

# A banki stratégiák lehetséges irányai

**Vörös Máté**

Pécsi Tudományegyetem

---

## A TANULMÁNY CÉLJA

A 2008-as pénzügyi válságot követő években jelentős változások történtek a globális és hazai bankpiacon. A profitabilitás dimenziójában a bevételoldal jelentős hányadát biztosító hitelezés átalakult, míg a költségek oldalán a működési hatékonyság kapott nagyobb hangsúlyt. A bankok stratégiaalkotásakor az elmúlt évek változásait, illetve a megváltozott piaci körülményeket szem előtt kell tartani. A régi üzleti modell többek között a fintech forradalom, az új versenytársak, a változó fogyasztói preferenciák, a szigorodó szabályozás miatt várhatóan nem fog tartósan fennmaradni a bankszektorban, ezért új gondolkodásra, új irányokra van szükség a stratégiaalkotásor.

---

## ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A tanulmány elméleti összefoglaló, amely a stratégiaalkotás és a működési hatékonyság szakirodalmából vett elméleteket gyakorlati megközelítéssel dolgozza fel.

---

## LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

Bár a globális bankpiac merőben eltérő sajátosságokat mutat földrajzi egységenként, a digitalizációnak köszönhetően érdemes az egész világot átfedően jó gyakorlatokat keresni akár a nyugat-európai, akár a hazai bankok esetében. A legsikeresebb bankok a stratégiájukat valamely kulcskompetenciájukra építik, amely tartós gazdasági erőfölényt biztosít számukra. Ugyanakkor a válságot megelőző időszakokkal ellentétben, a működési hatékonyságot sem szabad figyelmen kívül hagyni.

---

## GYAKORLATI JAVASLATOK

A tanulmány a kínai bankpiac egyik új szereplőjének működésén keresztül, a működési hatékonyság növelésére és a megfelelő kulcskompetencia kialakítására kínál lehetséges alternatívákat. Egyrészt bemutatja, hogy az európai pénzügyi gondolkodásban merőben idegen horizontális terjeszkedés lehet valódi stratégiai előny, másrészt rávilágít, hogy a működési hatékonyság növelése szintén képes erőfölényt biztosítani, továbbá bemutatja, hogy a kulcskompetenciák és a működési hatékonyság szorosan összefonódhat, azok nem válnak el egymástól élesen. Rávilágít a működési hatékonyság szerepének növekedésére, a banki működés kiegészítő folyamatainak szerepére, illetve egy érdekes stratégia irányt is bemutat. Elméleti összefoglaló lévén a téma empirikus vizsgálatával jelen tanulmány nem foglalkozik, azonban a terület részletes elemzése további kutatási lehetőségeket biztosíthat.

*Kulcsszavak:* stratégia, bank, működési hatékonyság, ökoszisztéma

DOI: 10.15170/MM.2020.54.01.06

## BEVEZETÉS

### INTRODUCTION

Az Európai Központi Bank 2016. évi Stabilitási Jelentése szerint, a 2008-as pénzügyi válságnak jelentős hatása volt a bankok üzleti modelljére. Amíg a válságot megelőzően a profitot gyakran a kockázatosabb ügyletek generálták, addig a válság után a szabályozói és működési környezet megváltozása (Hałaj & Zochowski 2009) rákényszerítette a bankokat tevékenységük átgondolására. A viszonylag egyszerű költség/bevétel hatékonysági mutató válság előtti szinten tartásához, illetve javításához, a 2010-es évek első felében a bevételek folyamatos csökkenése miatt a kiadások nagyobb ütemű visszafogása kellett. A hatékonyabb működés és az ehhez kapcsolódó költségek csökkentése egyre fontosabbá vált a bankok számára. A Magyar Nemzeti Bank 2019. évi Pénzügyi Stabilitási Jelentésében is kiemelten foglalkozik a banki működési hatékonysággal: „A bankrendszer működési hatékonyságának javítása kiemelt szerepet játszhat a következő években a banki profitabilitás fenntartható növekedésében.” (Magyar Nemzeti Bank, Pénzügyi Stabilitási Jelentés, 2019, p. 46). Szintén ebben a jelentésben található, hogy a magyar bankok mellett nagyobb nyugat-európai országok bankjaiban is 60-80% közé tehető a működési költségek aránya a bevételekhez képest.

Ugyanakkor, amíg a Nyugat-Európában működő bankok működési költsége az összes eszköz arányában csak 1-1,5%, addig Magyarországon ez az arány – a különböző mérési módszerek alapján – 2,5% és 3,5% közé esik. A magyar bankok esetében fenti arányszámok javítása – összhangban a stabilitási jelentéssel – a hitelezés mélyítésével és a működési hatékonyság növelésével javítható. A bankok stratégiaalkotásakor érdemes tehát figyelembe venni a válság tanulságait és következményeit és a működési hatékonyságra nagyobb hangsúlyt fektetni.

