

OTDK-dolgozat

2023

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

„SOSEM LEHETÜNK ELÉG FELKÉSZÜLTEK”

**A KORONAVÍRUS JÁRVÁNY HATÁSAI A HAZAI BANKSZEKTOR
DIGITALIZÁCIÓJÁRA**

„WE CAN NEVER BE FULLY PREPARED”

**THE EFFECT OF THE CORONAVIRUS PANDEMIC ON THE
DIGITIZATION OF THE HUNGARIAN BANKING SECTOR**

Dékány József Péter, Németh Áron László, Papik Réka

Konzulens: Fáykiss Péter

Kézirat lezárásának dátuma 2021.04.12.

Absztrakt

A koronavírus járvány berobbanása pillanatok alatt változtatta meg a mindennapokat. A járványhelyzet és az annak megfékezése céljából bevezetett korlátozások a bankoktól is gyors reakciót igényeltek, mely próbára tette digitális képességeiket. A dolgozat kutatási kérdése, hogy hogyan hatott a járványhelyzet a magyarországi bankszektor digitalizációjára. A kérdés megválaszolásához először a szerzők áttekintik a releváns nemzetközi szakirodalmat, ami alapján négy fő irányt különítenek el; 1) termékek és szolgáltatások digitalizációjára gyakorolt hatások; 2) bank alkalmazkodóképességére és reakció idejére vonatkozó hatások; 3) digitalizációval kapcsolatos fogyasztói szokásokban és elvárásokban bekövetkező változások; 4) banki munkavégzésre és munkavállalókra gyakorolt hatások. Ez alapján a szerzők a grounded theory módszertanával elemzik a magyarországi helyzetet, amihez 8 félig strukturált interjút készítenek. A mintában lévő intézmények a hazai hitelintézeti csoportok túlnyomó többségét, mintegy 69 százalékát fedik le mérlegfőösszeg alapján, a hazai összes, részvénytársasági formában működő hitelintézethez viszonyítva pedig mintegy 54 százalékos a lefedettség. Az elemzés során a mintán belül három szegmenst különítenek el digitalizációs érettség szerint; 1) lemaradó inkumbens bankok, 2) haladó inkumbens nagybankok, 3) új generációs bankok. Az eredmények alapján a hazai bankszektorban hasonló változások figyelhetők meg a digitalizáció kapcsán, mint a nemzetközi szakirodalom alapján leírtak, azonban a szerzők által kialakított három szegmensben egészen más történetek és tanulságok rajzolódnak ki. A kutatás relevanciáját és egyediségét adja, hogy korábban még nem készült átfogó tanulmány a koronavírus hatásairól a hazai bankszektor tekintetében.

Tartalomjegyzék

I. Bevezetés.....	1
II. Szakirodalmi áttekintés	3
II.1. Digitalizáció.....	3
II.2. A pénzügyi szektor digitalizációja	4
II.2.1. A pénzügyi szektor digitalizációjának szabályozása	6
II.2.2. A magyar bankszektor digitalizációja.....	6
II.3. A COVID hatása a bankok digitalizációjára.....	7
II.3.1. Termékek és szolgáltatások	8
II.3.2. Alkalmazkodóképesség és reakció idő	10
II.3.3. Fogyasztói szokások és elvárások.....	12
II.3.4. Banki munkavégzés és munkavállalók.....	14
II.4. Az elméleti áttekintés összegzése.....	16
III. Módszertan	17
IV. Elemzés	19
IV.1. Lemaradó inkumbens bankok	19
IV.1.1. Belső működés változásai	22
IV.1.2. Változások az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatásokban.....	22
IV.1.3. Tanulságok	23
IV.2 Haladó inkumbens nagybankok	23
IV.2.1. Belső működés változásai	26
IV.2.2. Ügyfélkiszolgálás változásai.....	27
IV.2.3. Tanulságok	28
IV.3. Új generációs bankok	28
IV.3.1. Belső működés változásai	31
IV.3.2. Ügyfélkiszolgálás változásai	31
IV.3.3. Tanulságok	32
V. Konklúzió.....	33
Hivatkozásjegyzék.....	36
Mellékletek.....	39

I. Bevezetés

„Sosem lehetünk elég felkészültek” – foglalta össze kérésünkre a koronavírus járvány elmúlt egy évének legfőbb tanulságát egy hazai bank digitalizációért felelős részlegének vezetője. Interjúalanyunk ezt főként arra értette, hogy bár a járványhelyzet előtt is tettek lépéseket, melyek elősegítették a bank digitalizációját, azonban egy ilyen mértékű külső sokkra, mint amit a koronavírus előidézett nem álltak készen.

2020 januárjában a koronavírus világszinten elterjedt és néhány hónappal később hazánkat is elérte. A járványhelyzet és az annak megfékezése céljából bevezetett korlátozások addigi megszokott életünk minden szegmensét megváltoztatták. A gazdaság globális szinten jelentősen csökkent, tömegek veszítették el a munkájukat, de ami ennél is súlyosabb, hogy az egészségünk komoly veszélybe került, milliók veszítették életüket a járványban. A legkézzelfoghatóbb és leginkább hirtelen változás volt a szolgáltató egységek jelentős részének ideiglenes bezárása, az oktatási intézmények és számos munkahely virtuális térbe való áthelyezése.

A bankszektor, csakúgy, mint a gazdaság más szegmenseit szintén érintették a korlátozások. A bankok munkavállalóinak jelentős része szintén otthonából tudta folytatni a munkavégzést és egyes intézmények az ügyfélfogadást is szüneteltették az egészség védelme és a járvány terjedésének megfékezése érdekében. A hirtelen jött, radikális változások a bankoktól is gyors reakciót igényeltek, mely próbára tette digitális képességeiket és a korábban már megkezdett agilis transzformáció folytatására és felgyorsítására sarkallta őket.

A pénzügyi szektor digitális transzformációja nem csak egy új trend, amit a bankok a megújulás jegyében kitűzhetnek zászlójukra, hogy a fogyasztóknak egy minél modernebb szolgáltató képét mutathassák. Egy digitalizált bankrendszer jelentős pozitív hatásokat tud kifejteni országa gazdaságára. Mindenekelőtt a digitalizáció által a bankok jelentős költségcsökkentést vihetnek végbe. Emellett a digitalizáció hatására javul működési hatékonyságuk és versenyképesebbé is válnak. A hatékonyabb banki rendszer stabilabb pénzügyi helyzetet biztosít a nemzetgazdaságnak, melynek következtében ellenállóbb lesz a külső sokkokra. A bankrendszer versenyképessége pedig azért kulcsfontosságú, mert ezáltal serkenti a gazdasági növekedést és olcsóbb szolgáltatásokat tud nyújtani a fogyasztóknak. Összességében, pedig egy digitális szempontból érett bankrendszerrel szemben a külső kihívóknak, belépőknek nehezebb dolga van, kisebb részesedést elérésére van csak lehetőségük a piacon, hiszen nem tudnak szignifikánsan egyedi értékajánlatot nyújtani.

Kutatásunk relevanciáját az egyre fokozódó banki digitalizáció, valamint a koronavírus járvány generálta helyzet adja. Kutatási kérdésünk, hogy hogyan hatott a koronavírus járvány a hazai bankok digitalizációs folyamatára. Dolgozatunknak ugyanakkor nem célja, hogy értékelje a bankok járványhelyzet kapcsán felmerülő kihívásokra adott digitális válaszait.

Kutatásunkat a releváns szakirodalom áttekintésével és összefoglalásával kezdjük, melyben a digitalizációra, a pénzügyi szektor transzformációjára, az ehhez kapcsolódó szabályozói lépésekre, a hazai bankszektor digitalizációjára, illetve a koronavírus nemzetközi szintű banki digitalizációra gyakorolt hatásaira fókuszálunk. Elsőként áttekintjük a digitalizáció fogalmát, folyamatát, modelljeit és megvizsgáljuk annak lépéseit. Ezután körül járjuk a pénzügyi szektor digitalizációját, kiemelten fókuszálva a folyamatot ösztönző és hátráltató tényezőkre. Majd megvizsgáljuk a pénzügyi szektor digitalizációjára választ adni igyekvő szabályozói rendszer lépéseit, és bemutatjuk a PSD2-t. Az elméleti áttekintés részeként megvizsgáljuk, hogyan is áll jelenleg a magyar bankrendszer digitalizáció szempontjából. Végül, azt összegezzük, hogy milyen hatást gyakorolt a koronavírus nemzetközi szinten a bankok digitalizációjára. Ezen hatásokat 4 csoportba soroljuk (termék és szolgáltatás, munkavégzés és munkavállalók, alkalmazkodóképesség és reakcióidő, illetve fogyasztói szokások és elvárások), melyek alapját képezik a magyar bankokra gyakorolt hatások vizsgálatának is.

Az elméleti összefoglaló után bemutatjuk a kutatás gyakorlati része során alkalmazott grounded theory módszertant. Ez egy kvalitatív módszertan, melynek célja, hogy az adatgyűjtés után segítsen azonosítani az adatok között lévő összefüggéseket. A gyakorlati alkalmazáshoz szükséges adatfelvételt félig strukturált mélyinterjúkkal végeztük el. Az interjúk alanyai hazánkban tevékenykedő bankok informatikai vagy digitalizációért felelős részlegének vezető beosztású munkatársai voltak. Összesen 8 ilyen banki vezetővel sikerült interjút készítenünk. A felvett adatokból a grounded theory alapján lineáris modelleket készítettünk mind a 8 bankra, melyek prezentálják az egyes interjúkban lévő összefüggéseket. A 8 lineáris modellből végül 3 aggregált modellt készítettünk, vagyis a bankokat 3 csoportra (lemaradó inkumbens bankok, haladó inkumbens nagybankok, új generációs bankok) osztottuk digitalizációs érettségük alapján. Ezután a 3 csoportot külön – külön elemeztük.

Elemzésünk során az aggregált csoport koronavírus járvány előtti digitális érettségét, a járvány hatására történő változásokat a belső működésben és az ügyfélszolgálatban, illetve az interjúalanyok által megfogalmazott tanulságokat vizsgáltuk.

A lemaradó inkumbens csoportot az alacsony szintű digitalizációja miatt felkészületlenül érte a járvány, azonban a kezdeti fennakadások után tudott profitálni a kialakult helyzetből. Megemelkedett a digitális fejlesztésekre fordított összeg, felgyorsultak a projektek, az ügyfelek elkezdték az online termékeket használni és bevezetésre került a távmunka.

A haladó inkumbens csoportnak már a vírus előtt is stratégiai prioritás volt a digitalizáció. A járvány alatt korábban nem látott mértékben ugrott meg digitális csatornáik használata, ami megerősítette a digitalizáció fontosságát.

Az új generációs csoport üzleti modelljének alappillére a magas szintű digitalizáció, így nekik a fő kihívás a munkavállalók egészségének védelme volt. A vírushelyzet ügyfeleiket ösztönözte a digitális csatornák használatára és az egyik interjúalany jelentős ügyfélkör-bővülésről számolt be.

Az elméleti részben tárgyalt nemzetközi hatásokat összevetve az interjúkból leszűrt hazai hatásokkal nem fedeztünk fel jelentős különbségeket. Kutatásunk legfőbb eredményének azt tarjuk, hogy rávilágítottunk, hogy a hazai banki szegmensben tevékenykedő 8 vállalatból alkotott 3 csoportra a járványhelyzet milyen különböző és hasonló hatásokat fejtett ki.

II. Szakirodalmi áttekintés

A következő fejezetekben áttekintjük a digitalizáció fogalmát, és a vállalati digitalizáció folyamatát. Bemutatjuk, a pénzügyi szektor digitalizációját, annak a szabályozásra kifejtett hatásait, és megvizsgáljuk a magyar bankok digitalizációjának a helyzetét. Végül tanácsadó cégek és nemzetközi intézmények tanulmányai alapján bemutatjuk a koronavírus járvány által a pénzügyi intézmények digitalizációjára kifejtett hatásokat.

II.1. Digitalizáció

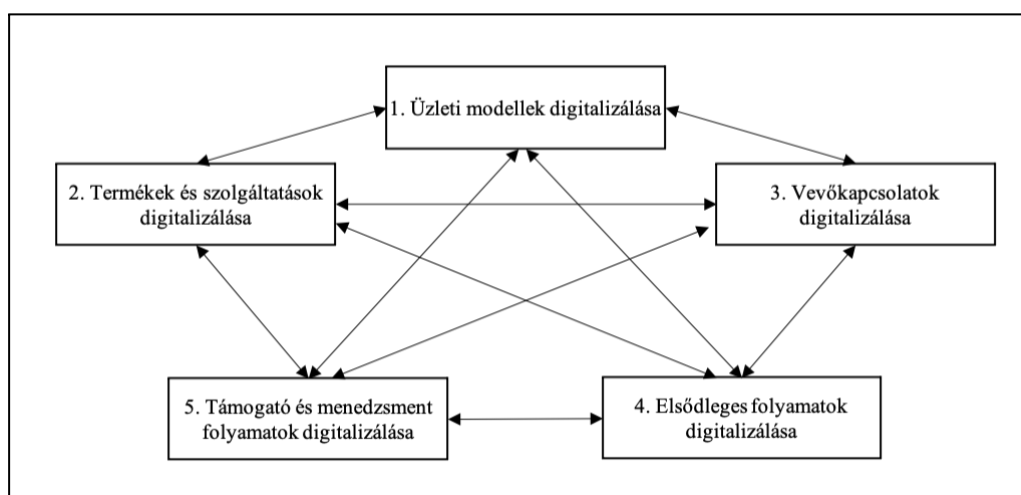
A következőkben röviden ismertetjük a digitalizáció fogalmát, valamint bemutatjuk a vállalati digitalizáció folyamatát. A fejezetnek nem célja a digitalizációról szóló szakirodalom teljeskörű áttekintése, csak a dolgozat szempontjából releváns aspektusokat mutatjuk be.

