbase týchto 50 bánk vykonalo 203 akvizícií celkovo. Po preskúmaní každej z akvírovaných firiem sme v Tabuľke 4 ale identifikovali iba 39 spoločností, ktoré by sme mohli označiť pojmom fintechová spoločnosť alebo vývojárska spoločnosť, ktorá banke dodá potrebné know-how v oblasti digitalizácie. Tieto spoločnosti sme následne roztriedili do skupín s konkurenčným charakterom ich podnikania voči tradičným bankám a s nekonkurenčným charakterom ich podnikania.

Informáciu o tom, ktoré banky ako vnímajú hrozbu fintechových společnosti, nám môžu poskytnúť údaje o aktivite v oblasti akvizícií tradičných bankových inštitúcií. Ako už bolo spomínané v tejto diplomovej práci, to že niektoré tradičné finančné inštitúcie investujú v jednotlivých investičných kolách fintechových startupov po boku fondov rizikového kapitálu, môže mať nie len finančný cieľ maximalizácie hodnoty investície. Môže to predstavovať aj strategický cieľ alebo krok, nadobudnutím časti podielu v spoločnosti má investor, po dohode s ostanými akcionármi, možnosť odkúpiť akcie ostatných akcionárov a akvírovať tak celú spoločnosť. Investícia do minoritného podielu vo fintechu preto pre takéhoto strategického investora predstavuje opciu na akvizíciu.

Ak si tradičná banková inštitúcia uvedomuje hrozbu fintechových spoločností, môže na to zareagovať internými aktivitami, teda internou inováciou, zamestnaním technologických pracovníkov a vytvorením konkurencieschopných inovatívnych produktov. Pokiaľ ale nie je schopná takejto vnútornej inovácie a digitalizácie, zmysluplným krokom by bola akvizícia fintechovej spoločnosti, ktorá banke prinesie potrebné technologické riešenie a know-how.

Tabulka 5: Analýza akvizícií fintechov alebo developerských štúdií 50 najväčšími bankami z USA a Európy

Akvirovaná spoločnosť	Krajina	Popis	Zameranie	Akvizítor	Dátum akvizície
Simple	USA	Digitálna banka - debitné karty a budgeting	Konkurenčné	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	20.2.2014
Holvi	Fínsko	Digitálna banka pre živnostníkov a malé podniky	Konkurenčné	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	7.3.2016
Openpay	Mexiko	Online platobná brána a odložené platby	Konkurenčné	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	23.12.2016
Madiva Soluciones	Španielsko	Big data analytika na neštrukturované dáta	Nekonkurenčné	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	9.12.2014
Ebury	Veľká Británia	Devízové a platobné služby a zaistenie proti kurzovému riziku	Konkurenčné	Banco Santander	5.11.2019
Albert	Veľká Británia	Sporiaca aplikácia	Konkurenčné	Banco Santander	18.12.2018
Carfinco Financial Group	Kanada	Financovanie kúpy auta	Konkurenčné	Banco Santander	13.1.2012
Patagon.com	USA	Platforma poskytovania finančných služieb	Konkurenčné	Banco Santander	27.5.2000
Sharekhan	India	Online broker platforma	Konkurenčné	BNP Paribas	30.6.2015
Compte Nickel	Francúzsko	Debit karta a aplikácia na budgeting	Konkurenčné	BNP Paribas	4.4.2017
DBV-X	USA	Online platforma zástav a záloh	Konkurenčné	BNY Mellon	26.4.2016
United Income	USA	Wealth management platforma	Konkurenčné	Capital One	16.4.2019
Wikibuy	USA	Zľavová platforma so sporiacimi službami	Nekonkurenčné	Capital One	20.11.2019
Confyrm	USA	Regtech, identifikácie digitálnej identity	Nekonkurenčné	Capital One	11.5.2018
Notch, Co.	USA	Software a machine learning developérske štúdio	Nekonkurenčné	Capital One	5.1.2018
Moonsoon	USA	Developerske štúdio mobilných apps a webov	Nekonkurenčné	Capital One	8.8.2015
Tradeplus24	Švajčiarsko	Finančné služby v oblasti poistenia a pohľadávok	Konkurenčné	Credit Suisse	28.11.2017
Quantiguous	India	Software a analytické štúdio	Nekonkurenčné	Deutsche Bank	15.5.2018
Bond Street	USA	P2P pôžičky pre malé podniky	Nekonkurenčné	Goldman Sachs	14.9.2017
Financeit	Kanada	Mobilný POS pre malé podinky	Konkurenčné	Goldman Sachs	14.12.2017
United Capital	USA	Správa majetku / Wealthtech	Konkurenčné	Goldman Sachs	16.5.2019
Final	USA	Kreditná karta s vyššiou úrovňou zabezpečenia	Konkurenčné	Goldman Sachs	30.1.2018
Honest Dollar	USA	Správa dôchodkových sporení pre firmy	Konkurenčné	Goldman Sachs	14.3.2016
Slickdeals	USA	Platforma so zľavovými poukazmi a zľavami	Nekonkurenčné	Goldman Sachs	14.6.2018
Genesis Capital LLC	USA	Poskytovanie pôžičiek na mieru pre real estate investorov	Konkurenčné	Goldman Sachs	12.10.2017
ClearFactr	USA	Platforma finančného modelingu	Konkurenčné	Goldman Sachs	9.11.2018
Pantor	Švédsko	Technologia na efektívnejšie obchodovanie a transakcie na finančnom trhu	Nekonkurenčné	Goldman Sachs	2.11.2015
Pacific Global Advisors	USA	Regtech, risk management software pre inštitucionálnych investorov	Nekonkurenčné	Goldman Sachs	23.4.2015
Fidor Solutions	Nemecko	Digitálna banka v Nemecku	Konkurenčné	Groupe BPCE	28.7.2016
Payvision	Holandsko	Procesovanie platieb pre e-commerce potreby	Nekonkurenčné	ING Group	29.1.2018
Qustomer	Belgicko	Portál na udržanie loajality zákazníkov	Nekonkurenčné	ING Group	9.9.2015
InstaMed	USA	Zjednodušenie platieb v zdravotníckom sektore	Konkurenčné	JPMorgan Chase	17.5.2019
WePay	USA	Platobná brána a API pre online platformy a marketplaces	Nekonkurenčné	JPMorgan Chase	17.10.2017
Solium	Kanada	Platforma pre zjednodušenie employee stock option plánov	Nekonkurenčné	Morgan Stanley	25.5.2001
Platius	Rusko	Loajalitné a platobné mobilné služby	Konkurenčné	Sberbank	12.3.2015
Treezor	Francúzsko	Bank as a service platforma, poskytovanie core banking služieb - platby a karty	Nekonkurenčné	Societe Generale	27.9.2018
PayEx	Švédsko	Online platobná brána a platobné služby	Nekonkurenčné	Swedbank	10.5.2017
FreeAgent	Veľká Británia	Online účtovnícke služby a služby správy financií pre malé firmy	Nekonkurenčné	The Royal Bank of Scotland	4.11.2016
Lynk Systems	USA	Sprocevosanie kreditných a debitných kartových služieb	Nekonkurenčné	The Royal Bank of Scotland	5.8.2004

Zdroj: vlastné spracovanie informácií z protálu crunchbase.com

Táto malá vzorka akvizícií nemá dostatočnú informačnú hodnotu pre vyvodenie jednoznačných záverov našej analýzy, no umožňuje nám to vyvodiť dve pozorovania. Ako sa zdá, nie len banky z USA, kde prebieha najväčšia investičná aktivita v oblasti fintechov a kde je geograficky najviac fintechových unicorns, teda privátnych firiem s valuáciou cez 1 miliardu USD, sú akvizične aktívne. V oblasti akvizícií sú aktívne aj banky z Európy, prevažne BBVA, Banco Santander a BNP Paribas.

Najaktívnejšiou bankou v akvizíciach fintechov je na základe dát od Crunchbase banka Goldman Sachs s 10 akvizíciami fintechov alebo vývojových štúdií.

Väčšina akvizícií fintechov prebehla počas posledných 3-4 rokoch. Za posledné roky narástol aj úspech a dôležitosť fintechov a odzrkadľuje to teda, že tradičné banky sa obávajú udržania

svojej pozície a pre posilnenie vlastnej konkurencieschopnosti môžu mať aktívnejšie akvizičné aktivity. Udržiavanie konkurencieschopnosti jednotlivé banky dosahujú aj akvírovaním nie len fintechových startupov a ich tímov ale aj developerských štúdií zamerných či už na vývoj webstránok či mbilných aplikácií, ale aj so zameraním na strojové účenie alebo umelú inteligenciu.

Na druhej strane ale, samotné investície tradičných bánk do minoritných podielov v fintechoch po boku fondov rizikového kapitálu taktiež prebiehali prevažne až v posledných 3 rokoch. Od roku 2017 po koniec roku 2019 sa udialo 21 fintechových akvizícií z celkového počtu 39 z tejto vzorky. To môže znamenať, že ešte v blízkej budúcnosti budeme môcť vidieť oveľa viac akvizícií fintechov bankami, nakoľko sa to stáva trendom. Tradičné banky, ktoré už v spoločnostiach držia minortiný podiel z predošlých investičných kôl môžu svoje investície ešte aktívnejšie odkupovať. Z dát teda vyplýva, že niektoré banky sú akvizíčne aktívne a považujú to za jeden zo spôsobov, akým vedia konkurovať nie len hrozbe fintechov samotných, ale aj rýchlej digitalizácií ostatných bánk.

Analyzovali sme taktiež to, či tradičné banky akvírovali fintechové spoločnosti, ktorých zameranie je priamo konkurenčné tradičným bankám alebo nekonkurenčné. 21 z 39 akvizícií boli fintechy, ktoré sme identifikovali ako spoločnosti s konkurenčným zameraním voči tradičným bankám, čo predstavuje o kúsok viac ako polovicu všetkých transakcií. Nakoľko je ale vzorka relatívne malá a skoro presne polovica akvizícií su akvizície konkurenčných a polovica akvizície nekonkurenčných fintechov, nedá sa potvrdiť že sú akvizície fintechov skôr zamerané na fintechy s konkurenčným alebo s nekonkurenčným modelom, uvedoujeme si ale obmedzený rozsah tejto analýzy.

Dôvody akvizície vývojarskych štúdií bankami sú jasné – rozšírenie vlastného technického know how. Dôvody na akvizíciu konkurenčných fintechov tradičnými bankami sú odlišné. Ide hlavne o rozšírenie ponuky a navýšenie tržieb produktami a službami mimo svojich tradičných bankových operácií, no taktiež si týmto strategickým krokom banka zabezpečuje spoluprácu s fintechmi, ktoré môžu v budúcnosti stanovovať ako zákazníci požičiavajú, ukladajú a míňajú svoje peniaze[112].

Väčšina z akvírovaných firiem si zanecháva svoju značku a pod svojou značkou naďalej operuje. Zaujímavá je stratégia aj takzvaných acqui-hires, sú to akvizície, kde akvizítor kupuje firmu primárne kvôli jej kvalitným zamestnancom, ktorých následne použije na vývoj vlastných produktov. Na kompetitívnom pracovnom trhu, môže byť pre banku náročné nájsť vhodný technologický talent, ktorý skôr pracuje na vlastných start-upových projektoch, ako keby mal byť zamestnaný v tradičnej banke. Acquihire je spôsob akým sa takáto banka môže dostať ku zamestnancom zo start-upového prostredia.

[112] Lunden, I. (2016, marec). *BBVA continues its fintech acquisition run, buyz Holvi, an online-only business bank.* Techcrunch. Dostupné na: https://techcrunch.com/2016/03/07/bbva-continues-its-fintech-acquisition-run-buys-holvi-an-online-only-business-bank/

Acquihire je stratégia, ktorú si zvolila banka Goldman Sachs, ktorá akvírovala Bond Street a Final s ich viac ako 60timi zamestnancami, ktorých následne využila na podporu vlastného digitálneho produktu Marcus pre koncových zákazníkov[113].

