

Mladá veda

Young Science



Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Číslo 1, ročník 14., vydané v marci 2026

ISSN 1339-3189, EV 167/23/EPP

Kontakt: info@mladaveda.sk, tel.: +421 908 546 716, www.mladaveda.sk

Fotografia na obálke: Wrocław. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

prof. Ing. Peter Adamišín, PhD. (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Dr. Pavel Chromý, PhD. (Katedra sociálnej geografie a regionálneho rozvoje, Univerzita Karlova, Praha)

prof. Dr. Paul Robert Magocsi (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)

Ing. Lucia Mikušová, PhD. (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)

PhDr. Veronika Kmetóny Gazdová, PhD. (Inštitút edukológie a sociálnej práce, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Peter Skok, CSc. (Ekomos s. r. o., Prešov)

Mgr. Monika Šavelová, PhD. (Katedra translitológie, Univerzita Konštantína Filozofa, Nitra)

prof. Ing. Róbert Štefko, Ph.D. (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)

prof. PhDr. Peter Švorc, CSc., predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Petr Tománek, CSc. (Katedra verejnej ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

doc. Mgr. Michal Garaj, PhD. (Katedra politických vied, Univerzita sv. Cyrila a Metoda, Trnava)

REDAKCIA

Mgr. Branislav A. Švorc, PhD., šéfredaktor (Vydavateľstvo UNIVERSUM, Prešov)

Mgr. Martin Hajduk, PhD. (Banícke múzeum, Rožňava)

PhDr. Magdaléna Keresztesová, PhD. (Fakulta stredoeurópskych štúdií UKF, Nitra)

RNDr. Richard Nikischer, Ph.D. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha)

PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSS UKF, Nitra)

Mgr. Veronika Zuskáčová (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.

www.universum-eu.sk

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

© Mladá veda / Young Science. Akékoľvek šírenie a rozmnožovanie textu, fotografií, údajov a iných informácií je možné len s písomným povolením redakcie.

DIGITALIZACE BANKOVNÍCH SLUŽEB A JEJÍ VLIV A POBOČKY BANKY

DIGITALIZATION OF BANKING SERVICES AND ITS IMPACT AND BANK
BRANCHES

Kateřina Musilová¹

Autorka pôsobí ako externý doktorand na Middle West University v Prahe. Vo svojom výskume sa venuje bankovníctvu.

The author works as an external doctoral student at Middle West University in Prague. His research focused on banking.

Abstract

Digital transformation is shifting routine banking transactions to online platforms, effectively turning physical branches into specialized advisory centers rather than mere transaction points. While this evolution enhances efficiency and accessibility, it also introduces challenges such as increased cyber vulnerability and the potential erosion of personal client relationships. The future of banking lies in a hybrid model that strategically integrates digital innovation with high-quality personal service to ensure long-term customer loyalty.

Key words: digital banking transformation, hybrid banking model, cybersecurity, vulnerability, digital exclusion

Abstrakt

Digitalizácia presúva bežné bankové transakcie do online prostredia, čím transformuje fyzické pobočky z tradičných pokladníc na centrá odborného poradenstva. Tento posun síce zvyšuje efektivitu a dostupnosť služieb, no zároveň prináša riziká v podobe kybernetických hrozieb a oslabenia osobného kontaktu s klientom. Budúcnosť sektora preto spočíva v hybridnom modeli, ktorý strategicky kombinuje digitálne inovácie s kvalitným individuálnym servisom.

Kľúčové slová: digitalizácia bankovníctva, hybridný bankový model, kybernetická bezpečnosť, digitálne vylúčenie

¹ Adresa pracoviska: Bc. Kateřina Musilová, Middle West Universtiy, Ve Smečkách 586, 11000 Praha 1, Česká republika
E-mail: katerina.musilova92@gmail.com

Úvod

Digitalizace představuje jeden z nejvýznamnějších procesů transformace současného finančního sektoru. Rozvoj informačních a komunikačních technologií zásadně změnil způsob poskytování bankovních služeb, interakci mezi bankou a klientem i strukturu distribučních kanálů. Internetové a mobilní bankovníctví, online sjednávání produktů, biometrická identifikace či automatizace procesů postupně redukuje potřebu fyzické přítomnosti klienta na pobočce (Balkan, 2021).

