

**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta financí a účetnictví**

Katedra bankovníctví a pojišťovnictví

studijní obor: Bankovníctví a pojišťovnictví



# **Následky konkurenčního prostředí bank v rámci trendu platformizace a otevřeného bankovníctva**

Autor diplomové práce: Bc. Lukáš Mitrik

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

Rok obhajoby: 2021

### **Čestné prehlásenie**

Prehlasujem, že diplomovú prácu na tému „Následky konkurenčného prostredia bánk v rámci trendu platformizácie a otvoreného bankovníctva“ som vypracoval samostatne a všetku použitú literatúru a ďalšie pramene som riadne označil a uviedol v priloženom zozname.

V ..... dňa.....

vlastnoručný podpis

## **Pod'akovanie**

Rád by som touto cestou pod'akoval svojmu vedúcemu diplomovej práce doc. Ing. Petrovi Dvořákovi, Ph.D. za odborné rady, ústretový prístup a trpezlivosť pri spracovaní diplomovej práce.

## **Abstrakt**

Platformové organizácie a myšlienka platformizačnej transformácie všeobecne prilákali za poslednú dekádu veľké množstvo pozornosti od nie len akademikov ale aj spoločností z rozličných odvetví, ktoré na základe súčasných úspechov hlavne tých najväčších svetových platforiem tento model začínajú zvažovať aj v rámci ich terajšieho podnikania. Jedným z takýchto odvetví je aj európske bankovníctvo, ktoré sa na základe posledných zmien v znamení regulácie PSD2 stalo unikátnym adeptom na aplikovanie tohto modelu. Avšak, vzhľadom na to, že táto myšlienka doposiaľ nebola naplno implementovaná takmer nikde vo svete sa jedná o nesmierne komplexnú a náročnú transformáciu, ktorá si pre úspech vyžaduje precíznu koordináciu všetkých strategických oblastí v rámci podnikania banky. Jednou z týchto oblastí je aj konkurenčné prostredie, ktorého následky na podnikanie a platformizáciu bánk sú v rámci tejto práce hlavným subjektom pre výskum. Ako bude ďalej argumentované, výsledky tejto práce ukázali, že súčasné konkurenčné prostredie a variabilita možností a nástrah v rámci neho vytvárajú medzi bankami situáciu takzvaných „dualít“, ktoré sú založené na nerozhodnosti bánk v rámci rôznych strategických možností, ktoré im prostredie otvoreného bankovníctva poskytuje. Táto nerozhodnosť následne spôsobuje zmätok v rámci nie len bánk samotných ale sektoru súhrnne a ako záver tejto práce argumentuje, ohrozuje pravdepodobnosť úspechu budúcich platformizačných plánov bánk.

## **Kľúčová slova:**

otvorené bankovníctvo, platformové organizácie, banka ako platforma, PSD 2, konkurencia, kooperácia, následky

## **Abstract**

Platform organisations and the idea of platform transformation have generally attracted a great deal of attention over the last decade from not only academics but also companies from various industries, which, based on the current successes of the world's largest platforms, are beginning to consider this model in their businesses. One such sector is European banking, which has become a unique candidate for the use of this model due to the latest changes brought by the PSD2 regulation. However, given that this idea has not yet been fully implemented almost anywhere in the world, it is an extremely complex and demanding transformation, which requires precise coordination of all strategic areas within the bank's business in order to succeed. One of these areas is also the competitive environment, the consequences of which for the general business and the process of platformisation of banks are the main subject for research in this work. As will be further argued, the results of this work have shown that the current competitive environment and the variability of opportunities and pitfalls within it create a situation of so-called "dualities" between banks, which are based on bank indecision within the various strategic options provided by the open banking environment. This indecision subsequently causes confusion within not only the banks themselves but the sector as a whole, and as the conclusion of this work argues, it threatens the likelihood of success of future platformisation plans of banks.

## **Key words:**

open banking, platform organisations, bank as a platform, PSD 2, competition, cooperation, impact

# Obsah

<b>ÚVOD</b>	<b>8</b>
<b>1 TEORETICKÁ ČASŤ</b>	<b>10</b>
1.1 ÚVOD DO LITERATÚRY O PLATFORMOVÝCH ORGANIZÁCIÁCH V KONTEXTE EKOSYSTÉMOV	10
1.2 ČÍM JE PLATFORMIZÁCIA PRE TRANSFORMUJÚCE FIRMY LUKRATÍVNA	16
1.3 PREDSTAVENIE LITERATÚRY O VÝSTAVBE PLATFORMOVÝCH ORGANIZÁCIÍ	19
1.4 EURÓPSKE BANKOVNÍCTVO V RÁMCI KONCEPTU PLATFORMIZÁCIE	28
1.5 STRATEGICKÉ MOŽNOSTI BÁNK V RÁMCI PLATFORMIZÁCIE	32
<b>2 METODOLÓGIA</b>	<b>39</b>
2.1 DESIGN VÝSKUMU	39
2.2 KONTEXT VÝSKUMU	41
2.3 PRINCÍP ZBERU DÁT A VZORKOVANIA	43
2.4 DÁTOVÁ ANALÝZA	46
<b>3 VÝSLEDKY</b>	<b>48</b>
3.1 AKTUÁLNA SITUÁCIA NA TRHU	49
3.2 NÁSLEDKY OTVORENÉHO BANKOVNÍCTVA	50
3.2.1 <i>Nejasné priority podnikania</i>	51
3.3 DUALITA PRÍSTUPOV K SÚŤAŽI NA TRHU	54
3.3.1 <i>Cesta partnerstva</i>	55
3.3.2 <i>Cesta konkurencie</i>	58
3.4 DUALITA TRŽNÝCH SÍL	62
3.4.1 <i>Konkurenčná výhoda bánk</i>	62
3.4.2 <i>Konkurenčná nevýhoda bánk</i>	64
3.5 DUALITA ŠTANDARDIZÁCIE	68
3.5.1 <i>Hrozba zjednotenia štandardov</i>	68
3.5.2 <i>Výhody zjednotenia štandardov</i>	69
3.6 DUALITA ZAMERANIA SLUŽIEB BANKY	71
3.6.1 <i>Zameranie na spotrebiteľa</i>	71
3.6.2 <i>Iné zameranie</i>	73
<b>4 DISKUSIA</b>	<b>74</b>
4.1 TEORETICKÝ MODEL, ZHRNUTIE VÝSLEDKOV A LITERÁRNY PRÍNOS	74
4.2 IMPLIKÁCIE A LIMITÁCIE VÝSKUMU	80
<b>ZÁVER</b>	<b>82</b>
<b>REFERENCIE</b>	<b>84</b>
<b>APPENDIX A</b>	<b>90</b>
<b>APPENDIX B</b>	<b>92</b>

## **Zoznam skratiek**

AIS.....	Account Information Service
AISP .....	Account Inforamtion Service Provider
AML .....	Anti Money Laundering
API.....	Application Programming Interface
CX.....	Customer Experience
EBA .....	European Banking Authority
ECB .....	European Central Bank
GAFA .....	Google Amazon Facebook Apple
KYC.....	Know Your Customer
PIS .....	Payment Initiation Service
PISP .....	Payment Initiation Service Provider
PSD2.....	Payment Services Directive 2
RTS.....	Regulatory Technical Standards
TPPs.....	Third Party Providers
XS2A .....	Access to Accounts

## Úvod

Ako hovorí Barney (2018) vo svojom diele ohľadom pozičného usporiadania akademických prác, bez ohľadu na to, či sa daná práca snaží svojimi výsledkami rozšíriť poznanie doterajšej teórie na danú tematiku alebo je jej cieľom vybudovanie základov pre úplne novú, doposiaľ neobjavenú teóriu, všetka teória, ktorá bude v rámci práce vyvinutá je v každom prípade súčasťou už existujúcej a prebiehajúcej literárnej konverzácie (Huff, 1999). Z toho dôvodu je nutné aby autor v úvode svojej práce, ešte pred tým než uvedie ako svojou prácou do danej teórie prispieva, korektne zadefinoval špecifickú oblasť literárnej konverzácie, do ktorej sa snaží svoje dielo zapojiť (Barney, 2018). Teda v prípade tejto diplomovej práce a s ohľadom na predošlé odporúčania menovaných autorov sa toto dielo snaží zapojiť do teoretickej oblasti štúdie manažmentu, v rámci ktorej bude svoje závery mieriť špecificky na literárnu konverzáciu ohľadne tematiky platformových organizácií v rámci sektoru bankovníctva.

Čo sa týka literatúry zameranej na oblasť platformových organizácií, jedná sa o relatívne mladú vetvu manažérskych štúdií, ktorá vzhľadom na relevantnosť svojich záverov a hlavne ich výskyt a aplikovateľnosť medzi spravidla najväčšími a najúspešnejšími organizáciami sveta láka v rámci akadémie čoraz viac pozornosti (Thomas, Autio & Gann, 2014). Avšak aj keď korene tejto literatúry siahajú až do skorých strojárskych a technologických prác 90. rokov minulého storočia (Nobeoka & Cusumano, 1997; Meyer & Lehnerd, 1997; Meyer & Dalal, 2002), od jej postupného oddelenia do separátneho literárneho prúdu výskumu počas prvej dekády 20. storočia sa výskumníkom zaujatým touto oblasťou podarilo zanedbané a zväčša pomalé začiatky tejto tematiky za posledných 10 rokov viditeľne dobehnúť. V respektíve, od prvého zadefinovania platformových organizácií v rámci osobitného kontextu (Evans & Gawer, 2016) sa tejto literatúre podarilo nadobudnúť revolučné vedomosti v rámci mechanizmov platformových organizácií akými sú napríklad všeobecné tržné dynamiky ich podnikania (Van Alstyne, Parker & Choudary, 2016), napätia v rámci dvoj-stranných trhov (Gawer, 2009; Rochet & Tirole, 2003, 2006), väzby v rámci platformových ekosystémov (Thomas, Autio & Gann, 2014) alebo dynamiky v rámci reťazových efektov (Gawer, 2014). A čo viac, okrem týchto oblastí sa za posledné roky začala rozvíjať aj časť platformovej literatúry zaoberajúca sa špecifickými postupmi pri budovaní platformových organizácií (Gawer, 2011; Mancha, Gordon & Stoddard, 2019; Yoffie, Gawer & Cusumano, 2019), ktorá túto tematiku jednoznačne ustanovila za separátnu disciplínu v rámci manažérskych štúdií, do ktorých je táto diplomová práca situovaná.



Čím je ale táto diplomová práca unikátna je prepojenie kontextov bankovníctva a platformových organizácií do jedného spojeného celku. Ako bude ďalej detailne odôvodnené, po posledných regulatorných úpravách v znamení regulácie PSD2 a jej dodatočných požiadaviek RTS sa koncept platformového modelu a s ním spojenou transformáciou podniku na platformovú organizáciu (platformizácia) dostal aj do prostredia európskych bánk. A čo viac, na základe špecifického zamerania tejto regulácie na eradikáciu dlhoročného oligopolného postavenia bánk v kombinácii s mnohými atraktívnymi benefitmi, ktoré so sebou platformizácia prináša, sa táto myšlienka postupne vyšplhala na vysoké miesto v rebríčku priorít hlavne tých najväčších európskych bánk, ktoré si týmto spôsobom svoju doterajšiu pozíciu chcú nazad vydobýť a zaručiť pre budúcnosť. Avšak, aj keď koncept „Banky-ako-platformy“ v literatúre existuje už niekoľko rokov (Zachariadis & Ozcan, 2016), transformácia bánk v praxi sa naďalej preukazuje za nesmierne zložitý proces, čo je doposiaľ vidieť na len extrémne malom množstve bánk, ktorým sa tento koncept v rámci EÚ implementovať podarilo. Tu sa dostávame ku prostrediu holandských bánk, z ktorých hlavne tie najväčšie sa nachádzajú rovnako ako banky v iných štátoch EÚ v priebehu procesu aplikácie platformového modelu do ich podnikania, čo pre túto prácu naskytuje unikátnu príležitosť zamerania výskumu na túto transformáciu a mnohé nástrahy či príležitosti, ktoré so sebou zahŕňa.

Avšak, ako je často pri nových témach pravidlom, niektoré závery a prínosy týchto prác sa neobídu bez značnej miery kontroverznosti. Toto sa dotýka aj predošle menovanej literatúry ohľadne budovania platformových organizácií, ktorá je mnohými kritizovaná hlavne z dôvodu jej prílišnej jednoduchosti a nepraktickosti pre každodennú prax. Sporné je to, že zatiaľ čo táto literatúra poskytuje mnohoraké, autormi často charakterizované ako praktické a špecifické odporúčania ohľadne toho ako správne budovať platformové organizácie, v praxi tieto transformujúce sa organizácie upadajú alarmujúcim tempom (Yoffie, Gawer & Cusumano, 2019). Ďalším dôležitým problémom, a to hlavne v prípade skúmaných holandských bánk sú dynamiky novo vytvoreného konkurenčného prostredia v rámci sektoru otvoreného bankovníctva, na ktoré sa aspoň doposiaľ bankám nepodarilo nájsť tú správnu odpoveď, ktorá by im v rámci platformizačných pretekov poskytla oproti ostatným konkurentom náskok. Teda keď vezmeme všetky doposiaľ menované skutočnosti do úvahy, na záver tejto úvodnej kapitoly sa dostávame k hlavnej otázke výskumu tejto diplomovej práce, ktorá je formulovaná nasledovne:

*„Aké sú následky konkurenčného prostredia na úspech či zlyhanie pri procese budovania platformových organizácií v rámci sektoru bankovníctva?“*

# 1 Teoretická časť

Ako súhrnne konštatujú autori Thomas, Autio & Gann (2014), čo sa týka tematiky platformizácie a platformových organizácii, táto oblasť vedeckej literatúry sa dostala za obdobie posledných dvoch dekád do poprednej pozornosti akademikov a to hlavne v rámci literatúry oblasti managementu. Tento nárast pozornosti a popularity tohto vedeckého smeru mal za následok vznik niekoľkých nových prameňov literatúry, ktoré ale každé s konceptom platformy narábajú v mierne odlišnom kontexte. Vzhľadom na tieto skutočnosti a s cieľom správnej a korektnej definície „platformy“ ináč známej taktiež ako aj „platformová organizácia“ je v rámci tejto diplomovej práce potrebné tieto pojmy uviesť v korektnom kontexte a na správnej rovine akademickej literatúry.

## 1.1 Úvod do literatúry o platformových organizáciách v kontexte ekosystémov

Čo sa týka pôvodu a úplne prvých zmienok o pojme „platforma“, tie vidíme najprv vo vedeckých článkoch v oblasti strojárstva a strojárenských produktov, konkrétne v sektoroch ako sektor výpočtovej techniky (Meyer & Dalal, 2002), sektor spotrebiteľského elektrického náradia (Meyer & Lehnerd, 1997) alebo taktiež aj v automobilovom sektore (Nobeoka & Cusumano, 1997). Ale aj napriek platformovým počiatkom hlavne v rámci strojárenského priemyslu prichádza prvá, oveľa komplexnejšie a pre túto diplomovú prácu vhodnejšie rozpracovaná charakterizácia platforiem, ich vlastností a procesov do vedeckej literatúry až o takmer dvadsať rokov neskôr od Evansa & Gawerovej (2016). Evans & Gawer (2016) totižto vo svojej práci systematicky rozradujú platformy do niekoľkých teoreticky odlišených skupín: (1) kategória „transakčných platforiem“, ktoré sú špecifické tým, že *„zabezpečujú a uľahčujú transakcie medzi rôznymi používateľmi, kupcami alebo predajcami“*, (2) kategória „inovačných platforiem“, ktoré sa najjednoduchšie dajú vystihnúť ako *„základňa, na ktorej môžu ostatné firmy vyvíjať doplnkové technológie, produkty alebo služby“*, a (3) kategória „integrovaných platforiem“, ktoré predstavujú takzvané *„spojenie transakčných a inovačných platforiem“* (s. 9)

Avšak aj napriek svojim podstatne prekvapivým a rozptýleným počiatkom v rámci strojárenských vedeckých článkov sa koncept platforiem a platformizácie v súčasnosti teší veľkému záujmu od hlavne akademikov a výskumníkov z oblasti managementu, ktorí mu za posledné roky výrazne napomohol sa rozrásť a rozšíriť taktiež aj do iných prameňov vedeckej literatúry. Tento teoretický posun a nárast záujmu od iných odvetví vedeckých prác najlepšie nasledujú autori Thomas, Autio & Gann (2014), ktorí vo svojej na vtedajšiu dobu výrazne

vplyvnej práci podrobne nasledujú, analyzujú a revidujú dovedajšiu platformovú literatúru. Výsledkom tejto revízie literárneho vývoja je teoretické rozštiepenie platformového výskumu do štyroch individuálnych skupín, odlišených na základe princípu využitia predošlých literárnych podkladov v rámci revidovaných výskumov a taktiež aj na základe hlavných charakteristík kontextov, v ktorých bol rôzne skloňovaný výraz „platforma“ v revidovaných prácach využitý. Thomas, Autio & Gann (2014) teda predkladajú štyri nasledovné kategórie platformovej literatúry, za prvé (1) organizačná kategória, za druhé (2) kategória produktových rodín, za tretie (3) kategória sprostredkovateľov trhu a za štvrté (4) kategória platformových ekosystémov. Čo sa ale týka potrieb tejto diplomovej práce, pre ňu najdôležitejšími novo-identifikovanými kategóriami budú posledné dve, menovite kategória sprostredkovateľov trhu a kategória platformových ekosystémov.

Najdôležitejšiu charakteristiku a zároveň aj podstatu „kategórie sprostredkovateľov trhu“ nachádzame v jej vysvetlení a charakterizácii platforiem ako „dvoj“ alebo „viac stranných trhov“ (Gawer, 2009; Rochet & Tirole, 2003, 2006). Ako je evidentné z názvu, o dvoj alebo viac stranný trh sa jedná v prípade keď existuje dva alebo viac subjektov, ktoré majú možnosť zúčastňovať sa na trhu na základe zapájania sa do transakcií, ktoré sú typicky zabezpečované a sprostredkované za pomoci iného subjektu či sprostredkovateľa, ktorý je v tomto prípade označovaný za už spomínanú platformu (Armstrong, 2006). Jedna z ďalších podmienok v rámci sprostredkovanej transakcie je taktiež skutočnosť, že sprostredkujúca platforma si nenárokuje a nedrží žiadne vlastníctvo nad obsahom danej transakcie (Hagiu & Yoffie, 2009). Ako veľmi dobre znázorňujúci príklad danej kategórie z praxe môžeme použiť napríklad spoločnosti ako Apple, eBay alebo Amazon. Menované spoločnosti ale taktiež aj mnohé iné majú spoločné to, že aj napriek tomu, že všetky zameriavajú svoje podnikanie na mierne odlišné oblasti, ústredná podstata businessu a prežitia každej z týchto spoločností leží na princípe „*spájania výrobcov a spotrebiteľov vo vysoko hodnotných transakčných výmenách*“ (Van Alstyne, Parker & Choudary, 2016, s. 2). Pokračujúc v tomto literárnom smere ďalej, nadväzujúc na danú definíciu a zároveň podporujúc štvorité kategorické rozradenie platforiem od autorov Thomas, Autio & Gann (2014) je aj Gawerovej (2014) teoretický rámec z rovnakého roku, ktorý podobne predkladá myšlienku rozradenia platforiem do rozličných teoretických perspektív. Avšak Gawerová (2014), na rozdiel od jej predchodcov, nepracuje so štyroma ale predkladá len dve špecificky zjednodušené perspektívy, za prvé (1) „ekonomická“, založená na myšlienke už spomínaných dvoj stranných trhov so zameraním smerujúcim na konkurenciu a súťaž medzi platformami, a za druhé (2) „strojárska“ perspektíva, ktorá vníma platformy ako takzvané

technologické architektúry, v rámci ktorých je ale pozornosť venovaná primárne inovačným aspektom.

Stavajúc a nadväzujúc na kategóriu sprostredkovateľov trhu je kategória platformových ekosystémov, ktorá na rozdiel od zvyšných troch kategórií *„špecificky pripúšťa a uznáva dôležitosť vyplývajúcej industriálnej komunity a okolitých ekosystémov na mieru úspechu danej platformy“* (Thomas, Autio & Gann, 2014, s. 205). Tento nový smer akademického výskumu, ktorého začiatky nachádzame hlavne v oblastiach ako sú napríklad odvetvie informačných technológií alebo výpočtovej techniky bol začatý a uvedený to vedeckej praxe za pomoci prác autorov ako sú napríklad Gawer & Cusumano (2002), Gawer & Henderson (2007) alebo Eisenmann, Parker & Van Alstyne (2011). Hlavným cieľom tohto nového smeru je za prvé základné porozumenie konceptu platformiem a za druhé pokus o uvedenie tematiky platformiem a platformových organizácií do popredia a na vyššiu úroveň v rámci kontextov organizácií a organizačných celkov. Na rozdiel od predošlého smeru, táto kategória alebo aj nový vedecký smer už neprihliada na platformy len zjednoduchej perspektívy ako na všeobecného sprostredkovateľa trhu, ktorého hlavnou úlohou je zabezpečovanie a umožnenie transakcií medzi dvoma stranami, ale naopak predstavuje platformu v úplne novom svetle a kontexte ako takzvaný *„hub alebo centrálny kontrolný bod v rámci technologického businessového systému“* (Thomas, Autio & Gann, 2014, s. 204).

Veľmi úzko súvisiace a taktiež tematicky rozširujúce sú v tomto prípade znova aj závery z už raz spomínanej práce od Gawerovej (2014). Prínosy tejto autorky do literatúry platformových organizácií sú skutočne viditeľné, keď Gawerová (2014) aj v tomto prípade opäť klasifikuje technologické platformy do troch rozčlenených úrovní a to v závislosti na šírke analytického zamerania ako na za prvé (1) Interné platformy, za druhé (2) Logistické / Platformy zásobovacieho reťazca a za tretie v najširšom pojatí (3) Industriálne platformy, ktoré autorka zakladá na myšlienke industriálnych ekosystémov. Čo je dôležité poznamenať je to, že toto dielo sa ako jedno z prvých zaoberá kombináciou pojmov ako „platforma“ a „ekosystém“, ktoré v ňou opisovanom prípade vytvárajú industriálne ekosystémy skladajúce sa z platformových lídrov a platformových komplementárov (komplementárnych dodávateľov), čo sú pojmy s ktorými sa ešte neskôr budeme stretneme. Čo sa ale týka vlastníctva a vykonávanej kontroly nad danými platformami, pri tejto kategórii „Industriálnych platformiem“ dodatočne pozorujeme novo vzniknutý rozdiel oproti predošlým vedeckým prúdom. Táto odlišnosť spočíva v tom, že kontrolná moc nad danými platformami nie je ako v predošlých prípadoch úplne centralizovaná do rúk pôvodného zakladateľa platformy (niekedy nazývaného aj

platformový líder) ale je de-centralizovaná a zdieľaná spolu s platformovými komplementármi (Gawer & Cusumano, 2008).

Teda v nadväznosti na predošle uvedené, pre korektné definovanie platformových ekosystémov v rámci tejto diplomovej práce sú pokladané za najdôležitejšie nasledujúce dve zistenia. Za prvé, (1) Gawerovej (2014) poznatky ohľadom toho ako aj na prvý pohľad dve separátne platformy v rámci odlišných akademických odvetví môžu v skutočnosti byť zjednotené do jednej podstaty a chápané ako „*rozličné ukážky alebo manifestácie jediného a rovnakého podkladového fenoménu*“, a za druhé (2) jej definícia technologických platforiem ako „*vyvíjajúcich sa organizácií, ktoré (a) riadia a koordinujú konštitutívnych agentov, ktorí majú možnosť inovovať a navzájom si konkurovať, (b) vytvárajú hodnoty tvorbou a využívaním úspor z rozsahu na oboch stranách ponuky aj dopytu, a (c) vyžadujú si technologickú architektúru, ktoré je modulárna a zložená z jadra a periférie (okolía)*“ (s. 1240).

Po tom, čo Gawerová (2014) vo svojej práci predstavila jej nové teoretické poznatky ohľadom jednotných podstát aj na oko odlišných platforiem sa ale dostávame ku novej vlne akademického výskumu, do ktorej vieme zaradiť primárne dvoch hlavných predstaviteľov prác od autorov Jacobides, Cennamo & Gawer (2018) a taktiež McIntyre & Srinivasan (2017). Čo odlišuje týchto autorov od ostatných v rámci tejto akademickej oblasti je podobne ako v Gawerovej prípade ich unikátny prínos vo forme pozorovania toho, ako nadmerné množstvo autorov nie je schopných svoje práce zadefinovať v rámci korektného literárneho smeru. Ako títo autori vysvetľujú, tento zmätok je zapríčinený hlavne kvôli nedostatočnému odlíšeniu pojmov ako sú napríklad platformy, kartely, aliancie alebo reťazce či spolky (networks) pri práci s tematikou platformových organizácií a ekosystémov. Totižto autori dopúšťajúci sa tohto omylu a to hlavne v rámci kontextu práce s ekosystémami, berú tieto ekosystémy ako „*samozrejmosť a skúmajú ich z hľadiska akoby už celistvej a samozrejmej teórie*“ (Cennamo & Gawer, 2018, s. 2259), čo je podľa názoru týchto autorov nevhodné a zapríčiňujúce mylné predstavy čitateľov a zbytočné miešanie literárnych prúdov.

Čo sa týka náprav týchto chýb, tu najviac prispel svojim dielom Adner (2017). On v jeho práci rozoberá správnosť prístupov ku konceptualizácii ekosystémov, ktoré ako jeden z mála opisuje primárne z perspektívy ich vzťahu ku tematikám a kontextom, akými sú aj napríklad platformové organizácie, či skrátené platformy, ktoré Adner (2017) definuje na základe dovtedajších prác ako sú napríklad tie od autorov Gawer & Cusumano (2002) či Parker, Van Alstyne & Choudary (2016), ktorí hľadajú na platformy ako na organizácie podobné známej

mikročipovej firme Intel. Teda na základe jeho analýzy opisovaných vzťahov medzi ekosystémami a platformami Adner (2017) jednoznačne definuje ekosystém ako „*štruktúru zosúladenia multilaterálnej skupiny partnerov, ktorí musia medzi sebou interagovať k tomu aby sa návrhy ústrednej hodnoty mohli materializovať a uskutočniť*“ (s. 42). V rámci tohto kontextu a snahy oddeliť od seba koncept platformy a ekosystémov je ale rovnako nápomocné taktiež Adnerove (2017) záverečné konštatovanie, v ktorom hovorí, že „*vzájomná závislosť nemá vždy počiatok v platforme. Zatiaľ čo platformy sa primárne zaoberajú riadením rozhraní (interface), ekosystémy sa primárne zaoberajú štruktúrou danej vzájomnej závislosti*“ (s. 54).

Nasledujúc Adnerove (2017) kroky a jeho snahu korektne oddeliť kontext ekosystémov od platforiem je aj prúd vedeckého výskumu od autorov Shipilov & Gawer (2020), ktorí podobne ako Jacobides, Cennamo & Gawer (2018) pridávajú do rovnice novú konštantu, nimi zvanú ako „komplementárnosti“, ktoré na základe ich úsudku taktiež hrajú dôležitú rolu v rámci spomínaných ekosystémových a platformových vzťahov. V tomto kontexte teda Shipilov & Gawer (2020) konštatujú nasledovné: „*Vzájomné závislosti vnímané všeobecne a obzvlášť komplementárnosti sú hnacími kolesami formovania aliancií, ako aj vzťahov v rámci ekosystémov*“ (s. 116). K rovnakému názoru sa historicky prikláňajú aj Jacobides, Cennamo & Gawer (2018), ktorí považujú komplementarity za primárnych aktérov zodpovedných za existenciu ekosystémov vo všeobecnosti. Jacobides, Cennamo & Gawer (2018) teda v tomto kontexte ekosystémy pre zmenu definujú ako „*súbor aktérov s rôznym stupňom multilaterálnych, negenerických komplementarít, ktoré nie sú plne hierarchicky pod kontrolou*“ (s. 2264). Tu je dôležité poznamenať, že dôležitosť diskutovaných komplementarít plynie primárne z ich spojenia so subjektmi vystupujúcimi v rámci týchto ekosystémov. Pre lepšie pochopenie slúžia aj nasledujúce výroky. Za prvé, (1) Shipilov & Gawer (2020) vysvetľujú spojitosť komplementarít a subjektov ekosystémov: „*Multilaterálne komplementarity vznikajú keď hodnota výkonov jednej organizácie závisí na hodnote ostatných zapojených organizácií*“ (s. 94). A za druhé, (2) Jacobides, Cennamo & Gawer (2018) vysvetľujú výskyt strán subjektov zapojených do platforiem. Podľa týchto autorov opisované komplementarity nezasahujú len povrch ale vieme ich predĺžiť a aplikovať aj na nižšie „*sady rolí, ktoré taktiež spájajú rôzne strany subjektov – napríklad huby/strediská, dodávateľov alebo iné typy doplňujúcich spoločností (komplementárov)*“ (s. 2265), ktorí, ako bolo predošle už zmienené, sú všetko subjekty, ktoré sa rovnako vyskytujú v platformových organizáciách (Thomas, Autio & Gann, 2014; Gawer, 2014)

Teda na záverečné zhrnutie doterajšieho výskumu do jednej definície *platformy*, táto práca definuje platformu ako: „*organizáciu založenú na princípe dvoj-stranného trhu, ktorý zabezpečuje a uľahčuje transakcie medzi subjektmi používajúcimi danú platformu (spoločnosti alebo jednotlivci), a zároveň umožňuje svojim používateľom vývoj dodatočných funkcionalít akými sú aj nadstavby na danú platformu*“. V respektíve, *platformizácia* (činnosť) je definovaná ako proces transformácie podniku do takého stavu podnikania, keď jadrom tohto podnikania je proces sprístupnenia a „*vytvárania prostredia/trhu-ako-slужby*“, za ktorú si firma od používateľov vyberá poplatok a k udržiavaniu používateľov daná firma zabezpečuje pridanú hodnotu za pomoci *facilitácie transakcií, užívateľskej skúsenosti (customer experience) a integrácie*“. (Grover, 2019) Teda vysvetlené na laickom príklade, predstavme si, že existuje farmársky trh, na ktorom všetci okolití farmári predávajú svoje vypestované plody zákazníkom, ktorí v daný deň prišli na nákup. Títo farmári spolu s ich zákazníkmi sú teda účastníci tohto trhu, na ktorom sa dobrovoľne zúčastňujú a zarábajú na produktoch, ktoré predajú (farmári) alebo benefitujú na základe možnosti zaobstarania tovaru od farmárov (zákazníci). Avšak ak tento príklad preniesieme do platformového kontextu, platforma alebo platformová organizácia by v tomto prípade bol ten subjekt, ktorý by vlastnil námestie, na ktorom je trh situovaný, za čo by si od zúčastnených farmárov vyberal poplatok za vstup do daného priestoru a možnosť rozloženia si svojho stánku (Grover, 2019). Teda ako Grover (2019) ďalej definuje, platforma „*vlastní prostredie, ktoré umožňuje transakcie medzi farmármi a zákazníkmi, ale sama o sebe neprodukuje žiadne ovocie alebo zeleninu*“ predanú na danom trhu.

Pre príklad z praxe, ktorý by reflektoval skutočnú platformovú organizáciu podobnú danému príkladu môžeme uviesť napríklad spoločnosť Amazon, ktorá (nie výlučne) na svojej platforme zabezpečuje (a) tržné prostredie pre registrovaných výrobcov a zároveň (b) online obchod pre zákazníkov, ktorý na danú platformu chodia nakupovať. V každom prípade ale existujú aj iné typy platformových organizácií, akou je aj napríklad spoločnosť Microsoft, ktorá za poplatok poskytuje počítačový operačný systém (tržisko) na ktorom nezávislí výrobcovia majú možnosť produkovať svoje produkty (programy a aplikácie), ktoré poskytujú úžitok bežným používateľom (zákazníci) daného operačného systému. Takýchto príkladov vieme zo sveta menovať mnoho (Apple iTunes a AppStore, Intel a ich ARM mikroprocesory alebo Google a ich internetový vyhľadávač) ale čo je dôležité je to, že všetky platformy spájajú určité charakteristiky a aspekty, z ktorých tie najdôležitejšie sú v rámci tejto diplomovej práce

architektúra z jadra a periférie, komplementarity medzi subjektmi danej platformy a taktiež sieťové alebo reťazové efekty, ktoré budú hlavnou témou pre nasledujúcu kapitolu.

## 1.2 Čím je platformizácia pre transformujúce firmy lukratívna

Ako už bolo v predošlej kapitole načrtnuté, trend implementácie platformového modelu sa medzi firmami v posledných rokoch začal rozmáhať v rámci množstva rozdielnych priemyselných odvetví ako cestovný ruch (Uber), cez elektronický priemysel (Apple) až po veľko či maloobchodný priemysel (eBay / Amazon) (Van Alstyne, Parker, Choudary, 2016). Keďže sa jedná o skutočne rozrastajúci sa trend medzi firmami z rôznych odvetví, ako logickou odpoveďou je taktiež nárast záujmu vedeckej literatúry na danú tematiku. Čo sa týka zmienok o literatúre vysvetľujúcej tento trend, jedno z prvých vysvetlení nachádzame v prúde vedeckej literatúry zameranej na oblasť inovatívnosti, ktorá je veľmi dobre vystihnutá dielom od autorov Bogers et al. (2017), ktorí vysvetľujú tento nárast platformizačnej pozornosti hlavne na základe boomu v digitalizácii, ktorá podľa nich „*predstavuje dôležitý faktor umožňujúci platformizáciu [...] na základe jej podpory konektivity a prepojenia medzi diverznými subjektmi*“ (s. 17). Avšak, aj keď je jasné, že digitalizácia hrala a stále zohráva dôležitú rolu pri odomykaní skutočného potenciálu platformizácie, nasledujúca časť tejto práce predstaví ďalší mimoriadne vplyvný aspekt, ktorý odštartoval prudký nárast platformových organizácií, a to hlavne kvôli príležitostiam, ktoré dokáže priniesť tým kandidátom o platformizáciu, ktorí sa ukážu ako tí najúspešnejší. Aby sme ale túto kapitolu lepšie napojili na hlavnú tému tejto diplomovej práce, je taktiež potrebné vystihnúť to, že diskutované výhody a benefity dokážu byť tak lukratívne a lákavé, že ich dokonca vieme zaradiť medzi hlavné motivujúce faktory, ktoré aj napriek útrapám mnohorakých konkurenčných a transformačných prekážok vedú organizácie k platformizácii.

