

DIGITÁLIS FORRADALOM A BANKSZÉKTORBAN

Schenk Tamás

A legöregebb ma is működő bank, a Monte dei Paschi di Siena 550 évvel ezelőtt egyszerű üzleti modell mellett kezdte meg működését: betétgyűjtés, hitelezés, egy központi nyilvántartás, azaz főkönyv vezetése, mindez egy lehetőleg erős falakkal határolt épületben. Évszázadokig alig változott az alapmodell. Aztán az elmúlt harminc évben a számítástechnika és az információtechnológia robbanásának első hulláma tucatnyi csatornával és ezernyi termékkel tette komplexebbé azt. Az utolsó öt év digitális forradalmában pedig a bankolás minden mozaikja tovább színezhető. Kérdés persze, hogy melyik mozaikot kell először, melyiket később festegetni. Némely kockát megkívánják az új piacra lépők, sőt a blockchain a bankolás legtradicionálisabb elemét, a főkönyv megbízható vezetését kísérli meg kiváltani.

Végző soron egy bank működésének sikeressége három érdekcsoport elégedettségén mérhető le.

- Az ügyfelek a bankhoz való hűségükkel, mind több – vagy kevesebb – szolgáltatás igénybevételével adnak visszajelzést.
- A bank alkalmazottai a bérek mellett a munkahelyi környezetüket és a személyes fejlődési lehetőségüket értékelik.
- A tulajdonosoknak pedig a fenntartható profitabilitás és a részvények érték-növekedése számít.

Mára mindhárom érdekcsoport számára meghatározó lett, hogy milyen választ ad az adott pénzügyi intézmény a digitalizáció kihívásaira. A különbségek pedig lassan mérhetőek lesznek. Fontos megfigyelés például, hogy míg 2010-ben a bankok tőkepiaci értékelésében megfigyelhető különbségeket döntően a portfóliójuk földrajzi összetétele indokolta, addig 2017-ben már az egyes piacokon alkalmazott üzleti modellek, a menedzsmentmegközelítés, a digitális képességek magyarázták a P/BV szórás kétharmadát (McKinsey Panorama, 2017). Mostanság kevésbé determináló a bankok piacainak növekedési potenciálja; meghatározóbb, hogy milyen sikerrel működik egy bank a saját piacán. A szórás pedig nem kicsi, az európai bankok legjobb decilisének értékelése tavaly nyolcszor magasabb volt a legrosszabb tizednél. A különbség növekvő részét magyarázza a bankok digitális stratégiája.

Ebben a cikkben a bankszektor digitalizációjának mai helyzetét tekintem át. Először a külvilágból érkező legfontosabb hatásokat veszem sorra, majd a digitalizáció négy, ma meghatározó csapásirányát mutatom be. A helyzetértékelést külföldi és magyar példák illusztrálják. Az egyes szakaszok végén összefoglalom, hogy a következő egy-két évben mi várható a magyar bankszektorban.

JEL-kódok: G21, O33

Kulcsszavak: digitalizáció, fintech, ügyélfút, digitális platform, bankfiók, adatelemzés, ökoszisztéma

1. IMPULZUSOK A BANKOKAT KÖRÜLVEVŐ VILÁGBÓL

A bankolás technológiai szempontból messze nem a leggyorsabban fejlődő szektor. Ennek három fő oka van:

- Jövedelemtermelés tekintetében a legfontosabb ügyfelek a felső középkorúak (50–60 év), akiknek már van megtakarítása, sokat tranzaktálnak mindennapi életükhöz kötődően, és jelzáloghitelük is van. Viszont ők jellemzően nem a technológiai újdonságokra legfogékonyabb korosztály, mint például a 20–30 év körüliek a telekommunikációban vagy a médiafogyasztásban. Ezért a bankok „ráérnek” más iparágakat követő magatartást tanúsítani, a már más szektorban bevált újításokat átvenni.
- Ráadásul a bankszektor megoldásaira jellemzően nincs szabadalmi védettség, azok könnyen másolhatók. Így a technológiai innovációba fektető versenyzőknek nincs védett időkerete a befektetése megtérülését begyűjteni. Ezért nem is innoválnak olyan bátran.
- Nagyon fontos elvárás még a banki informatikai rendszerek biztonságos működése, ami szintén a fontolva haladás melletti érv.

Az óvatosabb fejlesztés eredményeképpen az internetes adatátvitel és a mobiltelefonok technológiai fejlődése pár éves késéssel kopogott be a bankok ajtaján. A kopogásból hamar dübörgés lett, és legalább öt nagy változás hallatszik ki a zajból.

