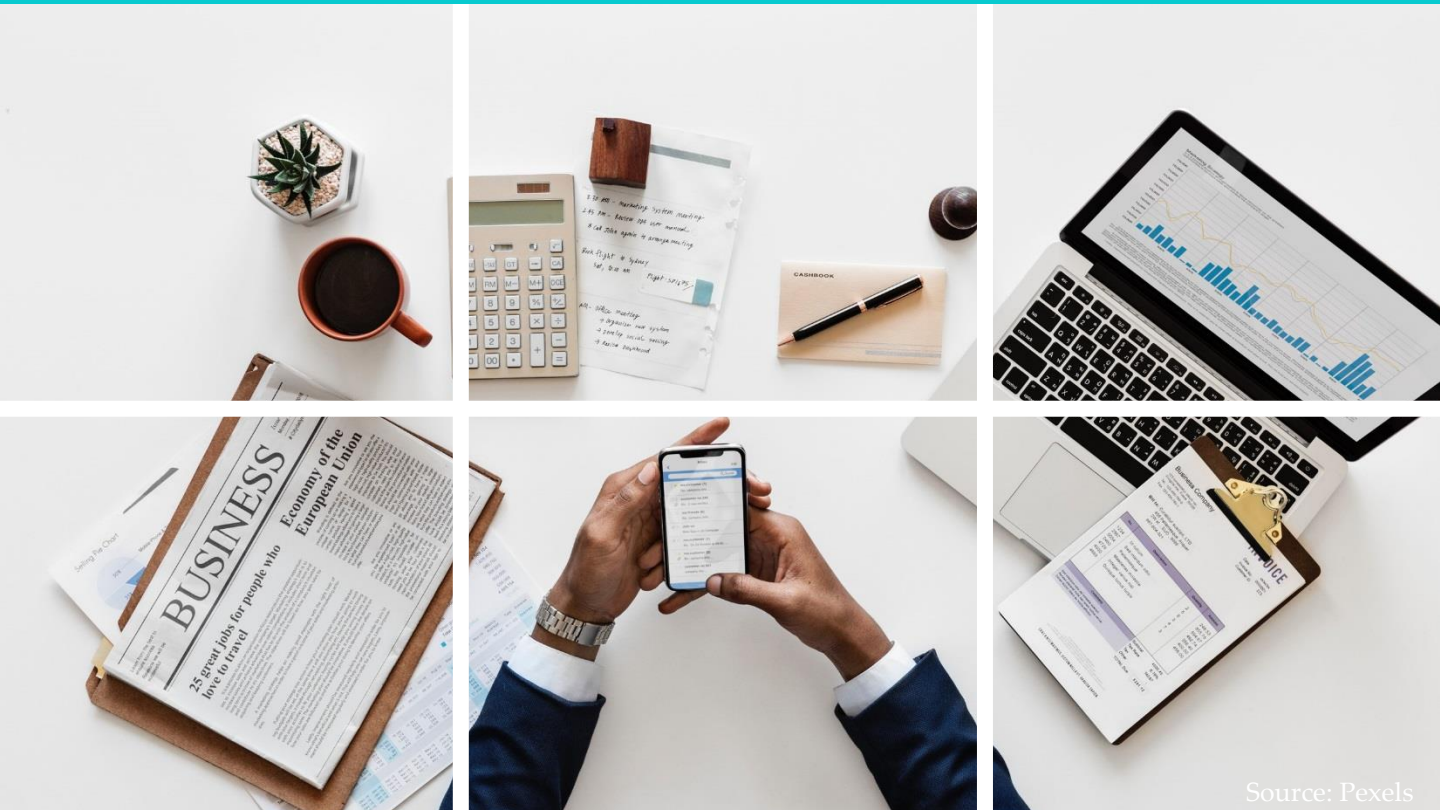


# לקראת בנקאות פתוחה בישראל – לחשוב מחדש על ערך ללקוח



Source: Pexels

באופן מסורתי, בנקאות היא פעילות ריכוזית; הבנקים חולשים על כל שרשרת הערך ומספקים ללקוחותיהם את מרבית המוצרים הפיננסיים שהם צורכים. מציאות זו משתנה בימים אלו – תמורות טכנולוגיות, בשילוב עם לחץ רגולטורי, מקדמים את העולם בצעדי ענק לעבר ביזור שוק השירותים הפיננסיים והפרדת ה"ייצור" של מוצרים בנקאיים מהפצתם.