Bankovní instituce v České republice, jako například Česká spořitelna, ČSOB či Komerční banka, v posledních letech výrazně investují do digitalizace svých služeb. Digitalizace není pouze technologickou inovací, ale strategickou změnou obchodního modelu bank (Diener & Špaček, 2021). Tento trend vede nejen ke změně spotřebitelského chování, ale i ke změně role kamenných poboček.

Zatímco v minulosti představovala pobočka primární kontaktní místo pro realizaci běžných bankovních operací, v současnosti se její funkce postupně přesouvá směrem k poradenské a obchodní činnosti, zejména v oblasti komplexnějších finančních produktů (Balkan, 2021).

Cílem tohoto článku je analyzovat dopady digitalizace bankovních služeb na fungování a význam bankovních poboček, se zaměřením na změny v jejich obchodní roli, dostupnosti a nastavení výkonnostních ukazatelů.

Transformace klientského chování a význam fyzické dostupnosti poboček

Digitalizace bankovních služeb významně ovlivnila způsob, jakým klienti přistupují k řešení svých finančních potřeb. Zatímco v minulosti byla návštěva bankovní pobočky běžnou součástí správy osobních financí, současný klient preferuje rychlá, flexibilní a časově nenáročná řešení realizovaná prostřednictvím internetového či mobilního bankovníctví (Khan et al., 2024).

Jedním z klíčových faktorů této transformace je změna vnímání hodnoty času. Klienti stále častěji upřednostňují vyřízení běžných operací z pohodlí domova před osobní návštěvou pobočky, zejména pokud by tato návštěva vyžadovala delší dojezdovou vzdálenost nebo komplikované parkování. Výzkumy potvrzují, že rozvoj digitálních kanálů přímo souvisí s poklesem frekvence návštěv kamenných poboček (Khan et al., 2024).

Fyzická dostupnost pobočky se tak stává významným determinantem její návštěvnosti. Mezi hlavní faktory ovlivňující rozhodování klienta o osobní návštěvě patří:

- vzdálenost pobočky od bydliště či pracoviště,
- možnost bezproblémového parkování,
- časová dostupnost (otevírací doba),
- celková komfortnost návštěvy.

Pokud je pobočka situována v lokalitě s omezenými parkovacími možnostmi nebo v dopravně komplikovaném centru města, může být klient motivován zvolit digitální alternativu. Naopak umístění pobočky v obchodním centru se jeví jako efektivní model kombinující vysokou průchodnost osob, dostupné parkování a možnost spojit návštěvu banky s dalšími aktivitami.

Významným trendem posledních let je rovněž pokles počtu příchozích klientů na pobočky. Tento jev je přímým důsledkem rozšíření digitálních kanálů a rostoucí digitální

gramotnosti obyvatelstva (Balkan, 2021). Pobočka tak již není primárním místem pro provádění rutinních operací, ale stává se kontaktním bodem zejména pro řešení komplexnějších finančních potřeb.

V situaci snižující se návštěvnosti nabývá na významu kvalita osobního kontaktu. Budování dlouhodobého vztahu založeného na důvěře se stává klíčovým faktorem udržení klienta. Individuální přístup, odborné poradenství a schopnost porozumět specifickým potřebám klienta představují konkurenční výhodu fyzické pobočky vůči anonymnímu digitálnímu prostředí (Diener & Špaček, 2021).

Lze tedy konstatovat, že digitalizace nemění pouze technické aspekty poskytování bankovních služeb, ale zásadně mění samotné clientské chování. Úspěšnost pobočkové sítě je v současnosti podmíněna nejen technologickou adaptací, ale i strategickým umístěním a schopností vytvářet osobní vztah s klientem.

Obchodní plány a význam KPI v bankovníctví

Bankovní instituce fungují v konkurenčním prostředí, ve kterém je nezbytné systematicky řídit obchodní výkon jednotlivých distribučních kanálů. K tomuto účelu slouží obchodní plány a tzv. KPI (Key Performance Indicators), tedy klíčové ukazatele výkonnosti.