A stratégia meghatározásához Vörös (2010) definícióját használom, amely szerint a jó stratégia a szervezet valamely kulcskompetenciájára épül, és tartós versenyelőnyt biztosít. Ahhoz, hogy a hazai bankok képesek legyenek működési hatékonyságukon keresztül javítani profitabilitásukat, olyan kulcskompetenciára van szükségük, amellyel megfelelő stratégiát lehet alkotni. A stratégiaalkotás, illetve a versenyelőny megszerzése természetesen végső soron azt szolgálja, hogy a bank növelni tudja a tulajdonosi értékét, illetve részvényárfolyamát. Több empirikus tanulmány (Takács 2014,

2015) is igazolta az európai bankszektorra vonatkozóan, hogy a realizált jövedelem, illetve a márkaérték – melyet szintén a jövedelmezőségre alapozva határoz meg a szakirodalom (Takács 2011) – szignifikáns pozitív együttmozgást mutat a részvényárfolyammal. A következőkben bemutatok egy lehetséges irányt, amely ugyan a kínai bankpiacon működik, mégis érdekes megoldásokat kínálhat az európai és természetesen a hazai bankoknak egyaránt.

## A KÍNAI ÚT

### THE CHINESE WAY

A világ 10 legértékesebb vállalata között található az Alibaba csoportot (Zeng 2018), amelynek 2018. IV. negyedéves beszámolója alapján (Alibaba Csoport negyedéves beszámolója, 2018) a holding a tavalyi évben 41%-kal növelte bevételeit az egy évvel ezelőtti eredményeihez képest. A világ egyik legnagyobb és leggyorsabban fejlődő cégcsoportjáról van szó, amelynek egyik legfontosabb eleme a finanszírozási motorként működő Ant Financial.

Az Alibaba holding eredetileg elektronikus kereskedelmi B2B és B2C platform volt, amelynek egyik leggyorsabban fejlődő tevékenységét a fizetési megoldásokat kínáló Alipay karolta fel, amelyet 2004-ben alapítottak a tulajdonosok. Az Ant Financial az Alipayból nőtte ki magát, hivatalosan 2012-ben. Az Ant Financial mikro kölcsönöket biztosít mikro- és kisvállalkozásoknak, illetve a lakosság részére. Mára az Alibaba olyan gazdasági ökoszisztémát alakított ki, amelynek tagjai képesek kielégíteni mind a vállalatok, mind a lakosság gazdasági szükségleteinek jelentős részét. Ahogy az Alibaba stratégiai igazgatója említi (Zeng 2018), a vállalatcsoport nem csak egy online kereskedelmi konglomerátum, hanem maga az online térbe átköltöztetett kiskereskedelmi értékteremtési lánc. Az Ant Financial ennek az ökoszisztémának egy nagyon fontos láncszemét alkotja: finanszírozást nyújt a szereplőknek, felpörgetve ezzel az ökoszisztéma belső gazdaságát.

## ANT FINANCIAL

### ANT FINANCIAL

Az Ant Financial működéséből a hagyományos kereskedelmi bankok rendkívül sokat tanulhatnak. A mikrohitelezésben többek között bevezették a „3-1-0” rendszert (Tubayan 2017), amely arra utal,

hogy a hitelkérelmet 3 perc alatt tudja rögzíteni a leendő adós, 1 perc alatt megtörténik a bírálát és 0 élő ember közreműködése kell a folyamathoz. Ezt azért képes végrehajtani a vállalat, mert adatvezérelt és öntanuló scoring rendszert alkalmaz, amelynek alapját azok az adatok szolgáltatják, amelyet a teljes Alibaba vállalatcsoport gyűjt a felhasználóktól. Ez a kiépített hálózat (Zhu & Lansiti 2019) óriási versenyelőnyt jelent az Ant Financial részére a többi bankhoz képest. Kínában jellemzően az alaptranzakciókhoz is hosszú várakozási idő párosul, de ennek a hitelezési folyamatnak a gyorsaságát az európai, illetve amerikai nagybankok is megirigyelhetik.

Ahogy Collis és Montgomery (1995) rámutat cikkükben a megfelelő erőforrás birtoklása már önmagában képes stratégiai versenyelőnyt biztosítani, ami az Ant Financial esetében nem más, mint maga az adat. Az Ant Financial stratégiai jelentőségű képessége, amely annyira sikeressé teszi a pénzügyi piacon, az a tudás, amelynek segítségével kiválóan képes hasznosítani a birtokában lévő adatokat (amihez persze óriási informatikai infrastruktúra is a rendelkezésére áll). Az Ant Financial sikerének kulcstényezői az adatok, illetve információk beszerzésének és felhasználásának módja. Az ügyfél-információkat nem csak az Ant Financial tevékenységéből gyűjtik össze, hanem a teljes ökoszisztémában jelenlévő társvállalatokéból is, így olyan adatokkal is rendelkezhetnek, amellyel egy pénzügyi intézmény sem (pl. kiskereskedelmi információk, egyéb fogyasztói preferenciák, fizetési szokások, stb).

