

BANKY USPĚJÍ, POKUD SE NAUČÍ MNOHEM LÉPE ZNÁT SVÉ KLIENTY

FINANČNÍ DOMY OHROŽUJÍ PŘÍSNĚJŠÍ REGULACE A NÍZKÉ ÚROKY. VELKOU VÝHROU I PASTÍ MŮŽE BÝT DIGITALIZACE.

František Mašek
frantisek.masek@economia.cz

Udržet si klienty, nebo dokonce získat nové je pro banky stále obtížnější. Velmi přísná regulace bankovních aktivit vede k tomu, že jim nebankovní subjekty přebírají část transakcí a připravují je o zisk. Banky si ale za své problémy mohou také samy. Většina z nich zatím nedokáže dostatečně reagovat na přicházející změny. Pokud chtějí uspět, musejí se naučit daleko lépe využít informace o klientech a přijít v pravý čas se správnou nabídkou, tvrdí účastníci kulatého stolu k bankovníctví, který HN pořádaly v rámci soutěže Nejlepší banka a Nejlepší pojišťovna 2015.

Banky, které působí na českém trhu, by si přitom měly zachovat univerzální charakter, což jim umožní nabízet co nejvíce produktů. „Díky univerzálnímu zaměření také budou moci maximálně zjednodušit a zlevnit nabízené služby a produkty,“ říká ředitel retailového bankovníctví Equa bank Jakub Pavel.

Tento přístup hraje stále větší roli v boji bank o udržení pozice vůči nebankovní konkurenci. „Není problém vybrat si produkt, na němž banka vydělává, a nabídnout ho klientům. Banky nemají žádnou obranu proti štikám, které si vždy ukousnou část trhu. Zůstanou univerzální, zároveň ale musejí klást důraz na různé skupiny klientů. Čeká je tedy rozdělení aktivit do jednotlivých segmentů. Měly by si proto důkladně zjistit, co klient opravdu potřebuje a za co je ochoten platit,“ míní ředitel marketingu a produktů Home Creditu Daniel Šturm.

Banky si stěžují na stále přísnější regulaci a na volnější přístup regulátorů k nebankovní konkurenci. Podle člena představenstva a vrchního ředitele Distribuce – Retail a Corporate Komerční banky Vladimíra Jeřábka dokonce rozdílná regulace bank a nebankovních subjektů ohrožuje stabilitu bankovního systému. Může totiž přispět k tomu, že návratnost kapitálu bank klesne na úroveň, kdy už nebude zajímavé investovat do bankovních titulů.

Nová generace zákazníků bude náročnější
Za další výzvy, jimž musejí banky čelit, považuje Jeřábek nízké úrokové sazby a digitalizaci bankovních aktivit. Finanční domy se proto musejí naučit daleko

lépe využívat data, jimiž disponují, především ve prospěch klienta a teprve následně pro sebe. Je tedy třeba vycházet hlavně z toho, co zákazník potřebuje, a nesnažit se mu prodat produkty, které jsou pro banku výhodnější, ale pro klienta nevhodné.

Pokud univerzální banky během tří až pěti let správně nerozdělí klienty do segmentů a nebudou jim nabízet odpovídající služby, mohou je nebankovní subjekty, umožní-li to regulace, připravit o lukrativnější produkty na trhu. „Bankovníctví by pak hrálo roli pouhého poskytovatele služeb, ze služeb na vyšší úrovni by profitovaly nebankovní subjekty,“ varuje Jeřábek.

Finanční trh se může během několika let změnit podobným způsobem jako hypermarkety, uvedl Michal Pobuda, director v oddělení služeb pro bankovníctví v KPMG ČR. Zatímco v 90. letech v nich Češi obvykle kupovali zboží na měsíc za pět tisíc, dnes jdou pro maso k řezníkovi, pro ovoce k zelináři a do hypermarketu pro mouku. Banky tak musejí vyřešit, jak klientům nabídnout více než dnes. „Znamená to lépe jim porozumět, navazovat partnerství mimo finanční sektor a nabídnout zákazníkovi něco, co tu zatím není,“ dodává Pobuda.

Na rozdíl od části klientů, kteří zůstávají věrní jedné bance, budou mít mladí lidé z nastupující generace Z více účtů, sledovat cenové srovnávače a uvažovat a komunikovat s bankami zcela jinak, než je nyní běžné.

Podle člena představenstva a výkonného ředitele Retailového bankovníctví Raiffeisenbank Vladimíra Kreidla skutečně velmi záleží na tom, o jakého klienta jde. Pokud chce získat hypotéku, představuje to pro něj velké rozhodnutí a banka je do něj ochotna investovat daleko více. Bankovní instituce, kterou pokládá za svou hlavní, přitom musí být velmi dobrá, aby ji klient neměnil.