1.1. A mobil mindenek felett

Az adatátviteli és a számítási sebesség növekedése, a háttértárolói kapacitás megrágrása a napi életben legmeghatározóbban a mobil eszközök fejlődésén keresztül jelent meg. Az 1990-es évek elejének Nokiájához mérten egy Samsung S8-nak ezerszer nagyobb felbontása és 2 milliószor nagyobb memóriája van, miközben a készülék súlya változatlan.

Ez a telefon pedig már elég jó ahhoz, hogy ne csak telefonálásra használják az emberek. A mobilkészülék mint digitális svájci bicska tényleg hozzájuk nőtt. Átlagosan 1 méteres távolságon belül van tőlük, naponta 100 alkalommal ránéznek, fotó minőségű képet ad, és a felhasználók negyede még a zuhanyzóba is magával

viszi a készülékét (Benyó, 2017). A felhasználók percek alatt észreveszik, ha nincs náluk a mobil. Hamarabb, mint az otthon hagyott pénztárcát.

A felhasználók ragaszkodásával és a készülékek sokoldalúságával az 5 milliárd mobiltelefon, különösen a 2,8 milliárd okostelefon (GSMA, 2018) a pénztárca és a bankkártya versenytársa lett.

A telekommunikációban az adatátviteli sebesség következő ugrásain túl (4G, 5G), felhasználói oldalon a dolgok internete (Internet of Things, a hálózathoz kapcsolódó, információgyűjtő és továbbító eszközök) a következő nagy dobás. A fitness-órákat, autóflotta-követőket és ipari szenzorokat felölelő eszközkör mérete már ma is 7 milliárd feletti. Várhatóan mind több ilyen eszköz adatai, mérései fognak pénzügyi tranzakciót indukálni, így banki „ügyfelek” lesznek.

1.2. Z, aligha hangya

A mobiltelefonia, a folyamatos hálózati lét meghatározóan hat az egyes társadalmi korcsoportok jellemző személyiségjegyeire is. Míg a bankok számára üzletileg ma legfontosabb baby boom (1946–64 között születettek) és X generáció (1965–80) konzervatív részese az informatikai fejlődésnek, addig az Y generációnak (1980–95) olyan természetes az internet, mint a levegővétel, a Z generáció (1995–2010) pedig már élni sem tudna online kapcsolat nélkül.

Átlagosan egyre nehezebb a fiatalabb korosztályok figyelmét hosszan megőrizni. Türelmetlenebbek, jobban informáltak, releváns információt akarnak, döntésre, választásra törnek. A fiatal korosztályok attitűdjének változásával a fogyasztói elvárásaik is átalakulnak, amihez a pénzügyi szolgáltatójuknak is alkalmazkodni kell.

1.3. Született digitálisok

A networkhatás az online világ egyik meghatározó jelensége. Több felhasználó még több felhasználót vonz, de nem lesz kényelmetlen a tömeg, mint a sarki fűszeresnél. Minél többen vásárolnak az Amazon.com oldalán, annál több eladó jelentkezik be a platformra, amitől ismét több vevő jön. Az eredmény pedig az, hogy az amerikai online kiskereskedelem 40%-a az Amazon platformján történik, a webes keresések 90%-a sok országban a Google-é (*Economist*, 2018).

A született digitális cégek nem kötődnek egy-egy iparághoz. Az ő tudásuk magja az ügyfélbarát szolgáltatási felületek kialakításában és a tranzakciók során begyűjtött adatok rendszerszerű felhasználásában van. Indultak akár üzenetküldésből, közösségi portálból, kiskereskedelemből, ma azzal kísérleteznek, hogy mely iparágak termékeit tudják hatékonyan értékesíteni sokmillió, lojális ügyfélkö-

rüknek. Lehet ez utaztatás, médiatartalom, háztartási elektronika, divatruházat. Az árucikkek széles körét ajánlják a nagy tömeget vonzó és ügyfélbarát egységes platformjaikon, ezzel kivéve a termék előállítóinak kezéből a disztribúciót. Valamelyest hasonlóan a szupermarketek térnyeréséhez a szakboltokkal szemben, a platformcégek nagy sebességgel bontják le az iparágak közötti határokat (Alturi et al., 2017).

A disztribúció és a termékgyártás szétválása a bankok számára is fenyegetés. Különösen azért, mert nehéz előre becsülni, hogy miként oszlik meg a profitartalom a két tevékenység között. A pénzügyi közvetítőkkel és ügynökökkel való jutalék-megosztás várható arányairól a vannak élő példák, amelyek alapján a disztribúció 25-50%-os részesedést is elérhet a termék teljes nyereségéből.