Ezt figyelembe véve Collisra és Montgomeryre (1995) hivatkozva kijelenthetjük, hogy a rendelkezésre álló adatvagyon csak nagyon nehezen másolható a versenytársak számára, hiszen a bankok pénzügyi adatokkal rendelkezhetnek ügyfeleikről, de olyan széles spektrumon nem tudnak információt gyűjteni, mint az Ant Financial. Az adat beszerzése és feldolgozása tartós stratégia előnyt jelenthet a vállalat számára, mert inputként szolgál a mesterseges intelligencia és az öntanuló scoring rendszer számára, amely a működési hatékonyságnövelésük és a folyamatos fejlődésük motorja.

Amint arra Porter (1996) rávilágít, a működési hatékonyság hosszú távon nem biztosít versenyelőnyt, mert a hatékonyságot növelő elemek lemásolhatóak, azokat a konkurencia idővel átveszi és implementálja. A működés tökéletesítése szükséges, de nem elégséges feltétele a sikernek.

Zeng (2018) elmondása alapján az Alibaba legtöbb működést érintő kérdésében már a mesterseges intelligencia dönt. Ez azonban másolható, a „tudás spillover” még egy olyan viszonylag zárt

gazdaságban sem megállítható, mint a kínai. Az igazi stratégiai képesség az Ant Financialnél és az egész vállalatcsoportnál tehát nem önmagában a működési hatékonyság, hanem a korábban említett ökoszisztéma, egy komplett belső gazdaság létrehozása volt. Az Ant Financial esetében Porter gondolatai teljesen helytállóak (az ökoszisztéma nyújtotta adatszerzési képesség miatt), azonban Sadun *et al.* (2017) rámutatnak, hogy bár elméletben Porternek igaza lehet, azonban a gyakorlatban a működési hatékonyság önmagában is képes tartós versenyelőnyt biztosítani az eltérő menedzseri képességeknek köszönhetően. Empirikus adataik alapján megállapították, hogy óriási különbségek tapasztalhatók az egyes vállalatok működési hatékonyságai között, ráadásul ez a különbség tartósan is bizonyul.

Az eszközök ugyan mindenki számára ismertek lehetnének, hogy működésüket tökéletesítsék, azonban Porterrel ellentétben Sadun *et al.* (2017) azt állapították meg, hogy ezen eszközök alkalmazása eltérő hatékonyságot mutat az egyes vállalatok között. Akik jobban tudják irányítani tevékenységüket és a vállalat támogatói területeit, illetve jobb menedzseri képességekkel rendelkeznek, azok gazdaságilag sikeresebbek versenytársaiknál.

Ez rendkívül jelentős gondolatnak számít, hiszen a működési hatékonyságot a menedzsment irányzatokban ismételtelen a figyelem középpontjába helyezi. Azt üzeni, hogy az a vállalat, amely sikeres szeretne lenni, az a működési hatékonyságának javításán keresztül tehet szert olyan képességekre, amely akár tartós versenyelőnyt biztosíthat számára. Sadun és *tsai* (2017) tehát azt mondják, hogy a működési hatékonyság több szükséges feltételnél, a stratégia alapkövének kell lennie. Kutatásukban beazonosították azokat a tényezőket, amelyek gátolják a legjobb gyakorlatok átültetését és így a működési hatékonyság növelését. Sadun *et al.* (2017) tehát a menedzseri képességek döntő szerepét hangsúlyozzák a versenyelőny kialakítása során.

Többek között a korlátozott racionalitás (Simon 1990) miatt a vezetők gyakran nem is veszik észre, hogy valamin változtatniuk kellene, de hatással van a működés tökéletesítésére a vállalat irányítási struktúrája, a szervezeti kultúrája és a szervezeti tudása is. McGrath (2013) egyenesen amellett érvel, hogy a Porter által felvázolt stratégiai képességet tartósan csak nagyon kevesen képesek fenntartani, sokkal inkább jellemző, hogy a gyorsan változó környezetben a vállalatok olyan múltékony előnyöket céloznak meg, amik önmagukban nem elégségesek a tartós versenyelőny biztosításához, de az azokból képzett portfólió már alkalmassá

teszi a vállalatot arra, hogy a versenytársakkal szemben tartós előnyt építsen ki.

Az Ant Financial esetében azonban nem mulékonny előnyökről van szó és nemcsak a működési tevékenység rendkívül színvonalas a mesterséges intelligencia használata miatt, hanem versenylőny jelentő, tartós stratégiai képességgel is rendelkezik, köszönhetően az ökoszisztéma által nyújtott adatgyűjtési és adatfeldolgozási lehetőségeknek.

## MAKROKÖRNYEZET

### MACRO ENVIRONMENT

Amíg a 2008-as világgazdasági válságot követő években a nagy gazdaságokat az útkeresés jellemezte, addig Kína elképzelési határozottak voltak (French *et al.* 2009). Porter és Rivkin (2012) az Egyesült Államok esetében éppen a világos gazdasági irányt hiányolja és ahogy Pisano és Shih (2009) rámutatnak, a korábbi időszak kiszervezési hullámainak következtében nem csak a költségektől szabadultak meg az amerikai vállalatok, hanem a lehetőségtől is, hogy a működési képességek fejlesztésén keresztül, új termékeket és termelési folyamatokat fejlesszenek. A szerzők szerint ugyanis ott van az innováció, ahol a termelés.