גם בישראל, אשר מתאפיינת בשוק בנקאות ריכוזי ובלעדי, השוק צפוי להיעשות תחרותי ופתוח יותר בשנים הקרובות. בטווח הזמן הקרוב, מאגר נתוני האשראי צפוי להגדיל משמעותית את התחרות על האשראי הצרכני. בטווח הבינוני, מערכת להקלת המעבר בין בנקים ו-API סטנדרטי לשיתוף נתוני חשבון המקודמים על-ידי בנק ישראל צפויים להעצים את התחרות על האשראי ולהרחיב אותה לתחומי מוצר אחרים.

ככל שהבנקאות נעשית בלעדית פחות ו"פתוחה" יותר, מגוון גופים יתחרו עם ה"בנק העיקרי" על אספקת מוצרים בנקאיים ללקוחותיו. בנקים מתחרים, חברות טכנולוגיות ומגוון חברות פיננסיות ישאפו לספק את הערך הרב ביותר ללקוח ולענות על צרכיו באופן מיטבי. אך מהו ערך ללקוח בשירותים פיננסיים? צרכי הלקוחות משתנים במהירות; דור המילניום הורגל על-ידי ענקיות הטכנולוגיה לצפות לחווית לקוח דינאמית וחדה אשר מביאה בחשבון את מכלול צרכיהם, ולא רק את אלו המזוהים באופן מסורתי עם בנקאות.

בעולם כזה, הבנקים בישראל יידרשו לחשוב מחדש על הערך אותו הם מספקים ללקוחותיהם; ראשית, בתחומי האשראי הצרכני והתשלומים שנפתחים לתחרות, אך בהמשך גם בקטגוריות מוצר נוספות. לבסוף, עם כניסת שחקנים חדשים לתחום השירותים הפיננסיים, יהיה עליהם לבחון היטב את החוזקות והחולשות שלהם, ולמקד את מאמצייהם בביצור מקומם האופטימלי בשרשרת הערך.

2021	2020	2019	השינוי
API סטנדרטי לנתוני עו"ש	העברת חשבונות בין בנקים	מאגר נתוני אשראי	
<p>גישה ישירה לספקי צד שלישי לנתוני עו"ש</p> <p>▼</p> <p>הגברת התחרות על מגוון שירותים בנקאיים, לרבות ניהול חשבון, תשלומים ואשראי</p>	<p>הקלה משמעותית בתהליך העברת חשבון עו"ש בין לבנק</p> <p>▼</p> <p>תחרות מוגברת על ניהול חשבון העו"ש, לרבות עמלות וחווית לקוח</p>	<p>שיפור כושר החיתום והתמחור של גופים חוץ-בנקאיים ושל בנקים ללקוחות זרים</p> <p>▼</p> <p>תחרות מוגברת בהלוואות ומסגרות אשראי</p>	המשמעות
<ul style="list-style-type: none"> <li>גיבוש אסטרטגיה ברורה ביחס לשותפי הפצה, אגרגטורים וחברות פינטק מקומיות – באיזה אופן הבנק יפעל בתחום פלטפורמות ההפצה והאגרגציה?</li> <li>גיבוש אסטרטגיה ביחס ל-Ecosystem העתידי: השקעה בפלטפורמות, הרחבת הערך ללקוח אל מחוץ לצרכים בנקאיים מסורתיים, התייעלות ומצינות תפעוליות, יצירת API פתוחים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>שיפור חווית הלקוח בתחום ניהול החשבון בכדי לשמר לקוחות קיימים ולמשוך חדשים</li> <li>הרחבת הערך המוסף ללקוח מעבר לצרכים בנקאיים מסורתיים; למשל, הטמעת כלים מתקדמים לניהול הוצאות או השוואת מחירים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>שיפור ההיצע המוצרי וחווית הלקוח באשראי צרכני</li> <li>שיפור החיתום ואופטימיזציה של תמחור מבוסס סיכון</li> <li>אופטימיזציה תפעולית למערך האשראי – הן בהפצה והן בתפעול</li> </ul>	צעדים נדרשים מהבנקים