2.3.4 Analýza fintechových investícií tradičných bánk

Na spoplatnenej verzii investičného portálu Crunchbase, ku ktorému sme dostali prístup, sme si vyexportovali investície a akvizície 50tich najväčších európskych bánk a ich pridružených spoločností podľa veľkosti ich bilancie k čomu sme pripojili 12 najväčších bánk a ich pridružených spoločností z USA tiež podľa veľkosti ich bankovej bilancie ku koncu roka 2018 na základe zoznamu od analýzy S&P Global[114]. Na rozdieľ od predošlých častí tejto práce sme sa teda zamerali na vyšší počet tradičných bánk a zamerali sme sa hlavne aj na investičnú aktivitu európskych bánk, nakoľko, nám táto téma pripadala relatívne málo pokrytá. Tieto investície sú všetky investície zverejnené na portáli Crunchbase, ktoré sa udiali do konca roka 2019, takže táto vzorka predstavuje veľmi aktuálny zoznam investícií bánk oproti ostatným reportom.

Následne sme z týchto investícií vyfiltrovali iba spoločnosti, ktoré operovali v následovných kategóriách: Finance, Financial Services, Fintech, Financial Exchange, Banking, Insurtech, Compliance, Lending, Credit, Credit Card, Artificial Intelligence, Blockchain, Crowdfunding, Big Data, Analytics, Payments, Mobile Payments, Point of Sale, Transaction Processing, Risk Management, Insurance, Information Technology,

Táto široká filtrácia kategórií spoločností nám vytvorila list 1007 investícií, pričom sa jednalo nie o unikátne firmy ale o investičné kolá do jednotlivých spoločností. Jednotlivé banky totiž participovali vo viacerých investičných kolách od prvotvného pre-seed alebo seed investičného kola až po Post-IPO financovanie prípadne financovanie konvertibilnými pôžičkami. Zo zoznamu 1007 investícií sme identifikovali 749 unikátnych spoločností a v prípade viacerých investičných kôl do jednej spoločnosti sme brali pre našu analýzu do úvahy iba posledné kolo financovania, ktoré malo zväčša kvôli najvyššej veľkosti investície aj najvyšší počet participujúcich investorov.

Každú z týchto 747 unikátnych spoločností sme separátne analyzovali, aby sme boli schopní roztriediť ju do 12 fintechových kategórií a odstránili z tohto zoznamu spoločnosti, ktoré by sme nemohli zaradiť medzi fintechové spoločnosti, alebo spoločnosti pracujúce s dátami alebo umelou inteligenciou, ktoré môžu byť využité aj v bankovom a finančním sektore. Z investičných dát z portálu Crunchbase, ktoré sme vyexportovali mali jednotlivé spoločnosti, do ktorých bolo investované kategórií, v ktorých operujú, no tento popis bol veľmi široký a nedalo sa z neho bez detailného popisu spoločnosti, prípadne navštívenia webovej stránky

[113] Rooney, K. (2019, september). *Wall street banks are upping bets on their potential fintech competitors*. CNBC. Dostupné na: https://www.cnbc.com/2019/09/15/wall-street-banks-are-upping-bets-on-potential-fintech-competitors.html

[114] Garrido, F., Chaudhry, S., (2019, apríl). *The world's 100 largest banks*. S&P Global Market Intelligence. Dostupné na: https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/50964984

spoločnosti, zaradiť spoločnosť do jednej z našich dvanástich kategórií. Po odstránení nevyhovujúcich investícií sme sa dopracovali ku zoznamu 377 spoločností, do ktorých spomínané banky investovali. Zoznam týchto spoločností je v prílohe tejto diplomovej práce. *Dvanásť kategórií, ktoré sme sledovali sú:*

- **Bankový Softvér** – softvér riešenia pre banku, Banking-as-a-service produkty.
- **Blockchain** – blockchainové štúdia, riešenia, kryptomeny.
- **Dáta, analytika a umelá inteligencia**– spoločnosti a produtky využívajúce big data a analytiku a umelú inteligenciu využitelné pre finančný a bankový segment, ale aj pre firemný segment.
- **Digitálne banky** – vyzývateľské digitálne banky priamo konkurujúce tradičnými bankám.
- **Insurtech** – riešenia pre poisťovníctvo a inovatívne poistenia.
- **Infraštruktúra** – infraštruktúrne riešenia zamerané na finančný trh.
- **Kapitálove trhy** – riešenia súvisiace s kapitálovými trhmi, či už dáta o nich alebo investičné platformy a aplikácie.
- **Osobné financie** – riešenia pre koncového zákazníka súvisiace so sporením, ukladaním peňazí a platením.
- **Platby** – riešenia platieb, transferov a prevodov.
- **Pôžičky** – všetky riešenia pracujúce s dlhom a pôžičkami vrátane P2P lendingu a crowdfundingu.
- **Regtech** – riešenia na prácu s rizikom a s reguláciami.
- **Wealthtech** – riešenia na správu portfólia, investícií a assetov, primárne pre inštitucionálnych investorov.

Z celkového počtu 377 spoločnosti, do ktorých spomínané banky investovali naša analýza v Tabuľke 6 identifikovala počty v jednotlivých kategóriách, ktoré sú následujúce:

Tabulka 6: Analýza investícií bánk do jednotlivých fintechových segmentov

Kategórie	**Počet spoločností**
Bankový softvér	32
Blockchain	18
Dáta, analytika a umelá inteligencia	52
Digitálne banky	13
Insurtech	13
Infraštruktúra	19
Kapitálové trhy	47
Osobné financie	26
Platby	54
Pôžičky	62
Regtech	26
Wealthtech	14
SPOLU	**377**

Zdroj: Vlastná analýza dát exportovaných z portálu crunchbase.com

Ako je z počtu investícií v jednotlivých segmentoch vidieť, tradičné banky neinvestujú iba do fintechov, ktoré majú pre nich nekonkurenčný charakter a znižujú im operatívne náklady alebo zvyšuju efektivitu – to môže byť príklad bankového softwaru, dátových a analytických služieb, infraštruktúrnych firiem alebo regtechu. Tradičné banky investujú taktiež do priamo konkurenčných fintechov, akými sú digitálne banky, fintechy v oblasti pôžičiek alebo platieb a kapitálových trhov. Z týchto dát sa potvrdzuje, že banky majú motiváciu investovať aj do fintechov, ktoré ich môžu v budúcnosti priamo ohrozovať a to pravdepodobne z dôvodov, aby cez investíciu boli informovaný o najnovších fintechových trendoch a aby mali prípadne možnosť spoločnosť neskôr odkúpiť celú.

Celý zoznam sme následne prepísali do tabuľkovej formy, v ktorej sme zobrazili počet celkových fitnechových investícií za jednotlivé sledované banky, ako aj počet investícií v jednotlivých dvanástich kategóriách, ktoré môžeme vidieť v Tabuľke 7.

Tabulka 7:Analýza investičnej aktivity bánk v jednotlivých kategóriach fintechov

Názov	Centrála	Banková bilancia v mld. Eur	Bankový Software	Blockchain	Dáta a analytika	Digitálna banka	Infraštruktúra	Insurtech	Kapitálové trhy	Osobné financie	Platby	Pôžičky	Regtech	Wealthtech	Investície SPOLU
JPMorgan Chase	USA	2307,8	3	2	2	1	1	2	7	2	5	5	4	2	36
HSBC Holdings PLC	GB	2234,3	1	1	0	0	1	0	3	0	0	1	3	1	11
Bank of America	USA	2071,9	2	0	2	0	1	0	4	0	3	0	0	1	13
BNP Paribas SA	FR	2040,8	3	2	4	0	0	1	1	0	1	1	0	2	15
Crédit Agricole Group	FR	1854,8	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2
Citigroup	USA	1687,3	2	3	5	1	3	0	7	6	6	8	6	8	55
Wells Fargo	USA	1668,3	5	1	3	1	0	0	1	2	3	4	2	2	24
Banco Santander SA	SP	1459,3	0	4	1	1	0	0	2	1	3	8	3	1	24
Deutsche Bank AG	GER	1348,1	1	0	2	1	3	0	2	1	2	2	0	0	14
Societé Générale SA	FR	1297,7	4	0	1	0	0	1	0	2	1	0	0	1	10
Groupe BPCE	FR	1277,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Barclays PLC	GB	1261,5	2	4	4	3	0	0	1	0	3	1	1	0	19
Lloyds Banking Group PLC	GB	887,9	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
ING Groep NV	NL	887	5	2	3	1	1	1	0	5	3	3	1	0	25
UBS Group AG	CH	837,1	2	1	0	0	1	0	3	0	0	1	0	3	11
UniCredit SpA	IT	831,5	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3
Goldman Sachs	USA	819,9	6	3	11	2	6	4	14	3	14	15	6	1	85
Crédit Mutuel Group	FR	813,2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	3
Intesa Sanpaolo SpA	IT	787,7	1	0	0	0	0	1	2	1	0	1	0	0	6
Royal Bank of Scotland Group PLC	GB	772,8	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Morgan Stanley	USA	751	3	2	3	2	1	2	9	2	5	6	5	2	42
Credit Suisse Group AG	CH	682,5	2	1	4	0	0	1	5	0	2	6	1	2	24
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria SA	SP	676,7	2	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	7
Standard Chartered PLC	GB	601,6	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	3
Rabobank	NL	590,4	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Nordea Bank Abp	FI	557,2	1	0	0	0	1	0	0	1	3	1	0	0	7
DZ BANK AG	GER	518,7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Danske Bank A/S	DK	479,4	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	4
Commerzbank AG	GER	461,9	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	20
U.S. Bancorp	USA	411,2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2
Caixa Bank SA	SP	386,6	2	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	6
BB&T Corp + SunTrust Banks	USA	386,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ABN Amro Group NV	NL	381,3	1	0	0	1	2	0	1	0	1	1	0	0	7
PAO Sberbank of Russia	RUS	359,8	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	4
PNC Financial Services	USA	336,4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Capital One Financial Corp.	USA	327,8	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	8
Bank of New York Mellon Corp.	USA	319,3	1	1	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	5
Svenska Handelsbanken AB	SWE	292,7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KBC Group NV	BE	283,8	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Nationwide Building Society	GB	267,3	2	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	5
DNB ASA	NO	265,5	0	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0	4
Skandinavska Enskilda Banken AB	SWE	252,3	2	0	3	0	1	0	0	1	2	0	0	0	9
La Banque Postale SA	FR	245,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Landesbank Baden-Wurttenberg	GER	241,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Erste Group AG	AT	237,4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Banco de Sabadell SA	SP	222,3	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	3
Swedbank AB	SWE	220,8	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	3
Bayerische Landesbank AuR	GER	220,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
State Street Corp.	USA	215,2	0	1	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	5
BFA Sociedad Tenedora de Acciones SAU	SP	207,7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Raiffeisen Gruppe Switzerland	CH	200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nykredit A/S	DK	193,9	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
VTB Bank PJSC	RUS	187,8	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	3
Landesbank Hessen-Thuringen Girozentrale	GER	181,4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Belfius Banque SA	BE	164,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Banco BPM SpA	IT	160,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Norddeutsche Landesbank Girozentrale	GER	154	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zurcher Kantonalbank	CH	150,4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Dexia SA	BE	140,4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OP Financial Group	FI	140,4	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2
Raiffeisen Bank International AG	AT	140,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Banca Monte dei Paschi di Siena SpA	IT	128,9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SPOLU			63	35	61	18	27	16	71	39	67	76	39	31	543

Zdroj: Vlastná analýza dát exportovaných z portálu crunchbase.com

Ako môžeme z Tabuľky 7 vidieť, celkový počet spoločností v respektíve investícií v jednotlivých kategóriách je vyšši ako v predošlej tabuľke. Vyšší je aj počet investícií celkovo, nakoľko v jednotlivých investičných kolách mohli participovať aj viaceré banky naraz. Počet fintechových firiem, ktoré sme takto analyzovali bolo 377 spoločnosti, no počet ich akcionárov z týchto 62 tradičných bankových inštitúcií je dokopy 543. Znamená to, že v priemere participovalo na investícií do fintechovej spoločnosti 1,44 bánk z nášho zoznamu.

Z Tabuľky 8 môžeme opäť vidieť vyššiu investičnú aktivitu bánk s najvyššiou bankovou bilanciou, pričom je viditeľné, že banky z USA sú v tejto skupine investične aktívnejšie. Prvé štyri miesta v počte investícií zastávajú postupne banky Goldman Sachs, Citigroup, Morgan Stanley a JPMorgan Chase.