1.4. A szépség és a szörnyeteg

A született digitális cégek előretörésében nagy szerepe van az ügyfélközpontúságuknak. Az Amazon csaknem húsz éve, 1999-ben vezette be a „1-Click” vásárlást. Még ha felkészültsél előre meg is kell adni néhány adatot, a folyamat rövid, jól követhető, könnyen értelmezhetőek a kérdések, a felhasználó mindig tudja, hogy mire számíton.

Mára az egyszerű ügyfélút (customer journey, egy termékvásárlási folyamat, amelynek során az ügyfél információkat kap és ad, változó hangulati, elégedettségi, érzelmi hatások érik a termékről, a márkáról) a felhasználók alapvető elvárása lett. Ez nagy kihívás a bankszektornak, ahol a 30-50 oldalas igénylőlapok sem ritkák. Igaz, a lapok számában és a folyamatok összetettségében a jogszabályi elvárások is komoly kényszereket jelentenek. Viszont a kérdések közérthetősége, az input mezők mérete, a navigáció teljesen a bankokon múlik.

1.5. A startupok lázadása

Az elmúlt években a számítási kapacitás, a tárhely, általában a technológia lényegesen olcsóbb lett. Ezzel önmagában csökkent a belépési korlát a bankpiacra. Az új technológiák adta lehetőségek pedig ezerszámra gerjesztették az ötleteket a bankolás egy-egy részterületének átalakítására. Sok korábbi bankár, adott területek szakértői érezték úgy, hogy önálló vállalkozásba kezdve, a siker nagyobb esélyével aknázhathatják ki az ötletüket. Az ő vállalkozó kedvük találkozott a kockázati tőke viszonylagos forrásbőségével, és pár év alatt tízezernél is több startup vágott neki a bankolás – vagy legalább egy részterülete – megújításának.

Az évtized első éveiben még többen azt célozták meg, hogy nagy saját ügyfélkört építsenek ki. Ez csak a legújítób, legrelevánsabb fintech startupoknak sikerült. A

nagy többség ma már a saját szolgáltatási ötlete előnyének kiteljesítésére fókuszál, míg a piaci bevezetést a meglévő ügyfélkörrel bíró piaci szereplőkkel kooperációban képzei el.

2. A DIGITALIZÁCIÓ FŐ CSAPÁSIRÁNYAI A BANKSZÉKTORBAN

Amikor egy vállalkozás elindít egy átfogó programot, célszerű annak fókuszát, terjedelmét definiálni. Ez segíthet abban, hogy milyen feladatokkal foglalkozzanak a projekt résztvevői, milyenekkel nem, és a projekt céljainak elérését sem lehet később enélkül visszamérni.

Nincs ez másként a digitális transzformációval sem. Nehezíti a helyzetet, hogy a „digitális” kifejezés sokféleképpen érthető. Például a Wikipédia definíciója inkább természettudományos: „Digitális: valamely változó jelenségnek, vagy fizikai mennyiségnek diszkrét (nem folytonos), megszámlálhatóan felaprózott, s így számokkal meghatározható, felírható értékeinek halmaza (például: jel [informatika], számítógép, széles sávú internetkapcsolatok, digitális fényképezők, digitális hangrögzítés stb.)”

A vállalkozások szempontjából a digitális transzformáció az üzleti modell átalakítását jelenti, figyelemmel négy fontos elemre:

- az új működési megközelítés teljesen ügyfélközpontú legyen, kiemelkedő felhasználói élményt nyújtson;
- a folyamatok központból vezérelhetők és gyorsan módosíthatók legyenek;
- az ügyfélutak automatizáltan működjenek, papírmentesek legyenek; és
- az ügyfeleknek szóló ajánlások, válaszok a rendelkezésre álló adatok elemzésén alapuljanak.

A bankszektor született digitális szereplőinek számára ezek a célok természetesek, az inkumbensekkel szembeni versenyelőnyszerzésnek a fő lehetőségei. A tradicionális bankoknak pedig azon kell gondolkodniuk, hogy milyen módon és ütemben alakítják át a jelenlegi működésüket.

Ebben a körben két nagy irányzat figyelhető meg: a nagy ugrást előkészítők és a fokozatos, modulonkénti átalakítók. Előbbiek klasszikus példája a Nordea Bank, ahol a meglévő informatikai rendszer fejlesztését visszafogták, és egy új platform több éves és milliárd dolláros fejlesztésébe kezdtek, azt célozva, hogy az új környezet egyszerű, rugalmas és nyitott lesz, a bankolás iOS-ét hozzák létre.