שוק הבנקאות בישראל מאופיין במערכות יחסים ארוכות ויציבות בין הלקוח והבנק. בממוצע, רק כ-3% מבין הלקוחות בישראל מעבירים את חשבונם בין בנקים מדי שנה. מלבד תחום המשכנתאות, שבו הלקוח הישראלי כבר בוחן הצעות ממגוון ספקים, את מרבית המוצרים הבנקאיים שלו הלקוח הישראלי צורך מהבנק ה"עיקרי" שלו, קרי, הבנק בו מנוהל חשבון העו"ש.

בישראל,  
הקשר בין  
הבנק והלקוח  
חזק ובלעדי

80%

כרטיסי אשראי שמונפקים  
על-ידי בנקים אחרים ל-80%  
ממחזור כרטיסי האשראי

82%

הבנקים מהווים 82%  
מסך האשראי הצרכני

3%

רק 3% אחוז מלקוחות  
הבנקים מעבירים את  
חשבונם בין בנקים בשנה

מאפיין זה של השוק אינו ייחודי לשוק הישראלי; בכל העולם, בנקים נהנים באופן מסורתי מאמון ומיתרון מידע אשר מאפשרים להם לספק את מרבית הצרכים הפיננסיים של לקוחותיהם.

אך בעידן הדיגיטלי, פער המידע בין הבנק העיקרי של הלקוח לבין ספקים מתחרים ניתן לגישור. באירופה, דירקטיבת התשלומים החדשה PSD2 מסדירה את היחסים בין הבנקים לבין ספקי שירות אחרים בתחומי המידע והתשלומים. הרגולציה מאפשרת לכל ספק שאושר על-ידי הלקוח גישה לחשבון העו"ש, אשר עד כה היה נגיש לבנק העיקרי בלבד. באנגליה, פורמט הבנקאות הפתוחה אשר נכנס לתוקף בתחילת השנה (2018) משיג את אותה התוצאה באמצעות הסדרת סטנדרט המערכות (API) בין הבנקים לבין ספקי שירות צד ג' אשר מאושרים על-ידי הרגולטור.

## מהו API?

Application Programming Interface (או ממשק תכנות יישומים בעברית) הוא ערכה של ספריות קוד, פונקציות ופרוצדורות מוכנות מראש אשר מתכנתים יכולים להטמיע ביישום אותו הם מפתחים, כך שהוא יוכל להתממשק ליישום או מערכת מידע אחרים. כך למשל, מפתחי יישומים למוצרי אפל או אנדרואיד יכולים להטמיע API ספציפיים ביישומים שאותם הם מפתחים ובכך להתממשק למערכות ויישומים אחרים אשר מוטמעים במערכת ההפעלה.

PSD2 ו-Open Banking UK מהווים דוגמאות לרגולציה שנועדה להסיר את חסם המידע שעומד בין הלקוח לבין ספקים שאינם הבנק העיקרי (צד שלישי). בעבר, לספקים שונים דוגמת בנקים אחרים, חברות כרטיסי אשראי או שחקנים טכנולוגיים לא הייתה גישה ישירה ללקוח מכיוון שחשבון העו"ש שלו היה מנוהל במקום אחר. רגולטורים בכל העולם מקדמים סטנדרטים לתקשורת אשר יסללו את הדרך לבנקאות "פתוחה" יותר.