Tabulka 8: Dvadsaťpäť investične najaktívnejších bánk do fintechov v jednotlivých kategóriách

Názov	Centrála	Banková bilancia v mld. Eur	Bankový Software	Blockchain	Dáta a analytika	Digitálna banka	Infraštruktúra	Insurtech	Kapitálové trhy	Osobné financie	Platby	Pôžičky	Regtech	Wealthtech	Investície SPOLU
Goldman Sachs	USA	819,9	6	3	11	2	6	4	14	3	14	15	6	1	**85**
Citigroup	USA	1687,3	2	3	5	1	3	0	7	6	6	8	6	8	**55**
Morgan Stanley	USA	751	3	2	3	2	1	2	9	2	5	6	5	2	**42**
JPMorgan Chase	USA	2307,8	3	2	2	1	1	2	7	2	5	5	4	2	**36**
ING Groep NV	NL	887	5	2	3	1	1	1	0	5	3	3	1	0	**25**
Wells Fargo	USA	1668,3	5	1	3	1	0	0	1	2	3	4	2	2	**24**
Banco Santander SA	SP	1459,3	0	4	1	1	0	0	2	1	3	8	3	1	**24**
Credit Suisse Group AG	CH	682,5	2	1	4	0	0	1	5	0	2	6	1	2	**24**
Commerzbank AG	GER	461,9	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	**20**
Barclays PLC	GB	1261,5	2	4	4	3	0	0	1	0	3	1	1	0	**19**
BNP Paribas SA	FR	2040,8	3	2	4	0	0	1	1	0	1	1	0	2	**15**
Deutsche Bank AG	GER	1348,1	1	0	2	1	3	0	2	1	2	2	0	0	**14**
Bank of America	USA	2071,9	2	0	2	0	1	0	4	0	3	0	0	1	**13**
HSBC Holdings PLC	GB	2234,3	1	1	0	0	1	0	3	0	0	1	3	1	**11**
UBS Group AG	CH	837,1	2	1	0	0	1	0	3	0	0	1	0	3	**11**
Societé Générale SA	FR	1297,7	4	0	1	0	0	1	0	2	1	0	0	1	**10**
Skandinavska Enskilda Banken AB	SWE	252,3	2	0	3	0	1	0	0	1	2	0	0	0	**9**
Capital One Financial Corp.	USA	327,8	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	**8**
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria SA	SP	676,7	2	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	**7**
Nordea Bank Abp	FI	557,2	1	0	0	0	1	0	0	1	3	1	0	0	**7**
ABN Amro Group NV	NL	381,3	1	0	0	1	2	0	1	0	1	1	0	0	**7**
Intesa Sanpaolo SpA	IT	787,7	1	0	0	0	0	1	2	1	0	1	0	0	**6**
Caixa Bank SA	SP	386,6	2	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	**6**
Bank of New York Mellon Corp.	USA	319,3	1	1	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	**5**
Nationwide Building Society	GB	267,3	2	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	**5**
State Street Corp.	USA	215,2	0	1	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	**5**

Zdroj: Vlastná analýza dát exportovaných z portálu crunchbase.com

Tieto štyri americké banky nemajú najvyšší počet investícií, kvôli tomu, že majú aj navyšší objem bilancie, Morgan Stanley aj Goldman Sachs sa zaraďujú podľa veľkosti bilancie v našej tabuľke až na 17. a 21. miesto. Dôvod vyššieho počtu investícií týchto amerických bánk je buď geografický, alebo je spôsobený kompetitívnejším prostredím na americkom finančnom a bankovom trhu, kde je najväčší počet fintechových unicornov a aj najväčší objem investícií do fintechov celosvetovo. Určiť presné dôvody vyššej investičnej aktivity týchto bánk oproti európskym bankám s rovnakým biznisovým zameraním je zaujímavou témou, ktorá by mohla byť predmetom ďalšej akademickej práce.

Pri analyzovaní dát o investíciach sme sa zamerali aj na tvrdenie, ktoré bolo v tejto diplomovej práci v predošlých častiach uvedené a ním je, že fintechové spoločnosti sú zdržanlivé prijať investíciu od tradičnej banky pokiaľ sa ich v investičnom kole nezúčastní viac[115].

Táto hypotéza má svoje opodstatnenie v tom, že sa fintech obáva, že by banka investovaním následne chcela vo fintechu presadzovať svoje strategické ciele, prípadne ho neskôr celý odkúpiť a žiaden z iných akcionárov, by túto silnú pozíciu banky ako akcionára vo fintechu neumierňoval alebo nevybalansoval.

Z našich spracovaných dát investícií bánk do 377 fintechových a technologických spoločnosti sme analyzovali počet investorov bánk a počet všetkých investorov v poslednom investičnom kole fintechu, ktoré zvyčajne obsahovalo najviac počet investorov v porovnaní s predošlými investičnými kolami, ktoré sme neanalyzovali. Chceli sme zistiť koľko investícií obsahovalo spomedzi svojich investorov iba jednu tradičnú banku a či je v jednotlivých kategóriách výrazný rozdiel.

Tabulka 9: Analýza počtu investorov v jednotlivých kategóriách fintechov

Kategórie	Počet investícií celkovo	Počet investícií s 1 bankou ako investorom	% investícií s 1 bankovým investorom	Priemerný počet investorov bánk	Priemerný počet všetkých investorov
Bankový Software	32	21	66%	1,98	5,09
Blockchain	18	12	67%	1,89	7,67
Dáta, analytika a umelá inteligencia	52	45	87%	1,07	3,58
Digitálne Banky	13	10	77%	1,25	3
Insurtech	13	12	92%	1,08	3,46
Infraštruktúra	19	10	53%	1,58	4,63
Kapitálové trhy	47	34	72%	1,45	4,02
Osobné financie	26	22	85%	1,15	3,12
Platby	54	44	81%	1,22	3,83
Pôžičky	63	51	81%	1,24	3,56
Regtech	26	20	77%	1,37	3,81
Wealthtech	14	9	64%	1,79	4
SPOLU	***377***	***290***	**75%**	**1,422**	**4,15**

Zdroj: Vlastná analýza dát exportovaných z portálu crunchbase.com

[115] Yang, S. (2015, March 20). *Why Wall Street is pouring money into companies that want to eat its lunch*. Business Insider. Dostupné na: https://www.businessinsider.com.au/wall-street-invests-in-fintech-startups-2015-3

Z dát, ktoré máme z našej analýzy k dispozícií sme zistili, že 75% všetkých investícií sú investície, v ktorých participovala iba jedna tradičná banka a nie viacero, ako je vidno v Tabuľke 9. Môžeme ale vidieť istý vzor. Pri investíciách do infraštruktúry a bankového softvéru je vyšší počet investícií, ktorých sa zúčastnilo viacero bánk naraz, čo môže zodpovedať tomu, že tieto projekty nie sú priamo konkurenčné bankám a často sú práve banky ich zákazníkmi. Na druhú stranu, prekvapila nás vysoká miera investícií s jednou bankovou inštitúciou v oblasti dát, analytiky a umelej inteligencie, tento segment považujeme pre banky taktiež za segment, ktorý im priamo nekonkuruje. Z daných dát ale nemôžeme jednoznačne potvrdiť alebo vyvrátiť hypotézu, že fintechové spoločnosti sú zdržanlivé pri prijatí investície iba od jednej banky, a skôr sa snažia získať v investičnom kole ako investorov viaceré banky zároveň. Analyzovali sme totiž iba investície, ktorých sa spomínané banky zúčastnili. Na to aby sme túto hypotézu mohli naplno zhodnotiť, museli by sme analyzovať všetky investície do fintechových spoločností, aj také ktorých sa banky nezúčastnili, čo by nám mohlo napovedať či v jednotlivých kolách skôr banky absentujú alebo sa ich ako investori zúčastňujú. Taká analýza by mohla potvrdiť zdržanlivosť fintechov voči bankám v otázke prijatia investície.

2.4 Analýza aktivity technologických gigantov vo finančnom sektore

Aktivity veľkých technologických spoločnosti napovedajú, že pre tradičné finančné inštitúcie nebudú hrozbou iba novo vznikajúce fintechové spoločnosti, ale aj existujúce technologicky vyspelé spoločnosti z iných segmentov, ktoré expandujú do sektoru finančných služieb. Opäť treda rozlíšiť, či je tento trend pre tradičné finančné inštitúcie vážna hrozba alebo skôr potenciál na spoluprácu, líši sa to prípad od prípadu. Spomenieme niektore aktivity štyroch najvýznamnejších technologických gigantov Amazon, Apple, Facebook a Google. Týmto technologickým gigantom pozitívne nahráva aj ich dobrá reputácia medzi koncovými zákazníkmi, minimálne v USA. Podľa konzultanskej spoločnosti McKinsey a ich prieskumu[116] by totiž 65% respondentov kúpilo finančné produkty od Amazonu, 58% respondentov od Google, 56% od Apple a 35% od spoločnosti Facebook, čo je významné číslo napovedajúce eventuálnu ľahkosť vstupu na trh finančných produktov a služieb týmito technologickými gigantmi.

2.4.1 Amazon vo finančnom sektore

Spoločnosť Amazon operuje viaceré finančné produkty a služby, ktoré primárne dodávajú hodnotu samotnému ekosystému Amazonu, zvyšujú participáciu klientov v ekosystéme a riešia ich finančné potreby. Dá sa teda povedať, že Amazon skôr buduje finančné služby, ktoré mu pomáhaju dosiahnuť jeho strategického cieľu a to podpory samotnej Amazon e-commerce platformy. Produkty alebo služby, ktoré Amazon odkúpil alebo vytvoril sa sústreďujú hlavne na zvýšenie počtu predajcov na Amazone, riešenie ich problémov a umožnenie predávať na Amazone vo vyšších množstvách. Taktiež sa zameriavajú na koncových zákazníkov, aby nakupovali častejšie a nákup bol pre nich jednoduchší. Nakoľko je Amazon predajnou platformou združujúcou dopyt a ponuku, musí sa zameriavať na obe strany a zlepšovať svojími finančnými produktami zákaznícku skúsenosť a angažovanosť oboch strán.

Medzi finančné produkty, ktoré sú zamerané na stranu predajcov patria napríklad Amazon Pay. Jedná sa o digitálnu peňaženku a platobnú bránu, ktorá je jednoduchá pre koncového zákazníka ale zjednodušuje proces predaja a náklady pre samotného predajcu, či je to priamo na online platforme Amazon alebo sa môžu používať aj v kamenných obchodoch. Amazon tak ponúka svojím zákazníkom vlastnú platobnú bránu s vlastnými poplatkami, namiesto toho aby využíval platobnú bránu iných finančných spoločností.

V oblasti pôžičiek ja Amazon tiež aktívny. Služba Amazon Lending je zameraná na krátkodobé financovanie malých a stredných podnikov, ktoré sú predajcami na Amazone. Výhoda Amazonu je v tomto segmente celkom priamočiara, má totiž transakčné dáta svojich predajcov

[116] Godsall, A., Dietz, M., Lawson, N., S., Khanna, S., Seth, I. (2019: Inflection point: Seven transformative shifts in US retail banking. McKinsey & Company. Dostupné na: https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Financial%20Services/Our%20Insights/Inflection%20point%20Seven%20transformative%20shifts%20in%20US%20retail%20banking/Inflection-point-Seven-transformative-shifts-in-US-retail-banking-vF

na platforme a na základe nich by vedel odhadovať kreditné skóre. Ročné úroky sa pohybujú v rozmedzí 6% a 17%, celkovú veľkosť poskytovaných krátkodobých pôžičiek Amazon nezverejňuje, odhadujú sa ale v roku 2018 na úrovni okolo 1 miliardy USD[117]. Podľa informácií CNBC[118] Amazon Lending program spolupracuje s Bank of America Merrill Lynch pre financovanie krátkodobých pôžičiek. Toto je dobrým príkladom, ako môže vznikať spolupráca medzi tradičným sektorom finančných inštitúcií a technologickými spoločnosťami, ktoré sa navzájom doplňujú v dosahovaní svojich cieľov. Nová regulácia PSD2 v Európe, známa ako Open Banking vo Veľkej Británií, umožňuje podobným veľkým technologickým spoločnostiam vstupovať do finančného sektoru s nižšími bariérami na vstup. Pre Amazon regulácia PSD2 napríklad umožní lepšie zhodnotiť kreditné riziko svojich predajcov používajúcich služby Amazon Lending nakoľko táto regulácia umožňuje spoločnostiam mať prístup ku bankovým či transakčným dátam zákazníkov bánk, ak im to títo zákazníci umožnia. Pre Amazon to bude znamenať jednak schopnosť splácania záväzkov svojich zákazníkov ale dá im to informáciu aj o množstve predaja, ktorý títo predajcovia majú na iných predajných platformách ako Amazon.