Gyakoribb, rövid távon biztosan kisebb kockázatú választás a meglévő folyamatok és rendszerek moduláris felfrissítése. Ezen az úton a fejlesztések sorrendjét az ügyfelek fogékonysága és az új piacra lépők fenyegetése határozza meg. A fenyegetés pedig megtámadott ügyfélkapcsolatban és kockázatos bevételben ölt testet.

2.1. Fizetési és átutalási alkalmazások

A fizetések és átutalások nem a legnagyobb bankibevétel-termelő szolgáltatási kör, de az ügyfélkapcsolat megszerzésének kiváló színterei. Nagyságrendileg a banki bevételek 10-15%-a származik ezekből a szolgáltatásokból (*McKinsey, 2017*). Ugyanakkor napi többszöri ügyfél-interakciót hoz, ezzel a bank-ügyfél kapcsolatban a leggyakoribb találkozási pont. Ezért lényeges, hogy milyen ügyfélélménnyel zárul egy-egy tranzakció.

Míg pár évtizede örültek az ügyfelek, ha nem kellett készpénzt kezelniük, vagy pár nap alatt átért egy átutalás, addig mára a legjobb gyakorlatok szolgáltatási szintjét a pár másodperces tranzakcióindítás és az azonnali elszámolás képviseli. Egyszerre él két véglet a piacon, jól illusztrálva az ügyfelek szokásváltozásának időigényét. A tollal kitöltött, papíralapú csekket még mindig milliók használják, lásd például a sárga csekk még ezekben az években is 200 millió feletti darabszámú forgalmát Magyarországon. Ugyanakkor a mobiltelefonnal való fizetésen már nem lepődnek meg a pincérek sem. A két véglet között rengeteg megoldással kísérletezik a több ezer fintech startup. A fintech startupok között az induló vállalkozások számát tekintve a lakossági fizetési megoldások a legnépszerűbb piaci szegmens.

A mobilfizetési megoldások két csoportra oszthatók. Az első a vásárlások távoli, internetes fizetési, ahol az egyszerűség a kulcs. A 20-28 karakter hosszú számlaszám, IBAN-kód vagy a 16 számjegyű kártyaszám versenyez egy saját azonosítóval, e-mail címmel vagy telefonszámmal. A másik felhasználási kör a helyszíni fizetés egy mobiltárca-alkalmazás és az NFC-technológia segítségével.

A mobilfizetés elterjedési sebessége piaconként nagyon eltérő. Ott, ahol a bankkártyák széles körben elterjedtek, a korábban vártnál lassabb feljutás mérhető. Nem egyértelmű ugyanis, hogy mi kényelmesebb: a ma sokszor 15 centiméteres, 20 dekagrammos okostelefon előbányászása zsebből vagy táskából, vagy a 9 centiméteres, 5 grammos bankkártya kiemelése az ingzsebből.

A kényelem mellett a mobilfizetés elterjedésének másik lassító tényezője az ügyfelek bizalmának időigényesebb felépülése. Sokan tartanak a kiberbűnözéstől, adataik illetéktelen kezekbe kerülésétől. Több piackutatás is arra jutott, hogy a fizetési tranzakcióknál az ügyfelek legfontosabb szempontja a bankszámlaadatok és a személyes adataik biztonsága. A sebesség és a kényelem csak ezután jön (*Eölyüs, 2017*).

2016 végére az Egyesült Államokban 230 millió okostelefon-felhasználó 17%-a fizetett boltokban a telefonjával (*Misasi, 2017*). A helyszíni mobilfizetés 2017 közepe óta érhető el Magyarországon, és már több tízezer használják.

Mások továbbra is kártyafókuszú szolgáltatásokkal kísérleteznek (N26, Curve, Touch Bank). Persze mindegyikük ad a kártya mellé mobilalkalmazást, amely-

lyel egyszerűen lehet alapfunkciókat kezelni, mint például a kártya letiltását, internetes fizetés ki- és bekapcsolását, hűségprogram feltételeinek állítását. A szolgáltatásaiknak jellemzően van néhány erős megkülönböztető eleme, például a néhány perces számlanyitás, több bankkártya összevonása egy kártyára vagy ingyenes nemzetközi pénzfelvétel.