Marciniak és szerzőtársai (2020) számos tanulmány áttekintése után arra jutnak, hogy a digitalizáció, a digitális átállás „olyan változásra utal, amely technológiavezérelt és alapvető hatású, vagyis a korábbi működési kereteken túlmutat” (43. old.).

Marciniak és szerzőtársai (2020, 44. old.) Daubner és Lips 2017-es és Sebastian et al. 2016-os munkája alapján a digitális átalakulást öt pillérre bontják (1. ábra). A modell alapján a digitális

átalakulás a vállalatok üzleti modelljét érinti. Sebastian és szerzőtársai (2016) két stratégiai irányt határoznak meg; 1) az ügyfélbevonásra és 2) a digitalizációs megoldásokra épülő digitalizációs átalakulást. Az ügyfélbevonásra épülő stratégia célja, hogy olyan személyre szabott, magasabb rendű felhasználói élményt nyújtson a vállalat, ami által növelni tudja a fogyasztók hűségét. A digitalizációs megoldásokra épülő stratégia másik irányból közelít: magát a terméket/ szolgáltatást alakítja át, hogy a modern adatfeldolgozási technológiák által magasabb értékajánlatú termékeket, szolgáltatásokat tegyen elérhetővé. Az utolsó két lépésként pedig a modell az elsődleges, illetve a támogató funkciók digitalizációját jelöli meg.

A dolgozat szempontjából a modell legfontosabb következménye, hogy a digitalizációnak két dimenziójáról beszélhetünk; 1) az ügyfélkiszolgálást, valamint a vállalat által kínált termékeket, szolgáltatásokat érintő változásokról, illetve 2) a belső működés digitalizációjáról. A dolgozat során ezt a két dimenziót vesszük figyelembe a magyar bankok digitalizációjának vizsgálatakor.



1. ábra: A digitális átalakulás öt pillér modellje. Marciniak et al., 2020, 44. old. alapján saját szerkesztés

II.2. A pénzügyi szektor digitalizációja

A bankszektor sokáig azon szektorok közé tartozott, melyek nagyon ellenállóak voltak a technológia által előidézett változásoknak; ez a kiterjedt fiókhálózatnak, a hitelezés során szerzett különleges tudásnak és a külső szabályozottságnak volt köszönhető (Dietz et al., 2015). MNB (2020, 7. old.) alapján inkumbens bankok alatt a „pénzügyi piac klasszikus, hosszabb múltra visszatekintő szereplőit” értjük, ezen bankok fontos versenyelőnye a hűséges, pénzügyi

szolgáltatót csak jelentős ok esetén váltó ügyfelek, ám ez a versenyelőny egyre növekvő nyomás alatt van és a legnagyobb belépési korlátot jelentő fiókhálózatoknak egyre tökéletesebb helyettesítői a digitális csatornák (Brackert et al., 2021).

A technológiai fejlődést kihasználva megjelentek a pénzügyi szolgáltatások piacán új, a hagyományos pénzügyi intézmények üzleti modelljétől eltérően működő vállalatok, melyek egyre nagyobb kihívást jelentenek az inkumbens pénzügyi intézményeknek. Ilyenek a bigtech cégek, melyek alapvetően információs technológiai vállalatok, kiterjedt ökoszisztémával és több milliós ügyfélkörrel rendelkeznek, a számukra elérhető nagymennyiségű adat segítségével képesek magas szinten személyre szabott ajánlatokat nyújtani ügyfeleiknek (pl. Google, Facebook, Apple). Továbbá a pénzügyi piac új szereplői a fintech-ek, akik magas színvonalú adatelemzési eszközök alkalmazásával, innovatív hozzáállásukkal és gyors alkalmazkodó képességükkel képesek új pénzügyi megoldásokat nyújtani (pl. Transferwise, Revolut). Ezen új kihívók feltünése a pénzügyi rendszer átalakulását eredményezheti, és az inkumbens pénzügyi intézményeket a költséghatékonyabb, agilisebb működés felé terelheti (MNB, 2020).

A pénzügyi szektor digitalizációját keresleti oldalról támogatja a gyorsan és kényelmesen igénybe vehető szolgáltatások iránti fogyasztói igény jelentős növekedése (MNB, 2020). Továbbá, Dietz és szerzőtársai (2015) és az MNB (2020) szerint a fiatalabb generációk, akik nem kötődnek még semmilyen pénzügyi intézményhez, de internethasználatban jártasak és a digitalizált megoldásokra nyitottak, a digitális kihívóknak erősíthetik a piaci pozícióját, ezzel előmozdítva a teljes szektor digitalizációját. A banki digitalizációt erősíti továbbá a közel mindenhol elérhető gyors internetkapcsolat, az okostelefonok elterjedése és az open-banking elvek és szabályozások népszerűsödése (Kellum et al., 2021).

Blaser és szerzőtársai (2020) szerint az inkumbens bankok digitalizációs törekvéseit nehezíti az öröklött IT rendszerek megléte, melyek rugalmatlanok, nehezen fogadják be az új fejlesztéseket, ezért ezeken a rendszereken kivitelezett digitalizációs törekvések bonyolulttá válnak, ami növeli a fejlesztések átfutási idejét. A digitális kihívók IT rendszerei a digitalizáció igényeinek figyelembevételével lettek kialakítva, ezért ezen vállalatok nem küzdenek hasonló problémákkal. Olanrewaju (2014) szerint az inkumbens bankoknak nem csak az elavult technológiából fakadó problémákat kell megoldani, hanem a sikeres digitalizációhoz a teljes szervezeti működés átgondolása szükséges.

Blaser és szerzőtársai (2020) kutatási eredményei alapján a digitalizációnak egyértelmű előnyei vannak. A jól végrehajtott digitalizáció a gyorsabb és személyre szabott szolgáltatás

következtében jobb ügyfélélményhez vezet, ami növeli az ügyfelek elégedettségét és hűségét. A munkavállalók is elégedettebbek a digitalizált pénzügyi intézményekben mivel jobbnak értékelik a karrier lehetőségeiket. A digitalizáció a tulajdonosoknak is előnyös, mivel alacsonyabb költségekhez és magasabb sajáttőke-arányos nyereséghez vezet.

II.2.1. A pénzügyi szektor digitalizációjának szabályozása

A pénzügyi szektor digitalizációja és az új szereplők feltűnése a szabályozói környezetet is válaszadásra kényszeríti. A szabályozók célja, a pénzügyi rendszer stabilitásának a megőrzése és a digitális átalakulás előnyeinek az érintettek széles köre által való kihasználásának a biztosítása és ösztönzése. Itt nemzetközi szinten két irányzat figyelhető meg, a létező szabályozás alakítása, úgy, hogy a jogszabályok az új üzleti modelleket is lefedjék, vagy új szabályozási keretek kialakítása. Fontos szempont a jogalkotásnál, hogy minden szereplőre egyenlő feltételek vonatkozzanak, így biztosítva az igazságos versenyfeltételeket. (MNB, 2020)

Az Európai Unió által hozott Pénzforgalmi Szolgáltatások Irányelvének, azaz a PSD2-nek is hasonló célja van. A PSD2 támogathatja a pénzügyi szektor fejlődését az innováció ösztönzése által, figyelve arra, hogy a fejlődés előnyeit minden érintett maximálisan élvezni tudja (MNB, 2020). Deloitte (n.a./a) alapján a PSD2 hatálybalépése következtében a pénzügyi intézmények kötelesek lesznek hozzáférést adni külső szolgáltatóknak ügyfelek adataihoz. Ennek következtében az ügyfeleknek lehetőségük lesz számlájukról fizetést indítani harmadik feles szolgáltatón keresztül, és az ügyfelek harmadik felen keresztül összesített adatokat kaphatnak a különböző bankoknál vezetett számláikról (Deloitte, n.a./a).

A PSD2 alapvetően felgyorsíthatja a digitális csatornák elterjedését, az eddig online nem elérhető termékek digitalizációjának az ösztönzésével. A közép-kelet-európai bankok felismerik a PSD2 által nyújtott lehetőséget, de tartanak attól, hogy a szabályozás hatására nagyobb veszélybe kerül üzleti modelljük az új szereplők megjelenése következtében. A PSD2 előre mozdíthatja a pénzügyi szektor digitalizációját és támogathatja az innovációt, de ezen változások feltehetően fokozatosan, csak hosszabb idő elteltével fognak teljesen kibontakozni. (Deloitte, 2018)

II.2.2. A magyar bankszektor digitalizációja

A következő alfejezetben nagyban támaszkodtunk az MNB (2020) tanulmányára, melyet a koronavírus járvány kibontakozása előtt készítettek. A hazai bankrendszer digitalizáltsága vegyes képet mutat, a szereplők már felismerték a digitalizáció lehetőségeit és kihívásait, de

összeségében a digitalizáltság mértéke közepes. A belső működés digitalizációja jól áll, mind a munkafolyamatok digitalizáltsága és a munkavállalók digitális képességei szempontjából megfelelően teljesít a magyar bankszektor. A belső működésben a bankok rendszerei mutatnak elmaradást, szükséges mind a belső banki rendszerek fejlesztése, mind az eszközpark megújítása. Az agilis transzformáció az intézmények többségénél megindult, egyeseknél a szervezet jelentős részére kiterjed, máshol még csak a termékfejlesztésért és a digitális csatornák kialakításáért felelős területeket érinti. A munkavállalók digitális képességei még fejlesztésre szorulnak, ám ezt az intézmények többsége felismerte és dolgozik az alkalmazottak továbbképzésén. A szereplők jelentős részénél van lehetőség távmunka végzésére, de az ezzel kapcsolatos belső szabályozások eltérőek. (MNB, 2020)

Az ügyfelekkel való kapcsolattartás és a termékek digitális elérhetősége még fejlesztésre szorul, mivel kevés olyan banki termék van, ami teljes mértékben elérhető online, és az értékesítés kis része történik digitális csatornán. Ebből következik, hogy a vizsgált intézmények között a termékek digitális elérhetősége szempontjából nagy különbségek tapasztalhatók. A legtöbb termék esetében szükség van a személyes ügyintézésre, vagy szabályozási korlátok miatt, vagy pedig a digitalizáltság alacsony szintje következtében. A videóhíváson keresztüli ügyintézés lehetősége korlátozott, és a fióki ügyintézés digitalizáltsága is egy fejlesztendő terület. (MNB, 2020)

A digitális transzformáció jelentőségét az intézmények felismerték és fontos stratégiai prioritásként kezelik, a vizsgált intézmények mindegyike rendelkezik dedikáltan a digitalizációval foglalkozó területtel, és saját bevallásuk szerint fel vannak készülve a digitális transzformációra. A szereplők nagyrésze a teljes intézményre kiterjedő digitalizációt tervez, de vannak, akik csak egyes folyamatokra és termékekre fókuszálnak. (MNB, 2020)

II.3. A COVID hatása a bankok digitalizációjára

A korábban bemutatottak után az volt a célunk, hogy azonosítsuk és összegezzük, hogy nemzetközi szinten milyen hatásai voltak a koronavírus járványnak a bankok digitalizációjára, majd ezen azonosított hatások mentén vizsgáljuk a hazai bankokra vonatkozókat. Kutatásunkat némiképp nehezítette, hogy a vizsgált időszak az elmúlt egy évet öleli fel, emiatt viszonylag kevés akadémiai értelemben vett tudományos munka érhető el jelenleg, mely ezt a jelenséget vizsgálta volna. Így a nemzetközi áttekintés alapjául szakmailag kiemelkedő és globálisan elismert tanácsadó cégek (McKinsey&Company, Bain&Company, Boston Consulting Group, Deloitte Touche Tohmatsu, Ernst&Young, PricewaterhouseCoopers, KPMG), illetve

nemzetközi szervezetek (World Economic Forum, Institute of International Finance, Bank Governance Leadership Network) tanulmányai és kutatásai szolgáltak.

Az áttekintett kutatások koronavírus okozta hatásokra vonatkozó megállapításait 4 csoportba soroltuk. Ezen csoportok azon kérdéseket járják körbe, hogy digitalizációs szempontból milyen hatásai voltak a COVID-nak:

1. A bank által kínált termékekre és szolgáltatásokra,
2. A bank alkalmazkodóképességére és reakció idejére,
3. A bank fogyasztóinak szokásaira és elvárásaira,
4. A banki munkavégzésre és a munkavállalókra.

A következőkben bemutatjuk az egyes csoportokra vonatkozó főbb megállapításokat.

II.3.1. Termékek és szolgáltatások

A technológia fejlődése, versenytársak pénzügyi szektorba való belépése és a fogyasztói igények változása miatt a bankok jelentős részének (de kommunikáció szintjén közel az egészének) kiemelt stratégiai pontnak számított a digitalizáció már a pandémiát megelőző időszakban is (Bank Governance Leadership Network - EY, 2020; Moden - Neufeld, 2020; Deloitte, n.a./b). Ezen digitális stratégiáknak egyik leginkább kézzel fogható lenyomata volt, hogy az adott banknak hány olyan terméke, illetve szolgáltatása van, amelyet az ügyfelek, illetve fogyasztók digitálisan vagy online igénybe tudnak venni. Azt a néhány bankot leszámítva, melyeknek indulásától kezdve üzleti modelljük alapját a 100%-ban digitális működés és szolgáltatáspaletta (például a lengyel Monzo Bank) képezi, a hagyományos értelemben vett (inkumbens) bankok digitális stratégiájuk megvalósítása keretében arra törekedtek, hogy meglévő termékeiket, szolgáltatásaikat online (netbankon vagy mobil applikáción keresztül) is elérhetővé tegyék, illetve, hogy az újításokat digitális formában is a fogyasztók, illetve az ügyfelek rendelkezésére bocsátás (Bank Governance Leadership Network - EY, 2020).