Aspekt alebo fenomén, ktorý predošlý odstavec načrtáva sa nazýva „*sieťové*“ alebo niekedy aj „*reťazové efekty*“, ktoré boli spočiatku akademikmi nazývané menom „*reťazové externality*“, nachádzame najskôr v rámci skorých vedeckých prác z oblasti politickej ekonómie od autorov ako Katz & Shapiro, ktorí vo svojich kontinuálnych prácach z rokov 1985, 1986 a 1994 tieto efekty v skratke charakterizujú ako kladný nárast teoretickej hodnoty členstva jedného používateľa, ktorý je odštartovaný vstupom iného používateľa do reťazca, ktorý takto nadobúda na celkovej veľkosti. Avšak, vďaka robustnosti a mnohorakosti potenciálnych oblastí, kde tieto efekty môžu byť použité, boli reťazové efekty neskôr prevzaté aj literatúrou priemyselných organizácií reprezentovaných prácami autorov Church & Gandal (1992) alebo Chou & Shy (1990). Dôležitý prechod tohto kontextu ale nastal až keď tieto efekty z literatúry



priemyselných organizácií neskôr prevzal, podrobne preskúmal a poopravil Rysman (2009), ktorý ich vo svojich dielach za pomoci vplyvu autorov Parker & Van Alstyne (2000) aplikoval na pre túto prácu relevantnú tematiku „dvojstranných trhov“ (Rochet & Tirole, 2003, 2006). Čo sa týka Rysmana (2009) a jeho pojmámania tematiky reťazových efektov, on považoval tento aspekt za natoľko podstatný a ovplyvňujúci tento prúd vedeckej literatúry, že sám argumentoval v prospech toho, že *„literatúra o dvojstranných trhoch by mohla byť vnímaná ako určitá podmnožina literatúry o reťazových efektoch“* (s. 127).

Pokračujúc vo vývoji akademickej literatúry ďalej, pri pohľade na platformové organizácie, ktoré sú často veľmi úzko spájané alebo niekedy dokonca až priamo menované za „dvoj a multi-stranné trhy“ (Evans, 2003; Rochet & Tirole, 2003, 2006), Gawerová (2014) vo svojej práci posúva vedecké poznatky na ďalší vývojový stupeň keď spája a charakterizuje aspekt reťazových efektov ako jeden zo základných pilierov viac-stranných platforiem (s. 1240). Síce menej známe ale veľmi podobné Gawerovej (2014) poznatkom sú ale aj skorejšie závery od autorov Eisenmann, Parker & Van Alstyne (2006). Títo autori v spojitosti s platformami a súdiac podľa toho, či sa pri vstupe nového člena do reťazca hodnota pre ostatných predošlých používateľov zdvíha na rovnakej alebo opačnej strane platformy, definujú dva odlišné druhy reťazových efektov. Za prvé definujú (1) reťazové efekty rovnakej strany a za druhé, (2) krížové reťazové efekty alebo ináč povedané, reťazové efekty opačnej strany. Aj napriek počiatocnej ľahostajnosti akademikov voči týmto záverom sa o dekádu neskôr tieto poznatky ukázali ako vskutku dôležité, keď ich Evans & Gawer (2016) zahrnuli do svojho „Globálneho prieskumu platformových podnikov“, ktorý definitívne preukázal ich existenciu ako za skutočne sa vyskytujúcu vo všetkých štyroch nimi definovaných „typoch platforiem“ (s. 14), ktoré už boli rozobrané v predošlej kapitole.

Pokračujúc v tematike reťazových efektov, z literatúry vieme, že jeden z hlavných dôvodov prečo sú tieto efekty tak veľmi vytúžené a lukratívne natoľko, že sú transformujúce organizácie ochotné podstupovať mnohým platformizačným nástrahám a problémom sú „kladné slučky spätnej väzby“ (virtuous feedback loops), ktoré Van Alstyne, Parker & Choudary (2016) v ich práci definujú ako rastúce rozpätie a veľkosť daného podniku, ktoré *„generuje čoraz viac podnikových hodnôt, čím následne láka nových členov, čo spätne generuje ešte viac podnikových hodnôt“* (s. 59). Alebo ináč povedané, *„čím viac používateľov a komplementárov vstúpi do danej platformy a okolitého ekosystému firiem, tým viac motívov existuje pre zatiaľ nezapojené firmy a individuálnych používateľov na prevzatie platformového*

*modelu*“ (Gawer & Cusumano, 2014, s. 417). Pri tomto ale benefity kladných slučiek spätnej väzby nekončia.

Čo je pozoruhodné a niekedy taktiež spôsobuje, že množstvo novodobých organizácií sa čoraz viac obhliada po platformizácii je nesmierna kapacita pre rast organizácie vychádzajúca z opisovaných kladných slučiek spätnej väzby, ktorá v zriedkavých prípadoch môže vyvrcholiť až k utvoreniu monopolu na trhu. Čo sa týka tejto extrémnej situácie, ktorá je síce zriedkavá ale za určitých podmienok môže jednoznačne nastať, Eisenmann, Parker & Van Alstyne (2006) túto situáciu ako prvý nazývajú aj ako situácia keď *„vítaz berie všetko“*. Pokračujúc v rovnakej tematike kladných slučiek spätnej väzby, Van Alstyne, Parker & Choudary (2016) opisujú príležitosť ale oveľa častejšie zároveň nástrahu, ktorú tieto slučky prinášajú, ako situáciu keď *„platformová organizácia vstúpi na trh neplatformových organizácií pretože v týchto prípadoch platformová organizácia takmer vždy konkurenčne vyhrá“* (s. 58). Ako veľmi dobrý názorný príklad situácie keď po tom čo platformová organizácia po vstupe na trh svoju konkurenciu tvrdo pokorila je prípad z priemyslu výrobcov mobilných telefónov, kde spoločnosť Apple v roku 2015 samostatne a bez akejkolvek pomoci okolia prebrala absolútnu väčšinu daného trhu keď v tom roku *„vygenerovala 92% globálnych profitov, zatiaľ čo až na jedného, sa všetkým ostatným výrobcom nepodarilo vygenerovať profit takmer žiaden“* (Van Alstyne, Parker & Choudary, 2016, s. 54)

Pokračujúc hlbšie do tejto tematiky, veľmi úzko späté s *„kladnými slučkami spätným väzieb“* (Van Alstyne, Parker & Choudary, 2016) a taktiež s okolnosťami keď na trhu *„vítaz berie všetko“* je taktiež výskum ohľadne tém ako *„krížové dotácie“* a *„cenové dynamiky“* (De Reuver, Sørensen & Basole, 2017, s. 125/126). Ako bolo predošle vysvetlené, pri kladných slučkách spätných väzieb hovoríme napríklad o situáciách keď z dôvodu rastu počtu používateľov na jednej strane platformy, rastú aj benefity výrobcov z druhej strany platformy. Logicky sa teda dostávame do situácie keď je pre danú platformovú organizáciu potrebné urobiť veľmi komplexné rozhodnutie ohľadom toho, ktorá strana používateľov platformy je v rámci ich profitability na prvom mieste. Táto problematika je neoddeliteľná od témy kladných slučiek spätných väzieb a preto sa na ňu ako reakcia na literatúru o platformových organizáciách v poslednej dekáde taktiež začína čítať osobitný vedecký výskum ako je aj napríklad dielo od autorov Eisenmann, Parker & Van Alstyne (2006). Títo autori vo svojom pojmáaní najprv rozdeľujú platformových používateľov do dvoch skupín: (1) *„dotovaná skupina“* a (2) *„skupina s peniazmi“*. Následne na základe tohto rozdelenia argumentujú, že *„dotovaná skupina používateľov je skupina, ktorú ak platformová organizácia upúta v dostatočnom objeme, je*

*následne vysoko cenená skupinou s peniazmi*“. Teda v nadväznosti na túto skutočnosť by mala daná platformová organizácia nastaviť svoje ceny pre dotovanú skupinu užívateľov zámerne „pod cenovú úroveň, ktorú by nastavila pre túto skupinu v prípade, že by sa jednalo o nezávislý trh“ bez diskutovanej dotácie (Eisenmann, Parker & Van Alstyne, 2006, s. 3/4). Tento spôsob zvýhodňovania jednej strany užívateľov platformy pred druhou následne umožní to aby sa naplno využil potenciál už zadaných reťazových efektov a spolu s ním aj maximalizovala „celková hodnota expandujúceho sa ekosystému v cirkulárnom, opakovanom procese poháňanom spätnou väzbou užívateľov“ (Van Alstyne, Parker & Choudary, 2016, s. 58)

Na záver tejto kapitoly znova sumarizujeme diskutované literárne poznatky. Reťazové efekty sú jednou z nedeliteľných súčastí platformových organizácií, ktoré charakterizujeme ako kladné zvýšenie takzvanej hodnoty platformového členstva individuálneho užívateľa platformy, ktoré bolo zapríčinené vstupom nového užívateľa do celkového ekosystému alebo siete ostatných, už predtým začlenených užívateľov. Avšak, pre potreby tejto diplomovej práce sú najdôležitejším poznatkom v rámci tejto tematiky takzvané „kladné slučky spätných väzieb“, ktoré umožňujú mnoho pre platformy prospešných výhod ako napríklad obrovskú kapacitu pre rast organizácie a platformy samotnej, ktorá v hraničných situáciách môže vyvrcholiť až v situácii na trhu kde „víťaz berie všetko“. Ako sme už naznačili v úvode práce, banky v súvislosti s najnovšími Európskymi reguláciami strácajú svoje väčšinové, mnohými nazývané aj oligopolistické, postavenie na európskych trhoch a presne to je aj dôvodom prečo je úspešná platformizácia tak unikátna a nadmerne lukratívna stratégia k tomu, aby túto pozíciu nastolili nazad. Táto skutočnosť sa javí ako nesmierne silný motivátor bánk, ktorý po logickom uvážení taktiež dáva podporu tomu prečo sú banky ochotné sa do tak nesmierne nákladového a riskantného procesu platformizácie zapojiť a strpieť všetky jej nástrahy. Vskutku, tak ako aj Cennamo & Santaló (2015) vo svojej práci argumentujú, platformizácia je extrémne komplexný proces transformácie daného podniku, ktorý obnáša množstvo nástrah, z ktorých najviac častou je vysoká pravdepodobnosť zlyhania. Z tohto dôvodu sa práve ďalšia kapitola tejto diplomovej práce bude venovať podrobnejším detailom ohľadne nie len nástrah v rámci platformizácie ale aj možnostiam ich prekonania, ktoré sa novodobej vedeckej literatúre doposiaľ podarilo odhaliť.

### **1.3 Predstavenie literatúry o výstavbe platformových organizácií**

Po tom čo predtým kapitoly najprv definovali tematiku platforiem, predstavili všeobecné poznatky z akademického výskumu ohľadom tematiky ekosystémov a taktiež tieto poznatky rozšírili o hlavné motivačné prvky podnikov pre úspešnú transformáciu do platformových

organizácií sa táto časť špecificky zameria na poznatky, ktoré doterajší prúd literatúry platformových organizácií zozbieral konkrétne ohľadom výstavby a tvorby platformových organizácií a spolu s tým spojených nástrah a problematik.

Pred tým než sa začneme venovať tejto problematike je ale potrebné dodať, že platformová literatúra sa ešte stále nachádza v štádiu vývoja a rastu (Thomas, Autio & Gann, 2014) a teda nie všetky doterajšie závery sa dajú považovať za samozrejmé alebo skutočne overené v praxi. Tento výskum sa aktuálne zaoberá hlavne korektným definovaním tematiky platforiem, správne mu používaniu tohto pojmu v rôznych literárnych kontextoch a odvetviach (Adner, 2017) a najnovšie sa taktiež snaží jednoznačne separovať a dištancovať od ostatných premenov vedeckej literatúry (Shipilov & Gawer, 2020), v ktorých sa síce nachádzajú jeho počiatky ale naďalej sa už tematicky nezhodujú. Taktiež je potrebné dodať, že čo sa týka špecifickej vetvy vedeckého výskumu ohľadne budovania platformových organizácií a spolu s tým spojených nástrah, zastúpenie tejto literatúry je viditeľne nedostatočné. Avšak, aj napriek tomu táto podskupina platformového výskumu v posledných rokoch začína naberať na robustnosti a je viditeľné, že najaktuálnejšie sa začína zvyšovať číslo prác, ktoré sa venujú analýze platformového úspechu či neúspechu firiem, ktoré sa už o transformáciu svojho podniku do podoby platformovej organizácie pokúšali.

Na základe týchto úspechov alebo oveľa častejšie sa vyskytujúcich neúspechov tieto práce neskôr odvodzujú náležité „ponaučenia“ pre novodobých podnikateľov, ktoré im majú slúžiť ako praktický návod pri transformácii na platformový model. Navyše, tak ako už predchádzajúca kapitola načrtla, keďže pri platformizácii hraje rolu mnoho komplexných aspektov ako sú napríklad spomínané dynamiky na dvojstranných trhoch, komplementarity alebo platformové zákony konkurencie a reťazových efektov, nie je vôbec prekvapujúce, že *„ku každej úspešnej platforme existuje oveľa viac iných, ktoré s platformizáciou neustále zápasia alebo sa im ju vôbec nepodari dosiahnuť“* (Alstyn, Parker & Choudary, 2016, s. 2), čo logicky taktiež dodáva dôkaznosť tomu prečo táto podskupina platformového výskumu vznikla, kontinuálne rastie a aktuálne rapidne naberať na popularnosti. V súvislosti s predošle zmieneným teda literatúru zaoberajúcu sa stavbou platforiem a s tým spojených nástrah pre potreby tejto diplomovej práce vieme rozdeliť na dve kategórie, menovite (1) kategória literatúry, ktorá poskytuje rady ohľadne spôsobov *ako byť úspešný* pri stavbe platforiem a za druhé, (2) kategória poskytujúca rady *ako nezlyhať* v prípade spoločností transformujúcich sa na platformové organizácie.

Ako jeden zo skorých príkladov prvej menovanej kategórie nachádzame dielo od autorov Gawer & Cusumano (2002), ktorí po svojej analýze známych spoločností akými sú napríklad Microsoft, Cisco či Intel predstavujú svoju myšlienku o „rámci štyroch pák“ (Four-Level Framework), ktorý má v ich pojmínaní slúžiť ako manažérska pomôcka pri stavbe platforiem. Ako sa už logicky dalo očakávať, Gawer & Cusumano (2002) svoju myšlienku „štyroch pák“ zakladajú nie na analýze spoločností ako takých ale zameriavajú sa špecificky na problematické obdobia v rámci histórie týchto spoločností zahŕňajúc rozhodnutia v situáciách ako sú napríklad vnútrofiremné konflikty záujmov, konkurenčné a partnerské vzťahy medzi danou spoločnosťou a komplementárnymi či dodávateľskými firmami alebo iné inovačné tlaky a preteky s okolitým prostredím firiem. Avšak, zatiaľ čo je jasné, že toto dielo rozpracováva to ako sa daným spoločnostiam podarilo problematické situácie vyriešiť v ich prospech, hlavným prínosom tejto práce sú závery podobajúce sa skôr na štvor-krokovú príručku k dosiahnutiu platformového líderstva (Gawer & Cusumano, 2002) než závery predkladajúce strategický návod k vysporiadaniu sa s danými problematikami.

Pokračujúc v literárnom vývoji prvej zadefinovanej kategórie ohľadne úspešného budovania platforiem nachádzame aj o šesť rokov staršie dielo od rovnakých dvoch autorov Gawer & Cusumano (2008), ktoré tematicky napájajú na ich predošlú prácu ohľadne platformového líderstva. Tento krát sú ale oveľa špecifickejši vo svojich úmysloch ohľadne prínosu a použitia ich práce, ktorú adresujú priamo na organizácie ktoré neformálne nazývajú ako „*chceli by byť platformovými lídrami*“ (Platform-leader wannabes) (Gawer & Cusumano, 2008). Týmto organizáciám predkladajú možnosť výberu z dvoch rozdielnych strategických volieb, ktoré nazývajú (1) coring („jadrenie“), stratégia kde organizácia vytvorí na danom trhu novú doposiaľ neexistujúcu platformu a (2) tipping („nakláňanie“), pri ktorej sa organizácia snaží si nakloniť daný trh v prospech svojej už existujúcej platformy. Čo sa týka prínosu tejto práce, v rámci oboch stratégií opakovane pozorujeme predošle opisovanú tematiku zameranú na myšlienku vysporiadania sa s problematikami ako sú napríklad vlastníctvo a využitie designu systémovej architektúry, výber správneho designu pre používané interfaceové rozhrania alebo zverejňovanie a iné náležitosti týkajúce sa práv duševného vlastníctva v rámci budovanej platformy (Gawer & Cusumano, 2008). V ich diele je taktiež patrné, že keďže sa obidve skupiny stratégií zaoberajú primárne dynamikami na trhoch, kde sa daná organizácia snaží vybudovať svoju úspešnú platformu, všetky odporúčania autorov majú dočinenie s otázkami správnej navigácie konkurencie a kooperácie medzi budujúcou organizáciou a okolitými podnikmi. Či sa už jedná o rozhodnutia ohľadom tvorby koalícií na trhoch, ochrany

unikátnych vlastností budovanej platformy, ochrany hlavných zdrojov výnosov alebo riadenia komplementárov dodávajúcich do platformových organizácií (Gawer & Cusumano, 2008), každé rozhodnutie budúcej organizácia má dopad na jej okolité konkurenčné vzťahy, ktoré sú mnohokrát znásobene komplikované tým, že väčšina okolitých podnikov sa dá považovať vďaka ekosystémovým vzťahom za partnerov a konkurentov zároveň.

Pokračujúc hlbšie, ako je patrné z výroku, „*zlyhanie rozhodnúť sa na čas medzi výberom produktovej alebo platformovej stratégie, môže viesť k nebezpečnému strategickému zmätku*“ (s. 29), Gawer & Cusumano (2008) postupne taktiež začínajú zdôrazňovať dôležitosť procesu rozhodovania organizácií pri výbere a zvažovaní predložených odporúčaní v rámci rozdielnych ale zároveň tematicky veľmi podobných platformových stratégií. Túto predstavu taktiež zdieľajú Eisenmann, Parker & Van Alstyne (2006) vo svojej práci, kde taktiež prikladajú procesu rozhodovania dôležitú úlohu v rámci nimi predložených platformových stratégií pre dvoj a multi-stranné trhy, ktoré taktiež zakladajú na riešení platformizačných problémov ako oceňovanie vzhľadom na konkurenciu, riziko zmeny tržnej konkurencie na scenáριο „*vítaz berie všetko*“ alebo riešenie situácií prekrývajúcich sa používateľov a produktov. Znova môžeme pozorovať fakt, že väčšina stratégií je založená na riešení otázok, ktoré plynú z konkurenčných nástrah v rámci budovania platformových organizácií.

Ostávajúc pri rovnakej prvej kategórii tematiky ohľadne úspešného budovania platforiem ale zároveň sa vzdiaľujúc a odhliadajúc od zámerov dosiahnutia platformového líderstva dochádzame k práci od autorov Tiwana, Konsynski & Bush (2010), ktorí ako jedny z prvých predstavujú nový „*rámec pre porozumenie platformovo založených ekosystémov*“. Zabudnúť v tomto kontexte ale netreba taktiež aj na prácu autorov Bodreau & Hagiu (2009), ktorí oproti ostatným volia inú cestu a neštandardne sa zameriavajú na úlohu dvoj-stranných platforiem v rámci procesu používania necenových nástrojov pri korigovaní a ovplyvňovaní prístupu okolitých, komplementárnych alebo partnerských organizácií k danej platforme. Vidíme teda, že táto skupina opisovanej literatúry je zameraná hlavne na to aby predstavila praktickú príručku pre organizácie k predovšetkým *úspešnej* platformizácii spoločností a k zvládnutiu s ňou spojených nástrah. Aj keď sa pri daných prácach otázka konkurencie či partnerstva nestavia vždy do popredia, je pozorovateľné, že hraje vždy priamu či nepriamu rolu v rámci všetkých zmienených vedeckých prác a aj to je dôvodom prečo sa tejto tematike bude táto diplomová práca ďalej venovať.

Avšak pre dosiahnutie lepšieho detailu v rámci analýzy spomenutých prác, posúvame sa o jeden krok nazad a pozorujeme akú štruktúru autori používajú v rámci svojich prác a akým spôsobom prezentujú svoje výsledky. Ako už bolo načrtnuté, pre väčšinu prác platí, že po tom čo sú zohľadnené jednotlivé problematiky a nástrahy v rámci platformizačných aktivít, autori prezentujú svoje nálezy a literárne prínosy v štýle veľmi často okresaných niekoľkokrokových návodov na úspech v danej oblasti platformizácie. Spomínaná simplifikácia a skrátenie záverov do niekoľkých bodov sú v tomto prípade použité ako užitočný prostriedok pre predstavenie nálezov vo forme, ktorá je jednoducho uchopiteľná a použiteľná v praxi medzi platformovými manažérmi, na ktorých sú dané práce cielené. Tento akademický štýl, kde výskumník prezentuje svoje závery vo forme takzvaných „n-krokových návodov na úspech“ sa jednoznačne uchytil medzi akademikmi zaoberajúcimi sa najnovším platformovým výskumom tejto dekády, ktorý priniesol poznatky hlavne z oblasti zakladania, kontinuálneho rastu a dosahovania líderstva v rámci platformových organizácií. Príklady prác, ktoré sa držia tohto štýlu nachádzame napríklad u Gawerovej (2011) pri jej sedem-krokovom zozname ponaučení pre manažérov ohľadne toho ako správne vytvoriť úspešnú platformu, v Cusumanových (2010) „šiestich princípov zotrvania“ a riadenia neistoty počas tvorby platforiem alebo pri minuloročnej práci od Hensmansa (2019), ktorý vysvetľuje transformujúcim podnikom stratégiu toho ako najlepšie udržať pozíciu líderstva za pomoci jeho unikátnej matice pre tvorbu úspešného platformového portfólia. Ako už bolo spomenuté, už z názvov týchto diel je jasne vidieť, že ústredná charakteristika, ktorú zdieľajú všetky zmienené akademické práce je forma predstavenia nadobudnutých záverov v štýle už spomínaných „n-krokových návodov na úspech“.

Na záver a pre lepšie pochopenie toho čo je myslené pod týmto neoficiálnym názvom môžeme napríklad rozvinúť prácu od Gawerovej (2011), ktorá spojila niekoľko jej predošlých prác do jedného komplexného a simplifikovaného návodu pre platformových manažérov, pozostávajúceho zo siedmich prepojených krokov pre jednotlivé štádia vývoju platformy. V jej práci autorka prechádza od vývojovo skorých krokov ako (1) zostroj víziu toho ako sa tvoj produkt stane ústrednou časťou vznikajúceho ekosystému cez (3) pridaj možnosti prepojenia tak aby okolité podniky boli schopné stavať na tvojej platforme až po záverečné kroky ako (5) vytvor koalíciu podnikov a (7) postupne buduj svoju reputáciu neutrálneho brokera v danom priemysle (Gawer, 2011, s. 42).

V náväznosti na predstavené rozdelenie do dvoch kategórii, táto sekcia sa bude zaoberať druhou zmienenou kategóriou akademickej literatúry, ktorá v rámci tematiky platformizácie

poskytuje odporúčania k tomu *ako nezlyhať* v prípade, že sa daná organizácia rozhodne pre budovanie platformy. Medzi najvýznamnejších predstaviteľov v tejto kategórii môžeme zaradiť práce od autorov ako Van Alstyne, Parker & Choudary (2016), Mancha, Gordon & Stoddard (2019), Yoffie, Gawer & Cusumano (2019) alebo možno neštandardne aj Cennamo & Santaló (2015). Začneme prácou od autorov Cennamo & Santaló (2015), ktorý hneď na úvod svojho článku konštatujú, že platformové „*stratégie sú ťažko úspešne realizovateľné a zároveň sú náchylné na niekoľko častých nástrah*“ (s. 12). Vo svojom výskume Cennamo & Santaló (2015) zaujímajú opačný postoj ako predošlí autori a nasledujú historický vývoj niekoľkých podnikov, ktoré sa svoju organizáciu taktiež pokúšali pretransformovať na platformový podnikový model, ale na rozdiel od predošle spomenutých v tejto snahe neuspeli. Sú to práve tieto neúspechy, na ktoré sa Cennamo & Santaló (2015) zameriavajú a následne vyvodzujú podrobné opodstatnenia a vysvetlenia, na základe ktorých na záver vytvárajú tri jednoznačne odlišiteľné „Platformové Pasce“, ktorých úlohou je varovať a odrádzať nové, transformujúce organizácie od praktizovania rovnako chybných podnikových stratégií.

Veľmi podobný prístup vo svojich prácach volia taktiež autori ako Van Alstyne, Parker & Choudary (2016) alebo aj Yoffie, Gawer & Cusumano (2019), ktorí za pomoci rovnakého štýlu založeného na sledovaní a zhodnotení historického vývoja a rozhodnutí dnes extrémne populárnych platformových organizácií nachádzajú a prezentujú najzávažnejšie a najčastejšie sa vyskytujúce omyly, na ktoré dané organizácie, dnes platformové giganty, narazili počas ich platformizačnej transformácie. Zaujímavé je taktiež konštatovanie od autorov Yoffie, Gawer & Cusumano (2019), ktorí hovoria o takzvanom fenoméne „*platformanie*“ (s. 2), ktorý definuje situáciu keď organizácie majú pocit, že „*musia ako prvé zabezpečiť svoje nové teritórium, naplno využiť reťazové efekty a čo najskôr postaviť bariéry pre vstup*“ (s. 2) konkurenčných organizácií. Podľa nich, táto situácia a s ňou často úzko späté zlyhanie v platformizácii vo väčšine prípadov indikuje chybu na strane „*manažérov, ktorí dostatočne nerozumejú tomu ako platformy operujú a súťažia na trhoch*“ (s. 2) a aj napriek tomu podnikajú unáhlené zmeny a následne zlyhávajú pri kľúčových transformačných rozhodnutiach.

Na záver tejto kapitoly ohľadne literatúry o tom *ako nezlyhať* v prípade organizácií budujúcich platformy patrí taktiež práca od autorov Mancha, Gordon & Stoddard (2019), ktorí na rozdiel od predošle predstavených prác zaujímajú odlišný a komplexnejší design výskumu, v ktorom spájajú dva prístupy do jedného. Mancha, Gordon & Stoddard (2019) v ich práci nepredstavujú len „*sedem chýb pri zakladaní a zväčšovaní rozpätia platformových spoločností*“ (s. 3) ale dodatočne prezentujú aj špecifický model „*digitálnych platformových*



*stratégií pre platformové spoločnosti“* (s. 2). Zatiaľ čo ostatné doposiaľ predstavené práce sa spravidla zameriavali na len jednu z dvoch spomenutých častí, unikátny príspevok tejto práce je zakorenený v spojení primárneho kroku identifikácie omylov a sekundárneho kroku situovania daných omylov do samostatne formulovaných platformových stratégií, na základe čoho autori odvodzujú dôležité manažérske odporúčania ohľadne budovania platformových organizácií.

Pre lepšie porozumenie a vizualizáciu analyzovaných akademických prác je nakoniec kapitoly priložená nasledujúca tabuľka, ktorá sumarizuje dve menované kategórie, ich hlavných predstaviteľov a dodatočne aj literárny prínos každej zahrnutej práce. Pre neskoršie potreby tejto diplomovej práce sú do tabuľky taktiež osobitne zaradené aj všetky najvýznamnejšie zmienky ohľadom tematiky konkurencie, kooperácie a ich rôl, ktoré hrajú v rámci literatúry budovania platforiem.

**Tabuľka č. 1: Sumarizácia literatúry o výstavbe platformových organizácií**

Kateg.	Autori	Literárny prínos	Rola konkurencie / kooperácie
(1)	Gawer & Cusumano (2002)	Platformové líderstvo - Rámec štyroch pák	Balancovanie konkurencie a partnerstva; Využitie komplementárnych dodávateľov; Modularita produktov
(1)	Gawer & Cusumano (2008)	Platformové líderstvo – Coring & Tipping (Jadrenie & Nakláňanie)	Efektívne využitie komplem. spol.; Ochrana vl. zdrojov; Tvorba koalície; Správne oceňovanie
(1)	Eisenmann, Parker & Van Alstyne (2006)	Tri stratégie pre dvoj-stranné trhy	Vysporiadanie sa s „Vítaz berie všetko“; Oceňovanie; Prekrývanie zákazníkov a produktov s konkurentom
(1)	Boudreau & Hagi (2009)	Použitie necenových inštrumentov pri regulovaní prístupu k platforme	Regulácia vstupu konkurencie do platformy; Koordinácia kooperácie; Externality; Oceňovanie
(1)	Tiwana, Konsynski & Bush (2010)	Viacukový rámec pre porozumenie platformovým ekosystémom	Balancovanie riadenia a autonómie nezávislých dodávateľov; Ne-/Centralizované vlastníctvo platformy
(1)	Cusumano (2010)	Šesť princípov zotrvania	Vzťahy medzi komplementárnymi a platformou; Konkurencia a budovanie platformy; Platformové líderstvo; Konflikty záujmov; „Vítaz berie všetko“
(1)	Gawer (2011)	Budovanie platforiem: Sedem-krokový checklist pre manažerov	Prepojenie platformy s okolím; Hľadanie komplementárov; Budovanie koalície; Ochrana inovatívneho jadra platformy; Koordinácia ekosystému
(1)	Hensmans (2019)	Nová matica pre budovanie platformových portfólií	Udržanie pozície lídra; Konkurencia vs. Kooperácia v ekosystéme; Udržanie komplementárov; Boj proti konkurenčným ekosystémom
(2)	Cennamo & Santalo (2015)	Tri platformové pasce a ako sa im vyhnúť	Výber správnych partnerov a konkurentov
(2)	Van Alstyne, Parker & Choudary (2016)	Šesť dôvodov prečo platformy zlyhávajú	Otvorenosť partnerstvám; Úspešná kooperácia; Výber medzi komplementárnymi a zákazníkmi; Nie zisky ale rast pre zdolanie konkurencie
(2)	Yoffie, Gawer & Cusumano (2019)	Štyri časté dôvody prečo platformy zlyhávajú	Oceňovanie; Dôvera partnerov; Podcenenie konkurencie; Neskorý vstup na trh
(2)	Mancha, Gordon & Stoddard (2019)	Sedem chýb pri zakladaní a zväčšovaní rozpätia platformových spoločností & Štyri stratégie pre platformové spoločnosti	Tvorba ekosystému vs. Ochrana pred konkurenciou;

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Ako aj Cennamo & Santaló (2015) vo svojej práci trefne vystihujú: „[...], pri úspechu platformového businessu nejde len o nazbieranie čo najviac aplikácií a pohľadov. Ide

*o vytvorenie propozícií a návrhov, ktoré produkujú hodnoty pre dodávateľov, zákazníkov a pre platformu zároveň. Ak zanedbáš jednu z troch skupín, platforma dlho nevydrží.*“ (s. 15). Pre dosiahnutie tohto cieľu teda vieme logicky uvážiť, že správne vybalancovanie konkurenčnej a partnerskej alebo kooperačnej politiky v rámci novo rastúcej platformy je nesmierne dôležitá záležitosť a môže sa ukázať ako hlavný bod úspechu ale taktiež ako hlavný kameň úrazu. K podobnému záveru dochádzajú aj Gawer & Cusumano (2002), ktorí primárne vo vzťahu k internej inovácii taktiež varujú pred konkurenčnými tlakmi z okolia platformovej organizácie, a to nie len zo strany priamych konkurentov ale aj komplementárnych podnikov. Čo je ale najviac relevantné pre túto prácu je otázka konkurencie a komplementárnych organizácií, ktoré sa na prvý pohľad zdajú byť ako priame opozitá ale nemusí to tak byť. Pre platformovú organizáciu je potrebné sa starať a podporovať inovatívnosť svojich komplementárov ale rovnako potrebná je taktiež interná inovácia (Gawer & Cusumano, 2002), ktorá ma za úlohu zaručiť platformové líderstvo a spolu s tým to, že komplementár bude kontinuálne motivovaný pri platforme ostať, neoddeliť sa a naďalej pokračovať v tvorbe pridanej hodnoty do platformy a okolitého ekosystému. Inovatívnosť ale nie je všetko, to aby sa komplementári neoddělili a platforma naďalej prosperovala a rástla je skutočne komplexná záležitosť.