A fizetési forgalmi újítások még két fontos terepe a nemzetközi fizetés és a kisvállalkozások számlakezelése. Előbbiben a gyorsaságával – néhány nap helyett jellemzően napon belül –, illetve alacsony és transzparens díjaival tudott 1 millió feletti ügyfélszámával mérhetően növekedni a TransferWise. Utóbbi területen sokan kísérleteznek a kisvállalkozások adminisztrációs feladatainak automatizálásával, ilyen például Magyarországon az OTP eBIZ Kft. Az ő értékajánlatuk lényege, hogy sok eszközzel segítik a pénzügyi vezető munkáját: például egy bejövő számlát elég csak egyszer kézbe venni, utána már a teljesítés igazolása, a könyvelés és az átutalás pár kattintással történik.

A bankok szempontjából az ügyfélkapcsolat megtartásán túl azért fontos a fizetési forgalmi szolgáltatás, mert a fizetési forgalmi adatok kiválóan felhasználhatók az ügyfelek következő igényeinek eltalálására, relevánsabb ajánlatok nyújtására, adott esetben a hitelezési kockázat felmérésére.

A PSD2 (Payment Service Directive) életbe lépésével a bankok tranzakciós adatvagyonának egy része harmadik fél számára is elérhetővé válik. A digitális platformcégek és a fintechvállalkozások az adatvagyon kihasználásban jellemzően fejlettebbek, mint a tradicionális bankok. Előbbieknek több éves tapasztalatuk van arról, hogyan építsék a felhasználóknak a platformjukon rögzített választásaiból az adatbázisaikat, milyen modellekkel elemezzék az adatokat, és hogyan vezessék vissza az elemzési eredményeket az értékesítésbe.

Magyarországon százezrek fogják kipróbálni a mobilfizetést a következő években, és ehhez csaknem minden nagyobb bank fog megoldást ajánlani. Míg az egyszerűbb azonosítással működő internetes fizetési megoldásoknak jó esélyük van az áttérésre a bankkártyával szemben, addig a boltokban csak lassan fogja megszorítani a mobiltelefon a bankkártyát. A PSD2 életbelépésével megjelenő, új szereplőknek nem lesz egyszerű dolguk, ha az ügyfeleket lekötő, átcsábító új szolgáltatásokat szeretnének behozni a piacra. A legnagyobb fenyegetést a magyar bankokra nézve az jelentené, ha nemzetközi platformcégek erősítenék jelenlétüket a magyar piacon.

2.2. Az elejétől a végéig digitális ügyfélutak

A digitális ügyfélutak újratervezése az a terület, ahol az értékesítési hatékonyságra, a költségmegtakarításra és az ügyfél-elégedettségre egyszerre lehet hatni. Egy nehézkes onboarding folyamaton az érdeklődők 98%-a is elveszhet, egy jól

tervezett folyamat nagyságrendet tud javítani a szerződő ügyfelek arányán. A banki folyamatok digitalizációjára induló projekteknek nem csupán azt kell megcélózniuk, hogy a meglévő papír- vagy félpapíralapú megoldásokat mobiltelefonra tereljék, hanem meg kell ragadni az alkalmat a folyamat újratervezésére is. A technológia fejlődése és az ügyfelek digitális affinitásának növekedése biztosan új elemek automatizációját teszi lehetővé, ami munkabért, papír- és logisztikai költségeket vált ki. Nemcsak költséget csökkenthetnek, hanem a rendelkezésre állást és a válaszadás minőségét is javítják nemsokára a mesterséges intelligenciával működő beszélgetési és chatfelületek. Végül egy gyors, a nehéz felismerésekhez az ügyfelet hozzásegítő folyamat nagyban tudja növelni az ügyfél bizalmát a bank iránt.

Sokan gondolkodnak arról, hogy milyen termékkörben érdemes a digitális csatornát előtérbe tolni. Biztosan ilyen a pénzügyi egyenleg gyors bemutatása, az összes számla egy felületen való áttekintése, a számlaaktivitás bemutatása, egykattintásos lehetőség egy-egy tranzakció részleteit megnézni vagy megismételni az átutalást, egyszerű befektetési döntéseket hozni. A korábban fáradságos számlanyitást példamutatóan lerövidíthető digitális ügyfélúton. Ez 45 percről 8-10 percre csökkenő ügyfélfoglaltságot jelent. A kiskereskedelmi platformszolgáltatók számára kézenfekvő terep a fogyasztási hitelezés, ezért a tradicionális bankoknak is érdemes erre felkészülniük. Másik oldalról viszont vannak olyan bonyolultabb termékek, ahol nem érdemes az ügyfélnek sokáig egyedül fejtegetni a komplexitás elemeit. Ilyen az első jelzáloghitel, a hitelek összevonása, átütémzése, a hosszú távú megtakarítás tervezése, az életbiztosítás, a hagyatéki ügyek, panaszügyek. E körben kevésbé kecsegtető lehetőség a teljes digitalizáció.