גם בישראל, הרגולטור חותר לשוק בנקאות פתוח יותר. מאגר נתוני האשראי אשר צפוי להיכנס לפעילות במהלך 2019 צפוי לשפר באופן משמעותי את יכולת החיתום והתמחור של גופים חוץ-בנקאיים ושל בנקים ללקוחות אשר אינם מנהלים אצלם את חשבון העו"ש. במהלך השנתיים הקרובות עתידה להיות מושקת מערכת העברת חשבון בין בנקים "בקליק". בנוסף, בנק ישראל הכריז זה מכבר על תוכניתו לקדם פורמט API לתקשורת בין הבנקים לבין ספקי צד ג'. פיתוח הסטנדרט, אשר צפוי לארוך לכל הפחות שנתיים, נועד לספק מענה טכני לדרישה העולה מ"חוק שטרם" לפיה בנקים יידרשו להעביר מידע אודות חשבון הלקוח לבקשת צד שלישי בהינתן אישור הלקוח.

## מהלכים רגולטוריים לקראת בנקאות פתוחה

2021	2020	2019
API סטנדרטי לנתוני עו"ש	העברת חשבונות בין בנקים	מאגר נתוני אשראי
גישה ישירה לספקי צד שלישי לנתוני עו"ש	הקלה משמעותית בתהליך העברת חשבון עו"ש בין בנקים	שיפור כושר החיתום והתמחור של גופים חוץ-בנקאיים ושל בנקים ללקוחות זרים
 <p>הגברת התחרות על מגוון שירותים בנקאיים, לרבות ניהול חשבון, תשלומים ואשראי</p>	 <p>תחרות מוגברת על ניהול חשבון העו"ש, לרבות עמלות וחוויית לקוח</p>	 <p>תחרות מוגברת בהלוואות ומסגרות אשראי</p>

שני המהלכים הראשונים צפויים להגביר את התחרות בבנקאות בישראל במספר אופנים:

- הקמת מאגר נתוני אשראי צפויה להקטין את יתרון המידע של הבנק ה"עיקרי" של הלקוח ובכך לתרום לגיוון ספקים במוצרי אשראי צרכני דוגמת הלוואות לכל מטרה ומסגרות
  - מערכת להעברת חשבון בנק תאפשר ללקוחות לבחור בקלות את הצעת הערך המתאימה להם ביותר בתחום ניהול החשבון והפעולות הבסיסיות. שינוי זה הינו חשוב יותר משנדמה; לאור התגברות השימוש בערוצים דיגיטליים והצרכים המורכבים יותר של דור המילניום, שהורגל על-ידי חברות טכנולוגיות לחוויית לקוח דינאמית ומדויקת, חוויית הלקוח בתחום העו"ש צפויה לקבל חשיבות רבה יותר בעתיד ולהקים סביבה זירה תחרותית משמעותית.
- בטווח הזמן הארוך יותר, הסדרת API סטנדרטי תאפשר לאגרגטורים להתמקם בקצה שרשרת הערך ולהפיץ במרכז מוצרים של מגוון ספקים. בנקים אחרים וספקים בעלי התמחות בתחום ספציפי (מונוליון) יוכלו לספק מוצרים דרך פלטפורמות אגרגציה ואף להתקשר באופן ישיר עם הלקוח. כך למשל, חברת כרטיסי אשראי תוכל להציע ללקוח פוטנציאלי כרטיס אשראי המותאם לצרכיו (כפי שאלו באים לידי ביטוי בתזרים בחשבון העו"ש שלו), בתמחור תחרותי ביחס למוצרים שאותם הוא כבר צורך.