Medzi inovatívne finančné produkty zamerané na koncových zákazníkov a nie predajcov patrí aj dobre známy spôsob nákupu v Amazon Go kamenných obchodoch, kde zákazník môže s produktami, ktoré si chce zakúpiť, jednoducho odísť bez nutnosti zastavenia sa pri kase a zaplatenia. Ak má aplikáciu Amazon App, pri odchode z obchodu sa mu automaticky stiahne z účtu poplatok za nákup. Kamery a senzory v rámci Amazon Go obchodu zaznamenávajú aké produkty si aký konkrétny zákazník odniesol. Táto služba je možnou budúcnosťou nakupovania v kamenných obchodoch a pre koncového zákazníka spĺňa dôležité kritérium – rýchlosť a pohodlnosť.

Ďalšia finančná služba Amazon Cash, ktorá bola spustená v 2017 sa zameriava na tzv, unbanked segment zákazníkov, ktorý nemajú vlastný bankový účet, a nemohli by tak nakupovať na Amazone v prípade, že nie je možná platba v hotovosti pri obdržaní zásielky. Amazon Cash umožňuje v partnerských kamenných predajniach Amazonu zákazníkom vložiť hotovosť bez poplatkov na vlastný digitálny účet, ktorým môžu následne nakupovať online na Amazone. Táto služba je aplikovateľná prevažne v rozvojových krajinách, kde má Amazon taktiež zastúpenie.

Amazon spustil taktiež vlastné kreditné a debitné karty pre zákazníkov. Spoločnosť ponúka svojim zákazníkom debitnú kartu Amazon Store Card, ktorú spustila v roku 2015 v partnerstve so Synchrony Bank. Ponúka aj kreditnú kartu pre vybraných zákazníkov v spolupráci s JPMorgan Chase[119]. Majitelia týchto kariet majú 5% cash-back na všetky nákupy na Amazone, teda 5% zľavu po nákupe. Okrem toho majú bezúrokové financovanie nákupu na Amazone do pol roka alebo jedného roka od nákupu v závislosti od výšky nákupu.

[117] Kaziukenas, J. (2019, február). *Amazon is lending 1$ billion a year*. Marketplace Pulse. Dostupné na: https://www.marketplacepulse.com/articles/amazon-is-lending-1-billion-a-year

[118] Kim, E. (2018, február). *Amazon has partnered with Bank of America for its lending program: Sources*. CNBC. Dostupné na: https://www.cnbc.com/2018/02/14/amazon-and-bank-of-america-partner-for-lending-program-but-growth-has-stalled.html

[119] CB Insights (2019d). *Everything you need to know about what Amazon is doing in financial services*. CB Insights. Dostupné na: https://www.cbinsights.com/research/report/amazon-across-financial-services-fintech/

Vrámci poistenia ponúka v Európe spoločnosť takzvanú Amazon Protect, ktorá buď na 2 alebo 3 ročné obdobie poistí nákup proti strate a vlastným poškodeniam.

Spomenuté produkty sú časťou zo všetkých produktov alebo partnerstiev alebo investícií, ktoré Amazon má vo finančnom sektore. Podľa Amazonom nepotvrdených informácií s bankou JPMorgan Chase komunikoval o partnerstve vo vytvorení Amazon bežného účtu pre USA. Ponúkať zákazníkom bežný účet by pre Amazon malo významnú výhodu v dátach, nakoľko by sa v ňom odzrkadlovali aj dáta o mzde a príjmoch z práce, ako aj všetky transakcie zákazníka. Podľa najnovšej správy z Novembra 2019[120] ale Amazon vraj ustúpil od myšlienky vytvorenia bežného účtu v USA.

2.4.2 Google vo finančnom sektore

Google podobne ako Amazon uvažuje o spustení bežných účtov. Spustenie bežných účtov Google v USA je naplánované začiatkom roku 2020 a je robené v spolupráci s Citigroup bankou[121].

Tento produkt je ďalším príkladom, kedy veľké technologické spoločnosti síce vstupujú do finančného odvetvia, vstupujú ale nie ako nová konkurencia ale spoluprácou s existujúcimi bankami. Bežný účet má byť integrovaný s už existujúcou službou Google Pay, ktorá zákazníkom umožnuje platbou na platobných termináloch iba s mobilom. Vrámci tejto aplikácie ci zákazník uloží svoju platobnú kartu, a pri jej používaní sa skutočné údaje karty pri platbách v obchodoch s pomocou Google Pay nezdieľajú a tak vždy ostávajú v bezpečí.

V minulosti si Google snažil o vstup do finančného odvetvia produktom Google Wallet v roku 2011, ktorý ale skončil neúspechom. Tento produkt mal umožnovať zasielanie peňazí medzi jednotlivými zákazníkmi, ale nezískal tržný záujem. Google v decembri 2018 získal E-money licenciu v Litve[122], čo mu umožnuje procesovanie platieb a ponúkanie digitálních peňaženiek naprieč celou EU. Google taktiež získava novou reguláciou PSD2 výrazný potenciál na vstup do segmentu finančných služieb.

Hlavným zameraním Google je poskytovanie informácií a dát pre svojich zákazníkov, ďalším logickým krokom je podľa štúdie od spoločnosti Forrester[123] nie to, že by sa Google stal bankou a signifitkantným hráčom na bankovom trhu. Skôr je pravdepodobnejšie, že by sa Google

[120] Ennis, D. (2019, november). *Amazon abandons plan for checking accounts*. Banking Dive. Dostupné na: https://www.bankingdive.com/news/amazon-abandons-plan-for-checking-accounts/567519/

[121] Bradshaw, T., Armstrong, R. (2019, november). *Google in talks to move into banking*. Finacial Times. Dostupné na: https://www.ft.com/content/7c4eb71c-0610-11ea-a984-fbbacad9e7dd

[122] Kahn, J., Seputyte, M. (2018, december). *Google payment expands with e-money license from Lithuania*. Bloomberg. Dostupné na: https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-12-21/google-payment-expands-with-e-money-license-from-lithuania

[123] Berdak, O. (2014, júl). Why asking about Google bank is the wrong question. Forrester. Dostupné na: https://go.forrester.com/blogs/14-07-29-why_asking_about_google_bank_is_the_wrong_question/

pozicionoval ako platforma, ktorá bude facilitovať vzťah medzi zákazníkom a bankovými inštitúciami poskytovaním produtkových odporúčaní a a odporúčaní finančných služieb.

2.4.3 Apple vo finančnom sektore

Spoločnosť Apple v roku 2019 taktiež vstúpila do sektora finančných služieb, a to pre firmu vôbec prvý krát. Spoločnosť, rovnako ako Google, má vlastnú mobilnú aplikáciu pre Iphone s názvom Wallet App, do ktorej si uživateľ môže uložiť svoje existujúce debitné alebo kreditné karty a platiť mobilom, bez nutnosti vyťahovania karty či peňaženky. Apple po novom ponúka založenie vlastnej Apple Card kreditnej karty, vrámci Wallet App a zákazník obdrží túto Apple Card aj vo fyzickej podobe pre prípady, kedy sa nedá platiť s pomocou mobilu – či už ide o online platobné brány alebo nekompatibilné terminály. Apple na tomto produkte, rovnako ako Google a Amazon spolupracuje s existujúcimi hráčmi na trhu. Apple Card je spoluprácou medzi firmou Apple, bankou Goldman Sachs a spoločnosťou Mastercard[124].

2.4.4 Facebook vo finančnom sektore

Facebook uviedol v prvej polovici 2019 novú myšlienku vlastnej kryptomeny pod názvom Libra s očakávaným spustením v roku 2020. Prvá informácia o tom, že Facebook pracuje na projekte vlastnej kryptomeny je z mája 2019, vtedy mal projekt názov GlobalCoin alebo FacebookCoin[125].

Po roku 2018, ktorý bol pre kryptomeny z hladiska valuácií a záujmu verejnosti upadajúcim rokom, bol projekt Facebook Libra kryptomenou, ktorá opäť priniesla tému využitia kryptomien pre finančný sektor do veřejného diskurzu. Okolo projektu Libra sa sformovala asociácia podporujúcich společnosti medzi ktoré patria aj Uber, Vodafone, Spotify, PayU, Coinbase. Spočiatku Mali o členstvo v asociácií záujem aj spoločnosti Visa, Mastercard, PayPal, Stripe ale projektu sa nakoniec nezúčastnili. Podľa webstránky projektu Libra je cieľom vytvorenie globálnej meny a finančnej infraštruktúry na báze blockchainu pre zníženie nákladov cezhraničných transferov peňazí a skrátenie času transferov[126]. Transfer paňazí by mal byť rýchly a jednoduchý ako zasielanie online správ.

Pre Facebook je krok smerom k vytvoreniu možnosti platby cez svoje komunikačné aplikácie strategickým krokom. Zasielanie správ cez Messenger, WhatsApp či Instagram je využívané

[124] Mickle, T., Hoffman, L., Rudegeair, P. (2019, február). *Apple, Goldman Sachs team up on credit card paired with iPhone*. The Wall Street Journal. Dostupné na: https://www.wsj.com/articles/apple-goldman-sachs-team-up-on-credit-card-paired-with-iphone-11550750400?mod=e2tw
[125] Chohan, U. W. (2019). *Social Media Monopolies and Cryptocurrencies: Facebook's Proposed Coin*. Notes on the 21st Century (CBRI).
[126] Informácie z: https://libra.org/en-US/

miliardami ľudí po celom svete, Facebook tak môže rozšíriť svoje pôsobenie aj na finančný segment a ponúknuť takéto služby svojej historicky bezprecedentne širokej báze zákazníkov.

V projekte Libra neparticipovala žiadna banka ani žiadna konkurenti ako Google či Amazon. Hlavne banky sa rozhodli nezúčastniť sa hneď v začiatkoch projektu kvôli nejasnostiam s reguláciou Libry[127].

Kryptomena Libry mala byť istená košom rôznych mien a štátnych pokladničných poukážiek, čím mala zabezpečovať ochranu proti volatilite a udržiavanie hodnoty. Budúcnosť projektu Libra je v tento čas neznáma, hlavne kvôli kritike regulátorov a obave, že by Libra mohla výrazne zmeniť monetárny systém vo svete. Je to ale projektom, ktorý jednoznačne je konkurenčnou hrozbou nie len pre centrálne banky samotné ale hlavne pre tradičné bankové inštitúcie, ktoré zabezpečujú držanie, platby a transfery peňazí. Tento systém by Libra mohla úplne zmeniť a Facebook by sa tak mohol vo veľkom zaktivizovať v oblasti financií a platieb, čo jeho konkurencia v Číne, WeChat už dlhší čas porkýva.

2.4.5 Zhrnutie hrozby technologických gigantov vo finančnom sektore

Z analýz aktivít technologických gigantov vo finančnom sektore vyplýva, že v súčasnosti tieto spoločnosti zaujali kooperatívny prístup ku tradičným bankovým spoločnostiam a nie su pre nich priamymi konkurentmi. Projekt Facebook Libra je ale špecifickým projektom, ktorý má možnosť nie len zmeniť finančný trh ale konkuruje aj samotným monetárnym systémom jednoltivých krajín. Narozdiel od start-upov majú technologickí giganti oproti bankám výhodu vo využívaní dát a analytike pre správne cielenie na zákazníkov, čím by dokázali banku poraziť nie len na úrovni inovácie ale aj na úrovni samotnej distribúcie svojich potenciálnych finančných produktov. Ak by sa technologickí giganti rozhodli naplno a konkurenćne vstúpiť na finančný trh, mohlo by to pre tradičné finančné inštitúcie znamenať eśte väčšiu hrozbu, akú predstavujú fintechové spoločnosti.