A kiszervezéssel pedig rövidtávon a költségcsökkentésen keresztül előnyt szereztek a vállalatok, hosszú távon azonban hátrányra tettek szert az innovációs képesség csökkenése miatt. Ugyan Pisano és Shih (2012) egy későbbi tanulmányukban árnyalják a képet és azt mondják, hogy bizonyos esetekben (a termelési folyamat és a termék közti magas modularitás, illetve a termelési folyamat alacsony fejlettsége esetén) a költségszmléletű kiszervezés nem káros a K+F+I tevékenységre, azonban a szerzők szerint a vállalatok vezetői nem mérlegelték ezen szempontokat.

Az Egyesült Államokkal szemben a kiszervezési hullám egyik nagy nyertese Kína lett, aki a kezdeti ipari fejlődés után, az IT és FinTech egyik globális központjává lépett elő (Moysan 2018). Mi sem bizonyítja jobban, hogy az iparosodás a társadalmi jólét egyik motorja (többek között az innováción, a munkahelyteremtésen és FDI-on keresztül), az az, hogy az Egyesült Államoknak sokáig olcsó munkaerőt jelentő Kína, a globális termelés egyik legjelentősebb szereplőjévé vált és a 2010-es években már külső helyszínekre telepíti saját termelőüzemeit, mivel a belső munkaerő drágább lett, mint például az afrikai (Sun 2017). Az Ant Financial szempontjából ez azért nagyon fontos folyamat, mert az Alibaba kihasználta, hogy az emelkedő

életszínvonal a fogyasztás növekedéséhez vezet. Először a gazdasági szereplőknek biztosított virtuális piacot, majd később a fogyasztási igények kielégítéséhez szükséges finanszírozást is biztosítani tudta.

A kínai nagybankok jellemzően állami tulajdonban vannak, és ügyfeleikkel fiókhálózaton keresztül tartják a kapcsolatot. A kiterjedt fiókhálózat fenntartása azonban nagyon költséges, ezért a bankok a legjövedelmezőbb ügyfélszegmensre fókuszálnak. Ezzel párhuzamosan – vagy éppen ezért – a társadalom jelentős része – különösen a vidéki népesség – egyáltalán nem rendelkezik banki kapcsolatokkal. Az Ant Financial üzleti modellje, elsősorban a piac azon szegmensét célozta meg, akiket valamilyen a hagyományos kínai bankszektor nem tudott megfelelően kiszolgálni. Ennek oka lehetett egyrészt infrastrukturális, másrészt tudatos stratégiai döntés. Christensen és tsai (2015) alapján azt mondhatjuk, hogy az Ant Financial, indulásakor leváltó innovációt alkalmazott. A kínai nagybankok nem fordítottak kellő figyelmet a piac egy meglehetősen széles, ám kevésbé jövedelmező rétegére, amelyet az új belépő kihasznál. Az Ant Financial azért nagyon veszélyes új belépő a bankpiacon, mert megteheti, hogy a piac kevésbé jövedelmező rétegére fókuszál, hiszen az értékteremtését nem szabad kizárólag a vállalat szintjén értelmezni, sokkal inkább az egész vállalatcsoportot kell figyelembe venni. Nem lehet tehát eléggé hangsúlyozni, hogy piacra lépésével az egész kínai bankpiacot felforgathatja, illetve leválthatja, hiszen először megveti a lábát a piacon, majd stratégiai képességével képes lesz a jövedelmezőbb rétegeket is finanszírozni, így megszerezve a versenytársak ügyfeleit.

## KIEGÉSZÍTŐ FOLYAMATOK

### SUPPORTING PROCESSES

Wise és Baumgartner (1999) alapján megfigyelhetjük, hogy az 1990-es évektől kezdődően a vállalatok egyre több figyelmet fordítottak az alaptervékenységük mellett a kiegészítő szolgáltatásokra. Adatokkal támasztják alá, hogy az autógyártók az autó eladásával tulajdonképpen csak beléptek új piacokra és nem zárták le az értékesítési folyamatot. Ezek az új piacok pl. a szerviz, a biztosítási, a finanszírozási vagy éppen a használt autók piaca volt. Ezzel optimalizálni tudták tevékenységeiket és gyakran azzal járt, hogy a nyereségük nagy részét nem az alaptervékenységükből szereztek.