Na túto otázku výstižne reaguje výskum od autorov Gawer & Cusumano (2008), ktorí vo svojej práci v rámci nimi dvoch navrhnutých stratégií poskytujú odpovede na obidve otázky, otázku komplementárnej kooperácie ale aj konkurencie. Čo sa týka konkurencie, Gawer & Cusumano (2008) odporúčajú platformám si *“chrániť svoj hlavný zdroj príjmov a ziskov“* a zároveň pred začatím budovania platformy *„vyriešiť esenciálny problém daného odvetvia“* (s. 32), ktorý je relevantný pre naraz viacero konkurentov z daného priemyslu. V rámci kooperácie s komplementármi pre zmenu odporúčajú udržiavať *„silné vzájomné závislosti medzi platformou a komplementármi“* a taktiež *„vysoké náklady na prechod ku konkurenčným platformám“* (s. 32). Táto literatúra teda naznačuje tomu, že komplementárne podniky a správna a dlhodobá kooperácia s nimi sú skutočne *„kľúčom pre platformové líderstvo a schopnosť platformy byť rivalom a konkurentom okolitým ekosystémom“* (Hensmans, 2019, s. 2). Otvorenosť a kooperácia má ale taktiež svoje medze. Z predošlého textu už vieme, že ak sú platformy príliš uzavreté a *„nepripustia všetkých žiadúcich kandidátov dnu, raťazové efekty budú slabnúť“* ale zároveň je pravdou taktiež to, že ak sú platformy príliš otvorené, môžu nastávať *„iné hodnotu ničiace efekty, ako napríklad nedostatočná kvalita pridanej hodnoty daného účastníka alebo nesprávne správanie členských firiem, ktoré pohoršuje kvalitu výstupu ostatných firiem v rámci platformy“* (Van Alstyne, Parker & Choudary, 2016, s. 2/3).

Čo sa ale týka konkurencie, v rámci tejto literatúry nachádzame aj zmienky o dôležitosti „*formovania koalícií s konkurenčnými podnikmi*“ (Gawer & Cusumano, 2008), ktoré konkurenciu dokážu podstatne zmierniť ale taktiež aj zmienky o situáciach čo robiť keď je konkurencia a súťaž na trhu takmer nemožná z dôvodu nastolenia scenáru keď víťaz berie všetko (Eisenmann, Parker & Van Alstyne, 2006). Tejto tematike platformového líderstva a situácii keď víťaz berie všetko sa venuje taktiež Cusumano (2010), ktorý apeluje na potrebu platformového a nie produktového zmýšľania. Ináč povedané, vyhrať konkurenčnú vojnu v platformovom businessse sa dá len ak má daný podnik najlepšiu platformu a nie najlepší produkt. Mať najlepší produkt určite pomôže ale mať najpútavejších komplementárov s dobrými medzifiremnými vzťahmi je oveľa cennejšie (Cusumano, 2010). V každom prípade, ako aj diskutované práce naznačujú, tematika komplementárnych organizácií a partnerstiev s nimi sa často v danej literatúre opakuje. Vidíme teda, že pri budovaní platforiem je výber správnych partnerov a často taktiež konkurentov (Cennamo & Santaló, 2015) nesmierne dôležitá a komplikovaná záležitosť, na ktorú neexistuje jednotná odpoveď alebo stratégia. Existujú ale všeobecné zásady, ktorých je dobré sa pri budovaní platforiem držať. Medzi tie najzákladnejšie patria napríklad odporúčania od autorov Yoffie, Gawer & Cusumano (2019) ako nikdy nepodceňovať svoju konkurenciu, vstúpiť na trhu prvý alebo čo najskôr a taktiež aj precízny dôraz na budovanie dôvery s partnerskými organizáciami.

Pokračujúc ďalej teda možno konštatovať, že z predloženej literatúry ohľadne budovania platforiem sú zrejmé nasledujúce dva poznatky. Za prvé, je evidentné, že či sa jedná o prvú kategóriu, ktorá sa zameriava na spôsoby k tomu ako *úspešne* vybudovať platformu, alebo o prípad druhej kategórie, ktorá je centralizovaná okolo odporúčaní na to ako pri budovaní platformových organizácií *nezlyhať*, spolu obidve načrtnuté kategórie utvárajú dve strany jednej a tej istej rovnice, ktorú je možné zovšeobecniť do nasledujúceho plošného problému: „ako správne budovať platformové organizácie“. Za druhé, ako bolo vidieť z množstva predložených situácií, individuálne práce v rámci analyzovanej literatúry zdieľajú spoločnú charakteristiku toho, že dosiahnuté výsledky predstavujú vo forme takzvaných „*n-krokových návodov na úspech*“, ktoré sumarizujú a okresávajú závery do niekoľkých navádzajúcich implementačných odporúčaní a ponaučení pre manažérov pri budovaní platforiem. Na záver kapitoly teda vidíme, že „*budovanie platforiem nie je jednoduché. [...] Problémom je, že platformy zlyhávajú alarmujúcou rýchlosťou*“ (Yoffie, Gawer & Cusumano, 2019) a navyše, „*ku každej úspešnej platforme existuje oveľa viac iných, ktoré s platformizáciou neustále zápasia alebo sa im ju vôbec nepodari dosiahnuť*“ (Alstyne, Parker & Choudary, 2016, s. 2).

Zahrňajúc tieto myšlienky do úvahy a posúvajúc sa ku kroku keď poukážeme na jasne identifikovateľnú medzeru v diskutovanom literárnom prúde, vezmime do úvahy nasledujúce skutočnosti. Vďaka predloženej literatúre je jasné, že existuje nie malé množstvo dostupných a pre prax užitočných príručiek, ktoré pri procese budovania platforiem krok za krokom navádzajú organizácie k vyvarovaniu sa chýb a dosiahnutiu úspechu. Avšak situácia na trhu aj napriek tomu nasvädčuje opaku keď drtivá väčšina organizácií transformujúcich sa na platformy pri tejto stratégii zlyháva. Keď teda predložené skutočnosti zjednotíme a porovnáme oproti sebe, naskytuje sa nám obraz jasne identifikovateľného nesúladu medzi reálnou praxou a akademickou literatúrou. Zatiaľ čo sa novodobý výskum konštantne snaží doplniť literatúru o stále nové závery a kvalitnejšie odporúčania v rámci diskutovaných „návodov na úspech“, táto diplomová práca usudzuje, že vzhľadom na nesúlady s praxou musia existovať aj iné faktory ktoré hrajú v danom procese rolu. Ako bolo ukázané, vďaka svojej komplexite a častým paradoxom, jedným z týchto faktorov by mohla byť napríklad práve spomínaná otázka správneho vybalancovania kooperácie a konkurencie medzi platformou a okolitými komplementárnymi podnikmi, čo je dôvodom prečo sa práve na túto tematiku táto diplomová práca zameriava.

#### **1.4 Európske bankovníctvo v rámci konceptu platformizácie**

Táto kapitola sa bude venovať tematike najaktuálnejšieho vývoja v rámci európskeho bankovníctva a tomu ako tieto zmeny, spôsobené hlavne najnovšími regulatornými iniciatívami zapadajú do kontextu platformových organizácií v rámci tejto diplomovej práce. Teda s cieľom toho aby sme lepšie pochopili úlohu, činnosti a iné náležitosti toho, ako banky zapadajú do platformizačných tlakov na finančný sektor, potrebujeme ale najprv definovať a charakterizovať podstatu novo utvoreného konceptu „otvoreného bankovníctva“. Totižto ako posledné roky ukázali, koncept otvoreného bankovníctva sa preukázal ako jeden z najdôležitejších, či dokonca najdôležitejší faktor prispievajúci k inováciám v rámci bankového sektoru. Dopad otvoreného bankovníctva je natoľko silný, že je za posledné roky dokonca mnohými považovaný za hlavný faktor budúcnosti s predpovedanou schopnosťou pretransformovať finančný sektor tak ako ho dnes poznáme. Otvorené bankovníctvo je ale široký pojem, ktorý za krátky čas nadobudol množstvo odlišných vysvetlení v závislosti na rôznych oblastiach jeho využitia, avšak pre potreby tejto práce definujeme otvorené bankovníctvo ako *„praktizovanie bankovníctva vo forme, ktorá zabezpečuje poskytovateľom finančných služieb tretích strán otvorený prístup k spotrebiteľskému bankovníctvu,*

*transakciám, a iným finančným dátam od bánk a ne-bankových finančných inštitúcií za pomoci použitia aplikačných programovacích rozhraní (APIs – Application Programming Interfaces)*“ (Chappelow, 2019). Ležiac v hlavnom ústredí otvoreného bankovníctva nachádzame dve hlavné podkladové regulatorné iniciatívy s názvom: „*Európska smernica o platobných službách 2*“<sup>1</sup> (Európska Komisia, 2015) a spolu s ňou taktiež aj dodatočne dopĺňajúce „*Regulačné technické predpisy pre silnú autentifikáciu zákazníka a spoločné a bezpečné otvorené komunikačné normy*“<sup>2</sup> (Európska Komisia, 2017). Dodatočne je ale potrebné dodať, že napriek tomu, že tieto dve regulatorné iniciatívy stoja ako piliere za vznikom a odomknutím počiatku tohto konceptu, obsahovo už vďaka novo nadobudnutej komplexite otvoreného bankovníctva tento koncept na plno nepokrývajú.

Namiesto toho aby táto diplomová práca zachádzala do hlbších súvislostí v rámci komplikovaného obsahu daných regulácií, radšej je zameranie tejto práce upriamené na sprostredkovanie detailov ohľadne prepojenia medzi menovanými regulatornými predpismi a platformizáciou bánk. Preto je ale pre dosiahnutie tohto cieľu nutné naše chápanie mierne zjednodušiť, niektoré súvislosti vynechať a pre zmenu sa zamerať len priamo na konečné následky, ktoré táto regulácia priniesla do sektoru európskych a v prípade tejto práce holandských bánk. V tomto kontexte teda hovoríme o tom ako regulatorný predpis PSD2 a jeho opatrenia zamerané na „*prístupy k účtom (XS2A – Access to accounts)*“ v rámci novo definovaných „*služieb iniciovania platieb (PIS – Payment Initiation Services)*“ a „*informačných služieb o účtoch (AIS – Account Information Services)*“ výrazne zpopulárnili a následne zároveň urýchlili transformáciu bánk a to hlavne po digitálnej stránke. Ináč povedané za pomoci slov autorov Cortet, Rijks & Nijland (2016), príčinou tohto náhleho zviditeľnenia a zvýšenia tempa transformácie bánk sú nové regulatorné požiadavky, ktoré „*nútiť banky k tomu, aby otvorili svoje zákaznícke platobné účty pre primerane licencovaných, inovatívnych (bankových a ne-bankových) finančných poskytovateľov služieb*“ (s. 13).

Čo sa ale týka technického sprostredkovania, fyzického umožnenia a s tým súvisiacej akcelerácie tejto stratégie otvárania bánk, za týmito činnosťami stoja už raz spomenuté aplikačné programovacie rozhrania (APIs), ktoré definujeme ako „*rozhranie alebo takzvaný „sprostredkovateľ“, ktorý umožňuje softvérovému programu komunikovať s iným softvérom.*

---

<sup>1</sup> „Payment Services Directive 2“, skrátené PSD2

<sup>2</sup> „Regulatory Technical Standards for strong customer authentication and common and secure open standards of communication“, skrátené RTS

*Majú viac funkcií, ktoré uľahčujú napríklad zdieľanie informácií, vrátane cenových ponúk v reálnom čase, vykonania obchodov a taktiež potvrdení o objednávkach a obchodoch“* (Gozman, Hedman & Olsen, 2018, s. 2). Keď ale otvorené bankovníctvo spojíme dohromady s kontextom platformizácie, tieto rozhrania sa ale pri použití v rámci potrieb platformových organizácií nedajú považovať za nič priekopnícke. Práve naopak, aplikačné programovacie rozhrania sa v iných oblastiach používajú už viac než desaťročie, čo je doba, za ktorú, ako Guibaud (2016) vo svojej práci hovorí, už napomohli množstvu „organizáciám s veľkými kvantitami dát, stať sa platformami pre inováciu tretích strán“ (s. 8). Aby sme ale skutočne vystihli unikátnosť využiteľnosti týchto rozhraní v rámci platformových organizácií, môžeme uviesť napríklad firmy ako „Facebook, Twitter a Google, ktoré bežne ponúkajú aplikačné programovacie rozhrania tretím stranám a taktiež v platobnom priestore je napríklad firma PayPal priekopníkom týchto otvorených rozhraní už od roku 2010, čím doposiaľ vytvorila úplne nový ekosystém“ (Guibaud, 2016, s. 8)

Ako dokazujú aj príklady známych platformových spoločností menovaných v predošlom odstavci, tieto diskutované API rozhrania sú skutočne jedným zo základných aspektov, ktoré sa podieľajú na tvorbe vnútorného skeletu a tak aj fungovaní platforiem vo všeobecnosti. Čo je ale dôležité pre spojenie myšlienky API platforiem a kontextu bankovníctva nachádzame v záverečných poznatkoch od autorov Zachariadis & Ozcan (2016), ktorí tieto súvislosti vo svojej práci rozširujú mimo okruh klasickej platformovej literatúry, keď ako jedni z prvých predstavujú svoju revolučnú myšlienku o vsadení platformovej mentality do sektoru bankovníctva, ktorú nazývajú „Bankovníctvo-ako-platforma“ (s. 10). Aj keď nie v priamej spojitosti s kontextom platformizácie, autor Mansfield-Devine (2016), ktorého perspektíva prichádza z viac finančne zameraného prostredia, sa v rovnakom roku vo svojom diele taktiež prikláňa k tejto myšlienke. Tento autor podobne ako Zachariadis & Ozcan (2016) apeluje na potenciál aplikačných programovacích rozhraní, ktoré podľa neho prinášajú príležitosť vzniku doposiaľ nevidených modelov podnikania v bankovníctve na základe svojej schopnosti umožniť „novým hráčom vstup do odvetvia“ (Mansfield-Devine, 2016, s. 8). „Bankovníctvo-ako-platforma“ ale nie je jednoducho nastoliteľný koncept a k tomu aby sa túto myšlienku v bankovníctve podarilo úspešne implementovať „budú banky musieť prehodnotiť svoju terajšiu rolu finančných sprostredkovateľov a pripraviť sa na to, že sa z nich stanú takzvaní „sprostredkovatelia sprostredkovania“ (re-intermediaries), [...] ponúkajúci hodnotný tovar a služby účastníkom na každej strane svojej platformy“ (Zachariadis & Ozcan, 2016, s. 11). Teda v spojitosti so vstupom nových hráčov do odvetvia a novo-objavenou platformizačnou

príležitosťou bánk sa dostávame do situácie keď sa banky v ich snahe o transformáciu budú musieť rozhodnúť v otázke miery ich otvorenosti voči komunite, ktorú sa snažia zapojiť do svojej platformy.

**Tabuľka č. 2: Rozličné možnosti otvorenosti bánk v rámci platformizácie**

	Open Source API Platformy	Bankové API Platformy	Challenger banky	Súčasnú tradičné banky
<b>Strana Dopytu</b> (Konečný zákazník)	Otvorená	Otvorená	Otvorená	Otvorená
<b>Strana Ponuky</b> (Komplementármi poskytovatelia)	Otvorená	Otvorená	Otvorená	Zatvorená
<b>Platformový poskytovateľ</b> (Infraštruktúra, Hardware / OS )	Otvorená	Otvorená	Zatvorená	Zatvorená
<b>Platformový sponzor</b> (Design & Vlastník práv IP)	Otvorená	Zatvorená	Zatvorená	Zatvorená

*Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Zachariadis & Ozcan (2016)*

Vyobrazená tabuľka zachytáva rôzne možnosti otvorenosti, medzi ktorými sa banky v rámci svojich transformačných úsilí môžu rozhodovať. Vidíme, že banky majú na výber zo štyroch variánt otvorenosti (ľavá strana), ktoré sú kategorizované podľa stupňov funkcií a rol, ktoré transformujúca banka môže v rámci svojej platformy zaujať. Začínajúc na pravej strane sa stretávame so súčasným modelom bankovníctva, ktorý je otvorený najmenej, resp. len voči jedinej strane, ktorú tvoria koneční zákazníci banky. Pochopiteľne sa jedná o začiatkový bod, z ktorého sa banka snaží transformovať ďalej. Na druhom stupni prichádzame ku Challenger bankám ako sú napríklad Bunq, N26, Monzo a iné, ktoré predstavujú prvý pred-stupeň platformy keď do svojho modelu podnikania zahŕňajú okrem svojich koncových klientov aj iných poskytovateľov, ktorí do jadra banky a ňou tvorenej platformy dodávajú nové komplementárne komponenty. Na treťom mieste sú Bankové API platformy, ktoré fungujú primárne ako infraštruktúrne poskytovatelia, ktorí navzájom prepájajú komplementárnych dodávateľov služieb a koncových zákazníkov. Tu sa prvý krát stretávame so skutočným platformovým modelom keď poskytovateľ funguje ako osobitná strana zastrešujúca (1) dodávateľov poskytujúcich služby a (2) klientov, ktorí dané služby spotrebúvajú. Posledný stupeň otvorenosti predstavujú Open Source API Platformy, ktoré sa doposiaľ dajú len veľmi ťažko nájsť v praxi. Predstavujú posledný „evolučný“ stupeň, keď fungujú ako takzvaný platformový sponzor, ktorý vlastní majetkové práva a preberá funkciu rozhodcu o tom, kto a v akej funkcii sa môže na platforme podieľať.

Pokračujúc ale v literárnom vývoji ďalej môžeme pozorovať to ako sa pôvodná myšlienka „Bankovníctva-ako-platformy“ začína uchytávať aj medzi inými autormi, ktorí svojimi prácami pridávajú tomuto konceptu na použiteľnosti a popularite v praxi. Jednou z ďalších autoriek, ktorá sa podieľala na spopulárnení tohto konceptu je Omarini (2018), ktorá sa vo svojej práci zameriava na predstavenie troch strategických krokov k tvorbe ňou kolokviálne nazvanej „Banky Zajtrajška“, taktiež založenej na platformovom princípe. Omarini (2018) poukazuje na skutočnosť, že tento stupeň v bankovom vývoji je nevyhnutný a preto je potrebné aby si banky už dnes uvedomili, že ak nezmenia svoj terajší prístup a spôsob podnikania z tradičného na napríklad ten platformový, v budúcnosti pomaly „*stratia kontrolu nad svojimi zákazníkmi*“ (s. 127). Z diskutovaného literárneho vývoja je ale vidieť, že všetky práce narábajú s konceptom platformizácie v rámci bankovníctva len po teoretickej stránke bez významnejších zmienok a príkladov z praxe. To sa ale mení keď Omarini (2018) v rovnakom roku rozširuje svoj výskum a sleduje tvorbu a postupný vznik „Banky ako platformy“ na konkrétnom prípade banky „BBVA Bank“. Týmto Omarini (2018) zakresľuje jednoznačnú čiaru do vývoja tohto literárneho smeru a potvrdzuje praktické využitie modelu „Bankovníctva-ako-platformy“ (Zachariadis & Ozcan, 2016), čím sa pozornosť akademického výskumu začína obracať z všeobecnej použiteľnosti platformizácie v bankovníctve ako takej na praktické alternatívy v rámci podnikových modelov, bankových rol a platformových stratégií, ktoré banky v rámci platformizácie môžu zaujať.

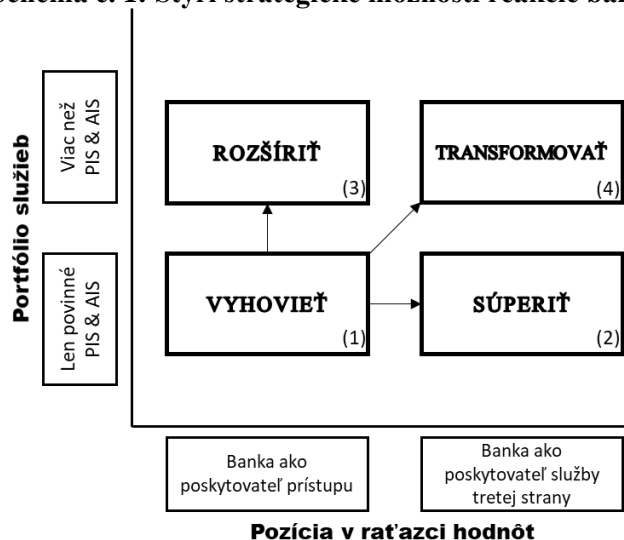
### **1.5 Strategické možnosti bánk v rámci platformizácie**

Ako predošlá kapitola už vyobrazila, myšlienka aplikovania platformovej stratégie do sektoru bankovníctva sa definitívne medzi bankami začína skloňovať čoraz častejšie a intenzívnejšie. Príklady z praxe, ktorými sú napríklad aj holandské banky, ktoré budú neskôr priblížená oveľa viac dokazujú, že myšlienka transformácie bánk na model platformových spoločností už neleží len v rámci literárnych diel autorov akými sú napríklad Cortet, Rijks & Nijland (2016), Omarini (2018) alebo Zachariadis & Ozcan (2016) ale taktiež priamo medzi bankami súčasnosti. Avšak, vzhľadom na komplexnosť a skutočne krátku existenciu konceptu platformových spoločností všeobecne, nieto ešte kratšiu existenciu tejto myšlienky v kontexte bánk, je ale pochopiteľné, že doposiaľ neexistuje až tak výrazné množstvo bánk, ktorým sa daný koncept implementovať podarilo. Čo sa ale týka akademického výskumu, ako to býva zvykom takmer v každej oblasti, tomu sa podarilo dnešnú prax o niekoľko rokov predbehnúť, čo môžeme vidieť aj na základe záverov a definícií hlavne v oblastiach ako sú podnikové modely alebo potenciálne strategické pozície, ktoré banky môžu pomocou platformizácie



zaujať (Cortet, Rijks & Nijland, 2016; Gozman, Hedman & Olsen, 2018; Folcia & Firnges, 2017). V nasledujúcom texte teda chronologicky a kategoricky od najjednoduchších po najzložitejšie rozoberieme poznatky, ktoré táto literatúra zozbierala v rámci možností podnikania a konkurencieschopnosti bánk v kontexte otvoreného bankovníctva.

**Schéma č. 1: Štyri strategické možnosti reakcie bánk**



*Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Cortet, Rijks & Nijland (2016)*

Ako už bolo diskutované, aktuálne platná Európska regulácia PSD2 a jej požiadavky ohľadne prístupu k účtom a novo definovaných služieb PIS a AIS fungujúcich na základe funkcionality aplikačných programovacích rozhraní „*nútiť banky k tomu aby otvorili svoje zákaznícke platobné účty pre primerane licencovaných, inovatívnych (bankových a nebankových) finančných poskytovateľov služieb*“ (Cortet, Rijks & Nijland, 2016, s. 13). Keďže sa jedná o doposiaľ prvú reguláciu zameranú špecificky na eradikáciu oligopolného postavenia bánk v Európe, jej následky predstavujú značnú komplikáciu pre podnikanie bánk, ktoré sú podľa autorov Cortet, Rijks & Nijland (2016) nútené si vybrať jednu zo štyroch možných strategických možností, na základe rozsahu poskytovaných služieb a postavenia v reťazci hodnôt (viď Schéma č. 1).

Začínajúc pri prvej možnosti (1) „Vyhovieť“, v tomto prípade sa jedná o stratégiu, ktorá nezahŕňa takmer žiadnu zmenu v podnikaní banky. Pri tejto možnosti banka splní len minimálne požiadavky regulácie a umožní prístup ku svojim dátam. Síce sa jedná o najmenej náročnú možnosť, táto stratégia sa dá v rámci konkurencieschopnosti banky považovať za najhoršiu keďže banka svojou činnosťou nič nezíska a efektívne len stráca svoj monopol vlastníctva dát klientov. Posúvajú sa ale ďalej k druhej možnosti (2) „Súperiť“, pri tejto stratégii si banka začína uvedomovať skrytý potenciál regulácie PSD2. V rámci tejto možnosti

banka operuje síce so základnými, reguláciou nariadenými službami PIS & AIS, ale ponúka svojim klientom taktiež tieto služby od iných menších finančných poskytovateľov služieb, na ktorých pochopiteľne profituje. Za tretie, banky sa môžu rozhodnúť pre možnosť (3) „Rozšíriť“, pri ktorej rozšíria svoje modely podnikania a investujú do nových, komplikovanejších služieb a produktov založených na rozhraniach API, ktoré ale budú presahovať rámec povinných služieb PIS a AIS. S týmito „prémiovými“ službami tak banky budú schopné získať novú klientelu a zdroje príjmov a premeniť tak povinnú reguláciu na lukratívnu príležitosť zárobku. Posledná strategická možnosť (4) „Transformovať“, ktorú autori vo svojom modeli prezentujú sa tejto diplomovej práce dotýka najviac, keďže kombinuje všetky predošlé stratégie do jednej. Jedná sa o stratégiu, ktorá si vyžaduje transformáciu banky do takzvaného „digitálneho hráča“ (Cortet, Rijks & Nijland, 2016), ktorý podobne ako v stratégii (3) poskytuje prémiové služby nad rámec povinných PIS & AIS služieb a taktiež zároveň svojim klientom ponúka služby ostatných finančných poskytovateľov tretích strán, na ktorých kapitalizuje (stratégia 2). Ako vidíme, táto stratégia sa jasne začína prelínať s tematikou platformizácie keď banka poskytuje ako svoje tak cudzie produkty partnerských finančných poskytovateľov. To znamená, že sa nachádza vo veľmi komplexnej situácii kde musí konkurovať a zároveň kooperovať s inými pridruženými finančnými poskytovateľmi a bankami, podobne ako to robia platformové organizácie v rámci svojich vybudovaných ekosystémov komplementárnych firiem.

Pokračujúc ale v tomto smere ďalej, o rok neskôr prichádzajú so svojim dielom autorky Folcia & Firnges (2017), ktoré model od autorov Cortet, Rijks & Nijland (2016) rozširujú na základe obohatenia jednotlivých strategických možností o praktické roly, ktoré by banky v budúcnosti mohli zaujať ako reakciu na vývoj otvoreného bankovníctva a s tým spojenú reguláciu PSD2 (viď Schéma č. 2 ). Folcia & Firnges (2017) teda na základe miery dátovej otvorenosti banky a pridanej hodnoty k jej produktom rozlišujú štyri možné roly bánk:

- 1) „Poslušný hráč“ (podobné predošlej „Vyhoviet“ stratégii) – súlad s požiadavkami PSD2 a čo najmenšia otvorenosť voči okoliu spolu s následne nízkou pridanou hodnotou na ponúkaných produktoch banky.
- 2) „Banka-ako-agregátor“ (podobné predošlej „Súperiť“ stratégii) – vývoj nových služieb a funkcionalít spolu s agregáciou interných a externých služieb/značiek na základe čo najnižšej otvorenosti a čo najvyššej pridanej hodnoty na ponúkaných produktoch banky.

- 3) „*Banka-ako-platforma*“ (podobné predošlej „*Rozšíriť*“ stratégii) – fungovanie na základe otvorenej API platformy na základe kooperácie s inými finančnými poskytovateľmi. Čo najvyššia dátová otvorenosť a nízka pridaná hodnota na ponúkaných produktoch banky. Platforma poskytuje dáta a teda aj pridanú hodnotu ostatným hráčom.
- 4) „*Banka-ako-Platformový-Agregátor*“ (podobné predošlej „*Transformovať*“ stratégii) – maximálna otvorenosť a vysoká pridaná hodnota dosiahnutá za pomoci poskytovania hodnotných dát. Umožnenie začlenenia aplikácií od tretích strán do už existujúcich funkcionalít a taktiež umožnenie aktívnej integrácie interne a aj externe ponúkaných produktov do platformy.

Schéma č. 2: Štyri možné strategické roly bánk



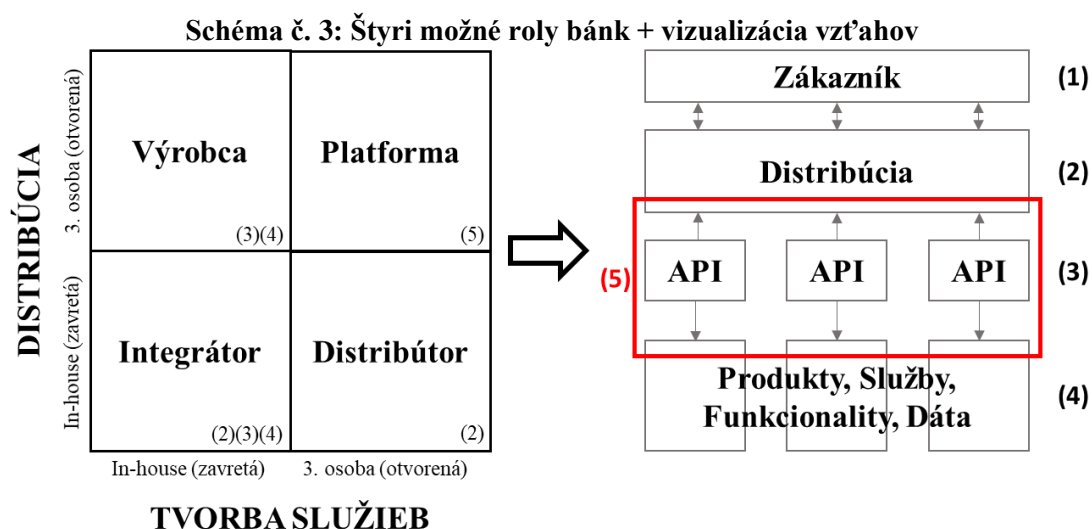
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Folcia & Firnges (2017)

Posledný model, ktorý bude v rámci tejto diplomovej práce predstavený vzniká od autorov Gozman, Hedman & Olsen (2018), ktorí na príklade nordických bánk v rámci prostredia otvoreného bankovníctva identifikujú dva faktory, menovite (1) distribúciu a (2) tvorbu služieb a produktov ako ľahko nepostrehnuteľné ale zároveň v ich očiach najdôležitejšie pre pochopenie dôsledkov, ktoré so sebou otvorené bankovníctvo prináša. Ako sami vo svojej práci hovoria: „*Podľa nás je Otvorené Bankovníctvo o tom, že umožníte tretím stranám vytvárať aplikácie a služby v rámci platforiem finančných inštitúcií*“ (Gozman, Hedman & Olsen, 2018, s. 6). Ako vidíme, čím ďalej sa v literárnom vývoji posúvame, tým viac je koncept platformizácie v rámci bankovníctva braný za samozrejmosť. Otvorené bankovníctvo skutočne posúva banky do novej éry, kde sa musia rozhodnúť ohľadom roly, ktorú v budúcnosti chcú hrať pre svojich klientov a taktiež ohľadne toho ako chcú definovať vzťahy v rámci konkurencie a kooperácie s okolitou komunitou FinTechov a iných finančných inštitúcií. Tu sa dostávame ku štyrom možnostiam, z ktorých majú banky na výber (viď Schéma č. 3).

- 1) Rola *Integrátora* – Podobne ako v predošlých príkladoch, táto rola predstavuje najuzavretejšiu možnosť keď všetky produkty a služby pre zákazníka sú v absolútnej kontrole banky, ktorá ako jediná, bez pomoci iných účastníkov zabezpečuje ako výrobu tak aj distribúciu. Oblasť customer experience je teda založená na zvyčajne jednej značke, ktorá je v plnej kontrole banky. Jedná sa o tradičný model bankovníctva, ktorý je pochopiteľne v súčasnosti stále používaný väčšinou bánk. Tento model ostáva uzavretý aj po tom, čo zapojíme požiadavky otvoreného bankovníctva do rovnice. Jediná zmena, ktorá nastane je tá, že banka ponúka nové služby PIS & AIS svojim zákazníkom za pomoci vlastnej infraštruktúry a distribučných kanálov. Na obrázku teda vidíme, že táto rola pokrýva najväčší počet častí diagramu, keďže banka svoje produkty sama vytvára (4) a následne distribuuje (2), okrem iného aj za pomoci API rozhraní (3).
- 2) Rola *Výrobcu* – Ide o rolu, pri ktorej sa po prvý krát v rámci tohto modelu dostávame do situácie keď sa konkurencia začína zmiešavať s kooperáciou. V rámci tejto roly je produkt pre klienta zadovážený vždy za pomoci minimálne dvoch strán. Banka, ktorá v tomto prípade pokrýva dve časti v zobrazenom diagrame, svoj produkt alebo službu vytvorí (4) a za pomoci napríklad API rozhraní (3) poskytne inému poskytovateľovi tretej strany, ktorý daný produkt distribuuje ďalej na svojich zákazníkov. Vidíme teda, že produkt pochádza z prostredia banky ale je následne distribuovaný na klientov úplne iného sprostredkovateľa a teda sa nachádzame v partnerskej situácii, keď sa otázky klientskeho vlastníctva a brandingu daného produktu môžu ukázať ako podstatne komplikované. Typickým produktom, ktorý vystihuje túto situáciu je napríklad už spomínaná služba „informačných služieb o účtoch“ (AIS), na základe ktorej banky umožňujú finančným sprostredkovateľom prístup ku dátam svojich klientov. Táto a mnoho iných služieb tak môžu pre banku slúžiť ako nový zdroj príjmov, a čo je najpodstatnejšie, taktiež zdrojov partnerstiev. Pochopiteľne je teda rola výrobcu preberaná čoraz väčším množstvom bánk, ale nájdú sa aj také, ktoré síce o tomto koncepte vedia, ale neplánujú ho implementovať vzhľadom na spojené komplikácie ako sú potenciálne regulačné problémy, spomínané komplikácie v oblasti riadenia konkurencie alebo možné reputačné škody v prípade zlyhania tretej strany.
- 3) Rola *Distribútora* - V rámci procesu otvárania bánk nemusíme ale vždy hovoriť o klasickom partnerskom vzťahu keď väčšia organizácia, v našom prípade banka, poskytuje svoje produkty ďalej na menších sprostredkovateľov ako sú finanční poskytovatelia tretích strán. Vzhľadom na silu a dosah novodobých distribučných

kanálov bánk, ako sú Internet a mobilné aplikácie sa banky taktiež môžu rozhodnúť prebrať rolu distribútora (2) a na základe svojej stabilnej trhovej prítomnosti a reputácie poskytovať svojim klientom produkty od iných sprostredkovateľov tretích strán. Koncept cross-sellingu, redistribuovania fondov iných inštitúcií alebo zabezpečenie platobných služieb kartových poskytovateľov vo finančnej sfére existuje už dlhú dobu a preto sa pre banky v podstate nejdená o nič nové. Zaujímavé ale je taktiež to, že na základe prínosu PSD2 sa banky môžu taktiež rozhodnúť čiastočne prejsť do roly poskytovateľa služieb tretej strany a tak zabezpečovať AIS alebo PIS služby klientom s bankovými účtami u iných, často konkurenčných bánk alebo FinTechov. Čo sa týka problematik v rámci tejto roly, nachádzame sa v podobnej situácii ako pri role výrobcu, teda problémové sú hlavne otázky brandingu, klientskeho vlastníctva a reputačných škôd.