A COVID egyik szignifikáns hatása volt, hogy megerősítette és felgyorsította a bankok termékekre és szolgáltatásokra irányuló transzformációját, sőt egyes hagyományosan offline elérhető termékek digitalizációját is elősegítette (Shilling - Celnér, 2020). A COVID okozta lezárások számos országban megnehezítették a bankfiókok látogatását, míg egyesekben teljesen lehetetlenné tették azt. A bankok abból a célból, hogy a fogyasztóknak a lezárások alatt is lehetővé tegyék a bankolást igyekeztek minden olyan szolgáltatást online elérhetővé tenni, amire a szabályozói környezet lehetőséget biztosított. A bankok szinte teljesen digitálisan és

online kezdtek el működni (néhány kötelező személyes jelenlétet igénylő folyamatot leszámítva) és ezt a kizárólag online működési modellt hatékonyra is tudták tenni úgy a belső működésben, mint a ügyfelekkel való interakcióikban (Moden - Neufeld, 2020).

A digitális termékekre és kommunikációra való átállás azonban nem minden banknak ment zökkenőmentesen. Alexander és Bellens (2020) szerint sok bank még mindig elavult technológiai háttérrel operál, azonban a COVID ezen szereplőket is rákényszerítette, hogy a fogyasztóiknak minél magasabb felhasználói élményt biztosítsanak. Ezt megerősítette a KPMG (2020) tanulmánya is, miszerint a korábban a digitalizációt elhanyagoló, személyes ügyintézés- és fiókközpontú bankoknak is olyan új csatornákat kellett használnia, melyekkel kedvezni tudnak fogyasztóiknak. Ez a törekvés azonban a gyenge háttérinfrastruktúrával és korszerűtlen rendszerekkel operáló pénzintézetekre a digitális szempontból fejlettebb versenytársakénál szignifikánsan magasabb költségeket rótt (Alexander - Bellens, 2020). A technológiájuk, illetve digitalizációs szintjük miatt magasabb költségeket generáló bankok esetéből kitűnik, hogy a COVID nem csak akcelerátora volt a digitális transzformációnak, de rámutatott a bankok gyengeségeire és egy vizsgaként is szolgált digitális infrastruktúrájukra nézve (Shilling - Celner, 2020).

A COVID hatására felerősödött digitális transzformáció azonban nem csak a meglévő termékeket és szolgáltatásokat érintette, de rávilágított arra is, hogy milyen további lehetőséget nyújt a bankok számára a technológia vívmányainak alkalmazása (KPMG, 2020; Oertli, 2020; Moden, 2020a). Ezek nem számítanak úttörő innovációnak, hiszen számos pénzintézet már alkalmazza, de fontos kiemelni a COVID ezen figyelemfelhívó hatását is. A pénzügyi szolgáltatások iparágában kulcskérdés az adatok kezelése, az ezekből kinyerhető információ és az ebből történő értékteremtés, melynek fontossága a megnövekedett digitális működés miatt ismét fókuszba került (Moden, 2020a). Ezen túl a bankok arra is rájöttek, hogy bizonyos technológiákat (például gépi tanulás vagy mesterséges intelligencia) alkalmazva a munkavállalók terheit enyhíteni tudják és munkavégzést is hatékonyabbá tehetik (Oertli, 2020; KPMG, 2020). Ezt jól szemléltető példa, hogy a járvány elején az egyik bank a telefonközpontja korábban nem tapasztalt leterheltségét azzal enyhítette, hogy mesterséges intelligencia alapú chatbotokat fejlesztett, amik segítették az ügyfélpanaszok és kérdések kezelését (Bank Governance Leadership Network - EY, 2020).

Összegezve tehát, a COVID az alábbi hatásokat fejtette ki a termékek és szolgáltatások digitalizációjára:

- Megerősítette a stratégiákban korábban már lefektetett digitalizációs törekvéseket,
- A szabályozói keretek között megvalósítható online szolgáltatásnyújtást eredményezett,
- Megvilágította a bankok technológiai és infrastrukturális gyengeségeit, melyek a termékfejlesztésekre is kihatnak,
- Ráirányította a figyelmet a technológia nyújtotta digitalizáltabb és hatékonyabb szolgáltatásnyújtási lehetőségekre.

II.3.2. Alkalmazkodóképesség és reakció idő

2020 elején a meglepő gyorsasággal világszinten elterjedő COVID miatt bevezetett korlátozások hatására a bankoktól is azonnali és hatékony reakcióra volt szükség a célból, hogy törés nélkül tudjanak működni és a fogyasztói igényeknek eleget tenni. Ez azonban azt követelte meg, hogy felgyorsítsák a digitalizációt, átlépjék ezzel kapcsolatos korlátaikat és döntési mechanizmusait, működésüket is ehhez igazítsák.

A világjárvány nem hozott új irányt a bankok digitalizációjába, hiszen már előtte is voltak erre irányuló stratégiai lépések, tervek. A bankokat azonban azonnali reakcióra készítette és a digitalizáció megvalósítását ezáltal jelentősen felgyorsította (Willemse et al., 2020; Moden, 2020b). Shilling és Celner (2020) egyenesen úgy látja, hogy a COVID világszinten alakította át a bankszektort és élénkítette annak innovációját. A gyors online működésre való átállás céljából a bankok számottevően lerövidítették a digitalizációt célzó fejlesztések átfutási idejét, előtérbe helyezték azokat, míg más projekteket hátrébb soroltak. Egy bankigazgató elmondása alapján egy korábban 18 hónaposra becsült digitalizációs fejlesztési projektet a COVID és a korlátozások hatására 18 nap alatt valósítottak meg, míg egy másik arról számolt be, hogy a 6 hónaposra tervezett digitális számlanyitás bevezetését 2 hét alatt végbevitték (Bank Governance Leadership Network - EY, 2020, 2.old.; Institute of International Finance - Deloitte, 2020). Hasonlóképpen gyorsnak ítélte meg a bankok digitális átállását Shilling és Celner (2020), akik hozzátesszik, hogy ez a folyamat viszonylag zökkenőmentesen, hatékonyan és a fogyasztók érdekeit kiemelten szem előtt tartva valósult meg. Moden (2021) pedig úgy látja, hogy a bankok a külső sokkok tekintetében komoly ellenállóképességet mutattak azáltal, ahogyan az egyes (főként online szolgáltatásokra irányuló) területeken megugró keresletet kezelték. A hirtelen jövő változásokra azon bankok tudtak legjobban és leggyorsabban reagálni, melyek már korábban is fektettek a digitalizációba (Institute of International Finance - Deloitte, 2020; Shilling - Celner, 2020). Ezen szervezeteknek a működésében kevésbé volt

tapasztalható fennakadás a korlátozások elején és ennek köszönhetően piaci pozíciójuk is erősödött némileg (Shilling - Celner, 2020).

Az ilyen mértékű, korábban nem tapasztalt rugalmassághoz szükséges volt, hogy a bankok belső működése és döntési folyamatai is alkalmazkodjanak a kialakult helyzethez (Pratz, 2020). A bankok döntési folyamatai felgyorsultak a járvány hatására, ami lehetővé tette, hogy átlépjenek digitalizációval kapcsolatos korlátokat (Bank Governance Leadership Network - EY, 2020). Ilyen gátló tényező volt korábban a túlzott kockázatkerülés, melynek okai a digitalizációs projekt sikertelenségétől, illetve a kiberkockázatoktól való félelem volt (Institute of International Finance - Deloitte, 2020). Mivel a korlátozások a bankok működését is veszélyeztették, így szükségszerű volt ezen akadályok áttörése. Továbbá a kialakult helyzet mutatta meg a bankoknak, hogy a döntési és működési módszereik frissítésére is szükség van, az előtte csak szlogenként emlegetett agilis működést a gyakorlatban is, szervezeti szinten alkalmazniuk kell (Institute of International Finance - Deloitte, 2020).

A döntések felgyorsulása, a korábbi akadályozó tényezők átlépése és az agilis működés szükségességének felismerése azt is jelzi, hogy a COVID hatására a bankok szervezeti kultúrája is módosult. Willemse és szerzőtársai (2020) alapján 6 olyan pontot emeltünk ki, melyek e szervezeti kultúra változást leginkább prezentálják:

1. A gyors cselekvés szükségessége miatt a döntések a korábbiakhoz képest egy kisebb vezetői csapat kezében összpontosultak,
2. A gyorsaság lett előtérbe helyezve a formalitásokkal és a tökéletességre való törekvéssel szemben,
3. Bevezetésre került olyan digitális eszközök használata, melyek a virtuális térben való közös munka hatékonyságát szolgálják (pl. instant messenger alkalmazások),
4. Az egyes projekteken dolgozó csapatokon belül kiiktattak szinteket, vagyis laposították a hierarchiát a hatékonyság érdekében,
5. A szervezeten belüli kommunikációban növelték a gyakoriságot és a következetességet,
6. A munka - magánélet körülményeinek radikális megváltozása miatt a vezetők csapathoz való hozzáállásában a támogatóbb megközelítés jelent meg.

A COVID tehát a bankok alkalmazkodóképességére és reakció idejére az alábbi hatásokat gyakorolta:

- Szignifikánsan felgyorsultak a digitalizációs projektek,
- Lerövidültek a bankon belüli döntési folyamatok,

- Átlépték a bankok korábbi digitalizációs korlátaik egy részét,
- Hangsúlyosabbá vált az agilis működés fontossága,
- Mindezekhez a változásokat elősegítő szervezeti kultúra alakult ki.

II.3.3. Fogyasztói szokások és elvárások

A termékek és szolgáltatások online elérhetővé tétele első számú stratégiai prioritást élvezett a bankok számára a részben már korábban kifejtettek alapján. Fontosnak tartjuk azonban azt is megvizsgálni, hogy a járványhelyzet és az ennek hatására megnövekedett digitális csatornák, hogyan változtatták meg a fogyasztók szokásait. Milyen mértékben változott a korábbiakhoz képest ezen szolgáltatások igénybevétele, hogyan látják a fogyasztók számlavezető pénzügyintézetük és a bankolásuk digitális jövőjét, illetve hogyan változott a bank – ügyfél kapcsolat a kialakult helyzet hatására?

Moden (2020a) szerint a COVID nem csak megerősítette és felgyorsította a bankok digitális transzformációját, de a legnagyobb ösztönzője volt annak is, hogy az ügyfelek elfogadják ezen csatornákat és korábban nem látott gyakorisággal használják is azokat. Barro és szerzőtársai (2020) még viszonylag a járványhelyzet elején, 2020 áprilisában megállapították, hogy bár szignifikánsan csökkent a bankfiókokban végrehajtott tranzakciók száma, ez a csökkenés azonban csak 30% - 50% közé tehető, ezzel párhuzamosan pedig a digitális csatornák forgalma 10% - 20%-kal emelkedett. Ennek a korai, viszonylag mérsékelt emelkedésnek az oka az lehetett, hogy a fogyasztók elsősorban a napi rendszerességgel végzett, egyszerűbb tranzakcióikat kezelték a digitális csatornákon, a bonyolultabbakhoz már inkább a bankok telefonközpontjait és ezen keresztül tanácsadói szolgáltatásokat vettek igénybe. Erlebach és szerzőtársai (2020) is megerősítették, hogy a telefonközpontok és távtanácsadók igénybevétele megnőtt, 10%, illetve 9%-os növekedést azonosítottak a 2020 február – június időszakban. Emellett a mobil és online bankolás növekedését is megállapították, mely az általuk vizsgált bankoknál 34%, illetve 26% volt.

A Bain 11 ország 56 000 fogyasztójára készített kutatást, melyben a digitális bankolási szokások COVID alatti változását mérte fel, és egyértelműen arra a megállapításra jutott, hogy a digitális csatornák használata jelentős mértékben növekedett (Cuthell et al., 2021). A Deloitte (n.a./b) 1 500 keresőképes korban lévő, Svájcban élő magánszemély megkérdezésével vizsgálta a digitális szolgáltatások használatában bekövetkező változásokat és hasonló eredményre jutott. A kérdőíves kutatás alapján kiderült, hogy a megkérdezettek 20%-a a járványhelyzet hatására próbált ki először valamilyen online banki szolgáltatást. A kutatás arra

is rávilágított, hogy mely szolgáltatások első digitális igénybevétele volt a legnépszerűbb a vizsgált csoport körében. A megkérdezettek 16%-a először vett fel online fogyasztói hitelt, míg 15%-a hasonlóan ebben az időszakban próbálta ki a jelzáloghitel felvételét. Ez jól mutatja azt a változást, miszerint a járvány előtt és annak kezdeti szakaszában is főként az egyszerűbb banki szolgáltatások (például átutalás) voltak online népszerűbbek, a COVID miatt azonban a fogyasztók a komplexebbeket is kénytelenek voltak kipróbálni.

Az Institute of International Finance és a Deloitte (2020) a COVID bankszektorra való hatásait összefoglaló kutatásában számos statisztikai ténnyel bizonyítja a fogyasztók megváltozott digitális bankolási szokásait. A kutatás alapján az amerikai felhasználók 35%-a növelte digitális banki aktivitását a COVID alatt, a Goldman Sachs, a világ egyik vezető befektetési bankja pedig 25%-os digitális aktivitási növekedést azonosított az ügyfélkörében (Institute of International Finance – Deloitte, 2020 3. old. idézi Crosman 2020-at és Nguyen, 2020-at). A korábban is népszerűnek számító digitális és érintésmentes fizetés még nagyobb teret nyert, a világ egyik vezető bankkártyaforgalmazó cége, a Visa adatai alapján Dél-Amerikában a COVID első néhány hónapjában 13 millió fogyasztó hajtott végre első online tranzakcióját (Institute of International Finance – Deloitte, 2020 3. old. idézi Bary, 2020-at). A versenytárs MasterCard is ugrásszerű növekedésről számolt be, az érintésmentes tranzakcióiknak a száma 40%-kal nőtt meg a járványhelyzet alatt (Institute of International Finance - Deloitte, 2020 4. old. idézi Prang, 2020-at).