Az Alibaba csoport ugyan a szolgáltatói piacon érdekelt, de hasonló folyamatot figyelhetünk meg

ebben az esetben is. Az Ant Financial víziója, hogy apró és csodálatos változásokat hozzanak a világba (Ant Financial Vezetői összefoglaló 2016). Ez egy pénzügyi szolgáltatónál több mint bátor cél, azonban Wise és Baumgartner (1999) fenti gondolatmenete után jobban érthetővé válik. Az Ant Financial megteheti, hogy altruistának tűnő víziót határoz meg saját maga számára, illetve elviseli, hogy komoly veszteséget realizáljon néhány negyedéven (Xie 2018), amennyiben hosszú távú érdekei úgy kívánják. Ezek azért lehetségesek, mert bár az Ant Financial önálló vállalat, önálló tulajdonosi réteggel, az ökoszisztéma kialakításának köszönhetően az Alibaba csoport profittermelő képessége ennél mégis sokkal több: a csoport különböző tagjai képesek összehangolni tevékenységüket és a profitot az értéktérítési lánc különböző pontjain előállítani.

Jó eséllyel az Ant Financial által megfinanszírozott adós az Alibaba által biztosított zárt, belső gazdaságban költi el a pénzét, így előállhat az az eset, hogy nem a mikrokölcsönön keresik meg a szükséges profitot, hanem valamely csoporttag egyéb tevékenységén. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy az Ant Financial non-profit vállalat lenne vagy, hogy tartósan veszteséget termelhet, de működését tekintve fontos ezen összefüggés kiemelése.

Az Ant Financial esetében meg kell említeni, hogy a Wal Marthoz hasonlóan (Stalk *et al.* 1992) a reklámtévékenységre kevesebb pénzügyi forrást kell fordítania. A Wal Mart az 1990-es években vált piacvezetővé a kiskereskedelemben, köszönhetően a kiváló működési tevékenységéből származó képességeinek. A „cross-docking” eljárás bevezetése lehetővé tette számukra, hogy a készleteket sokkal gyorsabban juttassák el az áruházakba, továbbá, hogy kihasználják a méretgazdaságosság nyújtotta előnyöket. Ezzel párhuzamosan a tartós előny kiépítése érdekében nagyon szoros kapcsolatot alakítottak ki az ellátási lánc minden tagjával, a stratégiai fontosságú tevékenységeket (pl. szállítás, szállítmányozás) pedig nem szervezték ki a rövidtávú profitnövelés érdekében. Mindezek segítségével, alacsonyabb költségekkel dolgozhattak, amiből a vásárlók is profitáltak a tartósan alacsony áron keresztül. A tartósan alacsony áraknak köszönhetően pedig sokkal kevesebb forrást kellett biztosítaniuk a marketingtevékenységükre, ami pedig visszahatott a termékek árazására, hiszen a marketingköltségeket nem kellett beépíteni az árakba. Ugyan az okok eltérőek a Wal Mart és az Ant Financial esetében, de az eredmény ugyanaz: a működési hatékonyságnak köszönhetően a forrásokat a valóban stratégiai fontosságú tevékenységekre lehet fordítani.

Az Ant Financial esetében speciális készlete-

zési és erőforrás-tervezési kérdések merülnek fel. A vállalatnál elsősorban nem klasszikus termelési erőforrásokról beszélhetünk, hanem többnyire IT kapacitásokat kell készletezni és jól tervezni. Ez egyrészt könnyebbség, hiszen nem jelennek meg azon klasszikus készletezési problémák, amelyek közül az egyik legjellemzőbb a hibás termékek kiszűrésére illetve, minimalizálására fordítandó erőforrás mennyiség kérdése (Vörös 2013, Hauck - Vörös 2015). Másrészt ugyanolyan kihívás a kínálat és a kereslet összehangolása. Ha ebben kudarcot vall a vállalat, ugyanúgy 2 eset fordulhat elő, mint a materializált erőforrásokkal rendelkező vállalatoknál: túl sokat „termel” a vállalat vagy túl keveset. Ha nem sikerül pontosan tervezni, akkor mindkét esetben extra költségek merülnek fel (vagy ténylegesen a túlkészletezés miatt, vagy kieső bevételek merülnek fel). Fisher *et al.* (1994) és Fisher (1997) alapján azt állapíthatjuk meg, hogy az egész ellátási lánc nagyon sokat segíthet a pontos tervezésben. Az Ant Financial esetében nem a klasszikus értelemben vett ellátási láncról beszélhetünk, hanem a vállalat az ügyfelei ellátási láncának elemzéséből képes kapacitást tervezni.

Az ellátási láncnak 2 funkciója lehet: fizikai és piacközvetítói. Esetünkben az utóbbi érdekes, ami azt jelenti, hogy az ellátási lánc segít pontosan meghatározni a fogyasztói keresletet, amelyekhez igazítani lehet a kínálatot. Az öntanuló mesterséges intelligenciának köszönhetően a várható kereslet becslését a rendelkezésre álló és folyamatosan frissülő „real-time” adatoknak köszönhetően kiváló precizitással tudja elvégezni a vállalat. A készletezéssel és a tervezéssel járó kihívások kezelését tehát gördülékenyen tudja venni a vállalat, amely szintén az alapokhoz vezet vissza: az ökoszisztéma fenntartása olyan adatokat biztosít, amelyek lehetővé teszik mindezeket. A kiváló kapacitástervezést jól mutatja az Alibaba csoport által szervezett Singles’ Day Festival, amelyet minden év november 11-én hirdet meg a holding. Ezen a napon az előre meghirdetett kedvezményeknek köszönhetően elképesztő mennyiségű fogyasztó jelenik meg az ökoszisztémában: a 2018. évi fesztiválon 1 perc 25 másodperc alatt elérték az 1 milliárd dollár értékű vásárlást, a 10 milliárd dolláros határhoz 1 óra 48 másodpercre volt szükség (Alibaba Csoport jelentése 2018). Ennek a volumennek természetesen csak egy bizonyos része érinti az Ant Financialt, azonban jól látszik, hogy a hatékony kapacitászükséglet kulcsfontosságú, hiszen óriási hiba lenne, ha ezeket az igényeket nem tudná kezelni a vállalat.