- 4) Rola *Platformy* – Ako posledná a zároveň pre túto diplomovú prácu najrelevantnejšia je navrhnutá rola platformy. V tomto prípade teda hovoríme o banke, ktorá by nezaujala žiadnu z vyobrazených pozícií výrobcu alebo distribútora ale hrala by rolu takzvaného „sprostredkovateľa“ (5), ktorý zastrešuje a stojí medzi všetkými pridruženými subjektmi a svojou pozíciou tak zabezpečuje, reguluje a uľahčuje chod všetkých prebiehajúcich obchodov a procesov v rámci poskytovania služieb a produktov klientom. Ide o situáciu, ktorú Gozman, Hedman & Olsen (2018) nazývajú „*peer-to-peer business*“ (s. 8). Čo je taktiež dôležité je to, že v tejto situácii sa tento „*peer-to-peer*“ alebo platformový business neodráža na finančných výsledkoch a rozvahe banky samotnej. Čo sa týka využitia tohto modelu, existuje stále len veľmi málo bánk, ktoré sa túto transformáciu rozhodlo podstúpiť ale v každom prípade, tak ako aj Gozman, Hedman & Olsen (2018) vystihujú, „*v dnešnej digitálnej ére je konkurenčné prostredie čoraz častejšie definované platformami s transformatívnym charakterom, ktorý je v súlade s mottom: „vytvor najlepšiu platformu, zapoj komunitu a dosiahneš konkurenčnú výhodu““* (s. 8) a preto je len otázkou času kedy si túto skutočnosť uvedomia aj európske banky v spojitosti s kontextom otvoreného bankovníctva a regulácie PSD2.



*Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Gozman, Hedman & Olsen (2018)*

Vidíme teda, že zdieľajúc podobnú štruktúru, všetky diskutované práce predstavujú modely, ktoré na základe tržnej pozície banky a jej výberu budúcej otvorenosti voči či už: (1) distribúcii a tvorby služieb alebo (2) dátovej otvorenosti a pridanej hodnoty definujú štyri možné strategické postavenia bánk. Dôležitý je ale taktiež prístup banky k novej regulácii a konceptu otvoreného bankovníctva ako takého. V tejto súvislosti teda banka vyberá medzi pasívnou pozíciou „Poslušného hráča“ alebo „Integrátora trhu“ kde v podstate nemení svoju tržnú politiku a ostáva v pohodlnej pozícii tradičnej banky. Alternatívne sa ale banky môžu rozhodnúť posunúť svoje podnikanie nad rámec regulácie a ako jedny z prvých začať svoju transformáciu na vyššie stupne otvorenosti, končiac pri koncepte platformy.

Či sa banky nových zmien zľaknú a zostanú pri pasívnej role alebo využijú túto príležitosť rastu zatiaľ nevieme ale v každom prípade, „*zmeny, ktoré so sebou API rozhrania prinášajú do konkurenčného prostredia v bankovníctve si vyžadujú posun v myslení bánk od ponúkania najlepších produktov a služieb na trhu k tvorbe a orchestrácii ekosystému so službami, ktoré boli doposiaľ pre tradičné banky nepredstaviteľné*“ (Zachariadis & Ozcan, 2017, s. 14). Preto je nutné aby sa banky nezasekli len pri „tupom“ dodržiavaní novej regulácie a aby zmenili svoju predstavu budúcnosti bankovníctva pred tým než ich v tom predbehne konkurencia. „*Platformizácia skutočne mení povahu súťaže a konkurencie na trhu kde sa podniky zameriavajú na zľahčenie interakcií medzi výrobcami a spotrebiteľmi, kde podniky súperia vo využití „reťazových efektov“ a o hodnotu zachytenú na platforme s cieľom získať trhovú podiel. A preto, najatraktívnejšia platforma bude tá s najhodnotnejšími ponukami služieb a produktov pre klientov na oboch stranách trhu*“ (Zachariadis & Ozcan, 2017, s. 13). Čím skôr

si teda banky uvedomia, že platformizácia v rámci bankovníctva je nevyhnutný krok napred, tým skôr si môžu zaistiť svoju budúcu pozíciu a s tým spojené platformizačné benefity v rámci konkurencieschopnosti a zväčšujúcej sa klientely.

## 2 Metodológia

### 2.1 Design výskumu

*„Kvalitatívny výskum študuje veci v ich prirodzenom stave, snažiac sa pochopiť, alebo interpretovať javy v zmysloch, ktoré im ľudia atribuuju“* (Lincoln & Denzin, 2000, s. 165). Táto práca je skonštruovaná primárne za pomoci Orlikowski & Baroudiho (1991) záverov, ktorí ako jední z prvých prinášajú skoré klasifikácie epistemológií a za druhé, za pomoci príkladu autorov Snape & Spencer (2003), ktorí rovnako ako jední z prvých vo svojej práci jednotlivé typy epistemológií ďalej vyobrazujú ako rôzne teórie o tom, ako môžeme korektne pochopiť a skúmať svet. Stavajúc na základoch a poznatkoch týchto dvoch prác je pre túto diplomovú prácu ďalej použitý interpretatívny štýl výskumu. Dôvodom, prečo bol tento štýl zvolený je jeho podkladová charakteristika, ktorá spočíva v špecifickej úlohe tohto štýlu snažiť sa *„pochopiť kontext systému informácií a spolu s tým proces, kde tento systém informácií ovplyvňuje a zároveň je ovplyvňovaný kontextom“* (Walsham, 1995, s. 389). Teda pre lepšie pochopenie, vzhľadom na pravidlá tohto použitého interpretatívneho štýlu kvalitatívneho výskumu budú v rámci tejto diplomovej práce holandské banky považované za „systém informácií“, ktorý je v tomto prípade pod vplyvom „kontextu“ platformizačných tlakov zapríčinených primárne nedávnymi regulatornými zmenami v rámci reformovanej PSD2. Teda napríklad pre lepšie vysvetlenie tohto vzťahu, vybraná holandská Banka A bude slúžiť ako subjekt výskumu (systém informácií), ktorý poskytne dáta o následkoch vplyvu platformizácie (kontext) na holandský bankový trh.

V náväznosti na predošle uvedené, existuje niekoľko špecifických dôvodov prečo bol pre výskum v rámci tejto diplomovej práce zvolený interpretatívny design. Za prvé, ako už bolo taktiež argumentované v literárnej časti, v praxi existuje ešte stále len veľmi málo bánk, ktorým sa doposiaľ podarilo úspešne do svojho podnikania naplno implementovať platformový model. Aj keď sa táto tematika medzi holandskými bankami skloňuje už niekoľko rokov, doposiaľ nenachádzame medzi bankami jednoznačného predstaviteľa, ktorý by mohol slúžiť ako príklad alebo benchmark porovnania a preto sa v rámci výskumu očakáva, že väčšina dát si bude vyžadovať podstatnú mieru interpretatívnosti. Za druhé, z rovnakého dôvodu nedostatku

subjektov pre porovnanie bude v rámci tejto práce ťažko rozlišovať medzi chápaním a rozlišovaním významov a faktov. Lepšie povedané, skutočnosť, relevantnosť a aplikovateľnosť výpovedí s pravdepodobnosťou nebude postačovať na vyhodnotenie výpovedí ako „faktov“ ale narádzel ako „významov“. A za tretie, posledný dôvod súvisí s Myersovými (2019) predpokladmi interpretivizmu, keďže v rámci tohto výskumu *„dáta nie sú oddeliteľné od teórie, pretože to čo sa považuje za dáta sa dá určiť len ako podmnožina existujúca v rámci nejakej teoretickej interpretácie, a navyše, fakty samotné je nutné rekonštruovať v rámci a v súlade s danou interpretáciou“* (s. 47).

V tomto kontexte je ale rovnako dôležité to, čo bolo taktiež ilustrované v analýze literatúry. Akademická literatúra ohľadne tvorby a budovania platforiem sa stále nedá považovať za osobitnú literárnu vetvu keďže jej zastúpenie v porovnaní s ostatnými prameňmi je neďalej viditeľne nedostatočné. Preto je okrem interpretatívneho designu taktiež potrebné zobrať ohľad na povahu navrhutej literárnej medzery, ku ktorej je rovnako vhodné implementovať spolu s interpretatívnym aj exploratívny spôsob výskumu, ktorý je charakteristický určitou mierou flexibility výsledkov a to hlavne v rámci finálneho smeru a záverov daného výskumu. Avšak v každom prípade, exploratívny design je, a to nie len vzhľadom na predošle menované dôvody, *„obzvlášť užitočný ak chceme objasniť rozsah svojho porozumenia daného problému, napríklad hlavne v prípadoch ak si nie sme istý špecifickou povahou daného skúmaného problému“* (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, s.139).

Dodatočne, spolu s interpretatívnym a exploratívnym designom výskumu bude na vzore prác autorov Glaser & Strauss (1967) a taktiež Strauss & Corbin (1990) pre dosiahnutie unikátnych prínosov tejto diplomovej práce taktiež použitá metóda „Zakotvenej teórie“ (Grounded Theory research method). Teda pre podrobnejšie vysvetlenie, ako bolo predošle už zmienené, holandské banky sú touto prácou považované za „systém informácií“, ktorý je pod vplyvom „kontextu“ platformizačných tlakov. Tieto súvislosti v rámci metódy „Zakotvenej teórie“ teda znamenajú nasledovné. Unikátny prínos tejto práce bude vyvođený s cieľom prispieť do literatúry platformových organizácií (viď. kontext) a to za pomoci štúdie subjektov, ktorými v tomto prípade sú holandské banky (viď. systém informácií). Teda zjednodušene, holandské banky v prípade tejto práce predstavujú médium pre výskum, za pomoci ktorého budú vyvođené závery rozširujúce hlavne poznatky v literárnej oblasti platformových organizácií.



Pokračujúc ale ďalej, podobne ako to robí vo svojom výskume Yin (2003), je očakávaním tejto práce, že daný výskum bude zameraný hlavne na zodpovedanie otázok typu „ako“ a „prečo“. Teda aj z tohto dôvodu bude zvolený design „Zakotvenej teórie“ pre túto prácu jednoznačne potrebný pri odôvodnení a charakterizácii správania skúmaných subjektov v rámci jej snahy vybudovania alebo obohatenia novej či doterajšej teórie (Goulding, 2002). Okrem toho, v súlade s predošlým vysvetlením sa táto práca taktiež zaoberá krokmi, ktoré skúmané bankové subjekty podnikajú v rámci podnikového prostredia ovplyvneného reguláciou PSD2 a s ňou spojenou platformizačnou mentalitou, ku čomu bude ale pridaný dodatočný dôraz na zohľadnenie zozbieraným dát najprv len „na konceptuálnej úrovni s cieľom vyvodenia záverov, ktoré budú obsahovať poznatky aj na teoretickej úrovni“ (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, s. 149). A nakoniec, namiesto čisto lineárne logicko-deduktívneho procesu zmyšľania a analýzy výsledkov, ktoré podľa Suddabyho (2006) často môžu viesť k „metodologickým zmiešaninám“ (s. 636), bude pri posudzovaní holandských bánk v kontexte platformizácie a účinnej regulácie PSD2 pozornosť venovaná taktiež nasledovaniu už spomínaného interpretatívneho procesu, ktorý so sebou bude zahŕňať taktiež určitú mieru kreativity a intuície.

## **2.2 Kontext výskumu**

Ako musí byť doposiaľ z predošlého textu jasne evidentné, hlavný záujem a cieľ tejto diplomovej práce je situovaný do prostredia holandských bánk ovplyvňovaných platformizáciou. Avšak, keďže platformizácia je fenomén, ktorý si vo väčšine prípadov vyžaduje určité množstvo ťažko dosiahnuteľných predpokladov, akými je napríklad aj veľká zásoba dostupných finančných prostriedkov, zameranie tejto práce preto bude spočívať hlavne na limitovanej skupine spravidla veľkých bánk vystupujúcich na holandskom trhu. V súčasnosti teda vieme izolovať primárne tri banky, ktoré dominujú holandské bankovníctvo, menovite ABN Amro, Rabobank a ING, ktoré spolu predstavujú viac ako tri štvrtiny celkovej sumy aktív holandského bankového trhu. Vidíme teda, že štruktúra holandského bankového trhu odráža veľmi podobný obraz ako už raz spomenutá oligopolistická štruktúra európskeho trhu vo všeobecnosti. Je to práve toto nerovnomerné a oligopolistické rozloženie trhu, ktoré za posledné roky nadobudlo status veľkého záujmu najmä európskych regulatorných orgánov, ktorí ako už bolo objasnené na túto nerovnomernosť odpovedali v roku 2015 za pomoci „Európskej smernice o platobných službách 2“ (Európska Komisia, 2015), v skratke známej aj ako regulácia PSD 2. Ako už vieme, jedným z primárnych cieľov tejto regulácie bolo aj zmierniť rozdiely medzi konkurenčnými postaveniami európskych bánk a tak čiastočne znormlizovať a uzdraviť konkurenčné prostredie v rámci európskeho bankového trhu, čo malo

podľa mnoho odborníkov za následok aj to, že táto regulácia zároveň medzi bankami „podnietila oveľa väčšie hnutie za Otvorené Bankovníctvo“ (KPMG, 2020) ako nikdy predtým.

Pre opätovné zdôraznenie, v rámci kontextu tejto diplomovej práce definujeme otvorené bankovníctvo ako „*praktizovanie bankovníctva vo forme, ktorá zabezpečuje poskytovateľom finančných služieb tretích strán otvorený prístup k spotrebiteľskému bankovníctvu, transakciám, a iným finančným dátam od bánk a ne-bankových finančných inštitúcií za pomoci použitia aplikačných programovacích rozhraní (APIs – Application Programming Interfaces)*“ (Chappelow, 2019). V náväznosti na predošle uvedené, hlavná myšlienka v pozadí konceptu otvoreného bankovníctva je teda ponúknuť európskym bankám príležitosť „*partnerstva a kolaborácie bánk s poskytovateľmi služieb tretích strán (TPPs) a FinTechmi so zámerom zaviesť priaznivejšie ponuky pre spotrebiteľov, zozbierať nové vedomosti o správaní svojich zákazníkov, vyvinúť nové vernostné programy a taktiež možnosť narušiť svoje vlastné trhy*“ (Capgemini, 2017, s. 2). V spojitosti s touto definíciou sa teda zase raz dostávame k aplikačným programovacím rozhraniám, skrátene APIs, ktoré si je v rámci tohto kontextu možné predstaviť ako takzvané „spojivo“, ktoré je dôležitou prerekvizitou potrebnou pre prepojenie poskytovateľov služieb tretích strán (TPPs) s dátami „*v rámci webových služieb a softvéru vo vlastníctve súčasných bánk, umožňujúc im tak zamerať sa na front-end aktivity cielené priamo na zákazníkov banky v rámci reťazca bankových hodnôt*“ (Vaidya, 2019).

Zatiaľ čo je jasné, že všetky nové regulatorné zmeny v rámci bankovníctva ponúkajú bankám potenciálne lukratívnu príležitosť nových partnerstiev a kooperácie s inými, a to nie len finančnými subjektmi z ich okolia, tieto zmeny taktiež útočia na dlhotrvajúci oligopolistický stav bankového trhu, čím zároveň nabádajú banky k tomu, aby umožnili prístup novo licencovaným finančným poskytovateľom ku dátam svojich klientov (Európska komisia, 2017). Tento novo povolený prístup na základe protokolov API, niekedy nazývaný aj ako „Prístup-k-Účtom (XS2A)“ rozdeľuje banky kategoricky na dve skupiny, menovite (1) Poskytovateľ služieb iniciovania platieb (PISP) a (2) Poskytovateľ služieb informovania o účtoch (AISP) (Európska komisia, 2017). Čo je ale dôležitejšie je to, že bez ohľadu na to do ktorej kategórie banka svojimi službami zapadá, všetky banky sú za následok regulácie PSD2 postavené pred novo vzniknutými strategickými možnosťami, z ktorých si môžu a zároveň musia pre svoje fungovanie v rámci prostredia otvoreného bankovníctva vybrať. Tieto novo vzniknuté roly a špeciálne tie, ktoré predstavujú platformový model do sféry bankovníctva (KPMG, 2018) so sebou prinášajú taktiež sadu úplne nových problémov a príležitostí (Gozman,

Hedman & Olsen, 2018), spomedzi ktorých sa táto práca bude zaujímať o hlavne tie, ktoré vyplývajú z nastolených dynamík v rámci konkurenčných a kooperačných možností bánk.

### 2.3 Princíp zberu dát a vzorkovania

Pri procese zberu dát bola v rámci tejto práce použitá metóda výskumu založená na procese triangulácie, ktorá má podľa odporúčaní autorov Saunders, Lewis & Thornhill (2009) pri práci na kvalitatívnych typoch vedeckých prác výskumníkovy „*zaručiť to, že dáta hovoria to, čo si myslí že mu hovoria*“ (s. 146). S ohľadom na predošlé teda triangulácia v rámci tejto diplomovej práce pozostávala z nasledujúcich troch krokov. Prvý krok pozostával za (a) z nálezu a zberu literatúry pochádzajúcej z troch odlišných typov zdrojov, menovite vedeckých, konzultantských a bankových. A za (b), v rámci prvého kroku bola zozbieraná literatúra následne zanalyzovaná so zámerom identifikácie najaktuálnejších a najdôležitejších tématických okruhov v rámci problematiky otvoreného bankovníctva, platformizácie a konkurenčného prostredia európskych bánk. Ako druhý následoval na základe identifikovaných okruhov tém a problematik proces tvorby a skonštruovania približnej osnovy otázok pre budúce interview rozhovory. Tretím a zároveň posledným krokom procesu triangulácie bolo plánovanie, organizácia a uskutočnenie semi-štrukturovaných interview rozhovorov s relevantnými profesionálmi s praxou z oblasti holandského otvoreného bankovníctva, konzultingu a platformizácie. Všetky uskutočnené interview rozhovory slúžili na dosiahnutie nasledujúcich dvoch zámerov, za prvé (1) overiť pravdivosť, praktickú relevanciu a dôsledky identifikovaných tematických okruhov a za druhé (2) spoznať a odôvodniť reakcie a ním odpovedajúce podnikové stratégie holandských bánk v spojitosti s predošle diskutovanými tematickými okruhmi a problematikami.

Čo sa týka identifikácie a zhromaždenia literatúry v rámci prvej fázy procesu triangulácie, v rámci tohto štádia výskumu bolo uskutočnené špecificky zamerané vyhľadávanie na základe najrelevantnejších kľúčových slov, napríklad ako: *otvorené bankovníctvo, platformy, platformové organizácie, PSD2, RTS, API, konkurencia, partnerstvá, zabezpečenie* v rôznych kontextoch a kombináciách s druhou skupinou kľúčových slov akými boli napríklad *príležitosti, benefity, následky, riziká, problémy, challenge, zraniteľnosti* a iné. Čo sa týka relevancie zozbieranej literatúry, prioritizácia vybraných kusov literatúry bola uskutočnená na základe nasledujúcich prioritných stupňov: (1) akademická literatúra, (2) literatúra vydaná bankami alebo bankovými autoritami, (3) konzultantská literatúra, (4) online články. Po analýze zozbieranej literatúry boli následne identifikované najdôležitejšie témy a problematiky v rámci kontextu bankovej platformizácie, otvoreného bankovníctva a konkurencie. Všetky

identifikované témy boli potom kategorizované do celkovo štyroch individuálnych tematických skupín, ktoré boli ďalej použité ako podklad pre zkonštruovanie otázok a finálnej interview osnovy (Appendix A).

V súlade s predošle uvedeným, ako tretí krok procesu triangulácie a zároveň ako hlavný zdroj dát v rámci tejto diplomovej práce boli použité hĺbkové interview rozhovory, semi-štruktúrovaného charakteru. Jednoduchšie povedané, rozhovory boli vedené primárne na základe vytvorenej osnovy s prídavkom dodatočnej flexibility v rámci niektorých otázok (na základe expertízy daného účastníka). Čo sa týka konceptu hĺbkových rozhovorov, tento spôsob bol zvolený na základe odporúčaní z práce od Robsona (2002), ktorí za jeden z hlavných benefitov tohto štýlu považuje to, že hĺbkové interview rozhovory dovoľujú ich účastníkom dostatok priestoru na vyjadrenie ich vlastných, nefalšovaných skúsenosti z minulosti ale taktiež zároveň aj ich aktuálne vnímanie sveta okolo nich, tak ako ho vidia svojimi vlastnými očami. Vďaka tejto kombinácii skutočností, ale rovnako aj na základe očakávania, že v rámci hĺbkových interview rozhovorov sa výskumníkovi podarí dopátrať k doposiaľ neodhaleným záverom a poznatkom v rámci skúmanej oblasti, je tento typ interview podľa argumentácie Robsona (2002) uprednostňovaným spôsobom nadobudnutia dát v rámci kvalitatívnych štúdií exploratívneho charakteru. Avšak okrem toho sú semi-štruktúrované interview rozhovory charakteristické svojou takzvanou zhovievavosťou vo vzťahu k prípadným náhodným zmenám v poradí otázok, vynechaniu otázok alebo iným nenarušujúcim zmenám v rámci interview so zámerom zachovania dobrého priebehu rozhovoru s účastníkom a aj to je dôvodom pre to aby *„semi-štruktúrované interview mohli byť použité aj v rámci exploratívnych štúdií“* (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, s. 322). Navyše, ako bolo už raz načrtnuté, exploratívne štúdie sa vo väčšine prípadov snažia popísať koncepty a predmety, ktoré boli doposiaľ neobjavené alebo ich chápanie v rámci kruhu výskumníkov pre zatiaľ naďalej nie je úplne. Teda aj to je dôvodom prečo sú semi-štruktúrované interview rozhovory často založené na už spomínaných otázkach typu „čo“ a „ako“ (Yin, 2003), čo dokopy s predošlým naznačuje vhodnosť oboch postupov hĺbkových a semi-štruktúrovaných interview rozhovorov pri aplikácii na zvolený design výskumu tejto diplomovej práce.

Čo sa týka samotného prevedenia interview rozhovorov, z dôvodu zachovania konzistentnosti a zároveň zabránenia potenciálnemu skresleniu výsledkov sa každý uskutočnený rozhovor držal rovnakých pravidiel a dodržiaval konštatné poradie otázok a tém v rámci predpripravenej osnovy. Avšak v súlade s Pattonovým (2002) odporúčaním pre prácu na exploratívnych štúdiách, ktoré vraví, že výskumník by mal *„byť schopný slobodne skúmať,*

testovať a klásť otázky, ktoré podľa neho budú dodatočne schopné objasniť a osvetliť konkrétny subjekt výskumu“ (s. 343) boli otázky v rámci každého uskutočneného rozhovoru obohatené o dodatočné spontánne otázky so zámerom lepšieho pochopenia danej diskutovanej tematiky. Zatiaľ čo sa predpripravené otázky a témy z osnovy v rámci uskutočnených interview nikdy nezmenili, v súlade s predošlým odporúčaním bola taktiež použitá Strauss & Corbinova (1990) „metóda zakotvenej teórie“, ktorá je charakteristická využitím sekvenčných revízií a následných úprav individuálne kladených otázok na základe ich „úspechu“ v predošle uskutočnených rozhovoroch. Ináč povedané, výskumník môže mierne poupraviť text a formuláciu jednotlivých otázok s cieľom získať čím dlhšie, praktickejšie, komplexnejšie a následne v celkovom merítku pre výskum hodnotnejšie odpovede na ním zvolené otázky.

Nasledujúca Tabuľka č. 3 sumarizuje pracovné profily a profesionálne pozadie všetkých účastníkov interview rozhovorov spolu s typom ich súčasnej organizácie a približnou dĺžkou uskutočneného interview.

**Tabuľka č. 3: Súhrn pracovných profilov účastníkov interview**

Poradie	Aktuálna pracovná pozícia (originálny názov)	Aktuálna organizácia	Profesionálne pozadie	Trvanie interview
1.	Innovation Driver/Manager - Open Banking Team	Banka A	Bankovníctvo	91 min
2.	Innovation Manager	Banka B	Bankovníctvo	75 min
3.	Product Owner	Banka B	Bankovníctvo & Konzulting	67 min
4.	Platform business model and innovation strategy consultant	Banka A	Bankovníctvo & Konzulting	68 min
5.	FinTech consultant	Banka A	Bankovníctvo & Konzulting	79 min
6.	Director - Banking	Konzulting. spol. A	Konzulting	64 min
7.	Manager - Financial Services	Konzulting. spol. B	Bankovníctvo & Konzulting	88 min
8.	Programme Director	Banka A	Bankovníctvo	40 min
9.	Senior Manager - Innovation	Konzulting. spol. C	Konzulting	45 min
10.	Consultant - Innovation	Konzulting. spol. C	Konzulting	56 min
11.	Manager - Innovation	Konzulting. spol. C	Konzulting	66 min
12.	Product Owner API & Open Banking	Banka C	Bankovníctvo	68 min
13.	Head Product	Banka D	Bankovníctvo	44 min

*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Pre dosiahnutie záverov v rámci tejto diplomovej práce bolo uskutočnených celkovo 13 individuálnych interview s účastníkmi z profesionálneho prostredia buď holandských bánk alebo holandských konzultingových spoločností. Každý z účastníkov interview mal relevantné vedomosti ohľadne súčasného pôsobenia holandských bánk a ich roly ako subjektov zúčastňujúcich sa a formujúcich aktuálne prostredie otvoreného bankovníctva po regulácii PSD2. Čo sa týka profesných skúseností participantov interview rozhovorov, všetci účastníci

taktiež disponovali vlastnými minulými skúsenosťami z prostredia bankovníctva, konzultingu alebo v niektorých prípadoch kombinácie oboch. Vzhľadom na situáciu spôsobenú ochorením COVID-19 bola väčšina účastníkov interview kontaktovaná pomocou LinkedIn vyhľadávania na základe kľúčových slov ako sú napríklad „*otvorené bankovníctvo (open banking)*“ alebo „*PSD2*“. Po zozbieraní výsledkov vyhľadávania bol uskutočnený výber najrelevantnejších účastníkov na základe ich súčasných a minulých pracovných pozícií a popisov profesionálneho pozadia v rámci ich LinkedIn profilu. Aj napriek tomu ale vyhľadávanie na sieti LinkedIn spočiatku viedlo k dohromady 5 účastníkom interview. Zvyšných 5 účastníkov bolo preto kontaktovaných tiež prostredníctvom siete LinkedIn, avšak nie na základe manuálneho vyhľadávania kľúčových slov ale na základe priamych odporúčaní od predchádzajúcich respondentov. Zostávajúci 3 účastníci boli dohľadani za pomoci kolegov v rámci konzultingovej spoločnosti vtedajšieho zamestnania výskumníka (viď Konzulting. spol. C).

Čo sa týka technického prevedenia uskutočnených interview, všetky rozhovory boli vykonané za pomoci nahrávaných online konferenčných hovorov cez aplikácie Zoom, Skype a MS Teams. Všetky rozhovory boli po ukončení online hovorov následne doslovne prepísané do podoby interview transkriptov. Jednotlivé prepisy interview boli najskôr vygenerované za pomoci prepisovacieho softvéru, neskôr gramaticky a pravopisne skontrolované a v prípade potreby upravené na základe originálnej nahrávky interview rozhovoru. Navyše, za účelom „*rešpektovať a chrániť ľudí, ktorí sa podieľali a aktívne súhlasili s výskumom*“ (Payne & Payne, 2004, s. 66) boli všetky prepisy interview anonymizované tak aby bola vylúčená možnosť nadviazania akéhokoľvek prepojenia medzi účastníkmi interview a individuálnymi prepismi.

## 2.4 Dátová analýza

Dátová analýza interview prepisov v rámci tejto diplomovej práce bola uskutočnená na základe predurčených postupov a odporúčaní pochádzajúcich z dvoch klasických prác od autorov Strauss & Corbin (1990) a taktiež Gioia, Corley & Hamilton (2013). Za prvé, na základe Strauss & Corbinových (1990) odporúčaní v rámci nimi predstavenej metódy zakotvenej teórie bolo uskutočnené voľné kódovanie prepísaného textu alebo jednoduchšie povedané, „*dekonštrukcia, preskúmanie, porovnávanie, konceptualizácia a kategorizácia údajov*“ (s. 61) zozbieraných pomocou interview rozhovorov. Na dosiahnutie výsledkov tohto procesu bol použitý softvér kvalitatívnej analýzy dát s názvom Atlas.ti. 8 za pomoci následujúcich troch procesných krokov. Najprv boli jednotlivým, autorom vyselektovaným slovám, vetám alebo celým paragrafom v rámci prepisov interview priradené špecifické

a kategoricky odlišiteľné tituly/názvy, ktoré su v rámci praxe kvalitatívnej analýzy všeobecne známe ako „*kódy prvého stupňa*“. Druhým krokom bolo dosiahnutie dostatočnej saturácie a hustoty podkladových dát v rámci zozbieraných kódov prvého stupňa. Preto boli všetky definované kódy postupne upravované, okresané a rozkategorizované do precíznejších celkov, ktoré boli potrebné pre následnú tvorbu nových nadradených kódov druhého a tretieho stupňa. Za tretie a zároveň posledné, všetky zvyšné kódy spolu s ich podkladovými citáciami boli vložené do vizualizačného modulu softvéru Atlas.ti 8 so zámerom dosiahnutia lepšieho prehľadu a pochopenia zastrešujúcich kódov druhého a tretieho stupňa a ich vzájomných vzťahov medzi nimi.

Druhá časť dátovej analýzy v rámci tejto diplomovej práce pozostávala z konštrukcie zastrešujúcej „*dátovej štruktúry*“ zozbieraných prepisov interview na základe vzoru predloženého v práci od autorov Gioia, Corley & Hamilton (2013), ktorí ako prví predložili hlavné princípy tohto metodologického postupu práce na kvalitatívnych výskumoch. Pre zkonštruovanie tejto štruktúry bola vykonaná takzvaná „*analýza druhého stupňa*“, ktorá je založená na princípe, kde výskumník „*zisťuje, či novo vznikajúce a vyplývajúce témy naznačujú koncepty, ktoré by mu napomohli pri popise a vysvetlení fenoménov, ktoré sa snaží svojim výskumom pozorovať*“ (Gioia, Corley & Hamilton, 2013, s. 20). Po úspešnom ukončení analýzy druhého stupňa a nadobudnutí dostatočne saturovanej vzorky „*tém druhého stupňa*“ následuje posledný krok finálneho zjednodušenia a okresania zozbieraných tém do poslednej kategórie zastrešujúcich „*agregátnych dimenzií*“ poznatkov z interview rozhovorov (Gioia, Corley & Hamilton, 2013, s. 20). Na koniec analýzy, po úspešnom ukončení parciálnych procesov zberu a identifikácie relevantných kódov prvého stupňa, tém druhého stupňa a agregátnych dimenzií, bola vyobrazená súhrnná schéma dátovej štruktúry (vid' Schéma č. 4), ktorá v rámci tejto diplomovej práce poskytuje finálne výsledky práce a zároveň aj „*grafickú reprezentáciu toho ako výskumník postupoval od „surových“ dát ku uceleným termínom a témam v rámci ním uskutočnenej analýzy*“ (Gioia, Corley & Hamilton, 2013, s. 20).

### 3 Výsledky

V rámci kapitoly výsledkov tejto práce budú predstavené nasledujúce závery. Za prvé, podľa vzoru od Gioia, Corley & Hamilton (2013) je predložená dátová štruktúra pozostávajúca z troch úrovní, menovite koncepty prvého stupňa, témy druhého stupňa a zastrešujúc obidve predošlé úrovne, agregované koncepty. Za druhé, na základe postupov predložených v predošlej metodologickej kapitole budú predstavené nálezy textovej analýzy všetkých uskutočnených interview a ich náležitých doslovných prepisov. Individuálne nálezy a s nimi spojené závery sa budú metodicky držať predurčenej kategorizácie podľa vyobrazenej dátovej štruktúry, ktorá bude takto obohatená o dodatočné detaily vo forme citácií názorov účastníkov interview. Týmto spôsobom teda bude vybudovaná dôkazová základňa pre nasledujúcu kapitolu, kde budu v súvislosti so závermi predstavené hlavné prínosy tejto diplomovej práce do zvoleného literárneho prúdu.