A megnövekedett online tranzakciókat szintén megerősíti, hogy egy 250 bank jelentései alapján készült tanulmány 57%-os készpénz használat csökkenést azonosított 2020 januárjától áprilisig bezáróan (Bellens, 2020). Hasonlóan a készpénzes fizetések csökkenéséről számolt be a Deloitte (n.a./b) is.

A COVID és az ennek hatására felgyorsult digitalizáció nem csak a fogyasztók szokásait változtatta meg, de a számlavezető pénzintézettel való kapcsolatot is. Moden (2020a) német, angol és francia bankokat vizsgáló kutatásában megállapítja, hogy a fogyasztók 40%-a látja úgy, hogy bankjuk digitális értelemben pozitív irányba változott a járványhelyzet alatt. A KPMG (n.a.) úgy véli, hogy jóllehet a COVID súlyos törést okozott a gazdaságban, azonban közelebb hozta a bankokat és ügyfeleiket, javult a kapcsolatuk az elmúlt időszak hatására. A PWC (n.a.) 6 000 amerikai banki ügyfelet vizsgáló kutatása ezt alá is támasztja. A megkérdezettek 82%-a arra, hogy mennyire elégedettek bankjuk COVID alatt nyújtott digitalizációs szolgáltatásaival, azt válaszolta, hogy azok megfeleltek az igényeiknek. Szintén ezen kutatásból derült ki, hogy a megkérdezettek 20%-nak a bankba vetett bizalma nőtt a

COVID alatt. Ezen jó kapcsolat megtartása igen fontos lesz a bankok szemszögéből, Bellens (2020) szerint ugyanis a COVID utáni időszakban a fogyasztók elvárják a bankoktól a biztonságot, rugalmasságot és a válságból történő kilábalásban való támogató hozzáállást.

A bankok jövőjének szempontjából ugyanakkor az is kiemelten fontos, hogy a fogyasztók hogyan állnak a járványt követő időkben a digitális bankoláshoz, hasonló mértékben fogják-e igénybe venni az online szolgáltatásokat, vagy visszatérnek a járványhelyzetet megelőző szokásaikhoz. A PWC (n.a.) szerint a fogyasztók a járványhelyzet után is több digitális csatornát fognak használni, mint tették azt előtte, azonban bizonyos szolgáltatásokat továbbra is a bankfiókokban, személyes ügyintézőkön keresztül kívánnak igénybe venni. Ilyen a készpénz befizetés vagy a személyes tanácsadás, de pl. hitelfelvételt, nemzetközi tranzakciót már nyitottak lesznek az online felületeken elvégezni.

Összefoglalva, a következő hatásokat gyakorolta a járványhelyzet a fogyasztói szokásokra és elvárásokra:

- Lecsökkent a bankfiókok látogatottsága és szignifikánsan megnőtt a digitális csatornák használata,
- Ez érintette ugyanúgy a napi szintű tranzakciókat, mint a komplexebb ügyleteket,
- Ezek hatására jelentősen csökkent a készpénzhasználat,
- A fogyasztók alapvetően elégedettek voltak bankjuk COVID alatt nyújtott digitalizációs szolgáltatásaival, mely pozitív irányba mozdította el a bank – ügyfél kapcsolatokat,
- A jövőben a fogyasztók transzparens, rugalmas és támogató hozzáállást várnak a bankoktól,
- A fogyasztók a COVID végével sem terveznek teljes mértékben online bankolni, bizonyos szolgáltatásokat személyesen kívánnak igénybe venni.

II.3.4. Banki munkavégzés és munkavállalók

A vírushelyzet felmerülésekor a bankoknak két kérdésre kellett szinte azonnal választ adniuk. Az első, hogy hogyan oldják meg azt, hogy a fogyasztóiknak termékeiket digitálisan is elérhetővé tegyék, míg a másik, hogy a munkavállalók egészségét szem előtt tartva hogyan lehet kivitelezni a minél gyorsabb távmunkára való átállást az üzletmenet folytonossága mellett. A vírus tulajdonképpen nem hagyott választási lehetőséget a bankoknak, rákényszerítette azokat, hogy digitális képességeiket ne csak a fogyasztók irányába terjesszék ki, hanem olyan technológiai fejlesztéseket is végrehajtsanak, amely lehetővé teszi a

munkavállalóknak az otthonról való munkavégzést. (Bank Governance Leadership Network - EY, 2020)

A bankok ezt a kihívást gyorsan és komolyabb fennakadások nélkül tudták kezelni, ami a második pontban már kifejtett alkalmazkodóképességük bizonyítéka (Moden, 2021). Ezt erősítik meg Institute of International Finance - Deloitte (2020) és Pratz (2020), akik szerint a tradicionálisan komoly biztonsági szabályozásokkal terhelt, rugalmatlan banki munkavégzés kis túlzással egy éjszaka alatt sikerült távmunkára átállítani, mely azt eredményezte, hogy mára a banki munkaerő több, mint 90%-a otthonról tud dolgozni.

A gyors távmunkára való átállásnak azonban fontos kiemelni az árnyoldalait is. A kutatások 3 fő negatívumot említenek. Elsőként, hogy az otthonról történő munkavégzés és a működés fenntartása céljából elvégzendő hirtelen nagymennyiségű feladat a vírushelyzet elején jelentősen leterhelte a munkavállalókat, ami egészségüket és elvégzett munkájuk minőségét is veszélyeztette (Bank Governance Leadership Network - EY, 2020). A második, hogy főként a távoli munkához szükséges VPN-es bejelentkezések miatt nagy mértékben nőttek a bankokkal szembeni kibertámadások (Bank Governance Leadership Network - EY, 2020; Institute of International Finance - Deloitte, 2020; Moden, 2021). A megnövekedett támadások száma felhívja a bankok figyelmét arra, hogy a COVID hatására bekövetkezett digitalizáció új kockázatkezelési módszereket és szabályozásokat is igényel. Az utolsó kiemelendő negatívum, hogy a munkavállalók nem minden esetben fogadták pozitívan az otthoni munkavégzést, illetve a bankok ilyen mértékű transzformációját. Ennek két fő oka, hogy főleg az idősebb korosztályok nem feltétlen tudják használni a távoli munkavégzés kapcsán bevezetett új eszközöket (pl. instant messenger alkalmazások), illetve vannak, akik félnek, hogy a technológiai fejlesztések (például mesterséges intelligencia alapú chatbotok a telefonközpontok kíségetésére) veszélyt jelenthetnek állásukra (Bank Governance Leadership Network - EY, 2020).

A vírushelyzet tehát az alábbi pontokban hatott a banki munkavégzésre és munkavállalókra:

- A bankok néhány nap alatt, működésük komolyabb megszakítása nélkül megteremtették a távmunka lehetőségét,
- Ennek azonban árnyoldala a megnövekedett kibertámadások száma, a hirtelen megugrott ellátandó feladatok mennyisége, illetve az idősebb munkavállalók technológiával kapcsolatos félelmei.

II.4. Az elméleti áttekintés összegzése

Elméleti összefoglalónk elején áttekintettük a digitalizáció definícióját, és az azt jellemző szervezeti folyamatokat. A digitalizációs modellek dimenziói közül dolgozatunk szempontjából kettő releváns: a kínált termékekben és nyújtott szolgáltatásokban bekövetkező változás, illetve a belső banki működés digitalizációja.

Ezután megvizsgáltuk, hogy globálisan a digitalizációnak sokáig ellenálló pénzügyi szektor transzformációját milyen hatások mozdították előre, melyek hátráltatták és hogy ez milyen pozitívumokkal bír. A szakirodalom alapján úgy látjuk, hogy a bankszektor digitalizációját 3 tényező ösztönzi; 1) nagyléptékű technológiai fejlődés, 2) diszruptív üzleti modellel és fejlett technológiával piacra lépő versenytársak, 3) fogyasztók oldaláról megnövekedett igény a kényelmes és gyors szolgáltatásokra. Bemutattuk továbbá a pénzügyi szektor digitalizációjára választ adó szabályozói lépéseket, kiemelt fókusszal a nem régiben bevezetett PSD2-re.

A fejezet harmadik részében az MNB 2020-ban publikált Fintech és Digitalizációs jelentésére támaszkodva foglaltuk össze, hol is tartanak jelenleg a transzformációban a pénzügyi szektor szereplői. Ez alapján úgy látjuk, hogy a hazai szereplők megértették jelentőségét, stratégiájuk részévé tették és megkezdték a digitális transzformációt, a megvalósítás azonban vegyes képet mutat. A hazai pénzintézetek a belső folyamatok digitalizációjával állnak jobban, az ügyfeleknek kínált termékek és szolgáltatások egyrésze jóllehet elérhető online is, azonban döntő hányadánál még szükséges valamilyen személyes ügyintézés.

A fejezet zárásaként megvizsgáltuk, hogy a 2020 januárjában kitörő koronavírus járvány milyen hatást gyakorolt globálisan a bankok digitalizációjára. Ennek során nemzetközi tanácsadó cégek és intézetek tanulmányaira támaszkodtunk, melyek főbb megállapításait 4 kategóriába soroltuk; 1) termékek és szolgáltatások digitalizációjára gyakorolt hatások; 2) bank alkalmazkodóképességére és reakció idejére vonatkozó hatások; 3) digitalizációval kapcsolatos fogyasztói szokásokban és elvárásokban bekövetkező változások; 4) banki munkavégzésre és munkavállalókra gyakorolt hatások.

A következőkben ismertetjük a kutatásunk során alkalmazott módszertant, a hazai helyzet felmérése céljából készített interjúkat, majd bemutatjuk az ebből levont legfőbb következtetéseket.

III. Módszertan

Dolgozatunkban arra keressük a választ, hogy a koronavírus járvány hogyan hatott a magyar bankok digitalizációs folyamatára. Ahhoz, hogy a kutatási kérdésünket megválaszoljuk a grounded theory módszertanát választottuk. A grounded theory fókuszában a magatartási minták és az interakciók állnak (Mitev, 2015 86. old. idézi Goulding és Saren, 2010-et), ezért ebbe az újfajta jelenségbe való betekintést, tapasztalatok megértését jól tudja támogatni.

A grounded theory egy kvalitatív kutatási módszertan, aminek célja az elméletalkotás. A módszertant elsősorban Glaser és Strauss munkásságához kötik, újszerűsége abban rejlik, hogy az elméletalkotáshoz egy átlátható keretrendszert biztosít. A kutatási folyamat az adatgyűjtéssel kezdődik, majd különféle kódolási módszerekkel segít azonosítani az összefüggéseket. (Mitev, 2015)

A grounded theory nem határoz meg szigorúan adatfelvételi módszert (Mitev, 2015). Mi az adatgyűjtéshez félig strukturált interjút készítettük, tehát rendelkezünk egy előzetes kérdéssorral (ld. 1. melléklet), de ezt az interjút alatt rugalmasan alakítottuk, ha szükségesnek láttuk a korábbi interjúk tapasztalatai alapján, vagy az adott szituációtól függően. Elemzésünkben alapvetően a hazai hitelintézeti csoportokra fókuszáltunk, mivel jellemzően ők a hazai bankszektor meghatározó szereplői a digitalizáció terén is. A minta kiválasztásánál fontos szempont volt, hogy ezen belül minél többféle bank tapasztalatát fel tudjuk használni, ezért törekedtünk arra, hogy minél diverzebb portfóliót állítsunk össze. A mintánkban lévő intézmények a hazai hitelintézeti csoportok túlnyomó többségét, mintegy 69 százalékát fedték le mérlegfőösszeg alapján, a hazai összes, részvénytársasági formában működő hitelintézethez viszonyítva pedig mintegy 54 százalékos a mintánk lefedettsége mérlegfőösszeg alapon¹.

Összesen nyolc interjút készítettünk, online formában, 2021 márciusában. Az interjúalanyok egy része anonimitást kért, ezért minden interjút név és bank megjelölése nélkül használtunk fel.