Az Ant Financial a szolgáltatói vállalatok közül is kiemelkedik működési struktúrájával. Több kiváló tanulmányt is olvashatunk arról, hogyan kell a szolgáltatásmenedzsmentet tökéletesíteni. Heskett *et al.* (1994) például részletesen bemutatja, hogyan jutunk el a belső (dolgozói) szolgáltatói minőségtől a profitabilitás növekedéséig. A szolgáltatás-profit lánc segítségével rámutat, hogy a működés hatékonyságának és minőségének növelése a dolgozói elégedettségen keresztül pozitívan hat a bevételek növekedésére. Az Ant Financial esetében azonban a működési modell leváltó státuszából, illetve a kínai munkaerőpiac európai és amerikai értelemben vett eltérő sajátosságaiból adódóan kisebb nyomás nehezedik a vállalatra működésének tökéletesítése kapcsán.

Sawhney (2016) pedig rávilágít, hogy a legtöbb szolgáltatóvállalat bevétele lineáris, azaz ha növelni szeretné bevételeit, akkor több szolgáltatást kell értékesítenie, amihez több szakembert kell alkalmaznia (egyszerű példa a fodrászat). Ez azonban jelentős korlátokat szab a profitszerzésnek, elég, ha csak a helykihasználtságra gondolunk egy fodrászatban. Mindezért Sawhney (2016) azt javasolja, hogy okos termékfejlesztéssel növeljék bevételeiket a szolgáltatóvállalatok, ne pedig meglévő szolgáltatási volumenük növelésével. A szolgáltatási láncban pedig elsősorban nem a lefedetlen ügyféligényekre kellene terméket fejleszteni és „spin-off”-ot indítani, hanem a működési folyamataikban rejlő potenciálokat kellene kiaknázni termék-, illetve eszközfejlesztéssel, amelyeket a szerző beágyazott termékeknek nevez. Némi túlzással az Ant Financial az Alibaba egyik beágyazott terméke, amellyel dinamizálni tudják az ökoszisztémát. A vállalatcsoport pénzügyi tagja már megalakulásakor rendkívüli mennyiségű adattal és információval rendelkezett, a kezdetektől ennek megfelelően végezhetett tevékenységét és fejleszthette folyamatait (pl. scoring rendszer, 3-1-0 modell).

## A JÖVŐ

### THE FUTURE

A leváltás során az Ant Financial rendkívül gyorsan növekedett, azonban előbb-utóbb kritikus döntéseket kell meghoznia a növekedés további irányáról. Ahogy Fisher *et al.* (2017) rámutat, a növekedés hajszolása gyakran a teljes kudarchoz vezet. Észre kell venni, ha egy vállalat növekedési ciklusa véget ér és az érett szakaszba lép. Ez a növekedés lassulásával jár és teljesen más stratégiát feltételez. Az érett szakaszban az árbevétel megtartása mellett a

működési költségek további csökkentésére érdemes fókuszálni. Ugyanakkor az Ant Financial választhatja a növekedés fenntartását biztosító nemzetköziesedést is, aminek során merőben új problémákkal találkozhat a vállalat. A kínai gazdaság növekedése jelentősen lassult az elmúlt években, de 2018 első negyedében így is 6,8%-os GDP bővülést realizált (Magyar Nemzeti Bank, Inflációs jelentés 2018), ami európai szemmel még mindig elképesztő teljesítményt jelent. Mivel az Ant Financial makrokörnyezete folyamatosan növekedni tud, így jó eséllyel a vállalat is a növekedési ütemének fenntartását célozza meg. A kínai piac hatalmas, leváltó stratégiájával az Ant Financial várhatóan még sokáig képes lesz kétszámjegyű növekedést produkálni, azonban értelemszerűen a társadalom egyre szélesedő rétegét kiszolgáló vállalat előbb-utóbb növekedési korlátokba fog ütközni Kínában.