## משמעות עיקריות של API פתוח לנתוני חשבון עו"ש:

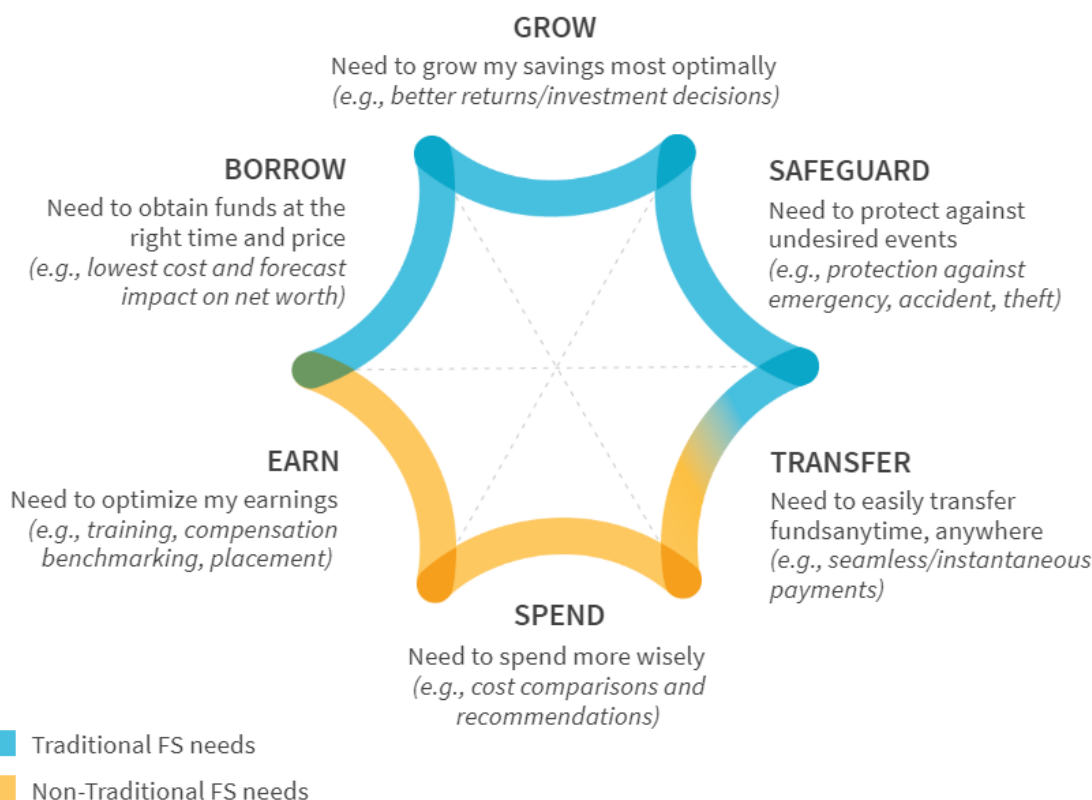
- 1 גישה לאגרגטורים ושחקנים טכנולוגיים אשר יוכלו לעשות שימוש בנתוני עו"ש
- 2 שיפור יכולת מתן הלוואות על-ידי גופים חוץ-בנקאיים ובנקים שאינם מנהלים את חשבון הלקוח
- 3 מתן אפשרות לשיווק אקטיבי של מוצרים בנקאיים בהתאמה אישית ללקוח ובתמחור תחרותי (למשל, הלוואות לסגירת המינוס בעו"ש)

ככל שלקוחות הבנקים בישראל יפסיקו לפנות באופן בלעדי לבנק העיקרי שלהם, הבחירה בספקי שירותים פיננסיים תתבסס על איכות המענה לצרכי הלקוח. הלקוח יוכל, למשל, לבחור את ההלוואה שעונה באופן מיטבי על הצורך שלו בנוחות, ודאות ותמחור סביר, או לבחון את מצב החשבון שלו באפליקציה שמספקת את חווית הלקוח הטובה ביותר.