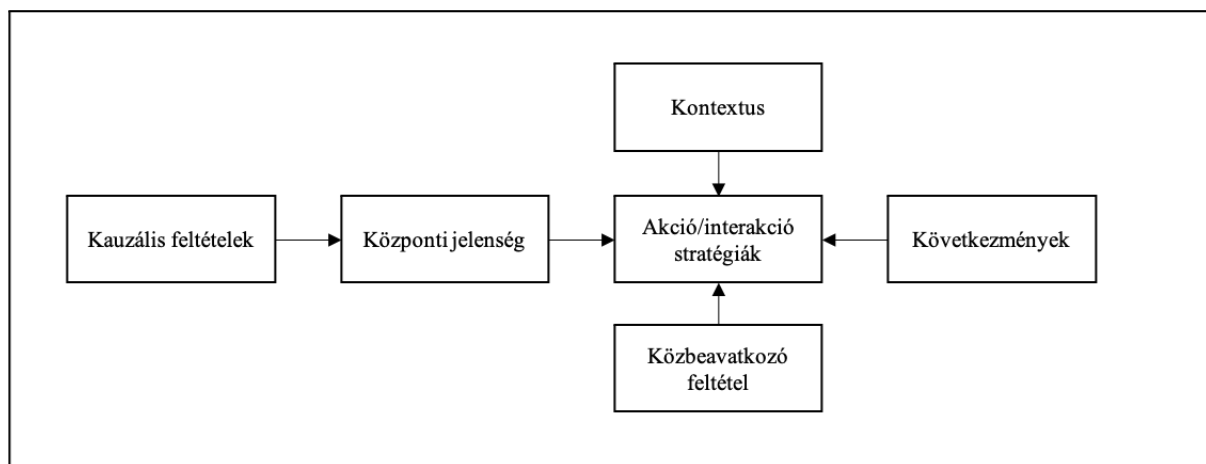
Az adatgyűjtést követő kódoláshoz a Mitev (2015) alapján javasolt, Strauss és Corbin által létrehozott módszert alkalmaztuk, ami három fázisból áll; 1) nyílt kódolás, 2) axiális kódolás, 3) szelektív kódolás. A nyílt kódolás során az adatot részekre bontottuk, hogy azonosítsuk és címkézzük a kulcsfogalmakat, majd ezeket kategorizáltuk. Ezt követően az axiális kódolás

¹ Magyar Nemzeti Bank (2019). Aranykönyv, 2019 alapján

során a kategóriák, fogalmak közötti kapcsolatokat tártuk fel. A kategóriák közötti kapcsolatok a következők lehetnek:

- Kauzális feltétel,
- Központi jelenség,
- Stratégiák,
- Kontextus,
- Közbeavatkozó feltételek
- Következmények. (Mitev, 2015 109. old. idézi Strauss és Corbin 1990-et)

Az axiális kódolás outputja egy lineáris modell, ami ezeket a kapcsolatokat mutatja be, ahogy az a 2. ábrán is látható.



2. ábra: Az elméleti modell. Saját szerkesztés, Mitev, 2015, 110. old. alapján

Kutatásunk során először az összes interjú esetében elvégeztük a nyílt kódolást és az axiális kódolást, majd amikor az összes egyedi modellt elkészítettük, akkor tértünk rá a szelektív kódolásra. A szelektív kódolás a történetalkotás fázisa (Mitev, 2015). Az egyedi modellek között a járványt megelőző digitális felkészültség és az alapvető szervezeti jellemzők mentén találtunk hasonlóságokat. Ez alapján három kategóriát hoztunk létre:

1. Lemaradó inkumbens bankok (n=1)
2. Haladó inkumbens nagybankok(n=5)
3. Új generációs bankok (n=2)

A szelektív kódolás alatt a csoportok aggregált modelljeit hoztuk létre és ez alapján strukturáltuk az egyes szegmensek történeteit, stratégiáit, tanulságait. A következő fejezetben ezek kerülnek bemutatásra.

IV. Elemzés

A következő fejezetben a szelektív kódolás eredményeit mutatjuk be. A három szegmensnek ismertetjük a koronavírus előtti digitális felkészültségét, majd bemutatjuk a járvány okozta hatásokat a belső működésre és az ügyfélkiszolgálásra. A fejezetek végén az egyes csoportok tanulságait foglaljuk össze.

IV.1. Lemaradó inkumbens bankok

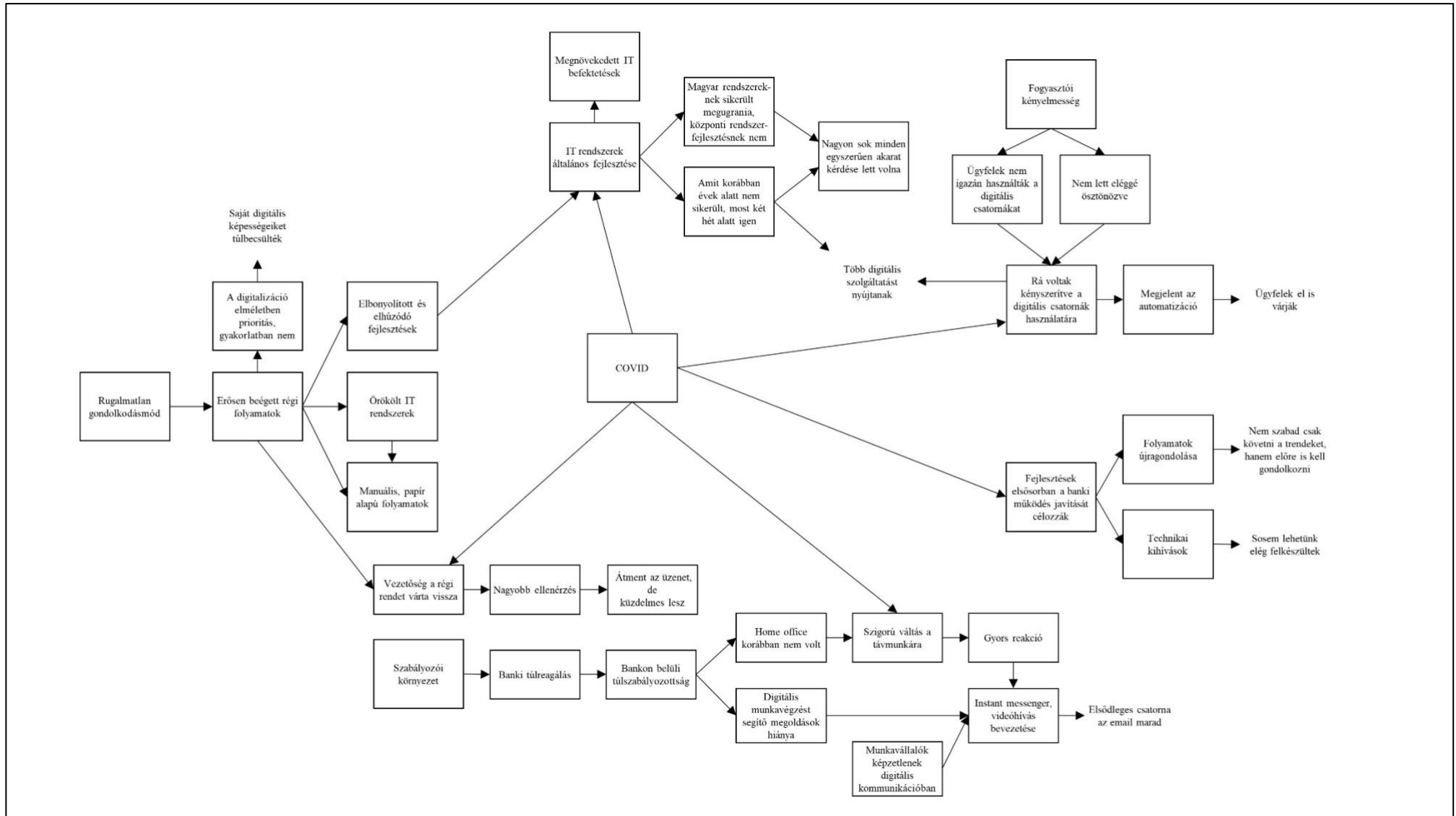
Az első általunk képzett csoportba az olyan nagybankokat terveztük besorolni, melyek a digitalizáció kezdetleges szakaszában vannak. Stratégiájuknak a digitális transzformáció inkább csak kommunikációs célból része, de komolyan nem köteleződtek el mellette. 8 elemű mintánkból végül egy bankot soroltunk ebbe a csoportba. Nem célunk egyelemű minta alapján messzemenő és általános következtetéseket levonni, azonban az interjú alapján az alacsony szintű digitalizáltságnak 2 fő okát látjuk; 1) erősen beégett, régi folyamatok, 2) bankon belüli túlszabályozottság.

Az erősen beégett és régi folyamatok jelentősen hátráltatták a bank digitalizációját. Jóllehet a vezetőség kezdeményezett korábban digitális fejlesztéseket, ezeket azonban lassan és nehézkesen valósították meg. Jellemző volt továbbá ezen fejlesztésekre, hogy az eredetileg kitűzött célt pénzt, időt, hatékonyságot és a fejlesztés hasznosságát figyelmen kívül hagyva valósította meg a bank. Ez azt eredményezte, hogy a digitális fejlesztéseket vagy egyáltalán nem sikerült végig vinnie a banknak, vagy a fejlesztés eredménye nem volt használható, illetve az ügyfeleknek ajánlható. Az interjúalany elmondása alapján a fejlesztési projekteknél hagyományos, vízesés módszerrel dolgoztak, az agilis módszertanokat nem alkalmazták. Digitális szempontból a helyzetet tovább nehezítette, hogy a vizsgált bank egy külföldi nagybank leányvállalata, nincsenek saját informatikai rendszerei, az anyabank hálózatán keresztül végzi tevékenységét. Ezen informatikai rendszerek pedig meglehetősen elavultak.

A bankot továbbá túlszabályozottság jellemzi. Ez főként abban nyilvánul meg, hogy a szabályozói környezet támasztotta elvárásokat „túlreagálja a bank... mindent háromszor olyan szigorúan valósítottak meg”. A túlszabályozottság további lenyomata, hogy a vírushelyzet előtti időszakban a videó hívás és az instant messenger alkalmazások használata tiltott volt, a bankon belüli és a kifelé irányuló kommunikációhoz is kizárólag e-mailezni szabadott. Ezeken felül pedig a távmunka egyáltalán nem volt bevett, azt csak különleges esetben lehetett igénybe venni. Sok munkavállalónak a szükséges eszközök (laptop, távoli rendszerelérés) sem álltak ehhez rendelkezésre.

Összegezve, a járvány előtti időszakban a vizsgált bank alacsony digitalizációs szinten volt, külső és belső folyamataik jelentős része papíralapon működött, jóllehet az ügyfeleknek ajánlottak digitális szolgáltatásokat. Ennek elsődleges oka az elavult folyamatok, rendszerek használata, a vezetőség konzervatív hozzáállása, illetve a bankon belüli túlszabályozottság.

Ezeknek megfelelően a bankot felkészületlenül érte a járvány, elsődleges kihívása az volt, hogyan tudja a teljes banki működést rövid idő alatt virtuális térbe áthelyezni. Az alábbiakban a bank által a kihívásra adott válaszokat, illetve a bank elmúlt egy évéből levont tanulságokat mutatjuk be.



3. ábra: A lemaradó inkubens bankok modellje

IV.1.1. Belső működés változásai

A legjelentősebb változás a bank életében, belső működést tekintve az volt, hogy a munkavállalók jelentős részét 2 hét alatt sikerült távmunkára átállítani. Az interjúalany megítélése alapján a bank korábbi működését figyelembe véve ez a folyamat rendkívül gyorsan zajlott, ami első sorban annak köszönhető, hogy a vezetőség nagyon szigorúan vette az otthoni munkára való átállást, 0-ra csökkentette az ügyfelekkel való személyes érintkezést. A banknak gyorsan kellett laptopokat és a rendszereik távoli elérését biztosító VPN kulcsokat beszereznie. Jóllehet az első napokban a rendszerek összeomlottak, azonban egy 2 hetes átmeneti időszak után sikerült a működést biztosítani. A távmunkára való átállás mellett további változás volt, hogy a korábban tiltott instant messenger alkalmazások (pl. Zoom, Teams) használatát engedélyezte a bank, sőt a Teams integrálásra is került közben a banki rendszerbe. Ezen alkalmazások használata azonban nem lett szerves része a banki kommunikációnak, továbbra is az e-mail maradt a legfőbb kommunikációs csatorna, melynek oka, hogy a munkavállalók nem komfortosak ezen eszközök kezelésével kapcsolatban.

Összességében, a bank a belső folyamatok digitalizációját priorizálta a járványhelyzet alatt, amely megnyilvánult egyrészt az ezt célzó fejlesztési projektek átfutási idejének szignifikáns lerövidülésében, másrészt az erre fordított összegeket is jelentősen megnövelték.

IV.1.2. Változások az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatásokban

A bank vezetősége a járványhelyzet kialakulásakor úgy döntött, hogy beszünteti mind az ügyfélfogadást, mind az ügyféllátogatást. Korábban már kínáltak ügyfeleknek digitális szolgáltatásokat, akik azonban nem éltek ezzel, így jellemzően papíros folyamatok domináltak. Ez főleg az ügyfelek kényelmének volt tulajdonítható, nem voltak hajlandóak a digitális szolgáltatásokat igénybe venni, egyesek faxon küldtek be, vagy papíron vittek be a bankba átutalási megbízásokat. Ugyanakkor a bank sem tolta előtérbe a digitális csatornák használatát. A járványhelyzet ebben jelentős változást hozott. Jó alkalom volt arra, hogy a bank „kikényszerítse” ügyfeleiből a már meglévő digitális platformok használatát, melyet az ügyfélfogadás 0-ra való csökkentésével ért el. Ezzel párhuzamosan szükséges volt a már meglévő csatornák fejlesztése, amit a bank többnyire sikeresen végre is hajtott. Azért csak többnyire, mert azon fejlesztések esetében, amelyek az anyavállalat központi rendszerének átalakítását is igényelték volna, ez nem történt meg.

Az interjúalany úgy látta, hogy a járványhelyzet alatt nem volt jelentős változás az ügyfelek számában, jóllehet a bankolás az ügyfelek prioritási listáján hátrébb sorolódott. Ugyanakkor

érezhetően növekedett a hitelezés és ezzel párhuzamosan megjelent az igény az elektronikus hiteligenylési folyamatokra is az ügyfelek részéről.

A bank ügyfelekkel való kapcsolatában a koronavírus két alapvető változást hozott. Egyrészt az ügyfelek ráállták a szolgáltatások digitális formában történő igénybevételére, mely egy vezetői döntésnek volt köszönhető. Másrészt a bank több elektronikus szolgáltatást kezdett el nyújtani, melynek korlátot szab az anyavállalati rendszerekre való utaltság.