Schéma č. 4: Gioia štruktúra dát

Koncepty 1. stupňa	Téma 2. stupňa	Agregovaný koncept
Boj o prežitie a pozíciu na trhu Problém rozhodnúť sa medzi otvorenosťou a konkurenciou Tradičné priority namiesto inovácie (Regul + Produkty) Neistota medzi tradičným a plat. modelom v budúcnosti	Nejasné priority podnikania	Následky otv. bankovníctva
Win – win situácia Uľahčenie každodenného podnikania banky Nová pridaná hodnota z partnerstva Partnerstvo kvôli akvizícii klientov Partnerstvo pre dosiahnutie platformovej ekonomie	Cesta partnerstva	Dualita prístupov k súťaži na trhu
Zvýšená profitabilita Tvorba „White Label“ spoločností Model primárneho poskytovateľa technológií na trhu Monetizácia API rozhraní	Cesta konkurencie	
Benefity plynúce z reputácie bánk ako dôverných a bezpečných inšt. v očiach klientov B. ako vlastníci procesov, ktoré FinTechy nevedia napodobniť Vysoké náklady vstupu na trh, stálosť trhu a nízka FinTech sila	Konkurenčná výhoda bánk	Dualita tržných síl
FinTechy ponúkajú to čo bankám chýba – špecifické zameranie na niche produkty na trhu FinTechy rýchlejšie, časovo efektívnejšie a prispôbivejšie zmenám trhu Príchod BigTech na trh = hlavné nebezpečenstvo pre banky	Konkurenčná nevýhoda bánk	
Štandardy ničia konkurenčnú výhodu banky Štandardy skracujú dobu na prispôbenie a prípravu zmien Štandardy uľahčujú vstup konkurencie do odvetvia	Hrozba zjednotenia štandardov	Dualita štandardizácie
Zjednodušenie implementácie nových funkcionalít Jednoduchšia platformizácia a ochrana pred BigTech firmami Vznik nových modelov podnikania	Výhody zjednotenia štandardov	
Priorita akvizície zákazníkov Konkurencia bánk v oblasti zákazníckych skúseností (CX) Nutnosť udržania kontaktu so zákazníkom	Zameranie na spotrebiteľa	Dualita zamerania služieb banky
Zmiešané preferencie závislé na situácii Preferencia tretích strán pred spotrebiteľmi	Iné zameranie	

Zdroj: Vlastné spracovanie



### 3.1 Aktuálna situácia na trhu

Pred tým než sa ale začneme venovať jednotlivým podkladovým konceptom, je dobré si zosumarizovať aktuálnu situáciu na trhu. A teda, ak by sme si mali vybrať jedno slovo, ktoré by súhrnne zadefinovalo stav holandského bankového trhu, bolo by to slovo *nerozhodnosť*, v niektorých prípadoch dokonca až *zmätok*. Ako už bolo uvedené v literárnej časti, najnovšia regulácia a s ňou spojené zmeny prekopali základy dovtedajšieho bankovníctva, čo na trhu holandských bánk spôsobilo výraznú neistotu a logicky teda aj „*množstvo rozdielností v rámci odoziev a reakcií bánk na reguláciu PSD2*“ (o.r. participant č. 9). Tu sa na prvý pohľad môže zdať že ide o banálnu situáciu, ktorú sa dá očakávať pri každej zmene a v každom odvetví. Preto je ale dôležité dodať to, že to čo situáciu v prípade holandských bánk podstatne zhoršilo bola ich viditeľná averzia voči akýmkoľvek rizikám. Holandské banky, podobne ako množstvo iných európskych bánk totižto každoročne zažívajú viditeľné množstvo regulatorných škandálov, ktoré banky každoročne tlačia do čoraz väčšieho strachu zo zmien. Ako aj participant č. 4 ďalej vysvetľuje, „*Banka A a Banka B boli predošle... hmm... odmerané. Banka A dostala vysokú pokutu a momentálne sa začína šíriť správa, že Banka B dostane pokutu buď tento alebo budúci rok [...] To spravilo ľudí vskutku veľmi riziko averznými. [...] A teda, pokiaľ sa nám navýši záťaž na naše KYC a AML, [...] následne to pre nás nie je veľmi zaujímavé (zmena)*“. Ale zatiaľ čo banky spočiatku „*váhali či do zmien ísť all-in*“ (o.r. participant č. 8) alebo vôbec, neskôr sa ukázalo, že nemajú na výber a situácia, ktorá „*najprv vyzerala ako compliance záležitosť*“ (o.r. participant č. 12) sa zmenila na situáciu keď sa banky začali „*obhliadať po novo vzniknutých príležitostiach [...] a po tom ako dosiahnuť takzvaný otvorený stav bankovníctva*“ (o.r. participant č. 1).

V každom prípade, spomínaný „*otvorený stav bankovníctva*“ (o.r. participant č. 1) je vskutku široký termín, ktorý v sebe môže zahŕňať množstvo strategických prístupov v závislosti na individuálnych situáciách bánk. Avšak, čím ďalej sa v čase posúvame od počiatkovej implementácie regulácie PSD2 a s tým spojeného konceptu otvoreného bankovníctva, tým viac si holandské banky, a hlavne tie najväčšie, začínajú uvedomovať potrebu „*byť prvým kto podnikne veľké kroky vedúce k víťazstvu na trhu*“ ale zároveň taktiež potrebu „*nepodniknúť veľké kroky zlým smerom*“ (o.r. participant č. 11), ktoré by viedli k zbytočným rizikám. Je to práve tu, kde sa výsledky tejto diplomovej práce dostávajú ku konceptu platformizácie, čo je pravdepodobne najlepšie vystihnuté výrokom od participanta č. 7, ktorý je toho názoru, že „*banka sa musí uberať rovnakým smerom akým sa vyvíja trh a na ňom je práve platformizácia jednou z hlavných priorít*“. Ako aj jednoznačná väčšina všetkých

zanalizovaných interview naznačuje, súčasná „strategická vízia väčšiny bánk je stať sa platformou. Pretože to zvyčajne prináša primárnych zákazníkov, kľúčové interakcie s nimi alebo zabraňuje dezintermediácii služieb banky. Teda všetky banky si veľmi dobre uvedomujú to, že by sa mali stať platformami“ (o.r. participant č. 4). Vidíme teda, že bez ohľadu na to či sa jedná o „platformizáciu poháňanú na základe rizík“ (o.r. participant č. 1), „platformizáciu na vyhnutie sa dezintermediácii služieb banky“ (o.r. participant č. 4) alebo o príležitosť pozičnej „stratégie stať sa preferovanou platformou pre spotrebiteľov a korporáty“ (o.r. participant č. 1) a tým si zaručiť konkurenčné víťazstvo na trhu, platformizácia je fenomén, ktorý ako výsledky tejto práce odhalili, sa

„definitívne [na trhu holandských bánk] vyskytuje“ (o.r. participant č. 1).

Avšak, aby sa výsledky nejavili ako vyobrazujúce len jednu, autorom zvolenú časť rovnice, okrem spravidla väčších bánk, ktoré „sa svojou platformovou stratégiou už od začiatku netajili“ (o.r. participant č. 3), existujú na holandskom trhu aj banky ktoré sú názorovo proti tomuto trendu: „Myslím si, že je to úplne naopak, ako banka si povedať, že na základe svojej veľkej rozvahy sa pretransformujem na platformu“ (o.r. participant č. 13).

Na záver tejto úvodnej podkapitoly výsledkov teda môžeme vývoj situácie na holandských bankových trhoch zhrnúť nasledovne. Ako analýza výsledkov interview naznačuje, regulácia PSD2 a ňou odštartovaný koncept otvoreného bankovníctva definitívne ovplyvnil strategický vývoj holandských bánk. Zatiaľ čo sa banky zo začiatku novým príležitosťami a s nimi spojeným zmenám snažili vyhnúť a zbytočne neriskovať finančné ujmy, situácia sa postupne vyvíjala až do tej miery, keď si banky uvedomili pre nich lukratívny potenciál, ktorý tieto regulatorné zmeny prinášajú. Jednu z hlavných odpovedí na tieto zmeny teda predstavuje koncept platformizácie, ktorý sa hlavne najväčšie holandské banky v súčasnosti snažia implementovať do svojich modelov podnikania. Tu ale prichádza do popredia veľmi dôležitý poznatok, ktorý participant č. 4 vo svojom výroku veľmi trefne vystihuje slovami: „Myslím si ale, že je od seba potrebné odlišiť odpoveď bánk na úrovni stratégie a úrovni skutočnosti (reálnej implementácie)“. Táto odlišnosť má vskutku vplyvný dopad na touto prácou rozoberanú tematiku a preto sa jej budeme viac venovať v rámci nasledujúcej kapitoly.

### **3.2 Následky otvoreného bankovníctva**

Prvým agregátnym konceptom, ktorá táto diplomová práca identifikovala na základe analýzy interview sú „Následky otvoreného bankovníctva“, ktoré boli na základe zozbieranej

robustnosti nálezov rozšírené o jednu tému druhého stupňa: „Nejasné priority podnikania“ s niekoľkými podkladovými konceptmi.

### 3.2.1 Nejasné priority podnikania

V rámci tejto podkapitoly bude ako prvý predstavený nález, ktorý bol v rámci dátovej štruktúry pomenovaný ako „*Nejasné priority podnikania*“. Tento nález bol umiestnený hneď na začiatok výsledkov tejto práce z dôvodu unikátnej možnosti jeho použitia ako jedného zo záverov, ktorý čitateľovi objasní všeobecný kontext a spolu s ním aj aktuálnu situáciu na trhu, v ktorej sa holandské banky v rámci otvoreného bankovníctva vyskytujú. Čo sa týka podkladových konceptov, ktoré tvoria jadro tejto témy druhého stupňa, celkovo boli identifikované štyri koncepty, menovite: (1) „Boj o prežitie a pozíciu na trhu“, (2) „Problém rozhodnúť sa medzi otvorenosťou a konkurenciou“, (3) „Tradičné priority namiesto inovácie“ a (4) „Neistota medzi tradičným a platformovým modelom v budúcnosti“.

Začínajúc pri prvom menovanom koncepte, ako bolo naznačené v literárnej časti, najnovšia regulácia PSD2 bola špecificky cielená na eradikáciu pasívnej a oligopolnej pozície bánk na princípe otvorenia bankového priemyslu a umožnenia prístupu FinTechov a iných licencovaných finančných sprostredkovateľov k dátam klientov. Čo teda táto zmena v praxi znamená je, že množstvo konkurentov bánk a s ním spojené množstvo nových doposiaľ neexistujúcich produktov sa každoročne exponenciálne zdvíha. To logicky tlačí na tržné postavenie bánk, ktoré sa danej situácii musia prispôbiť. Ako výsledky textovej analýzy odhalili, v prípade neprispôsobenia bánk a „prehrtia“ konkurenčných bojov hrozí bankám tržný prepád alebo až zánik, a preto sa aktuálne na bankovom trhu stretávame s „Bojom o prežitie a pozíciu na trhu“. Danú situáciu veľmi dobre taktiež vystihuje nasledujúci výrok účastníka č. 5, ktorí hovorí:

*„[boj o prežitie] To je to čo sme si ako banka uvedomili, a kvôli tomu sme si povedali, že vo svete neexistuje možnosť nášho prežitia v strednom až dlhom období ak budeme pokračovať v podnikaní bez zmeny, tak ako sme to robili doteraz.“*

Zatiaľ čo je jasné, že slová ako „prežitie“ alebo „zánik“ sú možno pre zatiaľ prehnané názvy, je nutné ale podotknúť to, že riziko nastania daných situácií skutočne existuje, čo vidíme aj v slovách účastníka č. 2, ktorý banky varuje keď zdôrazňuje potrebu bán byť čo najskôr schopných odpovedať na otázku „*AKO zostať relevantný pre nové generácie a ČO urobiť pre to aby banka zostala naďalej relevantná pre nové generácie*“. Ako už bolo zmienené, doterajšia pozícia bán bola skutočne pasívna, keďže existovalo len veľmi málo konkurentov, ktorí by

boli skutočne schopní pozíciu banky ohroziť. To sa ale otvoreným bankovníctvom mení a čo túto situáciu robí pre banky ešte kritickejšiu je fakt, že zatiaľ čo „*prvá priorita bánk je doviesť relevantnosť, [...] banky sú tradične známe svojou schopnosťou vyvinúť veľmi dobré technológie, ktoré ale nemajú absolútne žiadne použitie na trhu*“ (o.r. participant č. 2). Vidíme teda, že pokiaľ sa banky konkurenčným tlakom neprispôbia čo najskôr a čo najkorektnejšie, riziko dezintermediácie bankových služieb a s ňou spojenou relevanciou banky ako takej je čoraz viac bližšie k realite. Riziko dezintermediácie alebo prevodu služieb banky na iný subjekt je fenomén, na ktorého kritickosti a dôležitosti sa väčšina účastníkov interview zhodla. Ako participant č. 7 hovorí, „*banky sa nechcú stať niekým [...] ako poskytovateľ elektriny. Niektu u koho podpíšeme kontrakt a následne hneď zabudneme na to o akú spoločnosť sa jednalo*“. Ako participant č. 11 nadväzuje, podobný osud už „*v minulosti postihol telekomunikačné spoločnosti*“ a v súvislosti s poslednými zmenami PSD2 kde banky dáta poskytujú na základe API rozhraní by sa banky mali starať hlavne o to aby neskončili na rovnakom zabudnutom mieste, len ako „*úbohí poskytovatelia dát*“ (o.r. participant č. 7) bez akejkolvek interakcie so zákazníkom.

Tu sa ale dostávame k druhej identifikovanej kategórii „tradičných priorít namiesto inovácií“. Ako bolo vyššie diskutované, osud dezintermediácie už v minulosti postihol odvetvie telekomunikačných služieb a to hlavne kvôli prehnanej pasivite a nevôli prispôbenia. Je teda jasné, že k zachovaniu konkurencieschopnosti bánk v rámci otvoreného bankovníctva je potrebná určitá aktivita bánk, a to hlavne v oblasti inovácií služieb a poskytovaných produktov. Čo ale výsledky naznačujú je presný opak. Ako participant č. 10 zmieňuje, namiesto inovácie sa „*banky zvyčajne na prvom mieste zameriavajú na oblasť compliance (dodržiavanie regulácie). A to platí hlavne pre veľké holandské banky, ktoré zvyčajne dostávajú veľkú pozornosť regulátorov*“. Na druhú stranu je ale treba taktiež zmieniť to, že inovácia určite hraje medzi bankami svoju rolu. Neexistuje banka, ktorá by si potrebu inovovať neuvedomovala. Problémom je ale to, že zatiaľ čo sa odpovede participantov z bankového prostredia nakláňajú skôr na pozitívnu stranu existencie inovatívnosti medzi bankami, čomu nasvedčuje napríklad výrok participanta č. 2: „*Áno určite, určite, a to v rámci všetkých oddelení banky máme množstvo tímov, ktoré pracujú na inováciách. Dodatočne máme oddelenie inovácií, kde pracujem aj ja, a ktoré je naplno zamerané na prínos inovácii na trh*“, názory okolitých konzultantských spoločností s viac diverzifikovaným pohľadom na trh tomuto protirečia. Tu môžeme zmieniť napríklad vskutku kritický názor participanta č. 11, ktorý vraví, že „*[banky]inovatívne vôbec nie sú. Oni to o sebe len vždy tvrdia, a to hlavne Banka A, ktorá*

*o sebe vraví, že je technologickou spoločnosť s bankovou licenciou. Ale to je úplný bullshit, to jednoducho nie je pravdou“.* Vidíme teda, že čo sa týka rovnováhy medzi prioritami ako sú inovatívnosť, ktorá je absolútnou podmienkou pre budúcu konkurencieschopnosť bánk a dodržiavanie bankových regulácií, existuje doposiaľ na trhu veľmi konfliktná situácia, ktorá pridáva na kritickosti rizika dezintermediácie a straty konkurenčného postavenia bánk.

Čo sa ale týka konkurencieschopnosti bánk na trhu, v rámci nového prostredia otvoreného bankovníctva sa dostávame ku ďalšiemu problému, ktorý na základe výsledkov analýzy interview rozhovorov vieme celistvo zadefinovať ako „nerozhodnosť bánk medzi otvorenosťou a konkurenciou“. Podobne ako v prípade kompromisov bánk medzi inovatívnosťou a izolovaným regulatorným dodržiavaním opísaným v predošlom odstavci, banky sa aj tu musia rozhodnúť medzi (a) oblasťami, v rámci ktorých je potrebné banku otvoriť a nadviazať partnerstvá s okolitými FinTechmi a inými finančnými poskytovateľmi a medzi (b) oblasťami, ktoré ostanú uzavreté a budú naďalej slúžiť ako zdroj konkurenčnej výhody banky. Túto situáciu a napätie s ňou spojené na praktickom príklade ideálne vysvetľuje aj participant č. 6, ktorý sa s podobnými rozhodnutiami stretáva na dennej báze: *„[ako banka] Byť otvorený tretím stranám už z princípu znamená, že banka bude mať viac inovácií ako keby si všetko definovala a robila sama. Ale v rámci banky existujú taktiež časti, ktoré sú veľmi produktovo zamerané. Keď teda zvážime situáciu keď si povieme, že nie, nie, my nebude ponúkať napríklad hypotéky od našich konkurentov (v terajšom pojmání) keď môžeme ponúkať hypotéky vlastné. Teda logicky, načo by sme ponúkali cudzie hypotéky? A presne toto vytvára v bankách napätie. Presne toto sa deje práve v tomto čase, keď sa o tom bavíme a stále to nie je vyriešené“.* Vidíme teda, že banky sa v rámci ich otvorenosti nachádzajú na veľmi úzkom ľade. Je jasné, že otváranie voči novým partnerom musí nastať, čo ale jasné nie je, je to do akej miery a v rámci akých produktov a služieb. Ako bolo načrtnuté v literárnej časti, presne toto je jeden z príkladov paradoxných situácií, ktorý od základov mení pravidlá konkurenčnej súťaže na trhu nie len nášho príkladu otvoreného bankovníctva ale aj v rámci platformových organizácií.

Poslednou identifikovanou témou, ktorá v rámci aktuálneho prostredia otvoreného bankovníctva vytvára napätie medzi bankami je možnosť implementácie konceptu platformizácie, ktorý je v dátovej štruktúre nazvaný ako „neistota medzi tradičným a platformovým modelom“ bánk v budúcnosti. Táto téma veľmi úzko nadväzuje na predošlú tému napätia v rámci otvorenosti bánk v súvislosti s tým, že pri platformizácii sa dostávame k situácii kde sa otvorenosť dostáva na hraničnú úroveň keď sa banka „[...] v princípe musí vzdať predaja vlastných produktov. Ak chce byť platformou, musí sa otvoriť voči všetkým

*konkurenčným hráčom [...], prejsť na drasticky odlišný model príjmov, taký kde sú všetky okolité finančné inštitúcie schopné ponúkať svoje produkty za pomoci platformy danej banky“* (o.r. participant č. 5). Ako bolo definované v literárnej časti, úspešná platformizácia so sebou prináša často extrémne lukratívne benefity a preto je táto stratégia zvažovaná, či pripravovaná v rámci viacerých holandských bánk. V každom prípade, ako participant č. 3 opisuje „*banky pre zatiaľ stále váhajú nad tým či do tejto stratégie ísť all in. Myslím, že pre zatiaľ stále zisťujú a spoznávajú rôzne príležitosti, ktoré obidve zvažované možnosti ponúkajú*“. Vidíme teda, že voľba medzi dvoma možnosťami, za prvé „*zostať pri uzavretej banke ponúkajúcej klasické produkty a nevymýšľať nové prepychové nápady*“ alebo ísť cestou „*platformy naplno*“ (o.r. participant č. 9) nie je vôbec ľahká. V každom prípade, pri rozhodnutí pre platformizáciu sa banky „*[...] musia skutočne otvoriť. Skutočne, poriadne otvoriť! Nesmú mať žiadnu zaujatosť voči produktom konkurentov a iných FinTechov, ktoré sa môžu aktuálne nachádzať na stranách priamej konkurencie banky*“ (o.r. participant č. 2).

Ale to predstavuje problém, banky na daný model podnikania nie sú zvyknuté. Najnovší stav keď spolupráca a poskytovanie dát spolu s okolitými FinTechmi je čoraz viac braná za nový štandard nie všetkým bankám vyhovuje, a preto ako aj participant č. 2 opisuje: „*myslím si, že existuje opatrná vôľa medzi bankami dotlačiť vývoj smerom k platforme. Ale taktiež existuje opatrnosť v rámci toho ako to urobíme a ako to bude zapadať do dodržiavania regulácie*“. A na záver, je to práve táto spomínaná opatrnosť, ktorú táto práca chce vniesť do popredia. Ako participant č. 8 hovorí, „*žiadna z bánk si doposiaľ nevybrala žiadnu z dvoch možností*“ a preto je logické sa pýtať na to, kedy nastane situácia, keď sa daná opatrnosť bán premení zo strachu z neúspechu na dôvod pre neúspech. Platformizácia, tak ako všetky ostatné fenomény podliehajú zákonom konkurencie na trhu, na ktorom platí pravidlo, keď často vstup prvého vstupujúceho je síce najťažší, ale zároveň najlukratívnejší, keďže s každým ďalším novým členom sa zvyšný tržný podiel znižuje a zároveň konkurencia zvyšuje.

### **3.3 Dualita prístupov k súťaži na trhu**

Po tom čo predošlá kapitola prediskutovala identifikované závery v rámci nejasných priorít podnikania bánk sa táto kapitola bude venovať ďalšiemu agregátnemu konceptu, ktorý bol vzhľadom na tematiku nálezov pomenovaný ako „Dualita prístupov k súťaži na trhu“. V rámci tohto agregátneho konceptu boli identifikované dve témy druhého stupňa, menovite „cesta partnerstva“ a „cesta konkurencie“.

### 3.3.1 Cesta partnerstva

Ako bolo v predošlej kapitole vysvetlené, banky majú v súvislosti s trendom platformizácie možnosť buď (a) túto príležitosť využiť a skutočne sa voči svojim konkurentom a iným okolitým organizáciám otvoriť, alebo (b) ďalej pokračovať v doterajšom tradičnom modeli bankovníctva. Začínajúc s prvou možnosťou, táto podkapitola sa bude venovať „cestě partnerstva“, ktorá je neoddeliteľnou súčasťou procesu tvorby platformových organizácií. V rámci tejto témy boli identifikované nasledujúce dôvody v prospech tvorby partnerstiev medzi bankami a okolitými FinTechmi či inými finančnými inštitúciami: „Win – win situácia“, „Uľahčenie každodenného podnikania banky“, „Nová pridaná hodnota z partnerstva“, „Partnerstvo kvôli akvizícii klientov“, „Partnerstvo pre dosiahnutie platformovej ekonomie“.

Prvým dôvodom pre voľbu partnerského prístupu ku konkurencii v rámci platformizácie, na ktorom sa zhodlo mnoho účastníkov interview je takzvaná situácia win-win keď uzavretím partnerstva benefitujú obidve zapojené strany. Ako participant č. 4 vysvetľuje: „[...] *osobne sa vždy snažím pretláčať partnerský prístup namiesto konkurovania ostatným alebo tvorby vlastných služieb. Ale je to dosť komplexné. Kooperácia vyžaduje úplne novú mentalitu, keď sa delia profity a keď sa obe strany zhodnú na tom, že vy ste lepší v tomto a my zase v niečom inom. Teda keď vy robíte tamto a my toto, skombinovaním vytvoríme niečo lepšie*“. Táto situácia sa ale nemusí týkať len kooperácii medzi bankou a povedzme FinTechom, môže sa jednať taktiež o situáciu partnerstva medzi dvoma bankami. Banky prirodzene fungujú v rámci rovnakých regulácií a s nimi spojenými povinnosťami a preto je logické aby novo vytvorené partnerstvo túto ťarchu oboch bánk zmiernilo: „*Som prekvapený, že ešte stále neexistuje viac kooperácie medzi bankami, nie len v rámci PSD2 ale taktiež aj v rámci záležitostí ako AML a KYC. To sú veci, ktoré sa týkajú a musia vyriešiť všetky banky*“ (o.r. participant č. 4). Vidíme teda, že predošle zmienené riziká otvárania bánk nemusia byť vždy úplne opodstatnené a to hlavne v súvislosti s tým čo participant č. 7 zmieňuje keď vraví, že existuje možnosť, že „*budúcnosť bankovníctva a hlavne otvoreného bankovníctva leží v práci v ekosystémoch založenej na prístupe, keď každý využije to najlepšie čo druhá strana ponúka*“.

Za druhé, kooperácia a s ňou vytvorené partnerstvá prinášajú banke novú pridanú hodnotu v rámci jej podnikania. Preto je logické, že „*neexistujú takmer žiadne banky, ktoré by doposiaľ vôbec nepracovali s poskytovateľmi tretích strán alebo FinTechmi. Z toho, čo som videl za posledných päť rokov je viditeľné, že FinTechy prinášajú bankám rýchlu a unikátnu pridanú hodnotu*“ (o.r. participant č. 8). Pridanú hodnotu podľa participanta č. 2 môžu banky nájsť taktiež v rámci novo vznikajúcich „*dátových agregátorov, pri ktorých by banky mali mať*

*ambíciu sa s nimi spartneriť [...] a zdieľať dáta, pretože práve tam leží ukrytá hodnota a práve odtiaľ banky môžu vytiahnuť množstvo nových iniciatív alebo dáta použiť pre už existujúce produkty a služby“.*

Pokračujúc ale v identifikovaných nálezoč d'alej, práve tu, pri použití benefitov partnerstiev na obohatenie už existujúcich produktov a procesov banky sa dostávame k ďalšiemu záveru použitia partnerstva na v rámci tejto diplomovej práce nazvané „uľahčenie každodenného podnikania banky“. Ako participant č. 5 hovorí, banky si túto možnosť už začali uvedomovať: *„Typicky vždy s konverzáciami začínam interne [...] s našimi kľúčovými stakeholdermi so zámerom zistiť [...] čo sú ich aktuálne „bolestné body“ ktorými čelia a pre ktoré z týchto problémov by mali záujem nájsť riešenie aj externe, či poprípade sa spartneriť s treťou stranou, ktorá by riešenie poskytla“.* Ako predošlé odstavce už vyobrazili, holandské banky prikladajú veľký dôraz na príkladné dodržiavanie regulácií, s čím je spojená istá averzia voči rizikám. Čo kooperácie a partnerstvo v tomto prípade môže banke poskytnúť, je taktiež možnosť experimentovania a otestovania funkcionalít, ktoré by banka za normálnych okolností sama vyskúšať nemohla. Tu participant č. 2 poskytuje aj príklad keď hovorí: *„Ak ako banka chcete napríklad experimentovať a otestovať niečo nové, niekedy to kľudne zaberie aj rok a zahŕňa množstvo rizík. Preto je omnoho jednoduchšie si povedať OK, kolaborujme s FinTechom a nechajme ich to otestovať za nás. Ak to bude fungovať, môžeme to preniesť nazad do banky.“* Toto tvrdenie d'alej podporuje aj výrok participanta č. 8, ktorý taktiež apeluje na použiteľnosť externej kooperácie v rámci zabezpečenia inovatívnosti banky: *„back-office záťaž na banky je skutočne veľká a to hlavne za posledné roky, keď táto oblasť explodovala s regulatornými prvkami a aj preto je pre banky ťažké inovovať z vnútra“.* Ako bude ukázané v ďalších kapitolách, jedna z výhod FinTechov oproti bankám je v rámci ich silného zamerania na veľmi špecifické a unikátne typy produktov a služieb. Aj preto sa teda bankám oplatí nadviazať partnerstvá, ktoré takto život banky v rámci konkurenčného prostredia podstatne uľahčia: *„pre banku je skutočne ťažké konkurovať ostatným na tak špecifickej úrovni [ako je úroveň FinTechov]. Teda keď sa ocitneme v takej situácii, riešenie je zvyčajne partnerstvo alebo akvizícia“* (o.r. participant č. 2).

Čo sa ale týka akvizícií, jeden z ďalších identifikovaných benefitov partnerstiev a kooperácie sú pozitíva, ktoré tento prístup ponúka pre akvizíciu nových klientov banky. Ako participant č. 7 uvádza na príklade, *„ak by banka napríklad videla vo svojich dátach to, že poskytla toľko a toľko pôžičiek a hypoték, mohla by následne kooperovať s poisťovňami a tak poskytovať aj iné produkty“.* Podobne pokračuje aj participant č.3 keď vraví: *„Ako príklad si*



zoberme Uber. Jedného dňa si možno budeme môcť kúpiť Uber ako firmu, a teda všetci zákazníci Uberu sa automaticky stanú našimi zákazníkmi. Teda akvizícia klientov bude oveľa, oveľa ľahšia. Nie lacnejšia, pretože Uber by si určite zapýtal veľa peňazí, ale v každom prípade, podstatne ľahšia. [...] To je tá najdôležitejšia vec. Zákazník je ten skutočný majetok, nie tá FinTech spoločnosť“. Ako bude hlbšie diskutované v ďalších kapitolách, pre väčšinu bánk platí, že ich klienti sú vždy na prvom mieste a ako prvá priorita, na ktorú je braný ohľad pri každej zmene v banke. Preto nie je prekvapivé, že každá banka sa za každú cenu snaží si svojich klientov udržať na základe čo najlepšej interakcie so zákazníkom a inovácií v oblasti customer experience. O tomto svedčí aj výrok participanta č. 7, ktorý zdôrazňuje, že „[partnerstvá] umožnia banke ponúknuť klientom tie najlepšie služby. [...] Každý [banky] si momentálne konkuruje hlavne v oblasti customer experience. A preto je podľa môjho názoru cesta partnerstva pre banky tou správnou cestou napred“.

Posledný záver, ktorý bol identifikovaný z uskutočnených interview je opäť zameraný na oblasť platformizácie, v rámci ktorej sa väčšina účastníkov znova zhodla na názore platformizácie benefítujúcej z čoraz viac rastúceho počtu uzavretých partnerstiev. Ako aj participant č. 2 veľmi výstižne hovorí: „myslím, že partnerstvá s tretími stranami a následné zdieľanie dát je základom pre fungovanie platformového princípu. Ako som už skôr povedal, platforma obsahujúca len jeden subjekt neexistuje“. Ako bolo opísané v predošlých podkapitolách, doposiaľ je v rámci holandského bankového trhu stále ťažké vraviť o bankách, ktorým by sa stratégiu platformizácie podarilo implementovať naplno. V každom prípade ale ako participant č. 1 opisuje svoju organizáciu: „Áno, jasné, my si dobre uvedomujeme platformovú ekonomiu. A preto, čo sme sa doposiaľ pokúsili urobiť je otvoriť svoju klientelu pre určité tretie strany a naša klientela je vskutku obrovská. A samozrejme, že máme dohody ohľadne affiliate marketingu teda ak z toho vzniknú benefity [...] Banka A bude profitovať rovnako“.

Čo je ale potrebné v tomto kontexte vystihnúť je zdanlivo skrytý dôvod, prečo sa holandské banky dané partnerstvá snažia uzatvárať. Na prvý pohľad, by sa mohlo zdať, že sa banky kooperáciami, partnerstvami a inými typmi otvárania snažia pripraviť na platformizáciu. To ale nemusí byť vôbec pravda, ako participant č. 1 ďalej pokračuje: „čo sa týka našich zákazníkov (FO, individuálnych klientov), v rámci tejto klientely sme oveľa zdráhavejší a celkovo neochotný ju otvoriť v porovnaní s našimi podnikovými klientmi“. Toto teda naznačuje tomu, že otváranie bánk a s ním spojené partnerstvá zatiaľ pre banky slúžia primárne ako spôsob zaručenia konkurenčnej výhody nad ostatnými. To znamená to, že mentalita bánk

je stále rovnaká, zameraná primárne na seba samého a svoj prospech v rámci daného odvetvia. Banky si jednoducho uvedomili, že partnerstvá prinášajú nové profity čomu naznačuje to, že *„partnerstvá sa uzatvárajú hlavne s relevantnými subjektmi, ako sú poisťovne alebo iný finančný poskytovatelia“* (participant č. 7). Čo sa týka otvárania bánk v rámci iných oblastí ako sú individuálni klienti a napríklad dáta spojené s nimi, tieto oblasti sú stále chránené.

*„Myslím si, že je to z časti súťaž a konkurencia, ale z časti aj kooperácia [...] pretože nakoniec to možno bude vyzerat' ako hra s nulovým súčtom alebo ako situácia kde víťaz berie všetko“* (o.r. participant č. 11).

Teda vidíme, že síce aj keď sú *„partnerstvá novým prístupom bánk“* (o.r. participant č. 7), konkurencieschopnosť a udržanie si svojej konkurenčnej výhody je stále na rovnakej alebo vyššej prioritě. *„Banky za posledné storočia operovali len s jediným cieľom na mysli: ako udržať peniaze v banke. A teraz zrazu sa vyvinul tento nový obrátený proces, ktorý vraví, že by sa banky so svojimi nadobudnutým majetkom mali deliť s ostatnými. Banky na to proste nie sú pripravené“* (o.r. participant č. 8) a preto niet divu, že veľa z nich ostáva pri tradičnom modele podnikania a konkurencie, ktorým sa bude ďalej venovať nasledujúca kapitola.

### **3.3.2 Cesta konkurencie**

V rámci tejto podkapitoly boli identifikované nasledujúce spôsoby zaručenia konkurencieschopnosti bánk v rámci novo vytvorených príležitostí otvoreného bankovníctva: „Zvýšená profitabilita“, „Tvorba „White Label“ spoločností“, „Model primárneho poskytovateľa technológií na trhu“ a „Monetizácia API rozhraní“.