„Mít účet ve více bankách bylo dříve pro klienta drahé. Dnes je řada běžných účtů zdarma. Pokud se ale banka rozhodne, že klientovi poskytne levnou hypotéku, požaduje, aby k ní kompletně přešel,“ dokresluje situaci na trhu Jakub Pavel z Equa bank.

Kobercové nálety mohou klienty odradit
Najít ideální strategii není lehké. Ředitel IBM ČR pro finanční instituce Roman Mentlík doporučuje vrátit se k tomu, v čem je banka nejlepší. „Nechme stranou konkurenci a budme opět tím, kdo určuje, jak se má vyvíjet trh,“ dodal s odkazem na jednu z bank, kterou

přivedlo rozšiřování portfolia produktů a přílišná snaha přizpůsobit cenu konkurenci k poklesu příjmů.

Za příklad nevhodné strategie označili účastníci kulatého stolu takzvané kobercové nálety, při nichž banky v rámci kampaní nabízejí klientům veškeré produkty. Podstatné je, aby zákazníci získali správnou nabídku, kterou v daném okamžiku potřebují, a banky je neobtěžovaly s něčím, co nechtějí.

Banky přitom využívají jen zlomek informací, které o klientech mají, ačkoli o nich vědí vše, upozorňuje Michal Pobuda z KPMG ČR. Technologicky by nebyl problém dát zákazníkům individuální nabídku ve správný čas za správnou cenu. V konzervativním bankovním prostředí je ale často obtížné zapojit celou banku do jednoho programu a táhnout za jeden provaz.

Místo velkého objemu informací, které klient získá při různých kampaních, by měli drobní, ale i firemní zákazníci dostávat konkrétní nabídky, z nichž si budou moci vybrat, co chtějí či potřebují. „Vyžaduje to ale několikanásobně větší úsilí, než když banka klientovi produkt vlastně vnutí,“ řekl šéf IBM ČR pro finanční instituce Roman Mentlík.

Konkurenci na trhu může zotřít pilotní provoz peer to peer půjčování, který hodlá podle ředitele marketingu Šturma spustit Home Credit. Jde vlastně o systém půjček bez prostředníka. Díky tomuto projektu může získat peníze na plánovanou kavárnu i občan, který cestoval deset let po Austrálii, nemá žádný příjem a standardními metodami nelze ocenit jeho schopnost splácet dluhy. Když ale pro svou myšlenku nadchne 20 lidí, může v novém systému získat požadované peníze.

Partnerství zatím jen na papíře
Obavy ze ztráty podílu na trhu a z následného poklesu výnosů přiměly banky k jednání o spolupráci s některými nebankovními subjekty. Kromě společností, které vydávají platební karty, se to týká především mobilních operátorů a obchodních řetězců. Prozatím však nebyla podobná jednání příliš úspěšná.

„Operátoři se obávají, že mohou přijít o část svých příjmů, podobně je tomu v případě bank, takže se obě instituce pouze tváří, že se chtějí dohodnout. V tom máme obrovskou výhodu díky vlastnické struktuře a můžeme přemýšlet, jak toho využít,“ řekl Šturm. Vlastník Home Creditu, skupina PPF, totiž zároveň ovládá i telekomunikačního operátora O2. „Myslím, že se k nějakým aliancím nakonec dopracujeme,“ věří Jeřábek. S přispěním Radka Bednařika

Co čeká banky

Kulatého stolu HN o situaci v bankovníctví se zúčastnili (zleva): Jakub Pavel z Equa bank, Daniel Šturm z Home Creditu, Vladimír Jeřábek z Komerční banky, Roman Mentlík z IBM ČR, Michal Pobuda z KPMG ČR, Vladimír Kreidl z Raiffeisenbank a šéfredaktor Hospodářských novin Martin Jašminský, který kulatý stůl moderoval.

Foto: HN – Jiří Kotátko



Michal Pobuda, director v oddělení služeb pro bankovníctví KPMG Česká republika

Hráč, jako je Tesco Bank, může díky svým informacím ovlivnit celý finanční trh

František Mašek
frantisek.masek@economia.cz

Banky hřešily na své výsadní postavení. Když chtějí uspět v silící konkurenci, musejí se změnit. Znamená to daleko více vyjít vstříc přáním klientů, říká director v oddělení služeb pro bankovníctví KPMG Česká republika Michal Pobuda.

HN: Na českém trhu probíhá ostrý soubor bank. Malé se snaží připravit ty velké o část trhu. Co ale mají banky bez ohledu na velikost dělat, aby nepřišly o klienty?