IV.1.3. Tanulságok

A bank összességében nem járt rosszul a járványhelyzettel, jóllehet az első 2 hétben jelentősen megnehezítette működését. Ügyfélszámcsökkenést azonban nem tapasztaltak, az ügyfelek elkezdték a bank digitális csatornáit használni és a rendkívüli körülmények hatására az anyabank engedélyezett korábban elképzelhetetlennek tűnő újításokat (pl. távmunka és instant messenger alkalmazások) is. Továbbá megnőtt a digitalizációt célzó projektek száma, lecsökkent a megvalósítás időtartama és a korábbiakhoz képest lényegesen megemelkedett az erre fordított anyagi keret is.

A járvány első hulláma utáni lazítások hatására a bank vezetősége elrendelte a hagyományos üzletmenethez való visszatérés, vagyis az irodából való munkát. Ez a munkavállalók körében általános elégedetlenséget váltott ki, interjúalanyunk úgy gondolja, hogy a vezetőség részben ennek hatására megértette, hogy a jól működő dolgokat nem érdemes visszaállítani a vírus előtti állapotukba. Összességében, úgy látja, hogy a koronavírus hatására a bankon belül és az ügyfelek felé is rugalmasabb lett a működés, amit utóbbiak igen pozitívan fogadnak.

„Egy kicsit nagyobb nyíltság, egy kicsit nagyobb kockázatvállalás. Nem kell ész nélkül és nem kell startup-ként működni, de nagyobb nyíltságra és rugalmasságra mindenképpen szükség lenne.”

IV.2 Haladó inkumbens nagybankok

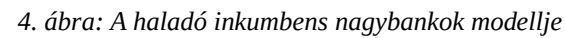
A második általunk kialakított csoportnak a haladó inkumbens nagybankok elnevezést adtuk. Az ezen csoportba kerülő vállalatoknál a digitalizáció viszonylag régóta stratégiai prioritás; jellemzően 5-7 éve kezdték el a belső működés és a termékek/ szolgáltatások digitális transzformációját. A kihívás korai felismerésének ellenére ezen csoport digitális érettsége

közepesnek mondható, ami az interjúk alapján három okra vezethető vissza; 1) a szervezeti méret, 2) öröklött IT rendszerek, 3) szabályozás.

A nagy szervezeti méret és a kiterjedt szolgáltatásportfólió miatt a vállalatok belső működése nagyon összetett. A méretből adódóan a szervezetek erősen hierarchizáltak, az egyes projekteknek számos érintettje van, valamint a projektek erősen összefüggnek, ami gyakran jelentősen lassítja a folyamatokat. A digitalizáció kapcsán a második kihívás az öröklött IT rendszerek; a több évtizedes múltra visszatekintő nagyvállalatoknál az idő folyamán rengetegféle informatikai rendszer használata alakult ki, ezek heterogenitásából és elavultságából pedig számos nehézség adódik a digitalizáció kapcsán. Végül pedig a szabályozás volt egy minden interjúban megjelenő tényező, ami sokszor lassítani tudja a digitalizációs törekvéseket. Ezzel kapcsolatban egy kicsit kritikusak vagyunk, mert pl. a PSD2 irányelveknek való megfelelés sok esetben inkább rákényszerítette a bankokat a digitális fejlesztésekre.

Összefoglalva a járvány előtti időszakot, az mindenképpen elmondható, hogy a nagy bankokat nem érte felkészületlenül a koronavírus; a legnépszerűbb termékek nagyrészt már online elérhetővé tették és a szervezeti működésben is elkezdődött a digitális transzformáció, valamint több banknál elkezdtek bevezetni az agilis munkaszervezésre való átállást.

A koronavírus kirobbanásakor a legelső prioritás a munkavállalók és az ügyfelek biztonságának, védelmének biztosítása volt. A következőkben erre a kihívásra adott válaszokat és az időszak tanulságait mutatjuk be.



IV.2.1. Belső működés változásai

A belső működés legfőbb változása a távmunkára való átállás volt. Habár a járvány előtt is volt lehetőség a home office-ra, a legtöbb banknál ez nem volt jellemző korábban. Ebből kifolyólag a home office számos kihívást hozott magával, különösképpen, hogy a vállalatoknak nagyon gyorsan kellett reagálnia a krízisre. A távmunkának három aspektusát különböztetjük meg; 1) technológiai aspektus, 2) humán aspektus, 3) vezetői aspektus.

Technológiai aspektusból a legfontosabb feladat a megfelelő informatikai rendszerek megteremtése volt. Először is, habár már a járvány előtt is viszonylag sokan lappal dolgoztak (elsősorban a központi munkatársak), most hirtelen minden munkavállalónak biztosítani kellett egy munkaeszközt. Ezt az egyik interjú alanyunk beszámolója alapján a szállítók ki is használták, és hirtelen felemelték a laptopok árait. Az eszközbeszerzés mellett nagyon fontos volt továbbá a biztonsági rendszerek kiépítése. A sok érzékeny adat miatt a banki rendszerek nagyon szigorúan vannak szabályozva, ezt pedig a távoli elérés kapcsán is biztosítani kellett. Az első napokon a VPN-ek és a sávszélesség sok helyen nem bírták a terhelést, ezeket is bővíteni kellett, hiszen nem erre a mértékű felhasználásra voltak berendezkedve. Végül pedig új kommunikációs platformokat kellett létrehozni. Korábban elképzelhetetlen volt, hogy olyan platformok bevezetésre kerüljenek a banki működésbe, mint a Teams, a Slack, vagy a Zoom, most viszont a járványhelyzet ezt is ki tudta „kényszeríteni”.

A technológiai átállás viszonylag gyorsan lezajlott; egyes bankokban szükség volt különböző edukációs kampányokra, hogy a digitálisan kevésbé képzett munkavállalók is tudják használni az új rendszereket, de alapvetően ebből a szempontból minden bank gyorsan és jól tudott reagálni az új helyzetre.

A digitális platformokra való átállás sok pozitívumot hozott magával; az online meetingek magasabb szintű rugalmasságot nyújtottak, jelentős idő- és költségmegtakarításhoz vezettek, valamint könnyebbé tették az információáramlást. A humán aspektust vizsgálva azonban a digitális átállásnak voltak árnyoldalai is. A személyes interakció nullára csökkent, minden megbeszélés, vállalati program átköltözött az online térbe. Ez az interjúalanyaink beszámolója alapján látható hatással volt a munkavállalók mentális egészségére. A járványhelyzettel járó bizonytalanság növelte a stresszt, egyes esetekben kiégéshez, elszigetelődéshez vezetett. Sokaknak a megfelelő munkakörnyezet megteremtése is nehézség volt. Ezeket a hatásokat a bankok különböző vállalati szintű kezdeményezésekkel próbálták orvosolni, illetve a vezetők is különféle praktikákat vetettek be, hogy a helyzet ellenére is össze tudják hozni a csapataikat.

Többen kiemelték, hogy külön nehézséget jelentett az új munkatársak integrációja. Ami viszont számunkra egy meglepő eredmény volt, hogy az interjúalanyaink mind azt nyilatkozták, hogy a munkavállalói teljesítményben, hatékonyságban nem tapasztaltak érezhető változást, sőt egyes munkatársak még jobban is tudtak teljesíteni otthonról.

Végül az interjúk során még egy fontos témakör merült fel, ami erősen kötődik a szervezet belső működéséhez; a vezetői aspektus. A távmunkára való átállással, valamint a helyzet által megkövetelt gyors reakciók hatására megerősödött a középvezetői réteg, és általánosságban a munkavállalók felhatalmazása. A válsághelyzet sokkal nagyobb rugalmasságot követelt meg a vezetőktől, el kellett fogadniuk és facilitálni a kultúraváltást. Az általános, szemléletbeli hatásokról a Tanulságok alfejezetben térünk ki.

IV.2.2. Ügyfélszolgálat változásai

Az egészségügyi intézkedések és a kijárási korlátozások nagyban érintették az ügyfélszolgálatot is. A bankfiókokba új, biztonsági szabályokat kellett bevezetni, valamint biztosítani kellett a megfelelő védőfelszerelést, infrastruktúrát (pl. plexiüvegek). A kijárási korlátozások alatti szabályozás szerint nagyrészt nyitva maradhettek a fiókok, de jellemzően limitált nyitvatartással működtek. A fióki ügyfelek száma szignifikánsan lecsökkent, az úgynevezett „walk-in” típusú ügyfelek aránya pedig szinte nullára csökkent. A korlátozásoknak köszönhetően tehát az ügyfélkontaktus részben áttelődött az online csatornákra.

Az ügyfelek 2020 tavaszán rá lettek kényszerítve, hogy megtanulják, kipróbálják a digitális csatornákat. Soha nem látott mértékben nőtt a digitálisan aktív felhasználók száma; mind a regisztráció szám, mint az online aktivitás ugrásszerűen elkezdett emelkedni. Külön érdekes kiemelni, hogy míg korábban az online csatornák közül az internetbank volt a legnépszerűbb, ebben a periódusban elsősorban a mobilbankot kezdték el használni az ügyfelek. Azon bankok, melyeknél elérhető volt a videobankolás, külön kiemelték, hogy ennek a szolgáltatásnak a népszerűsége is szignifikánsan nőtt, amit az emberi kontaktra, személyességre való igényre vezetnek vissza. A digitális csatornákra való áttelődés fontos következménye, hogy a bankfiókok „hiányában” jelentősen megnövekedett a call centerek kapacitásigénye.

Összességében a vírushelyzet kimotozította az ügyfeleket az eddigi megszokásaikból és egy óriási digitális edukációt végzett a lakosság körében. Interjúalanyaink azt gondolják, hogy azok az ügyfelek, akik most áttelődtek az online csatornákra, már nagy valószínűséggel nem fognak visszatérni a fiókba járáshoz. Ahhoz, hogy ez tényleg így történjen, a bankoknak tovább

kell fejleszteniük a digitális ügyfélkiszolgálást, valamint folytatni kell az ügyfelek edukációját, és esetlegesen további ösztönzőkkel biztatni őket a digitális csatornák használatára.

IV.2.3. Tanulságok

A nagy bankok tehát összességében sok szempontból profitálni is tudtak a vírushelyzetből. A belső működésük sokkal rugalmasabbá vált, az ügyfelek pedig rá lettek kényszerítve, hogy elkezdjék megtanulni a digitális csatornák használatát.

A vírus után az interjúalanyaink szerint a home office kultúra meg fog maradni; még akkor is, ha alapvetően visszatérnek majd az irodáikba a munkatársak, sokkal elfogadóbbak lesznek ezzel a szervezetek, várhatóan valamilyen vegyes munkarendre fognak átállni. Az ügyfelek egy része szintén vissza fog térni a fiókokba, de feltehetően a COVID előtti fióklátogatottság már soha nem fog visszatérni.

Ahhoz, hogy a jövőben is fenn tudják tartani a vírus pozitív következményeit, egyrészt továbbra is priorizálni kell a digitalizációs beruházásokat, valamint el kell kezdeni a kultúraváltást, ami nyilvánvalóan egy lassabb folyamat, de ezen a válsághelyzet sokat gyorsított, különösképpen a felsővezetői attitűd szempontjából.

Összességében az interjúalanyok mind azt emelték ki, hogy a vírus megerősítette őket és a szervezetet abban, hogy jó irányba haladnak és hogy a digitalizáció ténylegesen a modern bankolás alapja.

„Én már az elmúlt 3-5 évben nem úgy gondolok a digitalizációra, hogy az egy külön projekt a banki projektek mellett, hanem sokkal inkább úgy, hogy az egy BAU² dolog. Tehát megyünk át ebbe az irányba és minden ponton, minden projektben a digitalizációnak szerepet kell vállalni.”