Ako už bolo z časti načrtnuté v závere predošlej podkapitoly, rozhodnutie medzi cestou partnerstiev a cestou súťaže a konkurencieschopnosti nie je jednoduché či ľahko odlíšiteľné. To, že sa banky čoraz viac rozhodujú pre partnerstvá nemusí hneď znamenať, že dôvodom je dosiahnutie väčšej otvorenosti a pripravenosti na platformizáciu. Ako participant č. 5 vysvetľuje, partnerstvá sa v niektorých prípadoch uzatvárajú len za cieľom nadobudnutia dodatočnej pridanej hodnoty a s tým spojenej výhodnejšej konkurenčnej pozície: *„Čo sa týka strany banky, myslím, že existuje určité uvedomenie, že FinTechy ktoré môžu čiastočne poskytovať lepšie skúsenosti klientom banky, ktoré následne môžu bankám pomôcť inovovať rýchlejším tempom, ako by to dokázali banky sami. Teda v tomto zmysle si myslím, že by mohlo v budúcnosti dochádzať k viacerým partnerstvám namiesto čistej súťaže a konkurencii“*. Teda vidíme, že ak koncept partnerstva preniesieme do iného kontextu, rýchlo sa dostávame od cieľov

ako je otvorenosť a platformizácia ku tradičným ziskom a zvýšenej profitabilite, ktorá je bankám veľmi známa. Ako participant č. 9 potvrdzuje:

*„Je mojim názorom, že partnerstvá sú čoraz bežnejšie, pretože pre banku často neexistuje skutočná konkurenčná výhoda nebyť súčasťou reťazca hodnôt, tak ako to platí pre všetkých ostatných“.*

Pokračujúc v tejto téme ďalej, s konkurenčnou výhodou je logicky spojená taktiež profitabilita, ktorá je rovnako jeden z dôvodov pre určitú časť uzavretých partnerstiev, ktoré ako participant č. 9 ďalej nadväzuje, existujú „z časti len preto, že banka má dôveru v daný FinTech, pomocou ktorého chce zarobiť peniaze [...]“. Vidíme teda, že FinTechy a iní menší okolití finanční sprostredkovatelia sa takto „napoja na veľké banky, ktoré im takto budú slúžiť ako kotva. [pre nové príležitosti] To je dôvod prečo nám táto časť otvoreného bankovníctva môže slúžiť ako časť kde zarobíme peniaze. Ak si v pozícii menšej banky, použiješ naše služby a my za to dostaneme zaplatené“ (o.r. participant č. 3)

Avšak aj napriek tlaku novo objavenej mentality platformizácie na tvorbu partnerstiev a kooperácií medzi bankami a ich okolím, tieto princípy stále nie sú dostatočne osvedčené a preto zameranie väčšiny bánk naďalej ostáva pri tradičnej oblasti konkurencieschopnosti banky na trhu. Tu sa dostávame ku novým možnostiam, ktoré otvorené bankovníctvo bankám poskytuje v rámci doposiaľ nevidených modelov podnikania. Prvým príkladom týchto modelov, ktorý bol identifikovaný na základe uskutočnených interview je takzvaný koncept „White Label“ interne vytvorených spoločností. Ako participant č. 3 vysvetľuje: „tento koncept sa dá použiť pre nové inovatívne nápady, ktoré budú zrealizované v rámci novo vytvorenej spoločnosti, pod záštitou banky. Toto je podľa môjho názoru model pre tradičné „legacy“ banky“. Týmto spôsobom sú tradičné banky schopné „odštartovať množstvo nových fintechných iniciatív, ktoré pod ich menom budú konkurovať a súťažiť na trhu. Samozrejme, partnerstvá a zháňanie potrebných poskytovateľov je stále nutné, ale hlavná myšlienka je priniesť na trh nové konkurencieschopné fintechné spoločnosti“ (o.r. participant č. 2). Takýmto spôsobom sú banky schopné zabezpečiť takzvanú „inkubovanú inováciu“ (o.r. participant č. 3) a priniesť na trh nové iniciatívy, na základe ktorých si udržia svoju konkurenčnú pozíciu bez nutnosti veľkých zmien v rámci materskej banky samotnej.

Ďalšou novo objavenou možnosťou podnikania bánk v rámci otvoreného bankovníctva je koncept takzvaného „úžitkového bankovníctva“ (o.r. participant č. 3). Ako bolo zmienené v predošlých kapitolách, dezintermediácia služieb banky je jedným z najväčších rizík,

s ktorými tradičné banky musia bojovať. Koncept úžitkového bankovníctva je postavený práve na tomto princípe dezintermediácie, kde namiesto boja proti tomuto procesu sa mu banky naplno poddajú a pretransformujú svoj model podnikania na model takzvaného „*technologického poskytovateľa*“ (o.r. participant č. 2), ktorého hlavnou činnosťou bude za poplatok zabezpečovať infraštruktúru pre ostatné banky v rámci otvoreného bankovníctva. Ako participant č. 4 hovorí: „*ide o skutočne dobrý model, ktorý je veľmi ľahko obhájiteľný v prípade aplikovania na veľkej škále*“. V princípe sa totižto jedná o kópiu modelu spoločností ako je „*Amazon Web Services, ktorá v podstate zabezpečuje potrubie pre všetkých ostatných na internete*“ (o.r. participant č. 4). Ako sa viacerí účastníci interview zhodli, jedná sa o skutočne inovatívny model podnikania, ktorý by určite v krátkom období predstavoval extrémne riziko v prípade zlyhania ale čo sa týka jeho dlhodobej využiteľnosti, „*v dlhom období by sa mohlo jednať o veľmi dobrú strategickú možnosť*“ (participant č. 4), ktorá by aspoň pre niektoré banky mohla „*vyriešiť problém*“ (o.r. participant č. 2) tlaku platformizácie na banky.

Tretí druh nového podnikového modelu bankovníctva, ktorý sa podarilo na základe analýzy interview identifikovať je založený na širokej použiteľnosti API rozhraní, ktoré tvoria základ fungovania otvoreného bankovníctva. Ako bolo predošle diskutované, regulácia PSD2 vyžaduje od bánk zabezpečenie služieb typu AISP a PISP, ktoré ale ani zďaleka nepokrývajú celú škálu využiteľnosti API rozhraní. Banky si samozrejme túto skutočnosť uvedomili ako prvé a preto dnes pozorujeme mnohé z nich, ktoré navyše od reguláciou vyžadovaných rozhraní zabezpečujú aj nové „*monetizované API rozhrania*“ (o.r. participant č. 3). Ako participant č. 3 ďalej pokračuje: „*chceme vytvoriť niečo výnimočné a chceme byť prvými, kto bude ponúkať aj komerčné otvorené API rozhrania a produkty. Čo sa ale týka monetizácie, robíme to ale pre zatiaľ sme len v začiatkovej fáze. V rámci profitov a príjmov sú to pre nás zatiaľ ignorovateľné hodnoty. Pre zatiaľ to nerobíme kvôli profitabilite*“. Či je tento model doposiaľ profitabilný alebo nie, dá sa očakávať, že v budúcnosti sa záujem oňho bude len ďalej rozrastať, čomu nasvedčuje aj výrok participanta č. 1, ktorý od implementácie povinných API rozhraní pozoruje všimnuteľný nárast záujmu klientov aj o nové „*prémiové*“ API rozhrania: „*Sprostredkovatelia služieb tretích strán sa nás taktiež dopytujú ohľadom prémiových služieb*“.

Čomu ale interview rozhovory taktiež naznačujú je to, že banky daný nárast záujmu už dávno predvídali, čo je vidieť taktiež vo výroku: „*Vo väčšine prípadov už danými službami disponujeme niekde v backlogu. Myslím, že tak 99% toho na čo sa nás pýtajú už máme a nie je pre nás už novinkou alebo na tom už prebieha vývoj*“ (o.r. participant č. 1). Čo je ale na API rozhraniach výnimočné je škála ich potenciálneho využitia, ktorá nesiahala len ku podnikovým

klientom banky ale aj ku individuálnym spotrebiteľom: „*Pre zatiaľ sa oveľa viac sústredíme na prémiové API rozhrania zamerané priamo na našich klientov [FO]. Teda nie na rozhrania medzi poskytovateľmi služieb tretích strán. To skutočne nepomáha priamo našim individuálnym klientom v tom ako spotrebúvajú ich vlastné už existujúce produkty alebo nové produkty*“ (o.r. participant č. 4). Pokračujúc ďalej, banky si navzájom môžu konkurovať taktiež v API rozhraniach použitých na cross selling do spoločností v nefinančných oblastiach. Koncept cross sellingu nie je v bankovom sektore žiadnou novinkou a preto niet divu prečo sa s touto myšlienkou stretávame aj v rámci predaja prémiových API rozhraní: „*API rozhrania by sme mohli ponúkať napríklad aj auditovaným firmám. Auditor by sa tak mohol za pomoci API rozhraní priamo napojiť na backend systémy namiesto toho aby pri každom audite daná firma zasielala dáta vo forme kompilovaných balíkov, ktoré nemusia byť vždy aktuálne*“ (o.r. participant č. 3).

Posledným spôsobom využitia API rozhraní a s tým spojenou možnosťou nadobudnutia vylepšenej konkurencieschopnosti bánk je takzvaný „model API integrátora“, ktorý ako participant č. 9 vysvetľuje vzniká na základe „*chyby PSD2 ktorá spôsobila to, že existuje príliš veľa voľnosti pre banky v rámci technických štandardov ohľadne implementácie API rozhraní, čo vedie ku množstvu rozdielnych API integrácií. To vytvorilo neefektívny trh, ktorý je momentálne riešený za pomoci API Integrátorov*“, ktorí sú zameraní na eradikáciu nadmerného množstva technických štandardov API rozhraní a s tým spojenú možnosť šandardizácie. Avšak v súvislosti s touto skutočnosťou, ako participant č. 3 vysvetľuje: „*My [Banka A] očakávame, že API bankovníctvo sa v budúcnosti stane ďalším mainframovým distribučným kanálom. Podobne ako pred 10 rokmi ľudia začali používať internetové bankovníctvo alebo mobilné bankovníctvo. Najprv tomu nechceli veriť ale keď sa pozrieme na dnešok, každý používa mobilné bankovníctvo. Rovnaká vec platí pre API. My predpokladáme, že to bude ďalší hlavný kanál bankovníctva*“. Ak teda toto očakávanie prepojíme s predošlou myšlienkou API integrácií, vzniká úplne nová lukratívna myšlienka podnikového modelu bánk budúcnosti, ktoré svoju tržnú pozíciu môžu obohatiť o profity spojené so zabezpečením a šandardizáciou API rozhraní medzi bankami a inými subjektmi na trhu.

Ako teda vidíme, otvorené bankovníctvo a s ním spojená regulácia PSD2 prinášajú bankám množstvo nových, doposiaľ nevidených možností. Či sa ale banky rozhodnú pre cestu konkurencie a využitia týchto možností, pre cestu partnerstva alebo iných kombinácií príležitostí v rámci týchto dvoch prístupov je zatiaľ nejasné. Čo ale jasné je, je to, že tieto

rozhodnutia budú uskutočňované v závislosti na sile tržných pozícií bánk a ich konkurentov, čo je dôvodom prečo táto tematika bude ďalej rozobraná v nasledujúcej kapitole.

### **3.4 Dualita tržných síl**

Po diskusii ohľadne možných strategických prístupov bánk k súťaži na trhu sa táto kapitola bude detailnejšie venovať tematike tržných síl a postavení bánk a ich konkurentov v rámci holandského sektoru otvoreného bankovníctva. V rámci tohto agregátneho konceptu boli identifikované dve nasledujúce témy druhého stupňa, za prvé „Konkurenčná výhoda bánk“ a za druhé opozitná téma s názvom „Konkurenčná nevýhoda bánk“.

#### **3.4.1 Konkurenčná výhoda bánk**

Ako už bolo vysvetlené v rámci úvodnej kapitoly, holandské banky súčasnosti pociťujú značný tlak na udržanie svojej relevantnosti ako primárnych finančných poskytovateľov vzhľadom na najnovšie zmeny v rámci platformizácie a otvoreného bankovníctva. V každom prípade, nie každá hrozba na trhu sa musí vždy preukázať za relevantnú a v tejto súvislosti majú banky oproti svojim novodobým konkurentom niekoľko výhod, ktoré boli na základe analýzy interview kategorizované do nasledujúcich nálezov. Za prvé, „Benefits plynúce z reputácie bánk ako dôverných a bezpečných inštitúcií“, za druhé „Banky ako vlastníci procesov, ktoré FinTechy nevedia napodobniť a za tretie „Stálosť trhu - vysoké náklady vstupu a nedostatočná sila FinTechov“.

Prvým, väčšinou účastníkov pokladaným za najdôležitejší faktor v rámci konkurenčných výhod holandských bánk je ich nadobudnutá dôvera zákazníkov plynúca z reputácie silnej, stabilnej a bezpečnej inštitúcie. Ako participant č. 6 zdôrazňuje: „*V skutočnosti si myslím, že veľké banky majú konkurenčnú výhodu, pretože už majú nadobudnutú dôveru zákazníkov. A urobia všetko pre to, aby to tak udržali*“. Je pravdou, že na prvý pohľad by sa laicky mohlo zdať, že vzhľadom na preregulovanosť európskeho finančného trhu otázka dôvery nepredstavuje v očiach spotrebiteľov až tak dôležitý faktor, ale ako participant č. 3 na základe skúseností zo správania zákazníkov vysvetľuje, zdanie môže klamať: „*Banky majú unikátnu výhodu, ktorou je dôvera. [...] Povedzme, že existuje FinTech, ktorý nám vie rýchlo zabezpečiť pôžičku. Rovnako ale existuje tradičná banka, ktorá bude potrebovať o deň alebo dva viac. Čo bude naša voľba? Pre zatiaľ si zákazníci stále vyberajú banku. Pretože nikdy nevieš čo sa môže stať a FinTech nemá bankovú licenciú...*“. Benefity vybudovanej dôvery zákazníkov ale presahujú aj ďalej do iných oblastí podnikania banky. Jednou z týchto oblastí je napríklad akvizícia zákazníkov, kde vybudovaná dôvera u terajších zákazníkov presahuje aj k mladším

generáciám, alebo ako participant č. 10 vysvetľuje: „*výhoda banky neleží len v rámci dôvery ale taktiež presahuje do prípadov ako keď napríklad v rámci rodiny používajú rodičia banku X, tak je pre ich dieťa logické stať sa klientom banky X taktiež*“. Ako bude neskôr odôvodnené, efektívna akvizícia klientov je v rámci bankovníctva najkomplexnejšou a najdôležitejšou záležitosťou. Efekt uzamknutia klienta je totižto hlavne na holandskom trhu veľmi častý a teda je pre banky po prvom nadobudnutí daného klienta vcelku ľahké si ho udržať na základe ponuky rôznych „*kombinovaných produktov pre rozličné životné fázy, ktoré robia banky silnejšie a efektívnejšie v rámci udržania svojej klientely*“ (o.r. participant č. 10).

Ďalším dôležitým identifikovaným záverom v rámci tejto tematiky je nadmerná stabilita holandského bankového trhu. Ako bolo predošle uvedené, „*holandskí klienti sú veľmi lojálni. Keď si raz vyberú svoju banku, takmer nikdy ju nezmenia*“ (o.r. participant č. 3) a aj v prípadoch keď začnú využívať služby iných finančných poskytovateľov, často „*využívajú naďalej aj služby svojej predošlej banky*“ (o.r. participant č. 1). Ďalším dôvodom prečo je holandský bankový trh tak stabilný sú náklady na akvizíciu klientov. Tu sú menší konkurenti bánk ako FinTechy v značnej nevýhode: „*Áno [FinTechy] môžu síce mať viac niche produkty [...] ale akvizícia klientov je veľmi drahé hobby. Aby ste získali trakciu a stali sa veľkými, potrebujete veľké masy a veľký objem*“ (o.r. participant č. 5) a práve to je to, čo je pre nových hráčov na trhu

„*najväčším problémom: získať kritické množstvo klientov využívajúcich daný produkt. To je oblasť kde majú banky veľkú výhodu keďže každý občan u nich už má minimálne bežný účet alebo hypotéku. Toto je ich veľká strategická výhoda*“ (o.r. participant č. 11).

Čo sa ale týka limitácií v rámci množstva dostupných prostriedkov menších sprostredkovateľov finančných služieb ako sú aj FinTechy, v rámci tohto kontextu existuje ďalší dôvod pre stabilitu pozície bánk na trhu. Týmto dôvodom sú vysoké náklady vstupu na trh: „*Na druhej strane, je taktiež pravdou, že bariéry pre vstup sú dosť vysoké. Dostať bankovú licenciu je podstatne veľká investícia*“ (o.r. participant č. 11). Ako participant č. 3 pokračuje, banky sa preto podľa jeho názoru o svoje prežitie či relevanciu nemusia vôbec obávať, „*oni určite prežijú, bariéra pre vstup ostatných na trh je príliš veľká*“. Posledným identifikovaným dôvodom, ktorý napomáha tvrdeniu veľmi stabilného bankového trhu je doposiaľ nízka zrelosť a s tým spojená limitovaná tržná sila menších finančných sprostredkovateľov tretích strán, ako participant č. 4 potvrdzuje: „*Ich pôsobenie je pre zatiaľ limitované. Na trhu je množstvo challenger bánk, množstvo UpStartov, množstvo FinTechov a iných vznikajúcich spoločností.*

*Ale to všetko je dosť nové a nevyzreté. Všetky tie challenger banky začali vznikať len 5 či 6 rokov dozadu“. Banky v tomto zmysle majú už existujúce schopnosti a „produkty, ktoré FinTechy nikdy nebudú schopné dosiahnuť“ (o.r. participant č. 5). Ako participant č. 7 ďalej vysvetľuje, túto výhodu bánk môžeme pozorovať hlavne „na príkladoch ako monitorovanie aktivity spotrebiteľov, skríningu a detekcii podvodov ako sú regulátorne nariadené KYC a AML aktivity. To všetko sú obrovské veci, ktoré si vyžadujú veľa ľudí a veľa snahy na implementovanie. Pre FinTechy je toto obrovský challenge“. Aj toto je preto dôvod prečo je podľa participanta č. 1 myslieť si v rámci tohto kontextu, že by finančný poskytovateľ tretích strán mohli predbehnúť banky a získať prvenstvo v rámci vzťahu s klientom „tak trochu naivné („blue-sky thinking“). Pre zatiaľ je tento pohyb finančných poskytovateľov veľmi limitovaný“.*

### **3.4.2 Konkurenčná nevýhoda bánk**

Bez ohľadu na to, akú reputáciu a silu tržného postavenia holandské banky počas svojej dlhoročnej existencie nadobudli, v súvislosti s najnovšími zmenami spôsobenými reguláciou PSD existujú v rámci bankového sektoru aj oblasti, v rámci ktorých sa banky nachádzajú v nevýhodnej pozícii. V tomto kontexte teda boli na základe interview analýzy identifikované nasledujúce kategórie záverov: „FinTechy ponúkajú to, čo bankám chýba“, „FinTechy rýchlejšie, časovo efektívnejšie a prispôsobivejšie zmenám“, „Príchod BigTech na trh – hlavné nebezpečenstvo pre banky“. Keďže do tejto kategórie konkurentov bánk spadá množstvo typov novodobých finančných sprostredkovateľov ako sú FinTechy, UpStarty, Neo-banky, Challenger-banky či iné StartUpy, pre zjednodušenie bude pre všetky tieto spoločnosti hromadne použitý názov FinTechy.

Prvou identifikovanou oblasťou, kde banky zaostávajú za FinTechmi je oblasť ponúkaných produktov: „Špeciálne keď sa pozrieme na neo-banky, tie majú skutočne lepšie ponuky služieb. Vyzerajú oveľa unikátnejšie a prepychovejšie ale taktiež viac nápomocne. Spotrebiteľia sa teda často rozhodnú práve pre nich“ (o.r. participant č. 9). Jedná sa o v celku prekvapivý a neintuitívny nález avšak zatiaľ čo banky nad FinTechmi vyhrávajú v množstve ponúkaných produktov, alebo ináč povedané šírke produktovej línie, FinTechy majú na základe zozbieraných nálezov výhodu v hĺbke produktovej línie, presnejšie v ich špecifickejšom zameraní na nové, praktickejšie, unikátnejšie a všeobecne viac niche produkty: „Všetky tieto spomínané subjekty [FinTechy] stavajú svoju existenciu na ponuke niche produktov. Ale pretože majú tieto niche produkty, následne logicky nemajú široký výber produktov. Tu im práve konkurujú banky so svojou širokou škálou produktov“. Ako participant č. 5 dodatočne potvrdzuje, toto je oblasť, ktorá bankám definitívne vytvára obavy: „Áno, toto je určite niečo



*čo sa deje [špecifickejšie ponuka FinTech produktov]. Táto oblasť je pre nás vskutku dôležitá pretože klienti od nás vskutku môžu prestúpiť k iným spoločnostiam z dôvodu, že ponúkajú niečo čím my nedisponujeme“. Čo ale robí situáciu ešte horšiu je to, že v niektorých prípadoch majú banky skutočne zviazané ruky, regulatorné pravidlá sú v rámci bankového sektoru často tak striktné, že banky čiastočne limitujú aj v rámci možnej ponuky produktov: „Vždy keď na trh príde nová iniciatíva, pred tým než myslíme nad tým čo by sme mali vytvoriť alebo tým či to bude profitabilné, ako prvé si to vždy musíme overiť s našim legálnym oddelením. A kvôli tomu sa teda niekedy stáva, že v niektorých prípadoch ani nemôžeme ostatným FinTechom a menším spoločnostiam konkurovať“.*

Druhou identifikovanou oblasťou, kde banky zaostávajú za FinTechmi je oblasť efektívnejšej operatívnej flexibility. Podobne ako pri predošlej téme, holandské banky sú vo väčšine prípadov skutočne veľké, tradične orientované korporátne spoločnosti, ktoré sú logicky často v rámci svojich operatívnych procesov nemotornejšie ako ich menší konkurenti. Ako participant č. 3 opisuje, FinTechy „majú vždy výhodu v bytí o niečo viac takpovediac „sexy“, to možno nie je správne slovo, ale oni majú vždy schopnosť byť viac „user-friendly“ a flexibilnejší v procesoch ako nabíeranie (sign-up) a deregistrácia (sign-off) klientov“. Ako participant č. 10 vysvetľuje na názornom príklade z praxe, tieto rozdiely sú skutočne cítiťelné a to hlavne z klientskej perspektívy: „Jeden z našich klientov, ktorému sme pomohli získať licenciu k poskytovaniu efektívnejších kreditných pôžičiek, dokázal tieto pôžičky poskytnúť za menej ako 24 hodín pričom inej banke by takéto niečo kvôli striktným bankovým pravidlám zabralo aj niekoľko dní. Teda tu je vidieť výhodu, ktorú FinTechy majú nad bankami, je to hlavne čistá efektivita a lepšia časová výkonnosť“. Toto sú práve tie výhody, ktoré ako participant č. 13 vysvetľuje, „sú jedinou cestou ako sa nám podarí narušiť trh, vyrásť a vyhrať. My nemáme 500 miliárd na našej rozvahe. Ale na druhej strane, rovnako nemáme 500 miliárd, ktoré musíme zbytočne strážiť a ubrániť. To znamená, že sa môžeme hýbať rýchlejšie, naberať viac rizík, spartneriť sa s ostatnými a rýchlo sa otáčať podľa potrieb. To je našou výhodou“.

Posledná časť tejto kapitoly sa bude zaoberať témou, ktorá ako analýza uskutočnených interview ukázala sa dá považovať za jednu z najdôležitejších a najkomplexnejších problematik v rámci konkurenčných slabín holandského bankového sektoru. Jedná sa o riziko vstupu BigTech spoločností ako Google, Amazon, Facebook, Apple (GAFA) a iných gigantov do sektoru európskeho otvoreného bankovníctva: „myslím si že konkurencia nenastáva len medzi challenger a veľkými bankami. Veľké narušenie trhu môže nastať aj zo strany BigTechov, ktoré sa chystajú vstúpiť do oblasti finančných služieb. Riziko, že Facebook alebo Amazon skutočne

vstúpia do bankovníctva by mohlo spôsobiť narušenie celého finančného sektoru“ (o.r. participant č. 11). Ako participant č. 7 hovorí, v súčasnosti už danú tematiku možno zbytočne nazývať rizikom alebo očakávaním, práve naopak, v skutočnosti sa jedná o realitu:

*„Áno, BigTechy už tu sú [v bankovníctve]. Už neprichádzajú ale oni už prišli“.*

Ako bolo naznačené, táto téma sa netýka len holandského bankovníctva ale naopak zasahuje do celej Európy, čo je dôvodom prečo sa o túto oblasť zaujímajú nie len banky ale aj nadnárodné organizácie: *„Keď som minulý rok bol na stretnutí v EBA, prednášal som tam o inováciách a rizikách, ktoré prináša. Čo som odprednášal je to, že najdôležitejšie riziko v tejto oblasti neprichádza z bánk ani FinTechov ale naopak práve zo strany BigTechov a GAFA spoločností. Platformy prichádzajú zo západu, prichádzajú z východu a my v EU sme stlačené niekde v strede bez akejkoľvek zastrešujúcej platformy“* (participant č. 5). Čo ale robí situáciu ešte horšou, je fakt, že zatiaľ čo BigTech giganti už postupne do sektoru bankovníctva vstúpili, regulátori stále nenašli na túto situáciu odpoveď a ako participant č. 10 potvrdzuje: *„Je zaujímavé vidieť, že aj holandskí regulátori sa obávajú toho, čo nastane ak sa spoločnosti ako Google a Facebook rozhodnú pre ALL IN vstup do sektoru platobných služieb. Obávajú sa hlavne toho, čo sa stane s personálnymi informáciami ak tieto spoločnosti majú prístup ku všetkým našim transakciám“*. Vidíme teda, že zatiaľ čo niektorí participant, ako participant č. 4, situáciu berú vskutku vážne: *„Najväčšia konkurencia najpravdepodobnejšie nepríde zo strany bánk ale príde zo strany BigTech spoločností. Príde a úplne nás [banky] zabijú“*, iní sú pre zatiaľ skeptický: *„realitou je ale to, že v pozadí tohto všetkého [vstupu BigTech spoločností] je kopa iných záležitostí, ktorú je najprv potrebné vyriešiť. Títo tech giganti sa toho ale nechcú ani dotknúť“* (o.r. participant č. 13).

V každom prípade, či už bude dopad na banky vskutku destabilizujúci alebo takmer žiaden je pre zatiaľ možno príliš skoro diskutovať. Čo ale jasné je, že BigTech spoločnosti majú definitívne namierené na finančný sektor teda odpoveď bánk bude v najbližších rokoch určite nevyhnutná. Ako hovorí participant č. 7, pre zatiaľ nie je isté čo presne BigTech spoločnosti v rámci finančného sektoru plánujú ale je pravdepodobné, že *„im nejde priamo o útok na pozíciu bánk. Oni vedia čo chcú a tým sú dáta s cieľom poznania ich zákazníkov čo najlepšie“*. S podobným názorom sa zhodol aj participant č. 5, ktorý rovnako zdôrazňuje iné, alternatívne motivácie BigTech spoločností v rámci finančného sektoru: *„Myslím si, že BigTechy si takzvané len „vyberajú čerešničky na torte“ zo všetkých aspektov, ktoré sú v rámci bankovníctva v ich prospech. Takže to je určite jeden z dôvodov prečo by firma ako Amazon šla*

do bankovníctva, aby získali dodatočné služby, ktoré by vylepšili „lepkavosť“ ich tradičných produktov“.

Avšak, aj keď je pre zatiaľ ťažko hovoriť o skutočných dopadoch na bankový sektor, existuje fenomén, ktorému sa banky za žiadnych okolností pri vstupe BigTech spoločností nevyhnú. Jedná sa o „nebezpečenstvo zvané dezintermediácia bánk. Nebezpečenstvom je to, že banky stratia časť svojho podnikania zameranú na zákazníkov, ktorá by následne nevyhnutne znamenala redukciiu v sile značky a teda aj budúcu životaschopnosť podnikových možností banky a banky samotnej zároveň“. Ako iní participanti pokračujú, „banky čoraz viac strácajú interakciu so zákazníkmi“ (participant č. 11) a preto je vhodné načrtnúť „paralelný príklad z oblasti telekomunikácií, kde sme najprv mali [v NL] mnoho prosperujúcich firiem ale v podstate všetky z nich sa počas rokov zmenili len na bežné „potrubné“ firmy, ktoré všetky predávajú v podstate jedno a to isté. [...] Fungujú len na dátach, dátach a dátach. Stali sa z nich dezintermediované potrubia dát“ (participant č. 5). Vidíme teda, že následky vstupu týchto spoločností do bankovníctva môžu mať skutočne ničivý charakter: „ak nemáme pridanú hodnotu pre našich klientov, existuje definitívne veľký risk, že našu rolu a vzťah s klientom prevezme niekto iný [BigTech], kto sa stane primárnym kanálom pre všetky interakcie s klientom“ (o.r. participant č. 5).

Avšak na záver je taktiež potrebné spomenúť, že banky v tomto boji taktiež nie sú úplne bezmocné. Na základe analýzy interview sa taktiež podarilo odhaliť niektoré defenzívne mechanizmy. Medzi tie najvýznamnejšie patrí už tradične napríklad ťažká regulatorná situácia bánk: „bankovníctvo je dosť komplexné. Hlavne v rámci regulácií. Teda v podstate pre banky existuje kopec bullshitov, s ktorými sa musia denne vysporiadať. Myslím, že keby som bol práve teraz Amazon, za tú starosť by sa mi to neoplatilo [vstup do bankovníctva]“ (o.r. participant č. 4) alebo aj „veľmi unikátna a neférová výhoda, ktorou sú „peniaze zadarmo“. My banky vieme vždy dostať peniaze od ECB alebo zo sporiacich účtov zadarmo. To robí kopec vecí skutočne ľahšími“ (participant č. 8). Posledným záverom v rámci defenzívnych mechanizmov oproti BigTech spoločnostiam je dôvera zákazníkov. Ako participant č. 1 hovorí, BigTech spoločnosti „sú tradične vnímané ako tie subjekty, ktoré využívajú naše dáta, myslené v negatívnom slova zmysle“ a preto je najdôležitejšou zbraňou bánk proti konkurenčným nástrahám dôvera: „najväčším aktívom, ktoré ako banky máme je dôvera našich zákazníkov voči našej značke [brand]. Pre zatiaľ v tomto zmysle môžeme mať široké ramená. Pre zatiaľ sme v pozícii, v ktorej sa vieme obrániť“. (o.r. participant č. 3).

### 3.5 Dualita štandardizácie

Po predstavení problematiky konkurenčného postavenia holandských bánk v rámci novo vznikajúceho konceptu otvoreného bankovníctva sa táto kapitola bude venovať veľmi blízkej tematike štandardizácie, ktorá svojimi dôsledkami síce rovnako zasahuje do konkurenčného postavenia bánk, ale vzhľadom na obsiahlosť identifikovaných nálezov bola oddelená do osobitnej kapitoly. Pre lepšie pochopenie kontextu, štandardizácia v rámci kontextu otvoreného bankovníctva sa vo väčšine prípadov týka napríklad API rozhraní, ktoré sú základom prepojenia bánk s ostatnými subjektmi z ich okolia. Keďže regulácia PSD2 predpisuje len niekoľko povinných API služieb, doposiaľ existuje mnoho bankových API štandardov definovaných na základe individuálnych potrieb ich tvorcov. V rámci agregátneho konceptu, ktorý bol pre túto kapitolu pomenovaný ako: „Dualita štandardizácie“ boli identifikované dve nasledujúce témy druhého stupňa: „Hrozba zjednotenia štandardov“ a „Výhody zjednotenia štandardov“.

#### 3.5.1 Hrozba zjednotenia štandardov

Čo sa týka štandardizácie v rámci otvoreného bankovníctva, ako zdôrazňuje participant č. 3, doposiaľ *„neexistuje správna či nesprávna odpoveď“* na túto otázku a preto sa zatiaľ stretávame s názormi, ktoré poskytujú dôvody aj pre aj proti tomuto konceptu. Táto podkapitola sa preto bude venovať prvej variante tematiky nechcenej štandardizácie, v rámci ktorej boli identifikované nasledujúce skupiny záverov: „Štandardy ničia konkurenčnú výhodu banky“, „Štandardy skracujú dobu na prispôsobenie“ a „Štandardy uľahčujú vstup konkurencie do odvetvia“.

Prvým dôvodom, prečo banky uprednostňujú fragmentovaný trh je predvídateľný dôvod udržania ich konkurenčnej pozície a výhod voči ostatným subjektom. Ako už bolo diskutované, regulácia PSD2 je zameraná aj na eradikáciu oligopolistickej pozície bánk a preto je pre banky aspoň z časti výhodné trh nechať vo fragmentovanom stave s cieľom tieto zmeny čo najviac natiahnuť v čase a tak si udržať monopol čo najdlhšie: *„Bankám sa API rozhrania vyvíjať od začiatku nechcelo a trvalo im to dosť dlho. Pre zatiaľ preto existuje mnoho rôznych typov spojení. [...] Všetko to ale dáva zmysel. Banky mali dlho monopol na dáta a po tom čo prišlo PSD2 zrazu musia otvárať dvere každému naokolo. [...] A čo je v tom pre nich? Nič, všetko to dávajú zadarmo“* (o.r. participant č. 11). Tu sa dostávame k ďalšiemu dôvodu prečo

*„väčšina európskych bánk intenzívne lobovala pre to aby žiadne štandardy neboli“*  
(o.r. participant č. 6).