KPI představují měřitelné parametry, jejichž prostřednictvím organizace vyhodnocuje plnění strategických a obchodních cílů. V prostředí bankovních poboček mohou být KPI zaměřeny například na:

- počet sjednaných produktů,
- objem úvěrového portfolia,
- míru cross-sellingu,
- aktivitu při oslovování klientů,
- procentuální plnění stanoveného obchodního plánu.

V kontextu digitalizace dochází k úpravě struktury KPI, kdy se důraz přesouvá z transakčních ukazatelů na kvalitativní a poradenské aktivity. Digitalizace mění tradiční obchodní model bank a vyžaduje nové způsoby měření výkonnosti distribučních kanálů (Diener & Špaček, 2021).

Primárním cílem těchto ukazatelů je zajistit ekonomickou efektivitu pobočkové sítě, růst výnosů a dlouhodobou stabilitu clientského portfolia.

Omezení produktového portfolia na poštovních přepážkách

Specifickou rolí v českém bankovním prostředí představuje poskytování finančních služeb prostřednictvím poštovní sítě, realizované například ve spolupráci mezi Česká pošta a ČSOB. Tento distribuční model zvyšuje dostupnost základních bankovních produktů, zejména v menších obcích.

Na druhé straně je však charakteristický omezeným produktovým portfoliem. Zaměstnanci bankovních přepážek na poště zpravidla nemají oprávnění sjednávat komplexnější finanční produkty, jako jsou hypoteční úvěry, investiční produkty a specializované produkty pro podnikatele.

Z pohledu teorie distribučních kanálů může fragmentace produktové nabídky vést ke snížení loajality klienta a zvýšení pravděpodobnosti jeho odchodu ke konkurenci, zejména

pokud jiná instituce dokáže nabídnout komplexní servis v rámci jednoho kontaktního místa (Balkan, 2021). Toto omezení má významný dopad na obchodní potenciál daného pracoviště. V případě, že klient projeví zájem o širší spektrum služeb, je nutné jej přeměřovat na specializovanou bankovní pobočku nebo jiný distribuční kanál. Zde ovšem nastává mnoho rizik.

1. Klient přišel dobrovolně na pobočku, nemuseli jsme použít drahých marketingových nástrojů jako je call centrum, cílené telefonické na volávání, reklamu atd. Většinou nezná konkurenční cenu produktu a bude nabodnutou cenu produktu akceptovat a jen když to překročí o stovky procent jeho představu, bude s pít po jiné nabídce. Alternativně je pod tlakem nikoliv zakoupení daného produktu (jako je třeba pojištění vozidla), ale potřebuje toto pojištění v ceně pár stovek EUR pro nákup vozidla v ceně desítek tisíc EUR a cena za pojištění je nedůležitá. Roste klientská nespokojenost, klient nevyřídil tady a hned
2. Zaměstnanec musí pracovat přesně proti svému trénovanému postupu, který zní, nabídní či prodej cokoliv dalšího. Zvyšuješ tím profit instituci a potažmo to má kladný vliv na Tvoje osobní ohodnocení. Toto se používá ve většině oborů a zkráceně se tomu říká upselling. Toto je částečně kompenzováno tím, že klient je odeslán na jiné pracoviště či na bankovní pobočku s tzv. doporučením, za které náleží taktéž nějaký drobný profit, ale vzniká zde mnoho dalších rizik.
3. Pokud klient musí kvůli sjednání dalších produktů absolvovat návštěvu jiné pobočky, zvyšuje se riziko, že využije služeb jiné bankovní instituce. Nastává totiž časové prodleva, během které se dá vyslechnout televizní/rozhlasová/tištěná reklama s direct prodejním kanálem či prostě po cestě na jinou pobočku dané instituce narazí na konkurenci, která mu uvízla z jakéhokoliv důvodu v mysli z minula = typický projev targetingu v marketingu. Konkurence mu klidně prodá dražší produkt a zároveň díky tomu, že bude klient uspokojen, ještě ji pomluví a v klientovi uzraje přesvědčení, že původní navštívená pobočka nic neumí, už tam nikdy nepůjdu a akceleruje celou negativní zákaznickou zkušenost.
4. Náklady spojené s absolvováním další cesty na jinou pobočku mohou být pro klienta neúnosné. Jednak jde o ztracený čas, ale taktéž nemožnost či nevhodnost dopravního spojení na jinou prodejní pobočku, na kterou je odeslán. A též nastává komplikace, kdy především vysoce loajální zákaznická skupina starších klientů narazí na fyzické limity mobility jezdit kamkoliv jinam a realizace zakázky se pro ně stává nedostupnou a společensky jej může eliminovat.
5. Mladší klientela, především Generace Z, která vyrostla v ruce s mobilním telefonem v tento moment může začít řešit situaci online. A veškeré prodejní kanály všech konkurentů, ale klidně i mateřské bankovní společnosti ji začnou ihned nabízet produkt, který vlastně šly řešit k nám na pobočku online. Pobočková síť tím samozřejmě přichází o provizní složku za prodej tohoto produktu. Jenže zde vzniká další dvousečné riziko. Manažeři mateřské banky budou tvrdit, že je nesmysl platit klasickou prodejní síť poboček = zredukujme ji, jenže kdo bude poskytovat zákaznický servis, který nejde realizovat za pomoci call centra či online? A ještě ti samí manažeři budou tvrdit, jak je tento online prodejní kanál levnější. Není. Dlouhodobá globální zkušenost a kalkulace tvrdí opak, protože k online reklamě dnes musíme přidat jiné marketingové prvky typu