Oliver Wyman, אחד ממשרדי הייעוץ מהמובילים בעולם ושותף אסטרטגי של TASC, פרסמו בניחולטר "The customer value gap – re-calculating route" תזה מעניינת בדבר סט הצרכים המשתנה של הלקוח המודרני. מסורתית, ספקי שירותים פיננסיים ענו על שלושה צרכים פיננסיים מרכזיים: הצורך ללוות, הצורך לשמור על כסף ונכסים והצורך להשקיע ולהגדיל נכסים. אולם כיום, לצרכנים ישנם מגוון צרכים פיננסיים נוספים, אשר לא בהכרח מקבלים מענה מחברות פיננסיות: הצורך להעביר כספים בנוחות ומהירות, הצורך להוציא כסף בתבונה והצורך להרוויח כסף באופן עקבי ומוסדר. מי שישכיל לספק ללקוחות ערך בתחומים אלו, ולא רק בתחומי הבנקאות המסורתית, יוכל לזכות במעמד מול הלקוח. בנק הפועלים, בנק לאומי ובנק דיסקונט, למשל, השכילו לזהות את הצורך בהעברת כספים ולספק לו מענה בדמות אפליקציות bit, Pepper Pay ו-Paybox.



## Oliver Wyman Financial Needs Hexagon



ככל שתחומי בנקאות שונים בישראל יעשו פתוחים יותר, כך הבנקים בישראל יידרשו למקסם את הערך שהם נותנים ללקוחותיהם, או להסתכן באובדן מעמד מול הלקוח למתחרים מסורתיים וחדשים. בשלב ראשון, התגברות התחרות על האשראי הצרכני תדרוש מהבנקים לשפר את הצעת הערך שלהם בתחומי ההלוואות, מסגרות העו"ש וכרטיסי האשראי. בהמשך, עם ההקלות על העברת חשבון והתפתחות התשתית לשיתוף נתוני עו"ש, התחרות צפויה להתרחב אל מעבר לשחקנים פיננסיים מסורתיים. בנקים דיגיטליים חדשים ופלטפורמות אגרציה יוכלו להתחרות באפקטיביות רבה יותר על מעמד מול הלקוח תחת הדגל של חווית לקוח בעו"ש, שירותים נלווים ומענה טוב יותר לצרכי לקוחות חוץ-בנקאיים על-בסיס פלטפורמות השוואת מחיר וייעוץ.

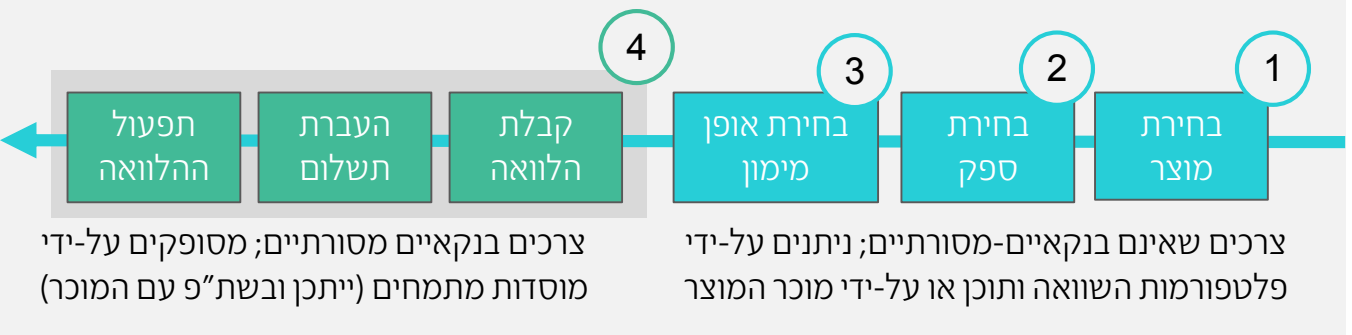
## צעדים נדרשים מהבנקים בישראל – טווח קצר

צעדים נדרשים	מתחרים רלוונטיים	מאגר נתוני אשראי
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ שיפור ההיצע המוצרי וחווית הלקוח באשראי צרכני</li> <li>▪ שיפור החיתום ואופטימיזציה של תמחור מבוסס סיכון</li> <li>▪ אופטימיזציה תפעולית למערך האשראי – הן בהפצה והן בתפעול</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ חברות כרטיסי אשראי</li> <li>▪ בנקים קטנים</li> <li>▪ חברות אשראי חוץ-בנקאי</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ שיפור חווית הלקוח בתחום ניהול החשבון בכדי לשמר לקוחות קיימים ולמשוך לקוחות חדשים</li> <li>▪ הרחבת הערך המוסף ללקוח מעבר לצרכים בנקאיים מסורתיים; למשל, הטמעת כלים מתקדמים לניהול הוצאות או השוואת מחירים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ בנקים ותיקים</li> <li>▪ בנקים דיגיטליים</li> </ul>	העברת חשבונות בין בנקים