Adja magát a lehetőség, hogy külföldön terjeszkedjen. A 2008-as pénzügyi válság előtt a Toyota is hasonló kihívás előtt állt, azzal a különbséggel, hogy a Toyota már rendelkezett külföldi operációkkal, a céljuk a globális piaci részesedésük növelése volt. A Toyota akkori igazgatójával készült interjúból (Watanabe 2007) érdekes információkat kaphatunk: az Ant Financialhoz hasonlóan olyan nemzetközi piacokat céloztak, amelyek teljesen újak voltak számukra (pl. Oroszország, Kína, Brazília, India). A stratégia képességeiket és a szervezeti kultúrájukat (minden ami Toyotává teszi a Toyotát) megtartva, változatlan formában szerettek volna működni ezeken a piacokon. Ugyanakkor később kiderült Cole (2011) munkájából, hogy a végrehajtott expanzió közel sem volt sikeres. Mereven ragaszkodtak értékeikhez, ugyanakkor szétaprózódott stratégiai képességük, amely a minőség jelentős csökkenéséhez vezetett.

Az Ant Financial esetében elsősorban arra kell koncentrálni, hogy a stratégiai képességeiket megtartsák és annak megfelelően alakítsanak ki – adott esetben, a helyi kultúrához legjobban illeszkedő – üzleti modellt. Az ökoszisztéma jelenleg kiválóan működik Kínában, azonban már csak a szabályozói környezet miatt is kérdéses például a modell Európa-ba való átültetésének sikeressége.

Az Ant Financial sikerei és üzleti modellje nemcsak a kínai, hanem a globális banki működést is megváltoztathatja. Reálisan vizsgálva, a vállalatot Kínára optimalizálták, de úgy gondolom, hogy az előnyeit megértve az a bank, amely képes lesz Európában, illetve az Egyesült Államokban részben vagy egészben lemásolni és implementálni az Ant Financial stratégia előnyét biztosító képességét, az hosszú időre bebiztosíthatja magát a bankpiac élén. Felvetődhet a kérdés, hogy a banki növekedés

zálogai-e a horizontális akvizíciók és felvásárlások vagy éppen teljesen máshol kell keresni a megoldást. Lehet, hogy a bankok által eddig messzire elkerült kiskereskedelem (online vagy offline) lesz az a piac, amely képes lesz biztosítani azokat a bizonyos adatokat a fogyasztókról. Természetesen a téma – többek között – számtalan szabályozói kérdést is felvet (pl. GDPR), de ha a bankszektorban elfogadott régi alaptézist vesszük – miszerint a fogyasztónak nem önmagában a hitelfelvétel a célja, hanem a finanszírozás által elérhető termék – akkor abszolút nyertes az lehet a retail szektorban, aki előbb megtudja, hogy mi a fogyasztó valódi célja, hogy arra elsőként reagálhasson.

## HIVATKOZÁSOK

## REFERENCES

- Christensen, C., Raynor, M., McDonald, R. (2015), "One more time: What is disruptive innovation?" *Harvard Business Review*, 93 12, 44-53
- Cole, R. (2011), "What really happened to Toyota?" *MIT Sloan Management Review*, 52 4, 29-35
- Collis, D., Montgomery, C. (1995), "Competing on resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, 73 4, 118-28
- Fisher, M. (1997), "What is the right supply chain for your product?" *Harvard Business Review*, 75 2, 105-16
- Fisher, M., Gaur, V., Kleinberger, H. (2017), "Curing the Addiction to Growth", *Harvard Business Review*, 95 1, 66-74
- Fisher, M., Hammond, J., Obermeyer, W., Raman, A. (1994), "Making supply meet demand in an uncertain world," *Harvard Business Review*, 72 3, 83-93
- French, S., Leyshon, A., Thrift, N. (2009), "A very geographical crisis: the making and breaking of the 2007–2008 financial crisis," *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 2 287-302
- Hałaj, G., Żochowski, D. (2009), "Strategic groups and banks' performance", *Journal of Financial Theory and Practice*, 33 2, 153-86
- Hauck Zs. – Vörös J. (2015), "Lot sizing in case of defective items with investments to increase the speed of quality control", *OMEGA, The International Journal of Management Science*, 52 180-9
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, E., Schlesinger, L. (1994), "Putting the service-profit chain to work," *Harvard Business Review*, 72 2, 164-70
- McGrath, R. G. (2013), "Transient advantage", *Harvard Business Review*, 91 6, 62-70
- Moysan, Y. (2018), "China, the world's biggest FinTech market," *Journal of Digital Banking*, 2 249-58
- Pisano, G., Shih, W. (2009), "Restoring American Competitiveness", *Harvard Business Review*, 87 7-8, 114-25
- Pisano, G., Shih, W. (2012), "Does America really need manufacturing?" *Harvard Business Review*, 90 3, 94-102
- Porter, M (1996), "What is strategy", *Harvard Business Review*, 74 6, 61-78
- Porter, M., Rivkin, J. (2012), "The Looming Challenge to U.S. Competitiveness", *Harvard Busi-*