influenci a ve výsledku jsou většinou dané náklady na zákazníka mnohem vyšší, než u klasické prodejní sítě.

6. Základní marketingové pravidlo říká, že s kladnou zkušeností se pochlubí každý 100 klient. S negativní zkušeností se pochlubí každý i jen potenciální klient a ještě tuto zkušenost zveličí. Tímto krokem, kdy klienta posíláme jinam jen mnohonásobně snižujeme good will = dobrou pověst dané bankovní či poštovní instituce. Která se může projevit nejen odchodem klienta ke konkurenci, ale také šířením negativních doporučení či kritiky bankovních služeb mezi dalšími potenciálními klienty. Taková forma neformální komunikace může mít dlouhodobý dopad na reputaci poskytovatele finančních služeb a dlouhodobě i zapříčiňuje profitabilitu daných služeb. Mobilní operátoři toto selektování klientely před 15-20 lety na svých prodejních místech odstranili a francizová prodejní místa mají vlastně stejné možnosti, jako core prodejní místa a běžný klient nepozná rozdíl. Toto je dlouhodobým rizikem České pošty, které neustále klesá zisk a profitabilita, i přes to, že vlastní pro ČSOB nejširší síť poboček a prodejních míst v ČR a zvyšujeme tlak na další omezování služeb. Přitom by stačilo nabídnout možnost nabízet rovnocenné služby jako na bankovních přepážkách nyní mateřské ČSOB banky a ziskovost nabízených služeb by šla raketově nahoru.

Kyberbezpečnost a rizika

S rostoucí digitalizací bankovních služeb a rozvojem internetového bankovníctví se zároveň zvyšuje i riziko kybernetických útoků. Internetové bankovníctví a mobilní aplikace sice klientům přináší vyšší komfort, rychlost a dostupnost finančních služeb, avšak současně vytváří prostor pro nové formy podvodného jednání. Kybernetičtí útočníci neustále vyvíjejí nové metody, jak získat citlivé údaje uživatelů nebo neoprávněně převést finanční prostředky z jejich účtů. Mezi nejčastější praktiky patří například phishingové e-maily, podvodné SMS zprávy, falešné webové stránky bank nebo manipulativní telefonáty, při nichž se útočníci vydávají za zaměstnance bankovních institucí.

Obavy z internetové kriminality se výrazně projevují zejména u starší generace klientů, která může vnímat internetové bankovníctví jako méně bezpečné a raději preferuje osobní návštěvu bankovní pobočky. Současně však nelze říci, že by se obětí internetových podvodů stávali pouze starší lidé. V důsledku stále sofistikovanějších metod sociálního inženýrství se do podvodných schémat stále častěji nechávají nalákat i mladší uživatelé, kteří jsou jinak v digitálním prostředí poměrně zdatní.