[127] Murphy, H. (2019, jún). Facebook unveils global digital coin called Libra. Financial Times. Dostupné na: https://www.google.com/amp/s/amp.ft.com/content/af6b1d48-90cc-11e9-aea1-2b1d33ac3271

3 Záver

Digitalizácia, inovácie a rast fintechových spoločností je fenoménom na finančnom trhu. Tradićné finančné inštitúcie sú fintechmi ohrozované a na základe teórie aj príkladov z iných odvetví môžeme vidieť, že tržná disrupcia je teoreticky možná aj pre finančný sektor.

Z jednotlivých častí našej analýzy v praktickej časti tejto diplomovej práce, ako aj z naštudovania ostatných zdrojov v teoretickej časti vyplýva, že fintechy sú pre tradičné spoločnosti významnou hrozbou. Na začiatku praktickej časti sme si určili päť rôznych možností, ktoré môžu na finančnom trhu nastať a nimi sú:

- *Zachovanie neohrozenej pozície tradičných bánk,*
- *disrupcia fintechovými spoločnosťami,*
- *úzka kooperácia bánk a fintechov aj skrze investície,*
- *aktívne M&A bánk,*
- *disrupcia technologickými gigantmi.*

Z našich analýz a anylzovaných zdrojov v tejto práci vyplýva, že počet fintechov na trhu rastie, rastú aj ich tržby a tým menia pozíciu tradičných bánk. Záujem investorov o investície do fintechov je neustále rastúci. Demografické zmeny na trhu zákazníkov bankových inštitúcií a znížená reputácia bánk po finančnej kríze, je ďalším aspektom, ktorý táto práca vyhodnotila ako aspekt s vplyvom na úspech fintechov voči bankám.

Ako sme analyzovali, fintechy sú schopné rozširovať svoju zákaznícku bázu a produktové portfólio a to či budú schopné disrupovať finančný trh je otázkou toho, ako sa tradičné banky budu vedieť rýchlo zinovovať. Z týchto dôvodov práca došla k záveru, že zachovanie neohrozenej pozície tradičných bánk bez akejkoľvek ich aktivity v digitalizácií a inováciach je nepravdepodobná.

Konkurenčný boj neprebieha iba medzi fintechovými spoločnosťami a tradičnými finančnými inštitúciami alebo bankami. Jednotlivé banky bojujú aj medzi sebou a očakávame, že niektoré budú schopné digitalizáciou fintechovým spoločnostiam konkurovať a iné budú disrupované a zaniknú.

Jednoznačnú odpoveď na to, či fintechy disrupujú finančný trh v budúcnosti ale táto práca nepreukázala, nakoľko je dynamika vo finančnom ekosystéme veľmi aktívna a jednotlivé banky pristupujú čoraz viac ku interným inováciam, digitalizácií ,ako aj investíciam a akvizíciam ako stratégií konkurencie ku fintechovej hrozbe.

Hlavnú časť našej práve tvorí analýza investícií alebo akvizícií 62 najväčších európskych bánk a bánk z USA voči fintechom. Táto analýza sa pozerá na investície alebo akvizície ako spôsob kooperácie bánk a fintechov, aby si banky udržali svoju relevantnú pozíciu aj do budúcnosti. V analýze sa nepreukázala závislosť medzi veľkosťou bilancie a počtom investícií alebo akvizícií. Čo táto práca spozorovala je ale aktívnejšia investičná a akvizičná aktivita bánk

z USA oproti bankám v Európe. Bližšie sme sa zamerali na investičné aktivity v Európe, nakoľko nám táto téma v ostatných preštudovaných zdrojoch prišla nedostatočne pokrytá.

Investična aktivita bánk do fintechov sa celkovo zdá nízka, okrem pár vybraných bánk. Zistili sme, že pozorované banky investujú prevažne do kategórie pôžičiek, dátovej analytiky a umelej inteligencie ako aj do kategórie fintechov kapitálových trhov. Nemôžeme ale povedať, že by to bol hlavný segment záujmu investícií. Je možné, že tieto segmenty obsahujú jednoducho najviac vyspelých a investovateľných projektov. Každopádne, analýzy preukázali, že tradičné banky považujú akvizície a investície za relevantnú stratégiu, ako ostať na trhu relevantnými, a investície môžu byť považované aj za opcie na kúpu fintechových spoločností v budúcnosti, pokiaľ to bude pre banku výhodné

Investična aktivita bánk sa zdá nízka, no môže to byť spôsobené aj tým, že fintechy tradičné banky, ako investorov odmietajú, nakoľko im môžu byť priamo konkurenčné a obávajú sa tak neskoršieho úplného odkúpenia. Práve túto tému považujeme za zaújímavý subjekt skúmania pre ďalšie vedecké práce, ktoré by sa zamerali na motívácie strany investora a spoločnosti, do ktorej je investované. Takéto skúmanie by porovnalo investičné kolá do fintechov, ktorých sa banky nezúčastnili a dôvody tejto neúčasti, ako aj investičné kolá kde sa banky ako investori zúčastnili, ktoré sme analyzovali v našej diplomovej práci.

V posledných rokoch vidíme, že počet investícií bánk do fintechov narastá a preto, ak by tento trend pokračoval, bude budúcnosť finančného trhu priklonená bankovým inštitúciam, ktoré sa zinovovali investíciami alebo akvizíciami fintechov, ktoré môžu byť konkurenčného aj nekonkurenčného charakteru.

Ako môžeme z prehľadu aktivít technologických gigantov vo finančnom sektore vidieť, spoločnosti ako Amazon, Apple, Facebook a Google v tejto chvíli skôr s tradičnými bankovými inštitúciami spolupracujú ako im priamo konkurujú. Na poskytovanie niektorých finančných služieb je potrebná k tomu prislúchajúca banková bilancia, prípadne licencia, toto je pravdepodobne dôvod, prečo technologický giganti zatiaľ uprednostňujú spolupracovať s tradičnými finančnými inštitúciami. Ako sme ale na začiatku práce písali, boj medzi start-upom a tradičnou firmou, ktorej priamo konkuruje, je o tom, či vie start-up rýchlejšie zvládnuť distribúciu svojho produktu alebo či sa dokáže tradičná firma rýchlejšie zinovovať[128]. Práve distribúcia je hlavnou výhodou a špecializáciou technologického giganta. Technologický giganti využívajú vyspelé techniky dátovej analýzy na získanie potrebných dát o zákazníkovi, čo im umožňuje nižšie náklady na akvizíciu zákazníka a tým ľahšiu distribúciu oproti bankám. V distribúcií sa s nimi banky nemôžu porovnávať a ťahajú za kratší koniec. Ak by sa teda technologické giganty rozhodli naplno vstúpiť do konkurenčného boja s tradičnými finančnými inštitúciami, bol by takýto boj pre finančné inštitúcie oveľa komplikovanejší ako konkurovať proti fintechom.

[128] Rampell, A. (2015, November). *Distribution vs. Innovation. Andreessen Horowitz*. Dostupné na: https://a16z.com/2015/11/05/distribution-v-innovation/

Na základe analyzovanej investičnej a akvizičnej aktivity sa prikláňame k záveru, že banky, ktoré investujú a akvírujú fintechy investíciami urýchlia svoju digitalizáciu a inovatívnosť a ostanú na finančnom trhu dôležitým hráčom, ktorý nebude fintechovými spoločnosťami disrupovaný a to aj z dôvodu, že na poskytovanie finančných služieb a produktov je potrebná k tomu prislúchajúca banková bilancia.

Finančný ekosystém je z dôvodu investícií a vznikajúcich fintechových unicornov rýchlo meniaci sa ekosystém, preto je potrebné pozorne pozorovať aké strategické kroky jednotlivé banky a fintechy zvolia, aby zachovali svoju relevanciu na finančnom trhu.

Zoznam použitej literatúry

Ab Rahman, A., Hamid, U. Z. A., & Chin, T. A. (2017*). Emerging technologies with disruptive effects: a review*. Perintis e-Journal, 7(2), 111-128.

Bookstaber, R. (2007). *Markets, Hedge Funds, and the Perils of Financial Innovation: A Demon of Our Own Design*, John Wiley & Sons

Buckley, R., Arner, D., & Barberis, J. (2016). *150 years of fintech: An evolutionary analysis*. JASSA The Finsia Journal of Applied Finance, 3.

De Haan, J., Oosterloo, S., & Schoenmaker, D. (2012). *Financial markets and institutions: A European perspective*. Cambridge University Press.

Dermine, J. (2016*). Digital banking and market disruption: a sense of déjà vu*?. FSR FINANCIAL, 17.

Dermine, J. (2009). *Bank valuation & value-based management: deposit and loan pricing, performance evaluation, and risk management*. McGraw-Hill.

Dorfleitner, G., Hornuf, L., Schmitt, M., & Weber, M. (2017). *FinTech in Germany*. Cham: Springer International Publishing.

Ferrari, R. (2016). *FinTech Impact on Retail Banking–From a Universal Banking Model to Banking Verticalization*. The FinTech Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries, 248-252.

Freixas, X., & Rochet, J. C. (2008). *Microeconomics of banking*. MIT press.

Gomber, P., Koch, J.-A., and Siering, M. (2017). *Digital Finance and FinTech: current research and future research directions*. Journal of Business Economics, 87, 537-580.

Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). *On the fintech revolution: interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services*. Journal of Management Information Systems, 35(1), 220-265.

Gromek, M. (2018). *Clarifying the blurry lines of FinTech: Opening the Pandora's box of FinTech categorization 1*. In The Rise and Development of FinTech (Open Access) (pp. 168-189). Routledge.

Hannan, T. H., & McDowell, J. M. (1984). *The determinants of technology adoption: The case of the banking firm*. The RAND Journal of Economics, 328-335.

Hughes, J. P., & Mester, L. J. (2013). *Who said large banks don't experience scale economies? Evidence from a risk-return-driven cost function*. Journal of Financial Intermediation, 22(4), 559-585.

Chohan, U. W. (2019). *Social Media Monopolies and Cryptocurrencies: Facebook's Proposed Coin*. Notes on the 21st Century (CBRI).

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail.* Harvard Business School Press. *Boston, MA*.

Iansiti, M., & Levien, R. (2004). *The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. Harvard Business Press.

Kumar, S. (2016). Relaunching innovation: Lessons from silion valley. Banking Perspective 4(1), 19–23

Kumaraswamy, A., Garud, R., & Ansari, S. S. 2018. Perspectives of Disruptive Innovation. *Journal of Management Studies,* 55(7): 1025–1042. https://doi.org/1010.1111/joms.12399

Laven, M., & Bruggink, D. (2016). How FinTech is transforming the way money moves around the world: An interview with Mike Laven. *Journal of Payments Strategy & Systems*, *10*(1), 6-12.

Lee, I., & Shin, Y. J. 2018. Fintech: Ecosystem, Business Models, Investment Decisions, and Challenges. *Business Horizons,* 61(1): 35–46.

Maurer, J. G. (1971). Readings in organization theory: Open-system approaches. Random House (NY).

Nicoletti, B., Nicoletti, & Weis. (2017). *Future of FinTech*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.

Payette, J. (2014). Resolving Legitimacy Deficits in Technology Startups through Professional Services Practices. *Technology Innovation Management Review*, *4*(6).

Philippon, T. (2016). The FinTech opportunity. NBER Working Paper No. 22476. Dostupné na: https://www.nber.org/papers/w22476

Schumpeter, J. (1942). Creative destruction. *Capitalism, socialism and democracy*, *825*, 82-85.

Svensson, C., Udesen, J., & Webb, J. (2019). Alliances in Financial Ecosystems: A Source of Organizational Legitimacy for Fintech Startups and Incumbents. Technology Innovation Management Review, 9(1).

Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. John Wiley & Sons.

Wheelock, D. C., & Wilson, P. W. (2018). The evolution of scale economies in US banking. *Journal of Applied Econometrics*, *33*(1), 16-28.