- ness Review, 90 3, 54-61
- Sadun, R.; Bloom, N.; Van Reenen, J (2017), "Why Do We Undervalue Competent Management?" *Harvard Business Review*, 95 5, 120-7
- Sawhney, M (2016), "Putting products into services", *Harvard Business Review*, 94 9, 82-9
- Simon, H (1987), "Bounded rationality", In: J. Eatwell et al (Eds): *The New Palgrave Dictionary of Economics*, Palgrave Macmillan, 266-8
- Stalk, G., Evans, P., Shulman, L. (1992), "Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy," *Harvard Business Review*, 70 2, 57-69
- Sun, I Y. (2017), "The World's Next Great Manufacturing Center", *Harvard Business Review*, 95 3, 122-9
- Takács A (2011), "Márkaértékelés pénzügyi szemmel", *Marketing & Menedzsment*, XLV 4, 27-36
- Takács, A (2014), "The Relationship between Appraised Company Values and Future Stock Prices in the International Banking Sector", *International Research Journal of Finance and Economics*, 118 113-23
- Takács, A (2015), "The explanatory power of appraised brand values on stock prices in the financial services sector", *International Journal of Business Excellence*, 8 3, 298-311
- Vörös J: (2010), *Termelés- és szolgáltatásmenedzsment*, Budapest Akadémia Kiadó
- Vörös, J (2013), "Economic order and production quantity models without constraint on the percentage of defective items", *Central European Journal of Operations*, 21 867-85
- Watanabe, K. (2007), "Lessons from Toyota's Long Drive", *Harvard Business Review*, 85 7-8, 74-83
- Wise, R., Baumgartner, P. (1999), "Go Downstream: The new imperative in manufacturing," *Harvard Business Review*, 77 5, 133-41
- Zeng, M (2018), "Alibaba and the Future of Business", *Harvard Business Review*, 96 5, 88-96
- Zhu, F., Iansiti, M. (2019), "Why some platforms thrive and others don't", *Harvard Business Review*, 97 1, 118-25
- Alibaba Csoport jelentése, [www.alibabagroup.com/en/news/press\\_pdf/p181111.pdf](http://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p181111.pdf) letöltve: 2020. 03.20
- Alibaba Csoport negyedéves beszámolója, [https://www.alibabagroup.com/en/news/press\\_pdf/p190130.pdf](https://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p190130.pdf) letöltve: 2020. 03.20
- Ant Financial, Vezetői összefoglaló, <https://www.alibabagroup.com/en/ir/pdf/160614/12.pdf> letöltve: 2020. 03.20
- Inflációs Jelentés, Magyar Nemzeti Bank, <https://www.mnb.hu/letoltes/hun-ir-13.pdf> letöltve: 2020. 03.20
- Stabilitási Jelentés, Európai Központi Bank, [www.ecb.europa.eu/pub/pdf/fsr/financialstabilityreview201605.en.pdf](https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/fsr/financialstabilityreview201605.en.pdf) letöltve: 2020. 03.20, pp. 130
- Pénzügyi Stabilitási Jelentés, Magyar Nemzeti Bank, <https://www.mnb.hu/letoltes/penzugyi-stabilitasi-jelentes-2019-majus.pdf> letöltve: 2020. 03.20
- Tubayan, E. J. C. (2017), *Officials to consult Alibaba's Jack Ma on reforms for e-commerce industry dev't*, <https://www.bworldonline.com/officials-consult-alibabas-jack-ma-reforms-e-commerce-industry-devt/> letöltve: 2020. 03.20
- Xie, S. Y. (2018), *Ant Financial Swings to Biggest Quarterly Loss in Years*, <https://www.wsj.com/articles/ant-financial-posts-biggest-quarterly-loss-in-years-1541167898> letöltve: 2020. 03.20



## Possible directions of bank strategies

### THE AIMS OF THE PAPER

After the economic recession of 2008, there have been many significant changes in the global and Hungarian banking market. In the dimension of profitability the previous incomes of lending and financing has altered, while in expenses the emphasis slid into operational efficiency. The banks must follow these recent trends and changed circumstances of the market. Past business models are not going to last because of the fintech revolution, new competitors, various consumer preferences and the tightening regulations so new and reasonable directions are needed in strategy-making.

### METHODOLOGY

The study is a theoretical summary, which is using theories from the bibliography of strategy-making and operational efficiency with practical approach.

### MOST IMPORTANT RESULTS

Although the global banking market shows significant particularities among geographical units, thanks to digital transformation it is worth finding world-wide best practices even for Western-European or for Hungarian banks. The most successful banks build up their strategies based on one of their key competences, which provides permanent economic dominance for them. On the other hand, compared to the period before the recession, operational efficiency should not be ignored.

### RECOMMENDATIONS

The study shows possible alternatives for creating the most suitable key competences and raising operational efficiency through a new Chinese bank. It presents that horizontal expansion can be a real strategic advantage in banking market as well and it shows that increasing operational efficiency can provide permanent dominance. Moreover the study confirms that key competences and operational efficiency can firmly grasp each other and they do not separate at all. It also enlightens the increased role of operational efficiency and supporting processes and it presents a possible strategic direction. In this theoretical summary the empirical examination of the topic is not considered, although this field of study provides further analysis.

*Keywords:* strategy, bank, operational effectiveness, ecosystem