Vo vnímaní bánk je toto cesta k tomu aby tieto zmeny trvali čo najdlhšie, aby bolo „*pripájanie pre finančných poskytovateľov tretích strán čo najťažšie*“ (o.r. participant č. 10) a zároveň k tomu „*aby naberanie tržných pozícií pre firmy ako Google a ďalšie bolo čo najťažšie*“ (o.r. participant č. 6). Ako trefne v tomto kontexte argumentuje participant č. 9, banky „*v tomto stave trhu na zvyšovaní štandardizácie môžu len prerobiť*“. Toto potvrdzuje aj participant č. 12, ktorý ako tvrdí „*po tom čo [v rámci jeho organizácie] zanalyzovali trh zistili, že pre každú banku existuje rozličný proces získavania dát a s tým spojených sekvencií API žiadostí, ktoré napojený subjekt musí uskutočniť*“.

Je teda evidentné, že žiadna z bánk nechce byť „*otvorenejšia a viac prístupná ako ostatné banky z jej okolia*“ (o.r. participant č. 11). Týmto spôsobom sa dostávame k tretiemu identifikovanému záveru keď banky za pomoci premnožených štandardov vytvárajú ilúziu „*konkurencie, ktorá v skutočnosti neexistuje [...] a sťažuje presadenie sa na trhu iných finančných poskytovateľov služieb*“ (o.r. participant č. 6). A čím dlhšie ostatným trvá sa presadiť na trhu, „*tým viac času si banky kúpia na vytvorenie vlastných produktov a služieb na základe ich vlastných back office procesov*“ (o.r. participant č. 10). Teda „*čím viac je na trhu štandardizácie, tým viac hrozieb existuje pre banky*“ a preto sa banky snažia natiahnuť toto štádium čo najviac pretože dobre vedia, že „*čím viac času si takto kúpia, tým viac času majú na to aby vymysleli spôsob ako zotrvať na vrchole*“ (o.r. participant č. 10).

### 3.5.2 Výhody zjednotenia štandardov

V každom prípade ale rovnako ako hrozby štandardizácie existujú aj výhody, ktoré banky z tohto konceptu v rámci otvoreného bankovníctva môžu čerpať. Tieto výhody budú v rámci tejto kapitoly ďalej diskutované na príklade nasledujúcich identifikovaných záverov: „*Zjednodušenie implementácie nových funkcionálít*“, „*Jednoduchšia platformizácia a ochrana pred BigTech firmami*“ a „*Vznik nových modelov podnikania*“.

Prvým benefitom, ktorý bol na základe interview identifikovaný je príležitosť zjednodušenia implementácie nových API štandardov a spolu s nimi aj konceptu otvoreného bankovníctva všeobecne. Ako participant č. 9 opisuje: „*chyba, ktorú regulácia PSD2 zanechala je to, že existuje príliš veľká voľnosť v rámci jej technických štandardov*“. Banky si teda postupom času logicky uvedomili, že „*aj keď štandardizácia nie je nutná, je mnohými vítaná vzhľadom na to, že implementácia je ináč často bolestná. [...] Preto sa vytvorili zoskupenia, ktoré v súčasnosti apelujú na potrebu štandardizácie*“ (o.r. participant č. 2). Jedným z príkladov, kde je táto potreba špecificky viditeľná je napríklad „*klientela bánk, ktorá operuje*

*naprieč niekoľkými štátmi a preto sa stretáva s viacerými verziami API štandardov. Táto situácia nepomáha všeobecnej otvorenej myšlienke PSD2 a taktiež určite nenapomáha inováciám v bankách“* (o.r. participant č. 1). Kontext kde je fragmentovaný trh pre banky *„nevýhodný je taktiež oblasť prijatia produktov a služieb zo strany spotrebiteľov, ktorá pri 90% prípadov poskytovateľov služieb trpí z dôvodu vzniknutých problémov pri implementácii API rozhraní“* (o.r. participant č. 1). Ako participant č. 9 ďalej nadväzuje, jediné čo táto situácia vytvorila je *„neefektívny trh, ktorý v súčasnosti riešia iné subjekty než banky“*.

Tu sa dostávame k druhému identifikovanému záveru ktorý naznačuje vznik nových modelov podnikania na základe príležitosti štandardizácie v rámci otvoreného bankovníctva. Fragmentovaný trh *„nepomáha bankám, nepomáha FinTechom, nepomáha doslova nikomu. Kvôli toľkým rozdielnym štandardom a interpretáciám vzniklo jedine príliš veľa manuálnej práce“* (o.r. participant č. 5). Týmto spôsobom sa na bankovom trhu vytvoril problém, ktorý viedol k mnohým *„rozličným API integráciám a následne tak ku vzniku nového podnikového modelu API Integrátorov ako je napríklad aj firma Yolt* (o.r. participant č. 9). Toto tvrdenie spolu s inými účastníkmi potvrdzuje taktiež participant č. 5 slovami: *„Toto [fragmentovaný trh] je dôvod prečo pozorujeme vzostup middleman spoločností, ktoré si na tomto vytvorili svoj podnikový model“*, čím logicky uberajú z profitability a tržnej pozície bánk, ktoré by mohli túto rolu vykonávať rovnako dobre.

Posledným tretím benefitom, ktorý bol na základe interview identifikovaný je štandardizácia, ktorá napomáha a uľahčuje bankám proces platformizácie a zároveň aj ochrany pred vstupom BigTech spoločností na trh. Ako už bolo predošle diskutované, *„proces transformácie na platformu je pre banky jeden zo spôsobov vyhnutia sa dezintermediácie ich služieb“* (o.r. participant č. 4). V rámci tohto kontextu sa teda ďalej dostávame ku benefitom štandardizácie, ktorú participant č. 5 nazýva takzvanou *„dvojstrannou mincou“* keďže oproti vyššie zmieneným nevýhodám prináša bankám aj jasné benefity: *„Ale na druhej strane, ak sa banky rozhodnú ísť cestou platformovej stratégie, tak určite vyhrajú na štandardizácii pretože tá im napomôže a uľahčí integráciu iných služieb [od okolitých subjektov]“*. Tu teda vidíme, že štandardizácia nie len že napomáha bankám v boji proti dezintermediácii ich služieb, ktoré sú takto za jej pomoci jednoduchšie na banku nabaľované, ale zároveň napomáha pri ceste k budúcej platformizácii banky.

Čo sa ale týka následkov zjednodušenia procesu platformizácie, tu vieme na základe nálezov odvodiť ďalší implikovaný záver do kontextu vstupu BigTech spoločností na trh bank.

Ako vraví participant č. 9, odpoveď na otázku: „*Existuje odpoveď bánk na vstup BigTechov na trh? Áno, existuje. Odpoveďou je ísť do stratégie platformy a rozšíriť svoj business za hranice bankovníctva*“. Logicky teda vidíme, že v prípade keď štandardizácia napomáha efektívnejšiemu procesu platformizácie, implikovane zároveň napomáha bankám aj v boji proti vstupu BigTech spoločností na ich trh, ktoré ako participant č. 11 hovorí: „*pri vstupe na nové trhy neberú žiadnych väzňov*“. Aj keď sa tento nápomocný efekt štandardizácie môže zdať ako zanedbateľný, vzhľadom na to, že „*najväčšia konkurencia bánk pravdepodobne nebude prichádzať od iných bánk ale od BigTech spoločností*“ banky budú v tomto boji potrebovať každú pomoc a preto by

„*bolo o dosť lepšie keby banky dokázali pri najmenšom aspoň spolupracovať na problémoch, ktoré navzájom zdieľajú, tak aby na koniec boli schopné v tomto boji spoločne zovrieť päste*“.

(o.r. participant č. 4).

### **3.6 Dualita zamerania služieb banky**

Ako bolo vysvetlené v rámci literárnej kapitoly, každá platformová organizácia pozostáva minimálne z dvoch strán, ktoré sú za jej pomoci schopné prichádzať do styku a navzájom sa ovplyvňovať a tým podporovať svoje podnikové či nákupné potreby. Tieto dve strany sú v rámci kontextu otvoreného bankovníctva a aktuálne prebiehajúcich platformizačných procesov zastúpené tradične (a) klientmi bánk (spotrebitelia) a (b) FinTechmi a inými poskytovateľmi služieb napájajúcimi sa na novo vznikajúce platformy za pomoci už zmienených API rozhraní. V rámci tohto kontextu bol na základe analýzy interview identifikovaný posledný agregátny koncept tejto diplomovej práce nazvaný „*Dualita zamerania služieb banky*“ spolu s podriadenými témami druhého stupňa nazvanými „*Zameranie na spotrebiteľa*“ a „*Iné zameranie*“.

#### **3.6.1 Zameranie na spotrebiteľa**

Čo sa týka kontextu platformových organizácií, ako bolo v literárnej časti zmienené, rozhodnutia ohľadom uprednostňovania či v niektorých prípadoch až priamych dotácií jednej z dvoch na platformu napojených strán subjektov sú jednou z neoddeliteľných súčastí platformizačných procesov. Tieto rozhodnutia sú často dôvodom pre úspech či pád novo vznikajúcich platforiem a preto je nález konceptu „*Duality zamerania služieb banky*“ dôležitým poznatkom naznačujúcim priblíženie vývoju holandského bankovníctva smerom platformizácie. Zatiaľ čo boli identifikované názory naznačujúce obidve varianty záverov, väčšina názorov sa prikláňala skôr ku prevládajúcej dôležitosti zamerania na jednotlivých

klientov banky čo môže byť interpretované ako skorý náznak počiatku zamerania bánk na túto skupinu subjektov v rámci očakávaných platformizačných procesov v budúcnosti. V rámci tejto témy preto budú diskutované nasledujúce závery: „Priorita akvizície zákazníkov“, „Konkurencia bánk v oblasti zákazníckych skúseností (CX)“ a „Nútnosť udržania kontaktu so zákazníkom“.

Prvým dôvodom prečo sa väčšina interview účastníkov prikláňala v rámci platformových preferencií na stranu prioritizácie klientov oproti iným subjektom ako sú FinTechy alebo iní poskytovatelia služieb tretích strán je unikátna dôležitosť akvizície klientov banky. Dôvodom pre túto zdajnú preferenciu je kaskádový efekt, ktorý akvizícia nových klientov často spôsobuje. Ako nadväzuje participant č. 3: *„Osobne si myslím, že na konci dňa poskytovatelia služieb tretích strán nepredstavujú stranu hodnoty alebo prúd príjmov pre banku. Tou stranou je zákazník a jediným dôvodom prečo sa banky napájajú a kooperujú s inými poskytovateľmi je dosiahnutie ľahšej a lacnejšej budúcej akvizície klientov“*. V rámci tejto akvizície sa ale banky snažia zameriavať hlavne na mladšie generácie, ktoré predstavujú *„pre banky hlavný challenge, pretože starší 50, 60, 70 roční klienti ktorý celý život používali Banku X sa zrazu nerozhodnú uzavrieť svoje účty a prejsť ku niekomu ako je N26 [challenger banka]“* (o.r. participant č. 2). Aktuálnou otázkou bánk teda je spôsob *„ako byť relevantným pre tieto mladšie generácie a taktiež ako zostať relevantným v budúcnosti“* (o.r. participant č. 1). Čo si banky týmto prístupom sľubujú je kaskádový alebo reťazový efekt, ktorý by akvizícia nových klientov mala poskytnúť a tým uľahčiť budovanie budúcej platformovej stratégie: *„Áno, hlavné je získať čo najviac zákazníkov. Ak si zoberieme klasický platformový model, pre nás to vždy začína so zákazníkmi. Čím viac zákazníkov získame, tým viac budeme atraktívny pre výrobcov [FinTechy a iný fin. poskytovatelia]. Teda osobne by som určite začal so stranou zákazníkov“* (o.r. participant č. 4).

Čo ale bankám bráni v ľahkej akvizícii nových klientov je zjavná presýtenosť trhu v rámci oblasti zákazníckych skúseností (CX / Customer Experience), ktorá sa za posledné roky stala hlavným bojiskom holandských bank. Ako komentuje participant č. 5: *„Funkcionality, ktoré zákazníci vidia a používajú u veľkých BigTech subjektov začali zrazu očakávať aj inde v ostatných častiach sveta. Teda hocijaký produkt alebo služba, ktorú táto skupina používateľov chce používať musí zodpovedať štandardom veľkých BigTech platforiem“*. Ďalším problémom sú ale už teraz príliš *„nízke marže, ktoré spôsobujú to, že nikto nesúperi v oblasti cien ale namiesto toho v oblasti CX a toho ako vytvoriť štýlové prostredie pre používateľov“* (o.r. participant č. 7). Vzhľadom na to je teda v súčasnosti pre banky najdôležitejšou súčasťou ich



podnikania a zachovania konkurencieschopnosti na trhu odpoved' na otázku: „*Aké nové služby a produkty vieme vymyslieť a ponúknuť tak aby sme svojim klientom poskytovali čo najunikátnejší zážitok?*“ (o.r. participant č. 12). Čo je teda na základe identifikovaných záverov možné pozorovať je situácia, keď banky z dôvodu zachovania ich konkurencieschopnosti a relevantnosti na trhu prispôsobujú „*ponúkanú oblasť CX nie na základe toho, čo je banka schopná poskytnúť ale toho, čo zákazníci chcú a očakávajú*“ (o.r. participant č. 5).

Posledným záverom, ktorý nasvedčuje náklonnosti bánk ku svojim klientom a ich novým potrebám je nutnosť udržania kontaktu a interakcií medzi bankou a klientmi, alebo ináč povedané slovami participanta č. 7: „*Musíme si udržať svojich zákazníkov a urobíme pre to všetko čo budeme schopní*“. Avšak toto je v prípade holandských bánk často veľmi problematické: „*Udržať si styk a prepojenie so zákazníkom je pre nás obrovský challenge*“ (o.r. participant č. 7). Tu sa ale znova z časti dostávame ku oblasti CX, keď participant č. 12 hovorí: „*prvá vec, ktorú musíme zaistiť preto aby sme uspokojili svojich zákazníkov je držať krok s novým vývojom*“. Dôležitosť tejto v princípe logickej skutočnosti sa nedá zdôrazniť lepšie ako opisujú slová participanta č. 7: „*Je to ako jednoduchý návyk bežnej hygieny. Musíme to robiť pretože ak by sme v tom zlyhali, vypadli by sme z hry úplne, čo by malo za následok to, že by sme sa stali len bezradným poskytovateľom dát. Stratili by sme všetky styky s klientmi a naše profity by utiekli s nimi*“. Teda aby sme naviazali nazad na kontext platformizácie a udržania konkurencieschopnej pozície banky, väčšina účastníkov sa zhodla na názore, ktorý najlepšie svojimi slovami opisuje participant č. 9: „*Vítaz v tejto situácii a v prípade, že nastane odvetvový posun smerom platformizácie bude ten, kto dokáže vytvoriť čo najviac na zákazníka naviazanú platformu. Preto si myslím, že sme vo vojne o udržanie kontaktu so zákazníkom a tým zároveň o to aby sme neboli dezintermediovaní*“.

### **3.6.2 Iné zameranie**

Avšak, zatiaľ čo sa v rámci budúcich plánov bánk ohľadom platformizácie, súťaži na trhu a s tým spojenej konkurencieschopnosti väčšina participantov zhodla na špecifickom zameraní bánk primárne na stranu klientov banky, identifikované boli aj iné názory, ktoré boli rozčlenené do dvoch skupín: „*Zmiešané preferencie závislé na situácii*“ a „*Preferencia tretích strán pred spotrebiteľmi*“.

Prvým identifikovaným záverom je opäť neistota bánk v rámci rozhodovania, ktorú charakterizujú nasledujúce dva výroky: „*Myslím si že táto záležitosť je veľmi závislá na kontexte. Závisí to na tom čo ako banka robíte, s kým sa spájate a s kým a kde vidíte príležitosť*“.

zisku“ (o.r. participant č. 3) a „Nevidím v tom jasnú preferenciu, všetko závisí na silných stránkach banky. [...] Existuje príliš veľa spojení medzi všetkými tými bankami a zároveň všetkými štátmi navzájom“ (o.r. participant č. 4). Ako ďalej pokračuje participant č. 3, na trhu existuje aj argument, že „obe stratégie by mohli byť prospešné [...] Na trhu nevidím veľké preferencie ani pre jednu možnosť. Trh ponúka množstvo príležitostí, ktoré čakajú na využitie“. Banky sú preto často otvorené všetkým príležitostiam, pri ktorých zároveň „nechcú nikoho diskriminovať. Teda ak majú k dispozícii určitý typ služby, podnikový klienti ich môžu používať na priamo ale poskytovatelia tretích služieb sa o nich registrovať môžu taktiež“ (o.r. participant č. 1).

Tu sa dostávame k poslednému záveru tejto kapitoly, ktorý poukazuje taktiež na možnosť preferencie druhej platformovej strany, reprezentovanej subjektmi ako FinTechy alebo iní poskytovatelia služieb tretích strán. Síce je robustnosť tohto záveru oveľa menšia než bola pri akýchkoľvek predošlých záveroch, aj napriek tomu bol tento záver dostatočne veľký na to aby bol v rámci tejto kapitoly spomenutý. Totižto ako zhodnocuje participant č. 7: „Klienti a spotrebitelia vo väčšine prípadov nepoužívajú platformy na svoj business. Áno jasné, niektorí z nich používajú. Ale ak sa bavíme o bankovníctve a platformizácii, podľa mňa to napreduje opačným smerom na stranu poskytovateľov. Predsa žiaden z klientov nebuduje API rozhrania pre napojenie na ich vlastnú banku, všetky tieto rozhrania sú mienené pre poskytovateľov finančných služieb“. Na záver vidíme, že „aj keď je to všetko budované pre zákazníka. Na koniec to sú poskytovatelia finančných služieb, ktorí z toho budú benefitovať najviac kvôli lacnejšej prevádzke procesov“ (o.r. participant č. 8). Teda čo sa týka platformizácie: „neexistuje platforma obsahujúce len jeden subjekt“ (o.r. participant č. 3) a preto ju nutné sa niekedy zamerať namiesto na klientov radšej na okolitých poskytovateľov finančných služieb tretích strán.

## **4 Diskusia**

### **4.1 Teoretický model, zhrnutie výsledkov a literárny prínos**

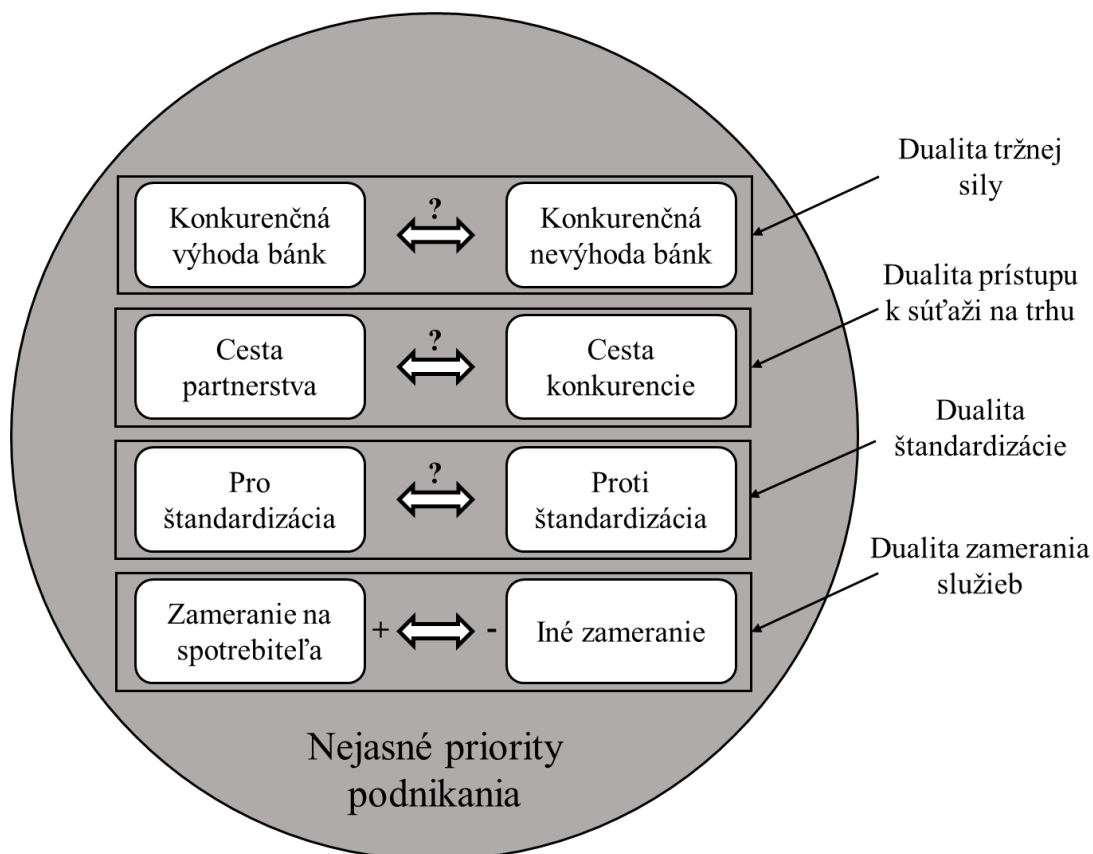
Vzhľadom na zvolenú metodológiu tejto diplomovej práce a v súlade s identifikovanými nedostatkami aktuálnej platformovej literatúry táto kapitola predkladá model predstavujúci novo identifikovaný koncept existujúcich dualít medzi témami druhého stupňa založených na rozličných oblastiach aktuálneho konkurenčného prostredia holandských bánk. Identifikované duality, ktorých existencia je podložená doposiaľ nevyriešeným obojstranným napätím v rámci

strategických možností bánk, budú predstavené ako hlavný prínos tejto diplomovej práce poskytujúci odpoveď na predstavenú hlavnú otázku výskumu:

*„Aké sú následky konkurenčného prostredia na úspech či zlyhanie pri procese budovania platformových organizácií v rámci sektoru bankovníctva?“*

S ohľadom na predošle uvedené teda nasledujúci model (Schéma č. 5) vyobrazuje vzájomné závislosti jednotlivých tém druhého stupňa založených na príkladoch z aktuálneho prostredia holandských bánk podnikajúcich v rámci súčasných trendov otvoreného bankovníctva a s tým spojenej možnosti platformizácie bánk. Nasledujúce odstavce sa teda budú venovať za prvé, vysvetleniu všeobecných charakteristík a dynamík predstaveného modelu, za druhé bude model aplikovaný v rámci analýzy identifikovaného kontextu a za tretie, všetky súvisiace závery a nálezy budú diskutované v rámci prínosu tejto práce do nedostatkov zvoleného literárneho prúdu.

**Schéma č. 5: Duality v konkurenčnom prostredí bánk**



*Zdroj: Vlastné spracovanie*

Začínajúc pri všeobecnom kontexte, ktorý Schéma č. 5 vyobrazuje, tento model je situovaný do prostredia holandských bánk so špecifickým zameraním na oblasť konkurenčných postavení a dynamík medzi bankami, ktoré sú v súčasnosti ovplyvnené počiatkom platformizačného rozvoja. V rámci modelu sú vyobrazené celkovo štyri individuálne kategórie konkurenčných pnutí, ktoré boli pre potreby tejto práce nazvané ako „*Duality*“. Každá z jednotlivých dualít je založená na dvoch identifikovaných témach druhého stupňa, ktoré v rámci tohto modelu predstavujú vždy dve strany jednej konkurenčnej dilemy alebo problému, ktoré holandské banky v súčasnosti zažívajú. Ako bolo zmienené, výskyt týchto dualít je podložený existenciou takzvaného pnutia, ktoré spôsobuje viditeľnú nerozhodnosť bánk v rámci výberu jednej z dvoch možností, v rámci každej duality. Toto pnutie je v rámci modelu znázornené za pomoci obojstranných šípok doplnených o indexy „? + -“, ktoré reprezentujú buď nerozhodnosť (?) alebo preferenciu bánk jednej z dvoch strán duality (+ a -). Teda napríklad v prípade „*Duality prístupu k súťaži na trhu*“ pozorujeme nerozhodnosť (?) bánk v rámci výberu medzi strategickými možnosťami partnerstva alebo tradičnej konkurencie s okolitými subjektmi ale naopak v prípade „*Duality zamerania služieb*“ pozoruje náchylnosť bánk smerom na preferenciu spotrebiteľa (+) oproti preferencii iných subjektov (-).

Po vysvetlení všeobecných charakteristík predstaveného modelu budú v tejto sekcii sumarizované všetky vyobrazené duality na základe zhrnutia ich podkladových náleзов v rámci skutočného kontextu holandských bánk, kde tieto nálezy v súčasnosti účinkujú. Nadväzujúc teda na predošlé, najdôležitejším poznatkom, ktorý bol na základe modelu vyobrazený je situácia *nerozhodnosti až zmätku*, ktorá z dôvodu nevyriešených dualít na trhu holandských bánk nastáva. Ako bolo predstavené vo výsledkoch, holandské banky v rámci prostredia otvoreného bankovníctva musia čoraz viac bojovať o svoju relevanciu a potenciálne aj prežitie. V rámci tohto boja sa ale dostávame ku prvému náznaku zmätku v rámci oblasti „*Duality tržných síl*“. Banky sú si vedomé svojich výhod hlavne v oblastiach ako doterajšia stabilita trhu, dôveryhodnosť, nadobudnutá reputácia alebo ťažko napodobniteľné bankové procesy. Zároveň ale holandské banky evidujú na trhu nové hrozby ako je vstup BigTech gigantov, unikátne schopnosti konkurenčných poskytovateľov finančných služieb alebo efektívnejšia operabilita týchto subjektov. Čo sa v rámci tejto duality ukazuje ako problematické je zdanlivý boj bánk na všetkých frontoch naraz. Namiesto zamerania bánk na oblasti, kde stoja vo výhodnej konkurenčnej pozícii sa banky zároveň zameriavajú aj na ich schopnosť odpovedať na menované hrozby, čo je ale oblasť, ktorá vzhľadom na ich podstatnú averziu k rizikám nenapreduje oproti ich konkurentom dostatočnou rýchlosťou. Táto dualita je teda prvou

oblasťou, kde sú banky jednoznačne schopné vidieť obidve strany problému ale aj napriek tomu nie sú schopné prioritizovať a včasne zareagovať, čo ohrozuje ich konkurencieschopnosť a zároveň úspešnosť potenciálnych platformizačných plánov budúcnosti.

Druhou oblasťou, kde sú banky v rámci ich rozhodovania viditeľne pomalé je „*Dualita prístupov k súťaži na trhu*“. V rámci tejto oblasti evidujeme nerozhodnosť bánk medzi strategickými možnosťami tradičnej konkurencie a kooperácie či partnerstiev s okolitými subjektmi v rámci otvoreného bankovníctva. V rámci tejto oblasti sa pre banky síce javí možnosť partnerstiev a kooperácie ako najviac lukratívna, nerozhodnosť ale prichádza pri implementácii tohto konceptu. Vzhľadom na dlhoročné, takmer oligopolistické postavenia mnohých bánk je tento koncept veľmi problematický a aj keď je evidentné, že sa banky snažia voči svojmu okoliu otvárať čo najviac, priority ako individuálna profitabilita, zachovanie konkurenčnej pozície na trhu a zamedzenie vstupu nových subjektov na trh sa javia stále ako prvoradé a nadradené otvorenosti. To na trhu vytvára zmiešanú situáciu keď je otvorenosť bánk mnohými vnímaná len ako pretváрка čo teda znova signalizuje to, že banky stoje na rozmedzí týchto dvoch strategických možností, bez náznaku jednoznačnej odpovede.

Nasledujúce téma „*Duality štandardizácie*“ túto nerozhodnosť bánk ďalej svojimi podkladovými nálezmi potvrdzuje. Štandardizácie je totižto oblasť na ktorej je jasne vidieť, že čo sa týka otázky tradičnej konkurencie alebo partnerstva, odpoveď je stále v nedohľadne. Na základe výsledkov bolo jasne naznačené, že banky vnímajú štandardizáciu ako pomoc pri implementácii nových funkcionalít podporujúcich otvorenosť a prepájanie sa s okolitými subjektmi, avšak nálezy taktiež opozitne apelujú na štandardizáciu, ktorá ničí konkurenčnú výhodu bánk a zjednodušuje vstup nových subjektov do odvetvia, čím jednoznačne znevýhodňuje banky v rámci množstva času na ich platformizáciu či iné prispôsobenia. Táto situácia znova potvrdzuje zmätok na bankovom trhu a neschopnosť bánk sa jasne rozhodnúť pre jeden strategický smer, čo následne ďalej len znižuje šance úspechu pre potenciálne budúce plány platformizácie holandských bánk.

Poslednou identifikovanou oblasťou pnutia je „*Dualita zamerania služieb*“, ktorá ale ako jediná predstavuje príklad, kde sú banky jednoznačne naklonené jednej z dvoch možností rozhodovania. Aj keď boli identifikované nálezy nasvedčujúce tomu, že sa banky v niektorých prípadoch zameriavajú skôr na stranu poskytovateľov namiesto spotrebiteľov, nadmerná väčšina záverov nasvedčuje tomu, že v rámci tejto oblasti sa predošle identifikovaný zmätok nenachádza, banky sú totižto jasne naklonené na stranu preferencie spotrebiteľa. Strana

spotrebiteľa je v tomto prípade vnímaná ako podmienka pre udržanie relevantnosti banky, čo teda naznačuje tomu, že v prípade platformizácie holandských bánk by sa táto priorita rovnako meniť nemala.

Na záver tejto podkapitoly zhrnie tento paragraf doteraz identifikované závery a prediskutuje ich dopad a s ním spojené prínosy do zvolenej literatúry platformových organizácií. Ako bolo vyššie diskutované, hlavným prínosom tejto diplomovej práce sú novo identifikované duality v rozhodovacom procese bánk, ktoré vznikajú ako následok komplexity, nerozhodnosti a obojstranných pnutí v rámci konkurenčného postavenia bánk na trhu otvoreného bankovníctva. Ináč povedané, banky sú v rámci svojho rozhodovania ohľadne ich strategickej pozície na trhu, konkurencieschopnosti a reakcií na nové okolité konkurenčné subjekty ťahané do dvoch opozitných strán. Avšak vzhľadom na to, že každá z možností ponúka jasné pozitíva aj negatíva, banky sa doposiaľ nerozhodli pre žiadnu z možností, čo v spojitosti s platformizačnými trendami, tlakom na otvorenosť, vstupom nových subjektov a rastúcou komplexitou v rámci konkurenčnej súťaže robí banky potenciálne zraniteľné a čoraz viac vystavené riziku dezintermediácie.

Tu môžeme vyvodiť prvý dopad do literatúry platformových organizácií. Ako už bolo v literárnej časti diskutované, existuje mnoho „n-krokových návodov pre úspech“ v rámci budovania platformových organizácií avšak aj napriek tomu je percento neúspešných platformových adeptov naďalej kriticky vysoké. Teda za prvé, v tejto spojitosti vieme ako prvý prínos tejto diplomovej práce na základe identifikovaných rozhodovacích dualít poskytnúť nové vysvetlenie pre túto zjavnú nezrovnalosť medzi platformovou literatúrou a skutočnosťou. Totižto bez ohľadu na to koľko historických prípadov úspechov či zlyhaní organizácií budujúcich platformový model táto literatúra zanalyzuje, „n-krokové návody na úspech“ neposkytujú dostatočný detail ohľadne aplikácie individuálnych odporúčaní v súvislosti so špecifickou situáciou, ktorou daná firma v skutočnosti môže prechádzať. Zatiaľ čo tieto návody poskytujú vhodný koncepčný základ pre budovanie platformových organizácií, neposkytujú dostatočnú prioritizáciu jednotlivých odporúčaní pre účinné použitie v praxi, čo môže mať za následok nerozhodnosť medzi jednotlivými odporúčaniami. Totižto v prípade, že by sa daná organizácia vyskytla v situácii keď by do úvahy prichádzali dve alebo viac odporúčaní, neexistuje žiadna prioritizácia alebo iné kritéria, ktoré by tejto organizácii napomohli pri rozhodovaní medzi danými odporúčaniami. Tu do úvahy prichádza touto diplomovou prácou diskutovaná dualita rozhodovania, ktorá danú organizáciu vystavuje riziku oneskoreného alebo

neuskutočneného rozhodnutia medzi danými možnosťami, čo následne organizáciu spomaľuje vo svojej platformizačnej transformácii a logicky teda znižuje jej šance na úspech.

Za druhé, jeden z ďalších prínosov tejto práce je možné vyvodiť v spojitosti s jedným z najvplyvnejších diel platformovej literatúry od autorov Gawer & Cusumano (2008), a to špecificky v kontexte nimi vypracovaných platformových princípov „jadrenia“ (coring) a „nakláňania“ (tipping). Ako Gawer & Cusumano (2008) vysvetľujú, uvedené strategické možnosti sú založené na buď princípe „*vytvorenia platformy na mieste, kde žiadna doposiaľ neexistovala*“ (coring) alebo v druhom prípade na princípe „*výhry platformovej vojny na základe vybudovania tržného pohybu (momentum)*“ (tipping) (s. 32). Keď ale tieto strategické princípy aplikujeme na touto prácou skúmanú tematiku, zistili by sme, že holandské banky sa nachádzajú v takzvanom medzi priestore keď sa na bankovom trhu snažia ako prvé vybudovať platformový model a zároveň je vysoko pravdepodobné, že sa pri tejto stratégii budú musieť vysporiadať so vstupujúcimi BigTech gigantmi, ktorí už platformami sú. Teda tu rovnako vidíme to, že v prípade aplikácie Gawer & Cusumanových (2008) princípov sa banka odznova nachádza v situácii duality, v ktorej by bolo teoreticky správne aplikovať obidve možnosti, čo by ale rovnako ako v súčasnej situácii bánk vytváralo zbytočný zmätok a nerozhodnosť, ktorá by banku v transformácii spomaľovala. Vidíme teda ako koncept diskutovanej duality môže rýchlo zmeniť aj všeobecne uznávané a overené princípy stavania platformových organizácií na ťažko riešiteľnú situáciu. Navyše, táto aplikácia duality v rámci konceptov od autorov Gawer & Cusumano (2008) ďalej taktiež poskytuje dôkaz prečo aj napriek veľkému počtu takzvaných „n-krokových návodov na úspech“ v rámci platformovej literatúry existuje stále kriticky veľké percento neúspešných platformových organizácií. Aj keď je táto literatúra konštruovaná so zámerom jednoduchosti a praktického využitia, vidíme ako pri nadmernej dôvere v predstavené princípy môže ľahko dôjsť k zastretí enormnej komplexity, ktorú platformizácia vyžaduje.