A digitális ügyfélutak tervezéséhez kialakult néhány alapelv, amelyek tiszteletben tartása biztosabbá teszi a lelkes fogadtatást az ügyfelek oldaláról:

- a legkevesebb adatbekéréssel terhelni az ügyfelet;
- egyszerű és érthető design, a lehető legkevesebb kattintás;
- követhető folyamat, az ügyfél mindig tudja, milyen lépések és mennyi idő van még hátra;
- a termékfeltételek teljes transzparenciája;
- a szakzsargon kerülése, előismeret nélkül is érthető szövegezés;
- vizuális ábrákkal segíteni a megértést;
- a biztonságosság, az adatvédelem elsődlegessége.

Az ügyfelek egyre nagyobb része – és már nem csupán a 30 alattiak – használ internetet, tájékozódik a weben banki ügyekről. Mégis, az ügyfelek ma még viszonylag kis arányban fejezik be a termékigényléseket digitális csatornán. Például a magyar személyi kölcsön-szegmensben az online leadekkel induló hitelnyújtások aránya 20% körüli, míg a teljesen digitálisan végigvitt folyósításoké 5% közeli.

Ebben elmozdulás várható. Egyre többen fogják nem csupán a termékkiválasztási, hanem a teljes vásárlási folyamatot is digitálisan végezni.

Ezzel együtt még évtizedekig lesznek olyanok, akik a szerződéskötésre, a pénzügyi teljesítésre bankfiókba szeretnének majd menni. A fiók nyújtotta biztonságérzet és a személyes kapcsolat fontos számukra. Az ő igényes kiszolgálásukhoz az új ügyfélutakat omnichannel módon érdemes megtervezni, azaz a fióki és a digitális folyamatnak csaknem azonosnak kell lennie, illetve a digitálisan megadott adatokat a fiókban is elérhetővé kell tenni. Ezzel az otthon digitális úton megkezdett igénylés befejezhető a bankfiókban dupla rögzítés nélkül.

A legtöbb magyar bank már felismerte, hogy az ügyfelei digitális csatornákon való kiszolgálásához fejlesztenie kell az ügyfélútjait. Látványos például az online személyi kölcsön-ajánlatok, vagy a videón keresztüli számlanyitási ajánlatok megjelenése. Várhatóan ez a trend folytatódik mind több megújuló digitális folyamattal, főként a számlanyitás és a fogyasztási hitelezés területén. A mobilbankok fejlesztése kap még nagyobb hangsúlyt egyszerűbb belépési azonosítással, könnyebb tranzaktálással.

2.3. Digitalizáció minden csatornán

Az ügyfelek vegyes csatornahasználata szükségessé teszi, hogy a bankok tudatosan alakítsák ki a fiókok, az ügynökök, az online bank, a mobilbank és más csatornák közötti munkamegosztást. Elsőre meglepőnek tűnhet, de az európai bankoknál végzett tranzakciók körében 2016-ban már nemcsak a fióki és az ATM-tranzakciók részesedése csökkent, hanem az online banki csatornáé is. Viszont a mobilon végzett tranzakciók részaránya három év alatt gyakorlatilag nulláról 25%-ra emelkedett (Finalta, 2017). Másfelől azonban a lakossági termékértékesítésnek 74%-a a fiókban, 14%-a online, 5%-a telefonon történik. Mobilra egyelőre alig 2% jut.

Ez azt mutatja, hogy még sokáig maradnak a fiókok, ugyanakkor egyáltalán nem mindegy, hogy milyenek lesznek. A digitális eszközök két csoportja a fiókba is beköltözik.

Mind többen választják azt, hogy önkiszolgáló zónákat hoznak létre a fiókon belül. Itt ki- és befizető ATM-ek és ügyfélterminálok kapnak helyet. Nyitvatartási időben a gépek használatát banki ügyintéző segíti, tanítja az ügyfeleket. Vannak kísérletek arra is, hogy ebben a zónában a segítő ügyintéző az ügyfelek saját eszközein mutassa meg a bank digitális megoldásainak használatát.

A fiók másik részében a bonyolultabb pénzügyi termékekhez kapcsolódó tanácsadás történik. Az ügyfelek tájékoztatását és a gyors adatbevitelt tudják az új digitális eszközök megkönnyíteni. Egy 20-30 évre szóló megtakarítási stratégia

tervezéséről vagy egy jelzáloghitel-választásról sokkal könnyebben érthető magyarázatok adhatók, ha vizuális eszközökkel segíthető az ügyfél megértése. A nagyobb fiókokban csaknem minden banki ügy elintézhető, vagy legalábbis elindítható. Ennek az az ára, hogy ezek a fiókok több ezer oldalnyi ügyviteli szabályzattal és több száz ügyfél által aláírandó dokumentumtípussal dolgoznak. Az aláírivalók digitalizálása és az aláírások elektronikus felvétele csökkenti a papírfelhasználást, és megkönnyíti a visszakereshetőséget.