IV.3. Új generációs bankok

A harmadik csoportunk az új generációs bankok, ide a jelentős múlttal nem rendelkező, mérlegfőösszeg alapján kisebb méretű bankokat soroltuk, akiknél a digitalizáció indulásuk óta központi jelentőségű, ennek köszönhetően ezen intézmények digitalizáltsága előrehaladott. A

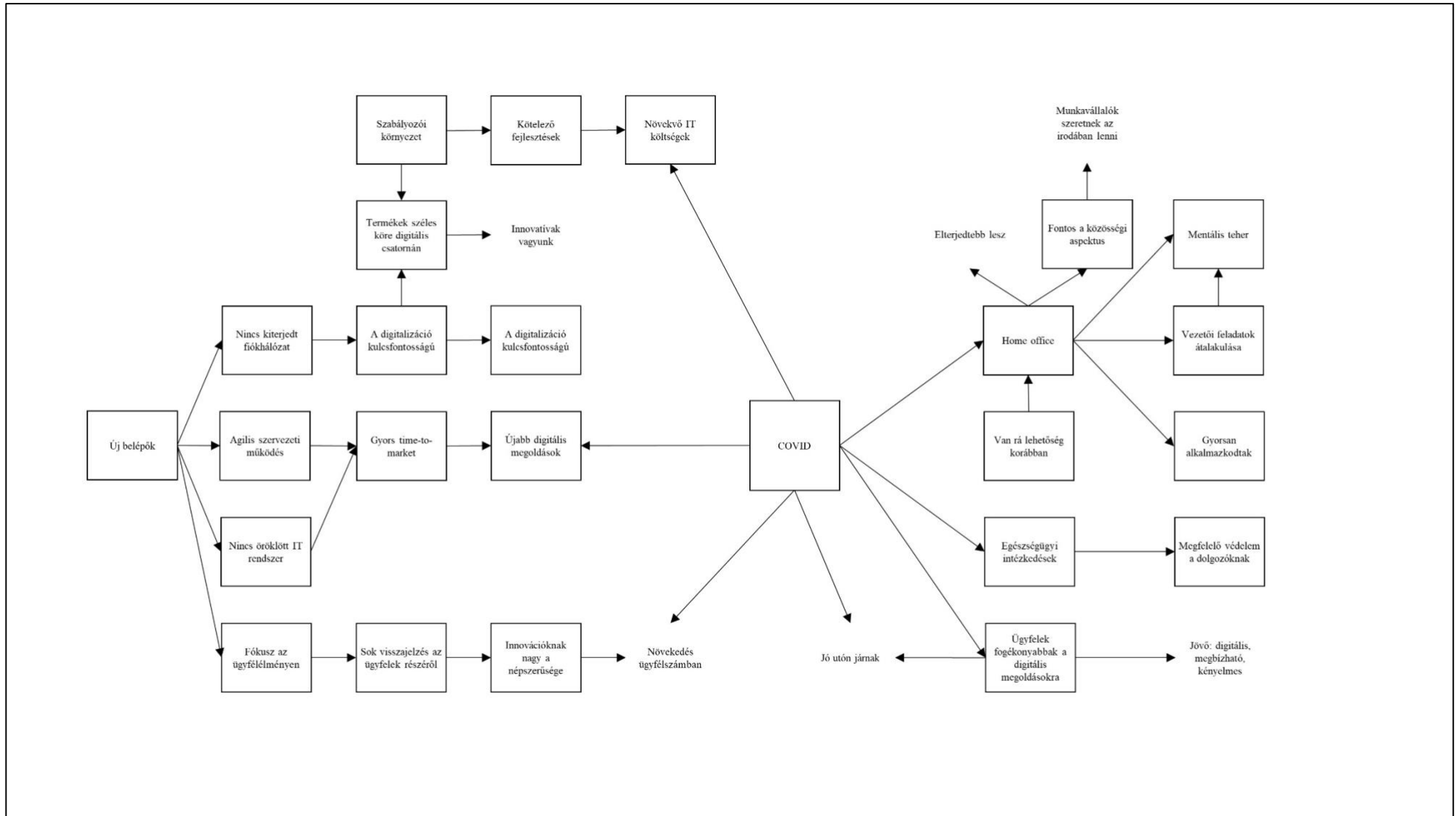
² (business as usual)

digitalizáltságuk mértéke négy okra vezethető vissza; 1) piacra lépésük óta stratégiai prioritás a digitalizáció, 2) nincsenek öröklött IT rendszereik, 3) nagy figyelmet fordítanak az ügyfélélményre 4) szabályozás.

Ezen bankok nem rendelkeznek jelentős múlttal, piacra lépésük pillanatában már látni lehetett a digitalizáció jelentőségét a bankszektorban, ennek hatására indulásuk óta fontos stratégiai célként kezelik a digitalizációt. Mivel kiterjedt fiókhálózattal nem rendelkeznek, nem akarták felvenni a versenyt a nagy bankokkal a fiókok számában, ezért egyből a digitális csatornákra fókuszáltak, azokon keresztül szolgálják ki sok ügyfelük igényét. Ezen bankoknak előnyt jelent, hogy a nagyokkal ellentétben nincsenek öröklött IT rendszereik, és IT infrastruktúrájuk a digitalizáció követelményeit figyelembe véve lett kialakítva. Ez egyszerűbb és gyorsabb fejlesztési időt eredményez. Az interjúk alapján kiemelendő még, hogy ezek a bankok kiemelten nagy figyelmet fordítanak az ügyfélélmény tökéletesítésére, fejlesztéseikbe beépítik a felhasználóktól kapott visszajelzéseket, és folyamatosan azon dolgoznak, hogy biztonságos és kényelmes digitális banki szolgáltatást tudjanak nyújtani. Ezen bankok nagy hangsúlyt fektetnek az innovációra, emiatt néha nekik kell várniuk a szabályozás alakulására, hogy teljeskörű szolgáltatást tudjanak nyújtani a digitális csatornákon. Így történt ez például a videobank esetében; a szolgáltatás korábban elérhető volt, mint hogy jogszabály alkalmassá tette volna azt ügyfélazonosításra és szerződéskötésre.

Összeségében a járvány kirobbanásával bekövetkezett változások nem érték felkészületlenül ezeket a bankokat; termékpalletájuk jelentős részét online kínálták, szervezeti működésükben megvalósult a digitalizáció, és az agilis módszertan szerinti munkaszervezésnek köszönhetően gyorsan és hatékonyan tudtak alkalmazkodni a járvány hatására bekövetkező változásokhoz.

A koronavírus megjelenése után a nagyokhoz hasonlóan fő prioritás az ügyfelek és a dolgozók egészségének megőrzése, és a nagyoktól eltérően a változó ügyféligényekre való gyors reagálás volt. A következőkben ezekre a kihívásokra adott válaszokat és az időszak tanulságait mutatjuk be.



5. ábra: Az új generációs bankok modellje

IV.3.1. Belső működés változásai

A legjelentősebb belső működésre vonatkozó változást itt is a teljes szervezet távmunkára való átállítása jelentette. Mindkét banknál volt lehetőség korábban távmunkára, de nem volt elterjedt, mivel a munkavállalók szerettek bejárni az irodába, elsősorban a jó hangulat és a csapatszellem miatt. A home office-ra való átállás zökkenőmentesen történt; mivel a belső folyamatokat a magasfokú digitalizáltság jellemezte, a munkavállalók digitálisan képzettek voltak, és a szükséges eszközök is többnyire rendelkezésre álltak.

A bankok belső, mindennapi működéshez szükséges folyamatai digitalizáltak voltak már a járvány előtt is, és az automatizáció is elterjedt volt. Ennek következtében a munkakörök jelentős része ellátható volt otthonról. A munkavállalók többségében digitálisan affinisak voltak, a megváltozott munkakörülményekhez való alkalmazkodás és az új kommunikációs csatornák használata nem okozott nekik problémát. Akik esetleg munkakörükből vagy korukból fakadóan nem rendelkeztek a szükséges képességekkel, azokat felzárkóztatták. A munkavállalók eszközellátottsága, mint laptop, VPN kapcsolat és a megfelelő biztonság alapvetően adottak voltak, kismértékben kellett még beszerzést végezni, de ez gyorsan megtörtént.

Az volt a tapasztalat, hogy a távmunka növelte a szervezet alkalmazkodóképességét; a kommunikáció hatékonyabbá vált a válaszütem csökkenésének következtében, az online meetingek rugalmasabbak lettek, valamilyen kérdés felmerülése esetén, gyorsan választ lehetett kapni az illetékes videóhívásba való bevonásával, és a munkavállalók sok esetben többet dolgoztak, mint az irodában. Ami fontos változás volt ezen bankok esetén, az a nagyokhoz hasonlóan a vezetői feladatok átalakulása volt. A vezetőknek nagyobb figyelmet kellett fordítani a munkavállalók megfelelő motiválására, továbbá a szokatlan helyzet és a bizonytalanság következtében előálló mentális nyomást is kezelniük kellett.

Összeségében ezen bankoknak nem okozott nagy nehézséget a belső folyamatok távmunkára való átállítása.

IV.3.2. Ügyfélkiszolgálás változásai

A járvány által előállt legnagyobb probléma a távmunkába nem küldhető (például a fióki dolgozók) egészségének megőrzése volt, de ezt a szükséges védőeszközök beszerzésével és gyors felszerelésével kezelni tudták. Külön kihívás volt a videobankon keresztüli ügyintézésrel foglalkozó kollégák otthoni munkavégzésének megoldása; a professzionális munkakörnyezet megteremtése, a gyors és megbízható internetkapcsolat biztosítása.

Mint azt a haladó inkumbens nagybankoknál már bemutattuk, a járvány hatására az ügyfelek rá lettek kényszerítve arra, hogy kipróbálják a digitális csatornákat. Ezen bankok is nagy növekedést tapasztaltak a digitálisan aktív ügyfelek számában, miközben a bankfiókok forgalma jelentősen lecsökkent. A gyors alkalmazkodóképességüket kihasználva olyan fejlesztésekbe kezdtek, melyek egyszerűsítették a digitális ügyfélutakat, hogy az ügyfelek otthonról videobankos tanácsadó bevonása nélkül is könnyen el tudjanak igazodni. Az ügyfeleknek a járvány hatására az end-to-end online elérhető termékek iránt is megnőtt a kereslete, ezt a fejlesztéseknél is figyelembe vették. Igyekeztek az olyan termékeket is digitalizálni, ahol eddig a folyamat során szükség volt személyes kontaktusra, ezzel próbálva elérni a személyes interakciók csökkenését, védve mind az ügyintézők, mind az ügyfelek egészségét. Ezt a törekvést egyes termékek esetén jogszabályi kötöttségek is korlátozták.

Összeségében a járvány ösztönözte az ügyfeleket a digitális csatornák használatára, olyanok is kipróbálták az online bankolást, akik eddig vonakodtak tőle, és belátták, hogy így is lehet biztonságosan bankolni. A nagybankokhoz hasonlóan ezen bankok is úgy gondolják, volt akkora edukációs ereje a járványnak, hogy kevesen térjenek vissza a fiókokba, az ügyfelek többsége marad a digitális csatornák használatánál.

IV.3.3. Tanulságok

A kisebb digitális csatornákat preferáló bankok előnyösen jöttek ki a víusból, hisz az ügyfelek jelentős része áttért a digitális bankolásra, és interjúalanyaink úgy gondolják, hogy az erős ügyfélélmény fókuszuk miatt ők jobb pozícióban vannak az online csatornákon, mint a bankszektor többi része. Ezt igazolja, hogy mindkettő intézmény növelni tudta ügyfélállományát, sőt az egyik intézmény kétszámjegyű mérlegfőösszeg növekedést produkált.

A koronavírus okozta változások továbbá megerősítették őket abban, hogy jó stratégiát követnek, hisz a bankszektor többi szereplője is folytatta digitális transzformációját. A jövőben az ügyfelek digitális csatornán, minél egyszerűbben, kényelmesebben, megbízható körülmények között szeretnék intézni a pénzügyeiket, aminek hatására még a mostaninál is fontosabb lesz a digitalizáció a szervezetben. Az interjúalanyok arra számítanak, hogy a járvány alatt tapasztaltak a szabályozói környezetet is gyorsabb alkalmazkodásra bírja majd, aminek következtében tovább gyorsulhat a pénzügyi szektorban az innováció.

„Az online térben való növekedés a bankszektor minden szereplőjénél egy stratégia, mert már az a generáció nyit bankszámlát, aki kijött az egyetemről, most kezdett el dolgozni, már fizetéssel rendelkezik. Ők már jellemzően nem a bankfiókba járó generáció.”

V. Konklúzió

Dolgozatunkban arra kerestük a választ, hogy hogyan hatott a koronavírus járvány a hazai bankok digitalizációs folyamatára. Kutatásunk relevanciáját az egyre fokozódó banki digitalizáció, valamint a koronavírus generálta helyzet adja.

A dolgozatban először áttekintettük a szervezeti digitalizáció jellemző modelljeit és lépéseit. Ezután megvizsgáltuk a digitalizációnak sokáig ellenálló pénzügyi szektor transzformációját, mely hatások mozdították előre, melyek hátráltatták és ez milyen pozitívumokkal járt. Bemutattuk továbbá a pénzügyi szektor digitalizációjára választ adó szabályozói lépéseket, kiemelt fókusszal a nem régiben bevezetett PSD2-re. A fejezet harmadik részében az MNB 2020-ban publikált Fintech és Digitalizációs jelentése alapján foglaltuk össze, hol is tartanak a digitalizációban a magyar pénzügyi szektor szereplői. Ez alapján úgy láttuk, a hazai szereplők felismerték a digitalizáció jelentőségét, és a belső folyamatok digitalizációjával jól állnak, ám az ügyfeleknek kínált termékek és a velük való kapcsolattartás még fejlesztendő területek. A fejezet zárásaként megvizsgáltuk, hogy a 2020 januárjában kitörő koronavírus járvány milyen hatást gyakorolt globálisan a bankok digitalizációjára. A tanácsadó cégek és intézetek tanulmányai alapján arra jutottunk, hogy a járvány hatással volt a banki termékekre, a bankok alkalmazkodóképességére, a fogyasztók szokásaira és a munkavállalókra is.

Kutatási kérdésünk megválaszolásához összesen nyolc hazai hitelintézettel interjút készítettünk. A mintánkban levő intézmények a hazai hitelintézeti csoportok mintegy 69 százalékát fedték le mérlegfőösszeg alapján. Az interjúk kiértékeléséhez a grounded theory módszertant választottuk. A módszertan alapján három kategóriát hoztunk létre; lemaradó inkumbens bankok, haladó inkumbens nagybankok és új generációs bankok.

Ezután a három kategóriának bemutattuk a koronavírus előtti digitális felkészültségét, kitértünk a járvány okozta belső működést és az ügyfélkiszolgálást érintő változásokra, végül pedig ismertettük az egyes csoportok tanulságait.

A lemaradó inkumbens bank digitális érettsége alacsony szinten volt a koronavírus előtt, belső folyamatait a manualitás jellemezte, de az ügyfeleinek ajánlott digitális megoldásokat. A

bankot a járvány felkészületlenül érte, az elsődleges kihívás a teljes banki működés virtuális térbe való áthelyezése volt. A járvány alatt a belső folyamatok digitalizációjára fókuszált. A járvány hatására az ügyfelei átálltak a szolgáltatások digitális igénybevételére, és a nekik elektronikusan kínált szolgáltatások száma is megnőtt. Összeségében a bank nem járt rosszul a járványhelyezettel, ügyfelei elkezdtek használni a digitális csatornákat, és nőtt a digitalizációt célzó projektek száma.