Elektronické zdroje:

Allianz X (2018, marec). *Allianz X co-leads European mobile bank N26's series C round*. Allianz X. Dostupné na: https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz_com/migration/media/press/document/Allianz-N26_EN.pdf

Berdak, O. (2014, júl). Why asking about Google bank is the wrong question. Forrester. Dostupné na: https://go.forrester.com/blogs/14-07-29-why_asking_about_google_bank_is_the_wrong_question/

Bradshaw, T., Armstrong, R. (2019, november). *Google in talks to move into banking*. Finacial Times. Dostupné na: https://www.ft.com/content/7c4eb71c-0610-11ea-a984-fbbacad9e7dd

Browne, R. (2017, November). *Monzo CEO Tom Blomfield was clear to Stripe founders: We have no plans to be acquired*. CNBC. Dostupné na: https://www.cnbc.com/2017/11/20/monzo-ceo-tom-blomfield-was-clear-to-stripe-founders-we-have-no-plans-to-be-acquired.html

Burnmark (2016). *Challenger banking*. Burnmark. Dostupné na: https://www.burnmark.com/uploads/reports/Burnmark_Report_Oct16_ChallengerBanking1.pdf

CB Insights (2019a). *Global Fintech report Q2 2019*. Dostupné na databáze CB Insights

CB Insights (2019b). *Global Fintech report Q3 2019*. Dostupné na databáze CB Insights

CB Insights (2019c). *Fintech trends 2019*. Dostupné na databáze CB Insights

CB Insights (2019d). *Everything you need to know about what Amazon is doing in financial services*. CB Insights. Dostupné na: https://www.cbinsights.com/research/report/amazon-across-financial-services-fintech/

Citi (2017). Citi GPS: Digital Disruption – Revisited. Dostupné na: https://www.privatebank.citibank.com/home/fresh-insight/citi-gps-digital-disruption-revisited.html

Ennis, D. (2019, november). *Amazon abandons plan for checking accounts*. Banking Dive. Dostupné na: https://www.bankingdive.com/news/amazon-abandons-plan-for-checking-accounts/567519/

Eurostat (2019). Štatistické dáta vyhľadané 1.12.2019. Populácia v roku 2018 v krajinách EU-28. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat

Financial Stability Board (2017). Monitoring of fintech. Dostupné na: https://www.fsb.org/work-of-the-fsb/policy-development/additional-policy-areas/monitoring-of-fintech/

FIS Global (2019). *The 2019 Readiness Report*. FIS Global. Dostupné na: https://www.fisglobal.com/fis-readiness-report

Fry, R. (2018). Millenials projected to overtake baby boomers as America's largest generation. Pew Research Center. Dostupné na: https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/01/millennials-overtake-baby-boomers/

Garrido, F., Chaudhry, S., (2019, apríl). *The world's 100 largest banks*. S&P Global Market Intelligence. Dostupné na: https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/50964984

Godsall, A., Dietz, M., Lawson, N., S., Khanna, S., Seth, I. (2019: Inflection point: Seven transformative shifts in US retail banking. McKinsey & Company. Dostupné na: https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Financial%20Services/Our%20Insights/Inflection%20point%20Seven%20transformative%20shifts%20in%20US%20retail%20banking/Inflection-point-Seven-transformative-shifts-in-US-retail-banking-vF

Harvard Business Review (2019). In the game: Traditional financial institutions embrace fintech disruption. Hardvard Business School. Dostupné na: https://hbr.org/resources/pdfs/comm/mastercard/Fintech.pdf

Chikova, D., Kent, S., Freddi, R. (2019). European retail banking radar 2019. A.T. Kearney. Dostupné na: http://www.atkearney.es/financial-services/article/?/a/european-retail-banking-radar-2019

China Economic Review (2017, August). UnionPay Struggling in Mobile Payments Era. China Economic Review. Dostupné na: https://chinaeconomicreview.com/unionpay-struggling-mobile-payments-era/

Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015, December). What Is Disruptive Innovation? Harvard Business Review. Dostupné z: https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation

Johnson, M. W, & Christensen, C. M. (2008, December). Reinveting you business model. Harvard Business Review. Dostupné z: https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model

Kahn, J., Seputyte, M. (2018, december). *Google payment expands with e-money license from Lithuania*. Bloomberg. Dostupné na: https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-12-21/google-payment-expands-with-e-money-license-from-lithuania

Kaziukenas, J. (2019, február). Amazon is lending 1$ billion a year. Marketplace Pulse. Dostupné na: https://www.marketplacepulse.com/articles/amazon-is-lending-1-billion-a-year

Kim, E. (2018, február). Amazon has partnered with Bank of America for its lending program: Sources. CNBC. Dostupné na: https://www.cnbc.com/2018/02/14/amazon-and-bank-of-america-partner-for-lending-program-but-growth-has-stalled.html

KPMG (2019). *The pulse of fintech 2019*. KPMG. Dostupné na: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/07/pulse-of-fintech-h1-2019.pdf

KPMG (2016). *A new landscape: Challenger banking annual results*. KPMG. Dostupné na: https://home.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/challenger-banking-report-2016.PDF

Lucchesi, C., Marques, F. (2019, máj). *Goldman's longshot pick to challenge Brazil's banks takes off*. Bloomberg. Dostupné na: https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-05-23/goldman-s-longshot-pick-to-challenge-brazil-s-banks-takes-off

Lunden, I. (2016, marec). *BBVA continues its fintech acquisition run, buys Holvi, an online-only business bank.* Techcrunch. Dostupné na: https://techcrunch.com/2016/03/07/bbva-continues-its-fintech-acquisition-run-buys-holvi-an-online-only-business-bank/

Mastercard (2019, október). *Revolut to launch first U.S. cards with Mastercard in new deal.* Mastercard. Dostupné na: https://newsroom.mastercard.com/eu/sv/press-releases/revolut-to-launch-first-u-s-cards-with-mastercard-in-new-deal/

McIntyre, A., Skan, J., Caminiti, F. (2018). Beyond North Star Gazing. Accenture. Dostupné na: https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-85/accenture-banking-beyond-north-star-gazing.pdf

McFeely, S., O'Boyle, E. (2018). Four (more) ways banks can win and keeo millennial customers. Gallup. Dostupné na: https://www.gallup.com/analytics/237695/ways-banks-win-keep-millennial-customers.aspx

Mickle, T., Hoffman, L., Rudegeair, P. (2019, február). *Apple, Goldman Sachs team up on credit card paired with iPhone*. The Wall Street Journal. Dostupné na: https://www.wsj.com/articles/apple-goldman-sachs-team-up-on-credit-card-paired-with-iphone-11550750400?mod=e2tw

Murphy, H. (2019, jún). Facebook unveils global digital coin called Libra. Financial Times. Dostupné na: https://www.google.com/amp/s/amp.ft.com/content/af6b1d48-90cc-11e9-aea1-2b1d33ac3271

N26 (2018, júl). *Against all odds: the trials of getting your banking licence*. N26. Dostupné na: https://n26.com/en-eu/blog/2-years-banking-license-n26

O'Hear, S (2017, máj). *TransferWise launches Borderless account for businesses, sole traders and freelancers*. Techcrunch. Dostupné na: https://techcrunch.com/2017/05/22/borderless-banking/

Palframan, M. (2018). Ten years after the financial crisis, two thirds of British people don't trust banks. YouGov. Dostupné na: https://yougov.co.uk/topics/finance/articles-reports/2018/08/29/ten-years-after-financial-crisis-two-thirds-britis

Peyton, A. (2019, január). *BBVA name dropped in Atom Bank takeover talks. Fintech Futures*. Dostupné na: https://www.fintechfutures.com/2019/01/bbva-name-dropped-in-atom-bank-takeover-talks/

PwC (2019). 2019 Consumer Digital Banking Survey. PwC. Dostupné na: https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/digital-banking-consumer-survey.html

Rampell, A. & Strange A. (2016, Máj). Using inflextion points to overcome fintech startup distribution challenges. Andreessen Horowitz. Dostupné na: https://a16z.com/2016/05/06/inflection-points-fintech-distribution/

Rampell, A. (2015, November). Distribution vs. Innovation. Andreessen Horowitz. Dostupné na: https://a16z.com/2015/11/05/distribution-v-innovation/

Rooney, K. (2019, september). *Wall street banks are upping bets on their potential fintech competitors*. CNBC. Dostupné na: https://www.cnbc.com/2019/09/15/wall-street-banks-are-upping-bets-on-potential-fintech-competitors.html

Salesforce research (2018). *State of the connected customer*. Salesforce research,. Dostupné na: https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/documents/e-books/state-of-the-connected-customer-report-second-edition2018.pdf

Schlenk, T., C. (2019, február). *N26 wirft sein Investment-produkt vorlaufig aus der App*. Grunderszene. Dostupné na: https://www.gruenderszene.de/fintech/2019-02-19-n26-investment-produkt?interstitial

Scratch a Viacom Media Networks (2013). The Millennial Disruption Index. Viacom Media Networks. Dostupné na: https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2015/08/millenials.pdf

Steward, S., Soussan, P., Roussel P., Dupas, M., Uribe, J., & Brugere, F. (2019). *Retail Banking Distribution 2025: Up Close and Personal*. Boston Consulting Group. Dostupné na: https://www.bcg.com/publications/2019/retail-banking-distribution-2025-up-close-personal.aspx

Terry, H., Schwartz, D., Sun, T., (2015). The future of finance part 3: The socialization of finance. Goldman Sachs.

The Booster Labs (2019). Face off: Slovak and Czech Fintech Landscape Comparison. Dostupné na: https://www.theboosterlabs.com/blog/face-off-slovak-and-czech-fintech-landscape

The Economist (2015). The FinTech revolution: A wave of startups is changing finance for the better. Dostupné na: https://www.economist.com/leaders/2015/05/09/the-fintech-revolution

Walchek, S. (2015, May 29). The unbundling of finance. TechCrunch. Dostupné na: https://techcrunch.com/2015/05/29/ the-unbundling-of-finance/

World Bank (2019). Štatistické dáta vyhľadané 4.12.2019. Počet pobočiek bánk na 100 000 obyvateľov. Dostupné z: https://data.worldbank.org/indicator/FB.CBK.BRCH.P5

Zoznam použitých obrázkov

Obrázok 1: Model disruptívnej inovácie....19
Obrázok 2: Typ zákazníkov retailových bánk podľa typu kontaktu....29
Obrázok 3: prehľad otvorených pozícií v JPMorgan Chase....30
Obrázok 4: Vývoj počtu spoločností v sektore bankovníctva a platieb medzi rokom 2005 a 2017....32
Obrázok 5: Počet pobočiek retailových bánk na 100 000 obyvateľov v jednotlivých krajinách 35
Obrázok 6: Prehľad fintechových unicornov celosvetovo....40
Obrázok 7: Globálne investície fondov rizikového kapitálu do fintechov 41
Obrázok 8: Globálne investície fondov rizikového kapitálu kvartálne 42
Obrázok 9: VC investície do fintechov kvartálne a geograficky....43
Obrázok 10: VC investície regionálne a kvartálne do fintechov 43
Obrázok 11: Globálne investície do fintechov celkovo – VC, PE, M&A 44
Obrázok 12: Fintechové M&A v Európe a USA 45
Obrázok 13: Investície do fintechov korporátních fondov rizikového kapitálu (CVC – Corporate venture capital)....45
Obrázok 14: VC investície pre vyzývateľské banky 48

Zoznam použitých tabuliek

Tabulka 1: Prehľad počtu zákazníkov významných fintechov....39
Tabulka 2: Investície do najvýznamnejších vyzývatelských bánk v jednotlivých rokoch 49
Tabulka 3: Prehľad strategických investorov vo vyzývatelských bankách 49
Tabulka 4: Dvadsaťpäť investične najaktívnejších bánk....55
Tabulka 5: Analýza akvizícií fintechov alebo developerských štúdií 50 najväčšími bankami z USA a Európy 57
Tabulka 6: Analýza investícií bánk do jednotlivých fintechových segmentov 61
Tabulka 7:Analýza investičnej aktivity bánk v jednotlivých kategóriach fintechov....62
Tabulka 8: Dvadsaťpäť investične najaktívnejších bánk do fintechov v jednotlivých kategóriách....63
Tabulka 9: Analýza počtu investorov v jednotlivých kategóriách fintechov 64

Prílohy

Príloha 1: Analyzované fintechové investície a ich kategórie, časť 1, vlastné spracovanie