A videochat-szolgáltatások felfutásával egyre gyakoribb alternatíva a videofiók, ahol az ügyfél videocsatornán beszélget a call centerben dolgozó ügyintézővel. Ez a Skandináviában népszerű megoldás meg tudja tartani az ügyintézés személyességét, míg megtakarítja az ügyfél fiókba utazásának költségét.

A fiókokhoz hasonlóan szerteágazó funkciókat töltenek be az online bankok. Sokáig az volt egy online bank képességének vezető metrikája, hogy hányféle funkcionalitással bír. A legjobbak 150-200 funkciót is belefejlesztettek a webbankba. Ugyanakkor az ügyfelek döntő többsége alig egy tucat funkciót használ. Ezért mára az igazi virtus a könnyen átlátható menüszerkezetek kialakítása, a személyre szabott, öntanuló felületek megvalósítása lett. A digitális ügyfélutak kialakítása igazán ezen a csatornán teljesezhet ki.

A mobilbanknak célszerű egyszerűnek, gyorsan kezelhetőnek maradni. A következő időszak egyik nagy kihívása ezért a végtelen funkcióötlet-áradattal szembeni önmérséklet lesz. A biztonság szintén nagyon fontos, de az egyszerű belépést biztosítani kell. Van banki példa arra, hogy a fejtörőbe torkolló, hatjegyű egyszeri azonosító kiváltása ujjlenyomatossal hetek alatt a többszörösére emelte a mobilbanki belépők számát. A jelszó kényelmes módosíthatósága is fontos, míg a tranzakciós limitek szabad állításával lehet egyéni biztonsági szinteket meghatározni.

A fiókok számának sikeres, érdemi ügyfélvesztés nélküli csökkentésére egyre több nemzetközi példa van. A fiókszámcsökkentésben nemegyszer 20-50%-os mértéket is elérnek a bankok. E példáknál érdemes figyelni az induló és záró fióki penetráció szintjét is, sokszor ez utóbbi is egész magas. Még a sikeres példák esetében is gyakori az ügyfél-elégedettség átmeneti visszaesése, mivel az erőltetett fióki áttételre a digitális csatornák kapacitása, kiszolgálási színvonala induláskor nem kellően felkészült. Nehézséget okoz még a kisebb vidéki városok kezelése, ahol jellemzően alacsonyabb az ügyfélkör digitális affinitása, és ha személyes kapcsolat nélkül maradnak, akkor nagyobb arányban váltanak a városban jelenlévő másik szolgáltatóra.

A következő években lassan tovább csökken a fiókok szerepe, de a fiókhálózat még sokáig fontos értékesítési terep marad. Sok új applikáció segíti majd a fióki és az ügynöki munkát. Az online bankoknak erősödik a személyre szabottsága, ezzel is segítve a könnyebb kezelhetőséget.

2.4. Adatelemzés

A bankok első adattárházai már bőven serdülőkorúak. A legtöbben régen túl vannak az első modellépítéseken, hipotézisállításokon, és szerencsés esetben fel tudnak mutatni olyan pilótákat, amelyekben az adatbányászati modell alapján kiválasztott termékkel az ügyfélkonverzió 3 százalékponttal emelkedett. A gond csak az, hogy a szórványos pilótákból jövő többletbevételek eltörpülnek a bank teljes, vagy akár a nagy kezdeményezésekhez kapcsolódó pénzügyi eredményei mellett. Az érdemi pénzügyi hatáshoz az adatelemzési tevékenységet fel kell futtatni. Ahhoz, hogy igazi hajtóerővé válhasson, be kell építeni a bank stratégiájába és szervezeti működésébe.

Mivel a banki interakciók mind nagyobb részben történnek a digitális térben, mind több ügyfél-interakciónak van adatként rögzített nyoma. A tárolókapacitások árának csökkenése és sebességének növekedése lehetővé teszi, hogy a bankok minél többet eltároljanak ezekből a nyomokból. A statisztikai módszerek fejlődése és a számítási kapacitás olcsóbbá válása pedig arrafelé mutat, hogy az adatokból összefüggések kiolvasása is megoldható.