Za tretie, poslednú príspevok tejto diplomovej práce je možné nájsť v spojitosti s dielom od autorov Gozman, Hedman & Olsen (2018), ktorí ako jedny z prvých diskutujú hlavné praktické problémy a príležitosti bánk počas ich fungovania v prostredí otvoreného bankovníctva. Ako Gozman, Hedman & Olsen (2018) hovoria: „*väčšina bánk má dostatok prostriedkov, personálnych aj finančných, na to aby zvládla technickú stránku svojej transformácie*“ ale aj napriek tomu sa väčšina z týchto bánk stretáva s „*transformačnými problémami [...], ktoré často nadobúdajú povahu organizačných problémov*“ (s. 9). Vzhľadom na to, že Gozman, Hedman & Olsen (2018) v rámci tejto kategórie uvádzajú len niekoľko príkladov ako technologické problémy či problémy zmeny ponuky služieb, produktov a hodnôt

banky, vieme túto oblasť na základe výsledkov tejto práce obohatiť o identifikované riziko duality rozhodovania plynúce z neistej konkurenčnej pozície bánk, ktoré môže byť dôvodom pre tvorbu zmätku v prostredí bánk a nerozhodnosti ohľadom ich budúcich strategických krokov. Keďže sa jedná o riziko, ktorého existencia nie je založená na množstve dostupných prostriedkov banky ale na operačnej flexibilita a jej strategickom rozhodovaní, ideálne vysvetľuje spojitosť medzi tým prečo sa aj tie najväčšie a najschopnejšie banky môžu ocitnúť v „zaseknutej“ transformačnej situácii bez jasného plánu budúcich strategických krokov.

## **4.2 Implikácie a limitácie výskumu**

Táto diplomová práca prispieva do aktuálnej literatúry platformových organizácií nasledujúcimi teoretickými poznatkami a implikáciami. Za prvé, na základe identifikovaných dualít v rámci rozhodovania bánk je možné konštatovať, že v rámci väčšiny diel súčasnej literatúry tohto druhu autori vynechávajú spojitosti medzi dosiahnutými závermi. Ináč povedané, táto literatúra by sa mala zameriavať nie len na identifikáciu jednotlivých faktorov ovplyvňujúcich úspechy či zlyhanie v rámci budovania platformových organizácií ale aj na spojitosti, ktoré sa medzi týmito faktormi môžu objaviť v prípade ich postavenia oproti sebe keď medzi danými faktormi dochádza k vzájomnému pôsobeniu. Za druhé, súčasní autori zaoberajúci sa výskumom procesov budovania platformových organizácií by mali položiť väčší dôraz na aplikáciu svojich nálezov v praxi. Ako bolo vysvetlené, je evidentné, že štúdium historických príkladov úspechov či zlyhaní platformových organizácií nie je postačujúce na zaručenie efektívnych odporúčaní. Jedným z príkladných dôvodov, ktoré v tomto kontexte môžeme uviesť je aj zistená dualita pri rozhodovaní bánk, ktorá vytvára pnutie v rámci rozhodovania a s tým spojitú nerozhodnosť a spomalenie transformácie bánk. Preto by bolo oveľa vhodnejšie aby autori tohto literárneho prúdu svoje odporúčania najprv vyskúšali v praxi, čím by bolo možné dosiahnuť spätnú kontrolu efektivity daných odporúčaní na základe vylúčenia výskytu nežiadúcich faktorov (napr. aj spomínanej duality). Za tretie, výsledky tejto diplomovej práce poskytujú aj pozitívne závery. Totižto aj napriek tomu, že bola daná literatúra v rámci tejto práce terčom pre kritiku, nálezy tejto práce v nepriamej spojitosti taktiež potvrdzujú to, že diskutované odporúčania v spomínaných „n-krokových návodoch na úspech“ môžu byť efektívne a priniesť úspech pri budovaní platformových organizácií.

Čo sa týka praktických prínosov a implikácií tejto diplomovej práce, prvou snád najdôležitejšou implikáciou pre manažerov budujúcich platformové organizácie je potreba prioritizácie strategických transformačných plánov a spolu s tým spojené vyhnutie sa situáciám duality a nerozhodnosti. Ako bolo predošle diskutované, nerozhodnosť vytvára riziko zmätku



pri platformizácii, ktorá je následne spomalená a vystavená neúspechu. Za druhé, zatiaľ čo bol model identifikovaných dualít diskutovaný primárne v negatívnom kontexte, ďalšia praktická implikácia pre súčasných manažérov by taktiež mohla byť založená na použití modelu pri vyhľadávaní pozitívnych dualít, ktoré by neúčinkovali protichodným smerom ale na rozdiel spolu v synchronizácii. Týmto spôsobom by naopak proces platformizácie mohol byť urýchlený. Za tretie, vzhľadom na kritickosť a komplexitu budovania platforiem je jedným z praktických implikácií tejto práce taktiež odporúčanie pre manažérov nepožívať naraz viacero diel autorov venujúcich sa identifikácii odporúčaní pre budovanie platforiem („n-krokových príručiek na úspech“) z dôvodu možnosti vystavenia svojej organizácie riziku nerozhodnosti a zmätku.

Na záver tejto diplomovej práce, autor si je vedomý taktiež niekoľkých limitácií spojených s týmto výskumom. Prvou a najpodstatnejšou limitáciou tohto výskumu je limitácia vychádzajúca z nedostatkov exploratívneho spôsobu kvalitatívneho výskumu. Lepšie povedané, všetky výsledky, závery a implikácie tejto diplomovej práce vychádzajú zo subjektívnych názorov účastníkov uskutočnených interview a preto môžu podliehať čiastočnej zaujatosti zvolenej vzorky účastníkov. Aj keď bol pri výbere účastníkov kladený dôraz na relevantnosť profesionálnych skúseností zvolených účastníkov, ich výpovede sú aj napriek tomu ovplyvnené individuálnymi predošlými skúsenosťami, názormi či predpokladmi. Dodatočne, v rovnakom kontexte, výsledky tejto práce môžu taktiež podliehať subjektívnym názorom a skúsenostiam autora. Za druhé, väčšina účastníkov interview pochádza z prostredia primárne veľkých holandských bánk a preto je rovnako možné, že aplikovateľnosť zistených záverov môže byť v prípade menších bánk limitovaná až úplne nevhodná. Za tretie, pre overenie zistených záverov a implikácií nebola vykonaná žiadna kvantitatívna či iná štatistická analýza výsledkov. Vzhľadom na to je teda ťažko rozpoznať silu dopadu a dosahu diskutovaných efektov v prostredí bánk. Dané limitácie teda otvárajú príležitosť pre budúci výskum rovnakej tematiky založený na kvantitatívnej analýze alebo výskum na prípade malých bánk, či iných typov organizácií.

## Záver

Primárnou úlohou tejto diplomovej práce bolo zodpovedať nasledujúcu otázku výskumu: *„Aké sú následky konkurenčného prostredia na úspech či zlyhanie pri procese budovania platformových organizácií v rámci sektoru bankovníctva?“*. Vzhľadom na charakter tejto otázky bol pre dosiahnutie výsledkov a záverov zvolený kvalitatívny typ výskumu, exploratívneho charakteru založený na textovej analýze konkrétne 13 uskutočnených interview rozhovorov, ktoré viedli k nasledujúcim záverečným poznatkom.

Prvým a zároveň najdôležitejším objaveným poznatkom je koncept takzvaných „*dualít*“, ktoré boli v rámci sektoru holandských bánk charakterizované ako jeden z hlavných nežiadúcich následkov konkurenčného prostredia v rámci kontextu platformizácie týchto subjektov. Teoretický model, ktorý bol predstavený ako hlavný prínos tejto práce do súčasnej literatúry platformových organizácií reflektuje a vnáša do kontextu platformizujúcich bánk celkovo štyri odhalené kategórie nežiadúcich dualít z konkurenčného prostredia, menovite: *„Dualita tržnej sily“*, *„Dualita prístupu k súťaži na trhu“*, *„Dualita štandardizácie“* a *„Dualita zamerania služieb banky“*. V respektíve, hlavnou podstatou každej menovanej duality je rozhodovacie pnutie alebo dilemma medzi dvoma strategickými možnosťami, ktoré sa holandským bankám v rámci konkurenčného prostredia naskytujú. Ako je z výsledkov analýzy evidentné, tieto duality, či rozhodovacie pnutia následne vedú banky k neoptimálnej situácii nerozhodnosti medzi dvoma naskytujúcimi sa možnosťami, ktoré obidve ponúkajú porovnateľnú, či rovnakú mieru pozitívnych aj negatívnych následkov. Teda ináč povedané, banky sa vzhľadom na výsledky analýzy tejto práce javia ako „zaseknuté“ na križovatke medzi dvoma strategickými cestami, ktoré obidve obnášajú rovnaký potenciál platformizačného úspechu či prehry.

Druhým nadväzujúcim záverom tejto diplomovej práce je zjavný zmätok na konkurenčnom trhu holandských bánk, ktorý je priamo spätý s predošle diskutovanými rozhodovacími dualitami a takzvané „zaseknutými“ konkurenčnými pozíciami holandských bánk. Či sa jedná o otázku partnerstva, štandardizácie, tržných síl alebo zamerania služieb na klientov firemných či jednotlivcov, žiadna z bánk doposiaľ nepredstavila jednoznačne identifikovateľnú strategickú odpoveď na dané tematiky vychádzajúce z dynamík konkurenčného prostredia medzi nimi. Tu sa prejavuje nerozhodnosť a zmätok hlavne v tom ako banky súčasne bojujú na všetkých frontoch naraz, čo logicky situáciu len zhoršuje a komplikuje.

Je ťažké zhodnotiť či tento zjavný zmätok medzi bankami nie je možné z časti ešte stále priradiť k postupnému procesu prispôsobovania sa bánk regulácii PSD2, ktorá celú túto platformizačnú diskusiu odštartovala, ale v každom prípade je jedná vec istá. Ak budú holandské banky túto zaseknutú situáciu nevedomky ignorovať a naďalej súperiť zároveň na všetkých frontoch naraz a bez jednoznačného strategického plánu platformizácie, úspech týchto platformizačných zmien a stratégií bude značne ohrozený. Totižto zatiaľ čo to banky doposiaľ naplno vo svojom podnikaní možno nepocítili, bankovnícky oligopol na európskom trhu pomaly ale iste začína ustupovať, čo následne otvára brány pre vstup nových subjektov, ktorými nie sú len malí finanční poskytovatelia ale zároveň aj BigTech giganti, ktorí už často platformizačné vojny raz vo svojom sektore vyhrali. Teda ako trefne počas interview konštatuje aj participant č. 5: *„najväčšie riziko pre finančný sektor [...], prichádza naozaj od BigTech a GAFA spoločností. Takže čo vidíme je to, že máme niekoľko platforiem prichádzajúcich zo západu, niekoľko platforiem prichádzajúcich z východu a Európa je stlačená niekde v strede medzi nimi“*. Teda v spojitosti s už aj tak enormne veľkou komplexitou platformizácie samotnej a kriticky malými číslami úspešných platformových organizácií vo svete, tieto fakty zanechávajú holandské banky v značne skepticky poznačenej situácii, ktorá predkladá logickú otázku toho, či je platformizácia v bankovníctve reálne uskutočniteľným konceptom alebo len zaujímavou a „hip“ myšlienkou pre zviditeľnenie bánk na pár rokov po začatí platnosti regulácie PSD2.

## Referencie

- Adner, R. (2017). *Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy*. Journal of Management, 43(1), 39–58.
- Armstrong, M. (2006). *Competition in two-sided markets*. RAND Journal of Economics, 37(3), 668–691.
- Barney, J. (2018). *Editor's comments: Positioning a theory paper for publication*. Academy of Management Review, 43(3), 345-348.
- Bogers, M., Zobel, A. K., Afuah, A., Almirall, E., Brunswicker, S., Dahlander, L., ... & Hagedoorn, J. (2017). *The open innovation research landscape: Established perspectives and emerging themes across different levels of analysis*. Industry and Innovation, 24(1), 8-40.
- Boudreau, K. J., & Hagiu, A. (2009). *Platform rules: Multi-sided platforms as regulators*. Platforms, markets and innovation, 1, 163-191.
- Capgemini. (2017). *Open Banking A New Chapter in Driving Customer Value*. [vid. 2020-2-12]. Dostupné z: <https://www.capgemini.com/resources/open-banking-a-new-chapter-in-driving-customer-value/>
- Cennamo, C., & Santaló, J. (2015). *How to avoid platform traps*. MIT Sloan Management Review, 57(1), 12-15.
- Cortet, M., Rijks, T., & Nijland, S. (2016). *PSD2: The digital transformation accelerator for banks*. Journal of Payments Strategy & Systems, 10(1), 13-27.
- Cusumano, M. A. (2010). *Staying power: Six enduring principles for managing strategy and innovation in an uncertain world (lessons from Microsoft, Apple, Intel, Google, Toyota and more)*. Oxford University Press.
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). *Strategies for two-sided markets*. Harvard business review, 84(10), 92-101.
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2011). *Platform envelopment*. Strategic Management Journal, 32(12), 1270-1285.
- European Commision (2017). *Payment Services Directive (PSD2): Regulatory Technical Standards (RTS) enabling consumers to benefit from safer and more innovative*

- electronic payments*. [vid. 2020-2-12]. Dostupné z: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-17-4961\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-17-4961_en.htm)
- European Commission. (2015). *Payment services (PSD 2) - Directive (EU) 2015/2366*. [vid. 2020-2-12]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/law/payment-services-psd-2-directive-eu-2015-2366\\_en](https://ec.europa.eu/info/law/payment-services-psd-2-directive-eu-2015-2366_en)
- European Commission. (2017). *Commission Delegated Regulation (EU) 2018/389*. [vid. 2020-2-12]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32018R0389>
- Evans, D. S. (2003). *Some empirical aspects of multi-sided platform industries*. Review of Network Economics, 2(3), 191-209.
- Evans, P. C., & Gawer, A. (2016). *The rise of the platform enterprise: a global survey*. [vid. 2020-2-12]. Dostupné z: <https://www.thecge.net/archived-papers/the-rise-of-the-platform-enterprise-a-global-survey/>
- Folcia, M., & Firnges, A. (2017). *Waiting until the Eleventh Hour: European banks' reaction to PSD2*. [vid. 2020-2-12]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/publications/waiting-until-the-eleventh-hour.html>
- Gawer, A. (2009). *Platform dynamics and strategies: From products to services*. In A. Gawer (Eds.), *Platforms, markets and innovation* (pp. 45–76). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Gawer, A. (2011). *What managers need to know about platforms*. The European Business Review, 40-43.
- Gawer, A. (2014). *Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework*. Research policy, 43(7), 1239-1249.
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2002). *Platform leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco drive industry innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2008). *How companies become platform leaders*. MIT Sloan management review, 49(2), 28-35
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014). *Industry platforms and ecosystem innovation*. Journal of product innovation management, 31(3), 417-433.

- Gawer, A., & Henderson, R. M. (2007). *Platform owner entry and innovation in complementary markets: Evidence from Intel*. *Journal of Economics and Management Strategy*, 16(1), 1–34.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). *Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology*. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Glaser, B. and Strauss, A. (1967) *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.
- Goulding, C. (2002). *Grounded theory: A practical guide for management, business and market researchers*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gozman, D., Hedman, J., & Olsen, K. S. (2018). *Open Banking: Emergent Roles, Risks & Opportunities*. [vid. 2020-2-12]. Dostupné z: [https://aisel.aisnet.org/ecis2018\\_rp/183/](https://aisel.aisnet.org/ecis2018_rp/183/)
- Guibaud, S. (2016). *How to develop a profitable, customer-focused digital banking strategy: Open banking services and developer-friendly APIs*. *Journal of Digital Banking*, 1(1), 6-12.
- Grover, S. (2019). *Why You Should Care About Platformization*. Upchain. [vid. 2020-2-12]. Dostupné z: <https://www.upchain.com/blog/saas-platform-plm-platformization/>
- Hagi, A., & Yoffie, D. B. (2009). *What's your Google strategy*. *Harvard Business Review*, 87(4), 74–81.
- Hensmans, M. (2019). *A new matrix for building platform portfolios: how companies can sustain their leadership*. *Journal of Business Strategy*, Vol. ahead of print No., 1-9.
- Huff, A. S. (1999). *Writing for scholarly publication*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chappelow, J. (2019). *Open Banking*. Investopedia. [vid. 2020-2-12]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/o/open-banking.asp>
- Chou, C. F., & Shy, O. (1990). *Network effects without network externalities*. *International Journal of Industrial Organization*, 8(2), 259-270.
- Church, J., & Gandal, N. (1992). *Network effects, software provision, and standardization*. *The journal of industrial economics*, 40(1), 85-103.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). *Towards a theory of ecosystems*. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255-2276.

- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1985). *Network externalities, competition, and compatibility*. The American economic review, 75(3), 424-440.
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1986). *Technology adoption in the presence of network externalities*. Journal of political economy, 94(4), 822-841.
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1994). *Systems competition and network effects*. Journal of economic perspectives, 8(2), 93-115.
- KPMG. (2018). *Take your position in the Open Banking platform arena*. [vid. 2020-2-12]. Dostupné z: <https://home.kpmg/nl/nl/home/social/2018/12/take-your-position-in-the-open-banking-platform-arena.html>
- KPMG. (2020). *Open banking in control*. [vid. 2020-2-12]. Dostupné z: <https://home.kpmg/nl/nl/home/services/business-assurance/open-banking-in-control.html>
- Lincoln, Y. S., & Denzin, N. K. (Eds.). (2000). *Handbook of qualitative research* (pp. 163-188). Thousand Oaks: Sage.
- Mancha, R., Gordon, S., & Stoddard, D. (2019). *Seven mistakes to avoid in launching and scaling digital platforms*. Journal of Business Strategy. Vol. ahead of print No., 1-11.
- Mansfield-Devine, S. (2016). *Open banking: Opportunity and danger*. Computer Fraud & Security, 2016(10), 8-13.
- McIntyre, D. P., & Srinivasan, A. (2017). *Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps*. Strategic Management Journal, 38(1), 141–160.
- Meyer, M. H., & Dalal, D. (2002). *Managing platform architectures and manufacturing processes for nonassembled products*. Journal of Product Innovation Management, 19(4), 277–293.
- Meyer, M. H., & Lehnerd, A. P. (1997). *The power of product platforms: Building value and cost leadership*. New York: Free Press.
- Myers, M. D. (2019). *Qualitative research in business and management*. Sage Publications Limited.
- Nobeoka, K., & Cusumano, M. A. (1997). *Multiproject strategy and sales growth: The benefits of rapid design transfer in new product development*. Strategic Management Journal, 18(3), 169–186.

- Omarini, A. E. (2018). *Banks and fintechs: how to develop a digital open banking approach for the bank's future*. International Business Research, 11(9), 23-36.
- Omarini, A. E. (2018). *The retail bank of tomorrow: a platform for interactions and financial services. Conceptual and managerial challenges*. Research in Economics and Management, 3(2), 110-133
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. New York: WW Norton & Company.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Sage.
- Payne, G., & Payne, J. (2004). *Key concepts in social research*. Sage
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). *Platform competition in two-sided markets*. Journal of the European Economic Association, 1(4), 990–1029.
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2006). *Two-sided markets: A progress report*. RAND Journal of Economics, 37(3), 645–667.
- Rysman, M. (2009). *The economics of two-sided markets*. Journal of Economic Perspectives, 23(3), 125-143.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Shipilov, A., & Gawer, A. (2020). *Integrating Research on Interorganizational Networks and Ecosystems*. Academy of Management Annals, 14(1), 92-121.
- Snape, D., & Spencer, L. (2003). *The Foundations of Qualitative Research*. In Ritchie, J., & Lewis, J. (Eds.), *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers* (pp. 1-23). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications, Inc.
- Suddaby, R. (2006). *From the editors: what grounded theory is not*. Academy of Management Journal, 49(4), 633–642.
- Thomas, L. D., Autio, E., & Gann, D. M. (2014). *Architectural leverage: putting platforms in context*. The Academy of Management Perspectives, 28(2), 198-219.



- Vaidya, N. (2019). *APIs act as collaborative glue to link stakeholders in the new payments ecosystem*. Capgemini. [vid. 2020-2-12]. Dostupné z: <https://www.capgemini.com/resources/open-banking-a-new-chapter-in-driving-customer-value/>
- Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). *Pipelines, platforms, and the new rules of strategy*. Harvard business review, 94(4), 54-62.
- Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). *Reasons platforms fail*. Harvard business review, 31(6), 2-6.
- Walsham, G. (1995). *The emergence of interpretivism in IS research*. Information systems research, 6(4), 376-394
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Method (3rd edn)*. London: Sage.
- Yoffie, D. B., Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2019). *A study of more than 250 platforms a reveal why most fail*. Harvard Business Review. [vid. 2020-2-12]. Dostupné z: <https://hbr.org/2019/05/a-study-of-more-than-250-platforms-reveals-why-most-fail>
- Zachariadis, M., & Ozcan, P. (2017). *The API economy and digital transformation in financial services: The case of open banking*. SWIFT Institute Working Paper No. 2016-001. [vid. 2020-2-12]. Dostupné z: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2975199](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2975199)

## Appendix A

Úvod	0.a	Mohli by ste sa prosím predstaviť?
	0.b	Aká je vaša pracovná pozícia a s ňou spojené denné zodpovednosti a aktivity v rámci práce pre vašu organizáciu?
Skupina otázok č.1: Platformizácia a Tradičný koncept bankovníctva	1.	<p>Po vvojení regulácie PSD2 do účinnosti bola jednou z najdôležitejších a najkritickejších strategických oblastí a problematik situácia rozhodovania sa medzi možnosťou čistého dodržiavania regulácie alebo možnosťou expanzie a transformácia na takzvanú Banku-ako-platformu.</p> <p><u>ČO:</u> Aká bola teda odpoveď Vašej organizácie na túto situáciu a dve možné strategické riešenia? Aké oblasti boli pri rozhodovaní najproblematickejšie?</p> <p><u>PREČO:</u> Prečo sa Vaša organizácia rozhodla tak ako sa rozhodla a čo boli najdôležitejšie faktory zvažované pri rozhodovaní?</p>
	2.	<p><u>ČO:</u> Ako veľmi aktívna je Vaša organizácia v rámci svojej odpovede na reguláciu PSD2? Jedná sa o skôr pasívnu odpoveď často zvanú ako „Počkaj a uvidíš“ alebo bol prístup oveľa aktívnejší až „Katalitický“, založený na proaktivite a vyvolaní momenta?</p> <p><u>PREČO:</u> Prečo sa Vaša organizácia rozhodla tak ako sa rozhodla?</p>
	3.	<p>Mať rýchly prístup a byť medzi prvými, ktorým sa podarí dosiahnuť platformový model je mnohými považované za jednu z podmienok pre úspech, ktorá ale prináša množstvo nových povinností. V každom prípade, ako banka je Vaša organizácia povinná zaručiť hladký chod denno denných aktivít ako sú napríklad KYC, AML a iné základné aktivity proti podvodom.</p> <p><u>ČO:</u> Ako teda Váša organizácia rieši tieto transformačné napätia?</p> <p><u>PREČO:</u> Mohla by v prípade bánk byť použitá aj stratégia nazvaná „Experimentuj a zároveň sa priprav na zlyhanie“?</p>
	4.	<p>V rámci nového priestoru otvoreného bankovníctva sa banky buď snažia vytvárať nové produkty a služby ako sú napríklad Prémiové API rozhrania alebo v iných prípadoch banky ostávajú pri štandardných službách a produktoch ohraničenými reguláciou.</p> <p><u>ČO:</u> Aké je teda správanie Vašej organizácie v kontexte týchto dvoch možností? Vedeli by ste vymenovať aj príklady pre jednotlivé aktivity v rámci zvoleného prístupu?</p> <p><u>PREČO:</u> Prečo sa Vaša organizácia rozhodla tak ako sa rozhodla?</p>
Skupina otázok č.2: Konkurencia a Kooperácia	5.	<p>Jeden z hlavných zámerov regulácie PSD2 bolo vyrovnať konkurenčnú silu v rámci sektoru bankovníctva. Kvôli tomu teda podstatne vzrástla konkurencia v rámci otvoreného bankovníctva, kde už aj menší TPP poskytovatelia majú svoje vlastné konkurenčné výhody.</p> <p><u>ČO:</u> Aká bola odpoveď Vašej organizácie na danú situáciu? Preferuje skôr cestu partnerstva alebo cestu tradičnej konkurencie a individualizmu?</p> <p><u>PREČO:</u> Na základe čoho sa Vaša organizácia rozhodla pre partnerstvo/konkurenciu?</p>
	6.	<p>Dáta tvrdia, že 90% zákazníkov je naďalej verných bankám ale aj napriek tomu sa diskusia ohľadne dezintermediácie bánk naďalej vyvíja, stupňuje a nadobúda na popularite.</p> <p><u>ČO:</u> Aký je názor a prístup Vašej organizácie na tieto riziká? Je dezintermediácia bankovníctva relevantná téma alebo sa jedná len o fámu?</p> <p><u>PREČO:</u> Čo sú tie najdôležitejšie fakty, na základe ktorých Váša orgaizácia pristupuje k rozhodovaniu sa v rámci tohto kontextu?</p>
	7.	<p>Regulácia PSD2 a jej implementácia je podstatne brzdená naprieč Európou hlavne kvôli nedostatočnej štandardizácii a následnej fragmentácii bankového sektoru, ktoré spolu vytvárajú viditeľné rozdiely v rámci konkurenčných prostredí rozdielných štátov EÚ.</p> <p><u>ČO:</u> Čo sa týka Vaše organizácie, preferovala by viac fragmentovaný trh s možnosťou „Víťaz berie všetko“ alebo viac štandardizovaný trh s väčšou mierou stability?</p> <p><u>PREČO:</u> Vedeli by ste vysvetliť prečo a ako by Vaša organizácia benefitovala z vybraného prístupu?</p>
	8.	<p>BigTech giganti pomaly začínajú vstupovať do „Platobnej oblasti“ bankovníctva aj za pomoci ich nových „jedno-clickových“ transakcií. Navyše, 82% zákazníkov sa zhodla na tom, že BigTech firmy sú schopné vykonávať to čo dnes vykonávajú banky. Teda vzhľadom na ich veľkosť a schopnosti je nutné očakávať, že ak by chceli, BigTech firmy by vedeli dosiahnuť model „Banky-ako-platformy“ oveľa skôr než banky samotné.</p> <p><u>ČO:</u> Aká je reakcia vašej organizácie na toto riziko? Sú banky schopné sa vstupu BigTechov ubrániť alebo by sa mali radšej zamerať na stratégiu kooperácie a partnerstiev?</p> <p><u>PREČO:</u> Vedeli by ste vysvetliť prečo by Vami zvolený prístup mala Vaša organizácia aplikovať v rámci svojich operácií?</p>

Skupina otázok č.3: Strana zákazníkov a Strana TPP	9.	<p>Pri budovaní platforiem je veľmi častou zvyklosťou preferovať a dotovať jednu z vytváraných platformových strán (napr. ako to robí Google, firmy platia za reklamy a bežný zákazníci vyhľadávajú zadarmo)</p> <p><u>ČO:</u> Je tento model jednostranných „dotácií“ aplikovateľný aj v otvorenom bankovníctve? Aký je prístup Vašej organizácie na túto otázku?</p> <p><u>PREČO:</u> Na základe akých faktorov sa Vaša organizácia rozhoduje ohľadne jej preferencií voči jednej zo strán?</p>
	10.	<p>Otvorené bankovníctvo prináša nové možnosti v rámci produktov a služieb pre jednak inividuálnych zákazníkov ale aj TPP.</p> <p><u>ČO:</u> Aký je prístup Vašej organizácie v kontexte týchto produktov? Preferuje jednu stranu pred druhou?</p> <p><u>PREČO:</u> Na základe akých faktorov sa Vaša organizácia rozhoduje v rámci tvorby a vývoja nových produktov?</p>
	11.	<p>Reputácia banky a s tým spojená dôvera sú základné piliere bankovníctva ale aj napriek tomu banky čoraz viac strácajú svoju tržnú centralitu a nie sú schopné naďalej interagovať so svojimi zákazníkmi, ktorí si oveľa častejšie vyberajú radšej TPP.</p> <p><u>ČO:</u> Ako sa Vaša organizácia vysporiadáva s týmto napätím v rámci jej vzťahov so zákazníkmi a TPP, a to hlavne pri kontextoch ako sú zodpovednosť za podvody, reputačné škody a náhrady finančných škôd?</p> <p><u>PREČO:</u> Na akých faktoroch sú založené tieto rozhodnutia?</p>
Skupina otázok č.4: Zabezpečenie	12.	<p>„Otvorené bankovníctvo je cool teraz ale bezpečné až neskôr“. Ináč povedané, banky sa sústreďia vyhradené na nové možnosti v rámci produktov a služieb a kvôli tomu zabúdajú na zabezpečenie svojich technológií, ktoré sú brané ako druhoradé.</p> <p><u>ČO:</u> Vzhľadom na Vše skúsenosti v rámci bankového sektoru, existuje pravda v rámci daného výroku?</p> <p><u>PREČO:</u> Čo je dôvodom pre Váš názor?</p>
	13.	<p>Otvorené bankovníctvo je atraktívne hlavne kvôli novým produktom a možnostiam, ktoré prináša na trh. Avšak, jednoduchosť použitia a „customer friendliness“ sú často v rozpore so silným zabezpečením (napr. jedno-clickové obchodníctvo, ktoré protirečí dvoj-faktorovej autorizácii)</p> <p><u>ČO:</u> Je toto relevantné v rámci Vašej organizácie? Ak áno, existujú kompromisy, ktoré je potrebné brať do úvahy pri tvorbe produktov?</p> <p><u>PREČO:</u> Aké sú hlavné faktory, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie medzi zabezpečením a jednoduchosťou použitia?</p>
	14.	<p>Regulácia PSD2 sprístupňuje dáta množstvu nových TPP, čo logicky zvyšuje plochu pre externé hrozby a útoky. Zároveň neexistujú spoločné štandardy zabezpečenia pre banky a TPP, ktoré by spĺňali RTS XS2A požiadavky. To teda vytvára príležitosť pre zraniteľnosť dát zákazníkov a otvára banky útokom z externého prostredia.</p> <p><u>ČO:</u> Ako sa Vaša organizácia chráni voči týmto rizikám a aké sú jej strategické odpovede?</p> <p><u>PREČO:</u> Aké faktory sú najdôležitejšie počas rozhodovania Vašej organizácie ohľadne jej stratégií na odpoveď daným rizikám?</p>
	15.	<p>Na základe nálezu od EBA, nebezpečné správanie zákazníkov je jedno z najčastejších a najzávažnejších zabezpečovacích rizík. Navyše, ak do rovnice pripojíme dôveru zákazníkov, v prípade jej straty sa akékoľvek predošlé pokusy o zabezpečenia banky vytratia taktiež.</p> <p><u>ČO:</u> Aké možnosti má Vaša organizácia na to aby dané riziko odstránila?</p> <p><u>PREČO:</u> Prečo si myslíte, že je/nie je potrebné dané riziká zmierniť či odstrániť? Prečo by Vaša organizácia mala zvoliť možnosť, ktorú navrhujete?</p>
	16.	<p><u>ČO:</u> Aké sú najčastejšie a nejnebezpečnejšie zabezpečovacie hrozby v rámci denno denného chodu Vašej organizácie? (Např. Dáta breach, Falsifikácia, útoky Denial of Service, Nešifrované logins, Nefunkčná infraštruktúra, útoky Man-in-the-middle, kompromitované tokeny, IP address spoofing, zlyhanie brán API atď)</p> <p><u>PREČO:</u> Prečo sú dané riziká nebezpečné a potrebné k zmierneniu či odstráneniu? Aké hrozby pre banku predstavujú? (v závislosti na výpovedi účastníka)</p>

## Appendix B

### *Zoznam schém*

Schéma č. 1: Štyri strategické možnosti reakcie bánk.....	33
Schéma č. 2: Štyri možné strategické roly bánk.....	35
Schéma č. 3: Štyri možné roly bánk + vizualizácia vzťahov .....	38
Schéma č. 4: Gioia štruktúra dát.....	48
Schéma č. 5: Duality v konkurenčnom prostredí bánk.....	75

### *Zoznam tabuliek*

Tabuľka č. 1: Sumarizácia literatúry o výstavbe platformových organizácií.....	25
Tabuľka č. 2: Rozličné možnosti otvorenosti bánk v rámci platformizácie.....	31
Tabuľka č. 3: Súhrn pracovných profilov účastníkov interview .....	45