Spoločnosť	Fintechová kategória	Bankový investori	Celkový počet investorov
10xbanking	Bankový SW	Nationwide Building Society	1
1st Stop Group	Pôžičky	Citi Ventures	1
AcadiaSoft	Wealthtech	BNP Paribas Private Equity, Citigroup, Societe Generale, UBS	8
Accern	Data a analytika	Credit Suisse, Deutsche Bank	7
AccessFintech	Regtech	Citigroup, Credit Suisse, Goldman Sachs, JP Morgan	4
Accion Serving San Diego	Pôžičky	Wells Fargo	1
Acronis	Bankový SW	Goldman Sachs	1
AdminiQuest	Bankový SW	GE Energy Financial Services	6
AdvanTech Solutions	Platby	Wells Fargo	2
aiHit	Data a analytika	VTB Capital Investment Management	2
Alpha Fintech	Pôžičky	Wells Fargo	1
AlphaBlox	Data a analytika	Goldman Sachs	9
AltX	Data a analytika	Wells Fargo	2
Amperity	AI	Goldman Sachs	5
Antuit	AI	Goldman Sachs	2
Apiax	Regtech	ZÃ¼rcher Kantonal Bank	7
Aplica	Bankový SW	Caixa Capital Risc	2
AppDynamics	Bankový SW	Goldman Sachs	13
Appentra	Bankový SW	Caixa Capital Risc	3
Applause	Bankový SW	Credit Suisse, Goldman Sachs	9
AppsFlyer	Data a analytika	Goldman Sachs	6
Arni.io	AI	Sberbank-500	1
Ascade	Data a analytika	SEB Venture Capital	2
Ascent	Regtech	ING Group, Wells Fargo	5
Ascenty	Infraštruktúra	ING Group	2
Atom Bank	Digitálna banka	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	4
AtScale	Data a analytika	Morgan Stanley, Wells Fargo	5
AUTO1 Fintech	Pôžičky	Allianz X, Deutsche Bank	3
AutoFi	Pôžičky	Santander InnoVentures	1
Automation Anywhere	Data a analytika	Goldman Sachs	3
Avant	Pôžičky	JP Morgan Chase	10
AvePoint	Infraštruktúra	Goldman Sachs	1
Avolent	Platby	Wells Fargo	4
Axentis Software	Regtech	JPMorgan Partners (JPMP)	4
Axesor Marketing Intelligence	Regtech	Banco Santander	3
Axoni	Blockchain	Goldman Sachs Principal Strategic Investments, HSBC, JP Morgan Chase	14
Axyon AI	Data a analytika	ING Ventures, UniCredit Group	2
Ayasdi	Data a analytika	Citi Ventures	8
B2B Pay	Platby	Nordea Accelerator	3
Babyloan	Pôžičky	CrÃ©dit Agricole	1
BacktoWork24	Kapitalové trhy	Neva Finventures	1
BankiFi	Bankový SW	Nationwide Building Society	1
CrossLend	Pôžičky	ABN AMRO Ventures, Santander InnoVentures	4
Basis Technology	Data a analytika	Goldman Sachs	1
Beacon	Bankový SW	Barclays	3
Tink	Infraštruktúra	ABN AMRO Ventures, Nordea, SEB (Skandinaviska Enskilda Banken)	5
SolarisBank	Regtech	ABN AMRO Ventures, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	6
Behavox	Data a analytika	Citigroup	3
Bell and Howell	Data a analytika	Bank of America	1
BenefitPoint	Infraštruktúra	Goldman Sachs, Wells Fargo	7
Betalo	Platby	Nordea	2
Better.com	Pôžičky	Citigroup, Goldman Sachs	11
Betterment	Kapitalové trhy	Citi Ventures	7
BIDS Trading	Kapitalové trhy	Bank of America, Credit Suisse, Deutsche Bank, JPMorgan Partners (JPM	6
Bill.com	Bankový SW	JP Morgan	2
Billtrust	Platby	Goldman Sachs	2
Bindwise	Data a analytika	Swedbank	1
Bink	Platby	Barclays	1
Bluefin Payment Systems	Platby	Goldman Sachs	1
BlueVine	Pôžičky	Citi Ventures	12
Bofink	Pôžičky	Nordea Accelerator	1
BONDS.COM	Kapitalové trhy	UBS Investment Bank	5
bonify	Pôžičky	Santander InnoVentures	5
Breeze Technology	Platby	VTB Capital Investment Management	1
Brex	Digitálna banka	Barclays	1
Bubblz	Data a analytika	BNP Paribas Private Equity	4
Buck	Platby	Citi Ventures	3
Bud	Infraštruktúra	Goldman Sachs Principal Strategic Investments, HSBC	7
Bundle	Osobné financie	Citi Ventures	3
BUYandHOLD	Kapitalové trhy	Goldman Sachs	4
ByteDance	Kapitalové trhy	Goldman Sachs, Morgan Stanley	4
CallMiner	Data a analytika	Goldman Sachs	1
Canopy	Data a analytika	Credit Suisse	2
Capcito	Data a analytika	SEB Venture Capital	2
Capital on Tap	Pôžičky	Citibank	5
CapitalKey Advisors	Pôžičky	Credit Suisse First Boston, Merrill Lynch	4
CapitalStream	Bankový SW	Bank of America Securities, Merrill Lynch	8
Caple BV	Pôžičky	BNP Paribas Private Equity	1
Cardlay	Data a analytika	SEB (Skandinaviska Enskilda Banken)	2

Príloha 2: Analyzované fintechové investície a ich kategórie, časť 2, vlastné spracovanie

Cascade	Insurtech	Merrill Lynch	1
Cashforce	Wealthtech	Citi Ventures	4
CASHU	Platby	JP Morgan	4
Caspian Networks	Infraštruktúra	Merrill Lynch	5
Cboe Global Markets	Kapitalové trhy	Citigroup	1
CCBN	Kapitalové trhy	Goldman Sachs, Morgan Stanley	5
Celoxica	Kapitalové trhy	Credit Suisse	4
Cennox	Bankový SW	The Royal Bank of Scotland	2
Clarity Money	Osobné financie	Citi Ventures	8
Clark	Insurtech	ING Ventures	7
Clearwater Networks	Platby	Goldman Sachs	5
Click Security	Regtech	Citi Ventures	3
Cloudian	Infraštruktúra	Goldman Sachs	8
Cobalt	Infraštruktúra	Citigroup	2
Cogito Corporation	Data a analytika	Goldman Sachs	3
Cogni	Digitálna banka	Barclays	6
Coinbase	Blockchain	BBVA Ventures	15
Coinify	Blockchain	SEB Venture Capital	3
Colorado Enterprise Fund	Pôžičky	JP Morgan Chase	1
CommunityWorks	Pôžičky	Wells Fargo	1
CommuScore	Bankový SW	Merrill Lynch	1
CompuBank	Digitálna banka	Goldman Sachs	4
BehavioSec	Bankový SW	ABN AMRO Ventures	5
Cloud Lending	Bankový SW	ABN AMRO Ventures	1
Credibly	Pôžičky	SunTrust Bank	2
Credijusto	Pôžičky	Goldman Sachs	1
Creditas	Pôžičky	Santander InnoVentures	5
Creditex	Kapitalové trhy	Bank of America, Credit Suisse First Boston,UBS Investment Bank	4
Crowdz	Blockchain	Barclays	15
Curve	Osobné financie	Santander InnoVentures	8
CustomerMatrix	Regtech	HSBC	4
Datameer	Data a analytika	Citi Ventures	6
Dataminr	Data a analytika	Credit Suisse	14
Datumize	Data a analytika	Caixa Capital Risc	2
deNovis	Platby	JP Morgan Chase	7
Deposit Solutions	Infraštruktúra	Deutsche Bank	1
Derivix	Regtech	Goldman Sachs	2
Dianrong	Pôžičky	Standard Chartered Bank	8
Digit	Osobné financie	Citi Ventures	7
Digital Asset	Blockchain	Citigroup, Goldman Sachs, JP Morgan	9
Digital Vega	Kapitalové trhy	State Street	3
DiligenceVault	Kapitalové trhy	Goldman Sachs	1
Dividend Finance	Pôžičky	Credit Suisse	1
Droit Financial Technologies	Bankový SW	Goldman Sachs Principal Strategic Investments,Wells Fargo	4
Eigen Technologies	Data a analytika	Goldman Sachs	4
Elliptic	Blockchain	Santander InnoVentures	5
Enfuce	Platby	Nordea	3
ePesos	Pôžičky	Santander InnoVentures	4
Eris Exchange	Kapitalové trhy	State Street	3
ERisk	Regtech	JPMorgan Partners (JPMP)	1
Ethos Life	Insurtech	Goldman Sachs	4
Even Financial	Pôžičky	Citi Ventures, Goldman Sachs	10
Evernym	Blockchain	Barclays Venture	2
EyeVerify	Regtech	Wells Fargo	5
EZOPS Inc	AI	Credit Suisse	1
FairFrame	AI	Barclays,	2
FastMatch	Kapitalové trhy	BNY Mellon	1
FastPay	Platby	Citi Ventures	1
Feedzai	Regtech	Citi ventures	4
FIDEL API	Platby	Citi Ventures	10
Finanzguru	Osobné financie	Deutsche Bank	4
FinCompare	Pôžičky	ING Ventures	3
FinDynamic	Pôžičky	UniCredit Group	1
fintonic	Osobné financie	ING Ventures	2
Finxact	Bankový SW	Suntrust Bank	6
FISPAN	Bankový SW	JP Morgan Chase	5
Flowcast	Data a analytika	ING Ventures	4
Fnality International	Blockchain	Banco Santander, Barclays, BNY Mellon, Commerzbank, Credit Suisse, I!	14
Folio	Kapitalové trhy	Goldman Sachs	7
Form3	Platby	Barclays	3
FreedomPay	Bankový SW	Goldman Sachs	1
FreshBooks	Osobné financie	JP Morgan Chase	1
FS/KKR Advisor	Kapitalové trhy	JP Morgan Chase	4
Fundation	Pôžičky	SunTrust Bank, Goldman Sachs	2
Funding Options	Pôžičky	ING Ventures	1
Future Finance	Pôžičky	Goldman Sachs	1
Greenlight Financial Technolo	Digitálna banka	JP Morgan Chase, Wells Fargo	3
Groupe Santiane	Insurtech	BNP Paribas Private Equity	1
H2O.ai	Data a analytika	Barclays, Wells Fargo	8
Hastings Direct	Insurtech	Goldman Sachs	1

Príloha 3: Analyzované fintechové investície a ich kategórie, časť 3, vlastné spracovanie