Ma az adattárolás, az adat-előkészítés vagy a becslő modell építése megoldhatónak látszik. A tesztek eredményeinek visszavezetése a gyakorlati üzleti működésbe, az értékesítésbe, a kockázati döntésekbe nehezebb. A gyakorta valamelyest elszigetelt adatbányásműhelyek csak felszínesen tudják bemutatni eredményeiket az üzleti döntéshozóknak, nem alakul ki közös gondolkodás az adatvagyon színesítéséről. A use case-ek, a felhasználási ötletek várható hatása sokszor nem kerül becslésre. Így nem feltétlenül a legnagyobb hatású kérdésekhez kapcsolódnak az elemzések, és az ötletek közötti prioritizálás esetleges marad. A folyamatos tesztelés-értékelés-kiigazítás ciklushoz szükséges kollaboráció az adatbányászok, az üzlet, az IT, a kockázatkezelés és a compliance között szintén nehezen valósítható meg. Ennek hiányában pedig nem alakul ki annak a rendszere, hogy a szervezet százas nagyságrendű hipotézist pilótázzon, majd döntsön a kiterjesztéséről vagy elvetéséről.

A született digitális cégek jellemzően tapasztaltabbak az adatvagyon kiaknázása terén. Az elemzéseik eredményeit valós időben vezetik vissza a felhasználók felé. Ahhoz, hogy állják a versenyt, a legtöbb banknak még integrálnia kell a működésébe az adatelemzési funkciókat.

Az adatelemzési képességek kiteljesedését a magyar bankszektorban két tényező is késleltetheti. Az első átmeneti: a következő hónapok az új szabályozói elvárásoknak, a GDPR-nak (General Data Protection Regulation) való megfelelés jegyében telik majd. A második tartósabb: a magyar piac viszonylag kis mérete nehezíti az adatelemzési use case-ek megtérülését is, hiszen itt 5 százalékpontnyi konverziójavulás inkább pár ezer, mintsem pár millió ügyfelet jelent.

3. A HOSSZÚ TÁVÚ KÉRDÉS

Ahogy a platformcégek igyekeznek több iparág termékeinek forgalmazásában szerepet nyerni, úgy a digitalizáció a bankok előtt is megnyitja az új területekre való belépés lehetőségét.

Néhány éve felvetettük, hogy egy OTP-bankfiók felszabaduló területén áruljunk könyvet vagy pizzát. Akkor a bankárkollégák hamar letörölték a felvetést a releváns ötletek listájáról. Ma a Simple applikációján keresztül az OTP árul pizzát, könyvet, még mozi- és színházjegyeket is.

Valószínűnek látszik, hogy a digitális térben a felhasználók nem fognak minden igényükhöz külön applikációt használni, hanem a számukra kedves környezetben végezik el a lehető legtöbb tennivalójukat. A legbarátságosabb felületet nyújtó szolgáltató tudhatja majd leginkább magáénak az ügyfelet.

A bankok kedvező helyzetből indulnak az emberek szélesebb körben való kiszolgálását célzó versenyben. Az ügyfelek jellemzően megbízható és biztonságos partnernek tartják a bankokat. A bankok adatvagyonukból jól ismerik az ügyfelek preferenciáit. Ráadásul a bankok eléggé tőkeerősek ahhoz, hogy fejlesszék saját platformjaikat. Számos igénykör, például a lakhatási témák, a mindennapi élet adminisztrációja, a vásárlás közel is áll a banki tevékenységhez. Kérdés, hogy Magyarországon mely bankok áldoznak a következő években az ökoszisztéma kiépítésére.

HIVATKOZÁSOK

- ATLURI, V. – DIETZ, M. – HENKE, N. (2017): Competing in a world of sectors without borders. *McKinsey Quarterly*, 2017. július.
- BENYÓ PÉTER (2017): *Fintech magyarul, avagy a Simple-sztori* (előadás). eTrendsExpo, október 5.
- The Economist (2018): *How to tame the tech titans*. 2018. 01. 18.
- EÖLYÜS, E. (2017): Digitizing the Future via Convergence (előadás). 2017. október.
- McKinsey Finalta (2017): *The next disruption in mobile banking* (előadás). 2017. június
- GSMA (2018): *The Mobile Economy 2018* (report). 2018. január
- McKinsey (2017): The Phoenix Rises: Remaking the Bank for An Ecosystem World. *McKinsey Global Banking Annual Review*, 2017. október.
- McKinsey Panorama (2017): A new era in banking: shifting the focus from portfolio strategy to business model. 2017. november.
- MISASI, M. (2017): 22 Mind-Blowing Mobile Payment Statistics. www.bluesnap.com, 2017. február.