בעתיד, גם חברות טכנולוגיות קטנות יותר יוכלו לפתח פתרון הוליסטי לצרכי לקוחות בתחום פעילות ספציפי, ולתפוס מעמד בשוק בזכות חווית לקוח מנצחת. חברות ביג-טק דוגמת גוגל ואמזון אמנם טרם ביצעו מהלכים משמעותיים לכניסה לשירותים פיננסיים (מלבד לתחום התשלומים), אך יש ברשותן את המשאבים ואת הידע לעשות כך, בעיקר בשוק שמבוסס על API סטנדרטי. חשוב לזכור שהצלחתן של חברות כאלו התבססה בעבר על זיהוי צרכי הלקוחות המשמעותיים ביותר ופיתוח פתרונות הוליסטיים ודינאמיים.

פלטפורמות דיגיטליות יספקו בעתיד אפשרות לענות על מגוון צרכי הלקוח, מסורתיים וחדשים, באופן מרוכז. נבחן כדוגמה את תהליך רכישת מוצרי חשמל - התהליך לעיתים כולל אלמנט פיננסי (קבלת הלוואה למימון הרכישה דרך כרטיס האשראי או בהלוואה נפרדת), אך בנוסף הוא מעלה בקרב הלקוחות צורך בבחירת המוצר המתאים, במציאת המחיר הטוב ביותר ובבחירת אופן המימון. אם בעבר כל אחד משלבי התהליך קיבל מענה מספק אחר (או באופן עצמאי), לא רחוק היום בו כל התהליך ירוכז על-ידי פלטפורמה אחת. בעוד לבנקים כיום יש יתרון במתן המימון עצמו, האם הם מסוגלים לספק את הערך הרב ביותר בשלבי התהליך האחרים? חברות טכנולוגיות מבססות כבר שנים מודלים מסחריים על זיהוי ומתן פתרון לצרכים אלו.

## תהליך רכישת מוצרי חשמל – כיום



## תהליך רכישת מוצרי חשמל – מודל עתידי אפשרי



בעבר, שלב המימון ברכישות מסוג זה נשלט בעיקר על ידי הבנקים וחברות כרטיסי האשראי בשל הצורך החיתומי בנתונים פיננסיים אודות הלקוח והצורך בהחזקת ערוצי הפצה ייעודיים למוצרי אשראי, דוגמת סניפים או פלטפורמות דיגיטליות; גישה חופשית לנתונים הפיננסיים של הלקוח וגישה ישירה לפלטפורמות הפצה יאפשרו לכל גוף פיננסי שיאושר על-ידי הלקוח לבחון את סיכון האשראי, לאשר הלוואה ולהזרים את הכספים אל החשבון וממנו. הגורם המממן שישכיל להתחבר לפלטפורמה שמספקת את הערך הרב ביותר ללקוח עוד בשלב בחירת המוצר המבוקש והשוואת המחירים, ויציע את התנאים הטובים ביותר ללקוח, יזכה בעסקה.

בעולם של בנקאות פתוחה, בנקים יידרשו לזהות את המקום המתאים להם ביותר בשרשרת הערך בעבור כל אחד מתחומי פעילותם. למשל, בתהליך רכישת מוצרי חשמל חדשים, הבנק יוכל לבחור להיות בנקודת המגע הראשונית עם הלקוח (כלומר, לספק או לשתף פעולה עם פלטפורמה לרכישה של מוצרי חשמל), או לחילופין להיות הגורם אשר מספק את הצעת המימון הטובה ביותר ללקוח דרך פלטפורמות אחרות אשר ימלאו צורך זה.