Banky si mohou udržet klienty hlavně tím, že dostojí svým slibům, budou férové a zákazníkům nabídnou to, co momentálně potřebují, v kvalitě, za kterou jsou ochotni platit. Říká se, že alfou a omegou je cena. Ve firemním bankovníctví je důležitá. Tito klienti se zpravidla rozhodují racionálně. Zákazníci z řad občanů se ale často chovají emotivně. Když si chtějí koupit třeba televizi, hned si ji odnesou, byť na ni nemají dost peněz. Často je ani nezajímá, zda je jejich půjčka úročena deseti či dvanácti procenty ročně. Koupí ji většinou v obchodě, který klientovi nabídne nejsnazší cestu, jak ji získat. Tady již neplatí pravidla bankovníctví, ale masového trhu a marketingu.

HN: Uvědomují si banky tento problém? A chovají se podle toho?

Banky to velmi dobře vědí. Mají svá specifika a limity, nemožou tedy tento postup zcela kopírovat. Mohou ale zlepšit přístup ke klientům a vést s nimi skutečný dialog. Myslím tím pobočky, ale i digitální informace a datové stopy, které klient zanechá, když něco potvrdí na mobilu, na webu banky nebo když využije internetové bankovníctví. To vše bance umožňuje lépe komunikovat s klientem, zjišťovat, jaký je a co chce nebo může chtít. Tady je velký prostor ke zlepšení.

HN: V čem?

Z dat, která mají banky k dispozici o finančních transakcích klientů – přes účty, karty i další produkty –, o nich vědí téměř vše. Když banka zjistí, že jsem byl v obchodě se sportovními potřebami a zároveň

jsem si koupil letenku, může z toho odvodit, že letím na dovolenou. A nabídnout mi cestovní pojištění. Vzhledem ke složitosti bank, tedy jejich informačních systémů, různých procesů a třeba i mezilidských vazeb, nedokážou ale data, jimiž disponují, využít a reagovat na podobné příležitosti.

HN: Nemůže tato data využít někdo jiný a připravit banky o část zisku?

Informace, které mají banky k dispozici, nesmějí zpravidla poskytnout nikomu jinému. Lze je suplovat jinými údaji nebo se díky některým technologickým metodám dostat k podobným datům. Není to ale tak snadné. Problém vidím v něčem jiném. Banky vždy hřešily na své unikátní postavení. Díky legislativě a regulaci mohou poskytovat některé finanční služby klientům jen ony. Na trh ale vstupují noví hráči a banky o svůj monopol postupně přicházejí. Těto hrozbě se lze bránit. Třeba právě efektivním využitím dat.

HN: Jak velké nebezpečí představují pro banky nebankovní instituce?

Firma, která k nabídce tradičních produktů a služeb přidá jeden nebo dva finanční produkty, aby se odlišila od konkurence, banky příliš neohroží. U projektů typu Tesco Bank jsme na jiném hřišti. Tento řetězec sbírá data o nákupním chování zákazníků a ví o nich vlastně vše. Z toho, co a jak často v řetězci nakupují, lze v datových modelech často zjistit mnohem více, než ví banka z finančních záznamů. A udělat si obrázek o tom, kdo je její klient, v jaké životní fázi se nachází, kdy chodí z práce i zda má rodinu. Když tedy začne firma této velikosti poskytovat finanční služby, může ovlivnit celý finanční trh. Jako Tesco, které je již poměrně velkým hráčem na relativně tradičním britském bankovním trhu.

HN: Chystá se něco podobného v České republice?

I kdybych to věděl, nemožu vám to říci. Velké množství firem, které nepodnikají ve finančním sektoru, přemýšlí, jak rozšířit nabídku o bankovní produkty, hlavně pro masovou klientelu. Jde o firmy z různých sektorů s rozsáhlou prodejní sítí či velkým počtem klientů.

Michal Pobuda (38)

Absolvent Vysoké školy ekonomické se věnuje poradenství. V roce 2003 se stal poradcem pro finanční sektor ve firmě Logica. O tři roky později nastoupil jako senior consultant do poradenské firmy KPMG. Nyní zastává pozici director v oddělení management consulting této společnosti. Zabývá se hlavně poradenstvím pro firmy působící ve finančnictví. Hovoří anglicky. K jeho koníčkům patří hra na klavír a studium fyziky, baví ho snowboarding a vaření.

Foto HN – Jiří Kofáček



HN: Mohou ohrozit pozici bank?

V podobě, v níž banky fungují, je telefonní operátoři, pokud začnou poskytovat univerzální bankovní produkty, během pěti či deseti let určitě nepřeválčí. Nebankovní subjekty se nicméně budou dál snažit ukrajovat bankám díl jejich koláče a komplikovat jim život. Pevně věřím, že to banky přiměje k tomu, aby nabízely lepší služby a produkty. Musejí ale změnit způsob, jímž fungují.