Hazy	Data a analytika	Nationwide Building Society	10
HelloAsso	Platby	Credit Mutuel	1
Hero FinCorp	Pôžičky	Credit Suisse	2
HomeLight	Pôžičky	Citi Ventures	8
Chain	Blockchain	Citi Ventures	11
ChartIQ	Kapitalové trhy	Citigroup	1
Chasing Returns	Regtech	Goldman Sachs, JP Morgan	2
iCapital Network	Pôžičky	BNY Mellon, Credit Suisse, Morgan Stanley, UBS	6
iHealth Technologies	Platby	Goldman Sachs	1
Infinancials	Bankový SW	BNP Paribas Private Equity, Societe Generale Asset Management	3
Information Mosaic	Bankový SW	SEB Venture Capital	1
Inpher.io	AI	JP Morgan Chase	4
InQuira	AI	Bank of America	1
InstaMed	Platby	U.S. Bancorp	5
InsureHiTech	Insurtech	JP Morgan Chase	1
iNTENT Manifesto	Kapitalové trhy	JP Morgan Chase	1
Inveshare	Kapitalové trhy	Goldman Sachs	2
InvestLab	Kapitalové trhy	Citi Ventures	2
iPIN	Platby	Wells Fargo	5
IQEA	Blockchain	Capital One	1
iSolve	Kapitalové trhy	BNY Mellon	8
iwoca	Pôžičky	Neva Finventures	1
iZettle	Platby	SEB Private Equity	8
Joist	Platby	Citi Ventures	8
Judo Bank	Pôžičky	Goldman Sachs	1
Jumia Group	Platby	Goldman Sachs	6
Jumio	Regtech	Citi Ventures	1
Kabbage	Pôžičky	ING Group, Santander InnoVentures	10
Kasisto	Bankový SW	BBVA Ventures, Wells Fargo	7
Kepler Cheuvreux	Kapitalové trhy	Rabobank	1
Klar	Digitálna banka	Santander InnoVentures	5
kompany	Regtech	Elevator Ventures	3
Konfio	Pôžičky	Goldman Sachs	2
Kovrr	Insurtech	Banco Sabadell	3
Kriptos	ai	Barclays Ventures	4
Kyriba	Kapitalové trhy	HSBC	5
LendingHome	Pôžičky	Sberbank	4
LendingUSA	Platby	Credit Suisse	1
LendInvest	Pôžičky	HSBC Bank	1
Liberty SBF	Pôžičky	Capital One	1
Lightspeed	Kapitalové trhy	Goldman Sachs	7
Linkfluence	ai	BNP Paribas Private Equity	2
Linxo	Osobné financie	Credit Mutuel Arkea, Credit Agricole	3
LoanTrader	Pôžičky	Goldman Sachs	3
Looker	Data a analytika	CGoldman Sachs	7
Lu.com	Kapitalové trhy	Goldman Sachs, JP Morgan Chase, UBS	10
Luca Labs	ai	DNB	1
Luminex Trading & Analytics	Kapitalové trhy	State Street, BNY Mellon, JP Morgan	9
Lunar	Digitálna banka	Nykredit A/S	2
LUX Fund Technology and S	Kapitalové trhy	Credit Suisse	1
Magex	Platby	Goldman Sachs	10
Mandiant	Regtech	JP Morgan Chase	3
Manolete Partners	Kapitalové trhy	HSBC Bank	1
Mantara	Infraštruktúra	UBS	1
MarketFinance	Pôžičky	Barclays, Santander InnoVentures	4
Marqeta	Infraštruktúra	CommerzVentures, Goldman Sachs	12
M-DAQ	Kapitalové trhy	Citi Ventures	2
Meniga	Data a analytika	UniCredit EVO	1
MetricStream	Regtech	Goldman Sachs	3
Metro Bank	Digitálna banka	The Royal Bank of Scotland	1
METRON	ai	BNP Paribas	4
mFoundry	Platby	Bank of America	1
Microland	Infraštruktúra	ICICI Bank, JPMorgan Partners (JPMP)	3
MiFund	Kapitalové trhy	State Street	1
Minna Technologies	Infraštruktúra	Swedbank	3
Mission Lane	Pôžičky	Goldman Sachs	2
Mitto	Osobné financie	Banco Sabadell	4
MOBI.Money	Platby	VTB Capital Investment Management	1
Modo	Platby	Deutsche Bank	2
Momo	Platby	Goldman Sachs Investment Partners, Standard Chartered Bank	2
Moneyhub	Osobné financie	Nationwide Building Society	1
MoneyLion	Kapitalové trhy	Capital One, Meta Bank	5
Monitise	Platby	Banco Santander	3
Moonshot-Internet	Insurtech	Societe Generale	1
Mosaic	Pôžičky	DZ BANK, Green Bank	2
Mosaic Smart Data	Kapitalové trhy	CommerzVentures, JP Morgan Chase	3
Motif	Kapitalové trhy	Goldman Sachs, JP Morgan Chase	8
Mpayy	Platby	U.S. Bancorp	1
MyCheck	Platby	Santander InnoVentures	1
MyLife Digital	Data a analytika	Barclays	2

Príloha 4: Analyzované fintechové investície a ich kategórie, časť 4, vlastné spracovanie

nanopay	Platby	Goldman Sachs	4
Neyber	Osobné financie	Goldman Sachs	1
Nivaura	Regtech	HSBC, antander InnoVentures	7
Nordic API Gateway	Infraštruktúra	Danske Bank, DNB	2
nTalents.ai	ai	Goldman Sachs	1
Nubank	Digitálna banka	Goldman Sachs	1
Nutmeg	Kapitalové trhy	Goldman Sachs	1
Nuvei	Platby	Goldman Sachs	1
obopay	Platby	Citigroup, Societe Generale	9
Cortera	Platby	ABN AMRO Fund,JPMorgan Partners (JPMP)	10
OnDeck	Pôžičky	Goldman Sachs	2
Ondot Systems	Infraštruktúra	Citi Ventures	1
Online Check Writer	Platby	Bank of America	1
Oodle Car Finance	Pôžičky	Citigroup	1
OpenPages	Regtech	Goldman Sachs	5
Oscar Health	Insurtech	Goldman Sachs	5
Outlier	ai	Capital One Growth Ventures	1
Oval Money	Osobné financie	Intesa Sanpaolo, Neva Finventures	2
P&H Solutions	Bankový SW	Allfirst Bank, Merrill Lynch	5
Pagaya Investments	Wealthtech	Citigroup	1
Paidy	Platby	Goldman Sachs, Mizuho Bank, Sumitomo Mitsui Banking Corporation, Sun	4
PayCar	Platby	BNP Paribas	2
Paydiant	Platby	Capital One	5
PayJoy	Pôžičky	Santander InnoVentures	9
PayKey	Platby	CommerzVentures, Santander InnoVentures	7
PayPal	Platby	Deutsche Bank, Goldman Sachs	16
Payr	Osobné financie	DNB	1
Paytrust	Osobné financie	Citigroup	1
PayZakat	Osobné financie	Sberbank	1
Pedestal Inc	Kapitalové trhy	Deutsche Bank	3
PeopleFirst.com	Pôžičky	JPMorgan Partners (JPMP), Morgan Stanley	9
Pepperdata	Data a analytika	Citi Ventures	7
Percent	Osobné financie	Nationwide Building Society	1
Personal Capital	wealthtech	BBVA Ventures	8
Pico Quantitative Trading	Bankový SW	Goldman Sachs , JP Morgan, UBS, Wells Fargo	7
Pixoneye	Data a analytika	Santander InnoVentures	1
Plaid	Infraštruktúra	Citi Ventures, Goldman Sachs	4
Pollinate Networks	Bankový SW	The Royal Bank of Scotland	4
PPRO	Platby	Citi Ventures	3
Pricelock	Kapitalové trhy	Barclays Ventures	4
Prodigy Finance	Pôžičky	Credit Suisse	1
ProntoPiso	Wealthtech	Banco Sabadell	1
Prosper Marketplace	Pôžičky	BBVA Ventures, Credit Suisse, Suntrust Bank	9
Qapital	Osobné financie	SEB, Swedbank	5
Qbitia	Infraštruktúra	Caixa Capital Risc	5
QSI Payment	Platby	Goldman Sachs	1
Quantexa	Regtech	HSBC	4
R3	Bankový SW	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Bank of America Merrill Lynch, Barcl	43
Rabbet	Pôžičky	Goldman Sachs	4
Raisin	Osobné financie	Goldman Sachs	5
ReadyForZero	Osobné financie	Citi Ventures	2
Remitly	Platby	Barclays, Goldman Sachs	3
Reonomy	wealthtech	Citi Ventures, Wells Fargo	6
Revolution Money	Digitálna banka	Citigroup, Deutsche Bank, Morgan Stanley	5
Ribbon	Pôžičky	Goldman Sachs	1
Ripple	blockchain	Santander InnoVentures, SBI Investment, Standard Chartered Bank	11
Riskified	Regtech	Capital One	7
Saagie	Data a analytika	BNP Paribas	6
ScaleFactor	Data a analytika	Citi Ventures	4
Scratch	Pôžičky	JP Morgan chase	7
Securitize	blockchain	MUFG Bank, Santander InnoVentures	13
Selerity	Bankový SW	Citigroup	5
SendFriend	blockchain	Barclays	11
ShareBuilder	Kapitalové trhy	Goldman Sachs, Wells Fargo	6
Shriram City Union Finance	Pôžičky	Merrill Lynch	3
SigFig	wealthtech	Santander InnoVentures, UBS	8
Sigma Ratings	Regtech	Barclays	3
Silver Tail Systems	Regtech	Citi Ventures	1
Simply Asset Finance	wealthtech	Citibank	1
Sixup	Pôžičky	Goldman Sachs	3
SmartAsset	Osobné financie	Citi Ventures	8
Socialpay	blockchain	CaixaBank	1
Socure	Regtech	Commerce Ventures, Santander InnoVentures	7
Solve Advisors	Kapitalové trhy	Credit Suisse NEXT Investors	1
Spiir	Osobné financie	Danske Bank, DNB	2
Square	Platby	Goldman Sachs, JP Morgan	8
Startup@Check-up	Data a analytika	Sberbank	1
Stem	blockchain	BNP Paribas	2
StokFella	Kapitalové trhy	Merrill Lynch	2
SumUp	Platby	BBVA Ventures	3

Príloha 5: Analyzované fintechové investície a ich kategórie, časť 5, vlastné spracovanie

Suning Finance	Bankový SW	Bank of Nanjing, BNP Paribas	3
SupplyPro	Data a analytika	JP Morgan Chase	3
Symbiont	blockchain	Citi Ventures	4
TagPay	Bankový SW	Societe Generale	1
Taulia	Platby	SEB	6
BondDesk	Kapitalové trhy	ABN AMRO Fund, Bank of America	11
The NetCommerce Company	Insurtech	JP Morgan Chase	2
TheMarkets	wealthtech	Bank of America, Citigroup, Credit Suisse, J.P. Morgan	5
Thought Machine	Bankový SW	Lloyds Banking Group	1
Tillhub	Platby	Bank of America	6
token	Platby	OP Financial Group	4
TradeIT	Kapitalové trhy	Citi Ventures	4
TradeIX	blockchain	BNP Paribas Private Equity, ING Ventures	4
Tradeplus24	Insurtech	Berliner Volksbank Ventures, Credit Suisse	3
Tradeshift	Kapitalové trhy	HSBC, Notion, Santander InnoVentures	8
Transactis	Bankový SW	Wells Fargo, Capital One, PNC Bank	6
TransferMate Global Paymen	Platby	ING Group	1
TransferWise	Platby	JP Morgan, NatWest Bank	3
TransFICC	wealthtech	Citigroup	1
T-REX	wealthtech	Citigroup	5
Trezeo	Digitálna banka	Barclays	2
Pluris	Infraštruktúra	ABN AMRO Fund, Bank of America, Deutsche Bank	15
Trovata	wealthtech	JP Morgan	2
Trulioo	Regtech	Citi Ventures, Goldman Sachs, Santander InnoVentures	6
Twisto	Digitálna banka	ING Ventures	2
Twyp	Platby	ING Ventures	1
TXC Markets	Kapitalové trhy	Intesa Sanpaolo	2
UalÃˇ	Osobné financie	Goldman Sachs	6
UCH Growth Value Ecology	blockchain	Goldman Sachs	3
Unison Home Ownership Inve	Pôžičky	Citi Ventures	3
UNX	wealthtech	Goldman Sachs, UBS	2
Upland Software	wealthtech	Credit Suisse, Capital One, HSBC„ Wells fargo	6
Uplift	Platby	Credit Suisse	1
Userlane	Bankový SW	Commerzbank	3
Utocat	wealthtech	BNP Paribas Private Equity	2
Validated ID	Regtech	Caixa Capital Risc	3
Valley Economic Developmer	Pôžičky	Wells Fargo	1
VestMunity	Kapitalové trhy	Citibank	2
Vestwell	Kapitalové trhy	Goldman Sachs	9
Vhayu Technologies	Infraštruktúra	Deutsche Bank, Silicon valley bank	4
ViewApp	Regtech	Sberbank-500	1
Visible Alpha	Kapitalové trhy	Banco Santander, Bank of America, BNP Paribas, Goldman Sachs, Santa	8
Wall Street On Demand	Kapitalové trhy	Goldman Sachs	1
Waypoint Leasing Services	Pôžičky	Deutsche Bank	1
WealthyLife	Osobné financie	JP Morgan Chase	1
Wefox Group	Insurtech	Goldman Sachs	12
WeLab	Osobné financie	ING Group	1
WeShareBonds	Pôžičky	La Banque Postale	1
Wrapp	Osobné financie	Nordea	2
Yirendai	Pôžičky	Goldman Sachs	1
Yodlee	Data a analytika	Bank of America	4
Yolo Insurance	Insurtech	Neva Finventures	4
Yolt	Osobné financie	ING Ventures	1
Younited Credit	Pôžičky	Credit Mutuel, Credit Mutuel Arkea	6
Zeitgold	AI	Deutsche Bank	6
Zenegy	Data a analytika	Danske Bank	1
ZestMoney	Pôžičky	Goldman Sachs	4
Zopa	Pôžičky	JP Morgan Chase	6