ישנם בנקים בעולם אשר השכילו לראות את השינוי הצפוי, חיהו ב-API הפתוח הזדמנות לביסוס מעמד וליצירת יתרון בשוק הדינאמי של פלטפורמות דיגיטליות. בנק BBVA הספרדי, למשל, השיק לפני כשנה סט של API פתוחים אשר מספקים גישה לחשבונות של לקוחותיו בעבור מפתחי יישומים שאושרו על-יד הבנק. ה-API שפותחו על-ידי הבנק מקיפים מספר רב של יישומים בנקאיים, הרבה מעבר להצגת מידע אודות חשבונות העו"ש: העברת תשלומים, מתן הלוואות, הפקדת כספים ועוד. כך למשל, API פתוח להלוואות יכול לאפשר לשחקן טכנולוגי אשר מפתח יישום להשוואת מחירי רכב להוסיף אפשרות לקבלת הלוואה מ-BBVA באופן מובנה ביישום, מבלי ליצור התקשרות ייעודית עם הבנק. הבנק מוותר למעשה על מעמדו הבלעדי בקדמת מערכת היחסים עם הלקוח (מתוך הבנה שתמיד יהיה מי שיפתח את היישום הספציפי טוב יותר ממנו), אך מבסס את מעמדו בתור ספק הלוואה – מקום בו יש לו יתרון מובנה בזכות יכולת החיתום והמאזן שלו.

במבט לעתיד, ראוי שהבנקים יבחנו באופן מקיף את הערך שהם מספקים ללקוחותיהם בכל אחד מתחומי המוצר השונים. השינוי לא יקרה בין-לילה, אך מודל הבנקאות הבלעדית לא יוכל להמשיך להתקיים לעוד שנים רבות בסביבה של טכנולוגיה מאפשרת ורגולציה אקטיבית. בשוק בנקאות מודולרי ופתוח יותר, על השחקנים השונים להתחשב ביתרונות התחרותיים ובחולשות שלהם, לבחור את המקום האופטימלי עבורם בשרשרת הערך, ולמקד שם את מאמציהם.

## צעדים נדרשים מהבנקים בישראל – טווח בינוני-ארוך

צעדים נדרשים	מתחרים רלוונטיים	טווח בינוני (API) סטנדרטי לנתוני עו"ש
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ גיבוש אסטרטגיית הגנה והתקפה בתחומי האשראי הצרכני, בדגש על מסגרות</li> <li>▪ גיבוש אסטרטגיה ברורה ביחס לשותפי הפצה, אגרגטורים וחברות פינטק מקומיות – באיזה אופן הבנק יפעל או ישתף פעולה בתחומי פלטפורמות ההפצה והאגרגציה?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ בנקים אחרים</li> <li>▪ חברות כרטיסי אשראי</li> <li>▪ פינטקים</li> <li>▪ פלטפורמות דיגיטליות</li> </ul>	טווח רחוק
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ גיבוש אסטרטגיה ביחס ל-Ecosystem העתידי</li> <li>◆ הפצה: השקעה בפלטפורמות, הרחבת הערך ללקוח אל מחוץ לצרכים בנקאיים מסורתיים</li> <li>◆ ייצור: התייעלות ומצינות תפעולית, פיתוח API בעבור קטגוריות המוצר הרלוונטיות, זיהוי וחבירה לשותפים רלוונטיים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ביג-טק</li> <li>▪ בנקים זרים</li> </ul>	



אילן שחורי, מנכ"ל ושותף בכיר

[Ilan.Schory@tasc-consulting.com](mailto:Ilan.Schory@tasc-consulting.com)



רועי ניסן-כהן, Principal, מוביל תחום שירותים פיננסיים

[Roy.Nissan@tasc-consulting.com](mailto:Roy.Nissan@tasc-consulting.com)



עמיר שיטאי, Manager

[Amir.Shitay@tasc-consulting.com](mailto:Amir.Shitay@tasc-consulting.com)