HN: Co to znamená? Více internetových a mobilních služeb, ale i poboček, byť se hovoří o jejich zániku?

O zániku pobočkových sítí se hovoří více než 15 let. A počet poboček zatím naopak roste. Nové jsou ale stíhající a levnější. Část klientů je bude dál vyžadovat. Velkou roli hraje přístup jednotlivých generací k bankovníctví a nabízeným produktům. Ze studie, kterou jsme

nedávno připravili, vyplývá, že představitelé generace Y, narození v letech 1980–2000, chtějí využívat k jednodušším službám, jako jsou platební příkazy, výběr peněz či žádost o spotřební financování, víceméně exkluzivně přímé distribuční kanály. Investiční poradenství či pořízení hypotéky ale chtějí probrat s odborníkem, a nikoli s videobankérem. Jde o poměrně složité transakce, které bude podle mého názoru nejméně pět či deset let málokdo chtít řešit kliknutím na internetu.

HN: Finanční sektor a bankovníctví silně ovlivňuje regulace. U nebankovních subjektů je daleko volnější. To je pro banky velká hrozba.

Představitelé bank samozřejmě nepovažují za fér, že nebankovní subjekty nejsou regulovány, zatímco bankovní domy čelí stále přísnějším požadavkům regulátorů.

Banky jsou ale regulovány proto, že tvoří jeden z pilířů globální ekonomiky. Krach splátkové firmy je nepřijatelný, ekonomika dané země se ovšem kvůli němu obvykle nezhroutí, zatímco krach několika bank může způsobit velké potíže.

Primárně je tak třeba regulovat banky, z hlediska klientů v určité míře i finanční poskytovatele, tedy nebankovní subjekty, a více chránit zákazníky. Aktivity některých společností, operujících na tomto trhu, se v podstatě blíží lichvě. Nejde o firmy, které poskytují spotřebitelské úvěry, ale o mikroúvěry či mikropůjčky, mezi nimiž se objevují zajímavé produkty, ale i podivné praktiky.

HN: Žijeme v roce 2015. Jak může podle vašeho názoru vypadat české bankovníctví v roce 2020?

Myslím si, že banky budou daleko více naslouchat zákazníkům. Bu-

dou také lépe využívat informace, které o klientech mají, a daleko lépe pracovat s digitálním světem. Banky působící na českém trhu nyní zkoušejí nové technologie. Začínají zjišťovat, co vlastně nabízejí smartphony. S chytrými zařízeními většina bank de facto neumí pracovat a nevyužívá možnosti, které nabízejí. Relativně málo bank u nás také využívá potenciál, který nabízejí sociální sítě.

HN: Na jakou změnu v bankovníctví se nejvíce těšíte?

Nejvíce se těším na to, až banka pochopí, co od ní čekám. Nebo bude má očekávání sama aktivně ovlivňovat. Jako klient pak budu víceméně spokojen s jejími službami. Nepotřebuji, aby bylo vše dokonalé a perfektní. Jako klient se spokojím s lehc nadstandardní úrovní služeb, pokud budu vědět, co mne čeká. Dnes to bohužel nevím.

Co zaznělo u kulatého stolu HN



Vladimír Jeřábek
člen představenstva a vrchní ředitel Distribuce – Retail a Corporate KB



Vladimír Kreidl
člen představenstva a výkonný ředitel retailového bankovníctví Raiffeisenbank



Roman Mentlík
ředitel pro finanční instituce v IBM Česká republika



Jakub Pavel
ředitel retailového bankovníctví v Equa bank



Daniel Šturm
ředitel marketingu a produktů společnosti Home Credit



Banka má ohromné množství dat, pokud je dokáže využít primárně ve prospěch klienta a sekundárně banky, může uspět. A přinést klientovi to, co jiní nikoliv.



U úvěru zajímá klienta hlavně komfort a jeho dostupnost, u investic jde o důvěru, stabilitu, tradici a dobrou radu. Tady by mohly tradiční velké banky poskytnout nejvyšší servis.



Banka si může díky legálnímu monitorování sociálních sítí zjistit, že si chce její zákazník koupit auto. A přijít v pravý čas s nabídkou správného úvěru.



Banky v Česku se měly dobře a nebylo třeba nic vymýšlet. Teď je třeba kvůli jiné situaci v bankovníctví nebo regulaci najít způsoby, jak si klienty udržet a zvýšit výnosy.



Dnes je účet v bance prakticky zadarmo. Protože je to kotva, díky které banka získá zákazníky, jimž může nabízet také ostatní produkty.