Významnou roli v oblasti prevence internetových podvodů mají zaměstnanci bankovních přepážek, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty. Při komunikaci je důležité zdůrazňovat základní zásady bezpečného používání bankovních služeb, zejména upozorňovat na to, že citlivé údaje, jako jsou přihlašovací údaje do internetového bankovníctví, autorizační kódy nebo údaje z platební karty, by nikdy neměli sdělovat třetím osobám. Součástí práce pracovníků na přepážce je proto edukace klientů o nejčastějších typech podvodů a o způsobech, jak se jim vyhnout. Zároveň je vhodné klienty informovat o tom, že bankovní instituce věnují vysokou pozornost ochraně dat a bezpečnosti finančních transakcí. Banky využívají moderní bezpečnostní technologie a monitorovací systémy, které umožňují včas

odhalit podezřelé aktivity a v případě pokusu o kybernetický útok rychle reagovat, aby byla data i finanční prostředky klientů co nejlépe chráněny.

Shrnutí a budoucí výhled

Digitalizace bankovních služeb zásadně proměnila fungování bankovního sektoru i chování klientů. Fyzické pobočky už nejsou primárním místem pro běžné transakce, které si klienti stále častěji vyřizují z pohodlí domova nebo prostřednictvím mobilních aplikací (Khan et al., 2024). Tento posun přináší výrazné výhody – klienti získávají rychlý a nepřetržitý přístup ke svým financím a banky mohou uvolnit kapacity zaměstnanců pro poradenství a prodej složitějších produktů. Současně však dochází ke snížení frekvence osobního kontaktu a změně charakteru vztahu mezi bankou a klientem (Diener & Špaček, 2021). Na druhou stranu digitalizace přináší i rizika, jako je digitální vyloučení části populace či zvýšená kybernetická zranitelnost finančního sektoru (Balkan, 2021).

Budoucnost bankovníctví proto spočívá v hybridním modelu, který kombinuje moderní digitální technologie s osobním přístupem. Pobočky se postupně transformují na poradenská centra, zatímco rutinní operace se přesouvají do online prostředí.

S pokračující digitalizací se stále častěji objevují úvahy o tom, zda by v budoucnu mohli být pracovníci bankovních poboček částečně nebo zcela nahrazeni technologiemi, například samoobslužnými terminály, virtuálními asistenty nebo robotickými systémy. Takové technologie by mohly být schopny pokládat předem naprogramované otázky, vyhodnocovat odpovědi klienta a provádět základní bankovní operace. Automatizace by tak mohla přinést vyšší efektivitu a snížení provozních nákladů. Přesto však zůstává otázkou, zda je možné plně nahradit lidský faktor v přímém kontaktu s klientem. Přestože moderní technologie dokážou zpracovat velké množství informací a rychle reagovat na standardní požadavky, obtížně nahrazují lidské vlastnosti, jako je empatie, schopnost uklidnit klienta v stresové situaci nebo vést přirozený a přátelský rozhovor. Právě tyto prvky mezilidské komunikace často významně ovlivňují celkovou zákaznickou zkušenost a důvěru klienta ve finanční instituci.

Závěr

Digitalizace bankovních služeb představuje strukturální změnu bankovního sektoru. Pobočky se z tradičních transakčních míst transformují na centra odborného poradenství a budování dlouhodobých vztahů s klienty.

Úspěch bank bude záviset na jejich schopnosti efektivně kombinovat digitální inovace s kvalitním osobním servisem, přizpůsobit KPI novým podmínkám a strategicky optimalizovat pobočkovou síť.

Tento článok odporúčal na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda:

PhDr. Zdeněk Vrba, DBA, LL.D., MSc.

Použitá literatúra

1. Balkan, B., 2021. Impacts of digitalization on banks and banking. In: *The Impact of Artificial Intelligence on Governance, Economics and Finance, Volume I*. Springer, pp. 33–50.
2. Diener, F. & Špaček, M., 2021. Digital transformation in banking: A managerial perspective on barriers to change. *Sustainability*, 13(4), 2032.
3. Khan, N., Laskar, S. & Laskar, H.R., 2024. Impact of digitalization on personal banking services. *Account and Financial Management Journal*, 9(06), pp. 3346–3353.

Mladá veda

Young Science

ISSN 1339-3189