A haladó inkumbens nagybankok csoportja a digitalizációt már régóta stratégiai prioritásként kezelte, ennek ellenére a digitális érettségük közepes. Ezen bankokat nem érte felkészületlenül a koronavírus, termékpalletájuk jelentős része online elérhető volt, a szervezeti működésben is megkezdődött a digitális átállás. A járvány kitörése után a legelső prioritás a munkavállalók és az ügyfelek egészségének a védelme volt. A bankfióki forgalom jelentősen lecsökkent és a digitálisan aktív ügyfelek száma soha nem látott mértékben nőtt. A vírus megerősítette a szervezeteket abban, hogy a digitalizáció ténylegesen a modern bankolás alapja.

Az újgenerációs bankoknál a digitalizáció az indulás óta központi jelentőségű, ennek köszönhetően digitális érettségük előrehaladott. Az ebbe a csoportba tartozó bankokat nem érte felkészületlenül a koronavírus, termékpalletájuk jelentős részét digitálisan is kínálták, belső folyamataik nagymértékben automatizáltak voltak. A fő fókuszuk a járvány alatt a munkavállalók és az ügyfelek egészségének a védelme, és a változó ügyféligényekre való gyors reagálás volt. A távmunkához való alkalmazkodás nem okozott nehézséget. A járvány ösztönözte az ügyfeleket a digitális csatornák használatára, és arra számítanak az ügyfelek a jövőben is ezeket a csatornákat fogják használni. A vírus megerősítette őket abban, hogy jó stratégiát követnek, mindkét interjúalany képes volt növekedni, egyikük jelentős mértékben.

Az általunk végzett interjúk, a tanácsadó cégek és nemzetközi intézmények tanulmányaiban a termékek és szolgáltatások digitalizációját tekintve közös; hogy a koronavírus megerősítette a bankok stratégiájában már fontos pontként kezelt digitalizációs törekvéseket, rávilágított egyes bankok digitális gyengeségeire, és felhívta a figyelmet a nyújtott szolgáltatások hatékonyságának a digitalizáción keresztüli javításának lehetőségére.

A bankok alkalmazkodóképességét és reakció idejét érintő változásokban közös; hogy rövidültek a döntési folyamatok, jelentősen gyorsultak a digitalizációs projektek, egyes bankok átlépték a digitalizáció útjában álló korlátaikat, és megváltozott a szervezeti kultúra.

A fogyasztói szokások és elvárások átalakulásában közös; hogy csökkent a bankfiókok látogatottsága, miközben szignifikánsan nőtt a digitális csatornák használata, ez ahol lehetőség

volt rá a komplexebb ügyletekre is kiterjedt, a fogyasztók várhatóan a járvány után sem térnek át teljes mértékben a digitális bankolásra, de a csatorna jelentősége növekedni fog.

A munkavégzéssel és a munkavállalókkal kapcsolatos változásokban közös; hogy a bankok jellemzően néhány nap alatt megteremtették a távmunka lehetőségét, a működésük komolyabb megszakítása nélkül, a digitálisan nem képzett munkavállalókat gyorsan igyekeztek felzárkóztatni, és a járvány hatására előállt körülmények a munkavállalók egészségét esetekben negatívan érintették.

Alapvetően elmondható, hogy a hazai bankszektor digitalizációval kapcsolatos koronavírus alatti tapasztalatai nagyon hasonlóak a nemzetközileg tapasztaltakhoz. A kutatás relevanciáját és egyediségét adja, hogy korábban még nem készült átfogó tanulmány a koronavírus hatásairól a hazai bankszektor tekintetében.

Jövőbeni kutatási irány lehet; az elemzés mérlegfőösszeg alapján való kitágítása, a felmérés részletesebbé tétele sztenderdizált kérdőív és kvantitatív adatfelvétel segítségével, a fogyasztói hozzáállás változásának közvetlen vizsgálata, és a jövőben a most leírt változások eredményeinek a vizsgálata.

Hivatkozásjegyzék

Alexander, C., Bellens, J. (2020). How the banking sector will respond to pandemic-related recession. Ey.com. Letöltés helye: https://www.ey.com/en_gl/divestment-study/banking-capital-markets, Letöltés időpontja: 2021.04.03.

Asif, C., Dallerup, K., Hauser, S., Parpia, A., Taraporelava, Z. (2020). Reshaping retail banking for the next normal. Mckinsey.com. Letöltés helye: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/reshaping-retail-banking-for-the-next-normal>, Letöltés időpontja: 2021.04.03.

Bank Governance Leadership Network, EY (2020). Accelerating digital transformation while grappling with credit and reputational risks. Ey.com. Letöltés helye: https://www.tapestrynetworks.com/sites/default/files/publication_pdf/BGLN%20SoT%20-%20June%202%20and%20June%208%20-%20FINAL.pdf, Letöltés időpontja: 2021.04.04.

Barro, J., Fielding, J. & Markey, R. (2020). Covid's Unexpected Impact in Banking. Bain.com. Letöltés helye: <https://www.bain.com/insights/covids-unexpected-impact-in-banking/>, Letöltés időpontja: 2020. 04. 06.

Bellens, J. (2020). Four ways COVID-19 is reshaping consumer banking behavior. Ey.com. Letöltés helye: https://www.ey.com/en_gl/banking-capital-markets/four-ways-covid-19-is-reshaping-consumer-banking-behavior, Letöltés időpontja: 2021.04.03.

Blaser, P., Engelhardt, J., Vater, D. (2020). How Digital Done Right Pays Off for Retail Banks. Bain.com. Letöltés helye: <https://www.bain.com/insights/how-digital-done-right-pays-off-for-retail-banks/>, Letöltés időpontja: 2021. 04. 03.

Brackert, T., Chen, C., Colado, J., Dupas, M., Maguire, A., Poddar, B., Sachse, H., Stewart, S., Uribe, J. & Wegner, M. (2021). The Front-to-Back Digital Retail Bank. Bcg.com. Letöltés helye: <https://www.bcg.com/publications/2021/global-retail-banking-report>, Letöltés ideje: 2021. 04. 09.

Cuthell, K., du Toit, G., Fielding, J., Glusac, N., (2021). As Digital Banking Takes Off, Hidden Defection of Consumers Is Rampant. Bain.com. Letöltés helye: <https://www.bain.com/insights/as-digital-banking-takes-off-hidden-defection-of-customers-is-rampant/>, Letöltés időpontja: 2021.04.02.

Deloitte (2018). PSD2. Deloitte.com. Letöltés helye: <https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/penzintezetek/articles/psd2-sajtokozlemenyei.html>, Letöltés időpontja: 2021. 04. 09.

Deloitte (n.a./a). Lehetőségek a PSD2 kapcsán. Deloitte.com. Letöltés helye: <https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/penzintezetek/articles/psd2.html>, Letöltés időpontja: 2021. 04. 09.

Deloitte (n.a./b). COVID-19 boosts digitalisation of retail banking. Deloitte.com. Letöltés helye: <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/financial-services/articles/corona-krise-digitalisierungsschub-im-retailbanking.html>, Letöltés időpontja: 2021.04.04.

Dietz, M., Khanna, S., Olanrewaju, T., & Rajgopal, K. (2015). Cutting through the fintech noise: Markers of success, imperatives for banks. Mckinsey.com. Letöltés helye: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/cutting-through-the-noise-around-financial-technology>, Letöltés ideje: 2021. 04. 09.

Erlebach, J., Pauly, M., De Jongh, L. D. C., Staruss, M. (2020). The Sun Is Setting on Traditional Banking. Bcg.com. Letöltés helye: <https://www.bcg.com/en-hu/publications/2020/bionic-banking-may-be-the-future-of-banking>, Letöltés időpontja: 2021.04.03.

Institute of International Finance, Deloitte (2020). Realizing the digital promise. Deloitte.com. Letöltés helye: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/gx-fsi-realizing-the-digital-promise-covid-19-catalyzes-and-accelerates-transformation.pdf>, Letöltés időpontja: 2021.04.02.

Kellum, B., Schiavone, C. & Vries, T. (2021). Digital Banking. Oliverwyman.com. Letöltés helye: <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2021/mar/digital-banking.html>, Letöltés időpontja: 2021. 04. 05.

KPMG (2020). COVID-19: Impact on the banking sector. Kpmg.com. Letöltés helye: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/07/covid-19-impact-on-banking-m-and-a-2020.html>, Letöltés időpontja: 2021.04.08.

Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. UNC Executive Development, 1-15.

Marciniak, R., Móricz, P., & Baksa, M. (2020). Lépések a kognitív automatizáció felé. Vezetéstudomány/Budapest Management Review, 51(6), 42-55.

Mitev, A. Z. (2015). Grounded theory. In: Horváth, D., & Mitev, A. (2015). Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv. Budapest, Alinea Kiadó

MNB. (2020). FinTech és Digitalizációs Jelentés. Budapest: Magyar Nemzeti Bank

Moden, N. (2020a). How COVID-19 could change the way we bank in Europe. ey.com. Letöltés helye: https://www.ey.com/en_gl/financial-services-emeia/how-covid-19-could-change-the-way-we-bank-in-europe, Letöltés időpontja: 2021.04.05.

Moden, N. (2020b). Three ways banks empower transformation and long-term value. Ey.com. Letöltés helye: https://www.ey.com/en_gl/financial-services-emeia/three-ways-banks-empower-transformation-and-long-term-value, Letöltés időpontja: 2021.04.04.

Moden, N. (2021). Why 2021 is an opportunity to transform European banking. ey.com. Letöltés helye: https://www.ey.com/en_gl/financial-services-emeia/why-2021-is-an-opportunity-to-transform-european-banking, Letöltés időpontja: 2021.04.03.

Moden, N., Neufeld, P. (2020). How COVID-19 has sped up digitization for the banking sector, ey.com. Letöltés helye: https://www.ey.com/en_gl/financial-services-emeia/how-covid-19-has-spiced-up-digitization-for-the-banking-sector, Letöltés időpontja: 2021.04.04.

Oertli, K. (2020). How digital innovations helped banks adapt during COVID-19. Wef.com. Letöltés helye: <https://www.weforum.org/agenda/2020/08/how-digital-innovations-helped-banks-adapt-during-covid-19>. Letöltés időpontja: 2021.04.03.

Olanrewaju, T. (2014). The Rise of the digital bank. Mckinsey.com. Letöltés helye: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-rise-of-the-digital-bank>, Letöltés ideje: 2021. 04. 04.

Pratz, A. (2020). Digitize and Engage: COVID-19 response program for retail banking. Pwc.com. Letöltés helye: <https://www.strategyand.pwc.com/de/de/implications-of-covid-19/digitize-and-engage.html>, Letöltés időpontja: 2021.04.03.

PWC (n.a.). Many consumers think their banks are doing a good job. In a COVID-19 world, will that be good enough?. Pwc.com. Letöltés helye: <https://www.pwc.com/us/en/industries/banking-capital-markets/library/consumer-banking-survey.html>, Letöltés időpontja: 2021.04.02.

Sebastian, I., Ross, J., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K., & Fonstad, N. (2017). How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. MIS Quarterly Executive, 16(3). 197-2014.

Shilling, M., Celner, A. (2020). 2021 banking and capital markets outlook. Deloitte.com. Letöltés helye: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/banking-industry-outlook.html>, Letöltés időpontja: 2020.04.04.

Willemse, A., Eckenrode, J., Chubb, C. K., Srinivas, V. (2020). Lessons learned during COVID-19. Ey.com. Letöltés helye: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/financial-services/ca-lessons-learned-during-covid-19-a-canadian-banking-study-aoda-en.pdf>, Letöltés időpontja: 2021.04.05.

Mellékletek

1. Melléklet – Az interjúk általános kérdéslistája

0. Bemutatkozás

- Mióta van a banknál?
- Mi a jelenlegi pozíciója?

1. COVID előtti digitalizációs törekvések

- Mennyire volt stratégiai prioritás a digitalizáció a COVID előtt?
- Melyik digitális termékek voltak a legnépszerűbbek (legnagyobb forgalmat generálók)?
- Mik voltak a digitalizáció kapcsán a legnagyobb nehézségek (fogyasztói bizalmatlanság, munkavállalói tudás)?
- Mennyire volt prioritás a digitalizáció kérdése a vállalati működésben (papírmunka kiváltása, automatizáció)? Mennyire volt lehetőség a COVID előtt a távmunkára?

2. COVID hozta változások

- Mit definiáltak fő problémának?
- Mi volt a legnagyobb kihívás a kijárási korlátozások bevezetésekor / a járvány kirobbanásakor?
- Milyen gyengeségeket fedett fel a COVID a digitális képességekben?
- ügyfelek, bankfiókok
- Hogyan változott meg a mindennapi bankolás? Milyen új fogyasztói igényekkel szembesültek?
- Mennyire csökkent a bankfiókok forgalma?
- Tapasztaltak-e szignifikáns változást az ügyfélszámban?
- belső működés
- Hogyan változott a projektek, innovációk átfutási ideje?
- Hogyan változtak az IT kiadások?
- A távmunka milyen hatással volt a szervezet alkalmazkodó-/ adaptív képességére?

3. Tanulságok és jövőkép

- A digitalizációt tekintve melyek voltak az elmúlt egy év fő tanulságai? Miben változott a digitalizáció értékelése a szervezetben az elmúlt időszak hatására?
- Hogyan segítette a COVID a szervezetet, hogy átlépje a korábban digitalizációval kapcsolatos kételyeit, féltelmeit, korlátait?
- Ha gyorsult a digitalizáció az időszak alatt, akkor mit gondol, hogyan lehetne “békeidőben” is hasonlóan gyorsan a digitalizáció felé terelni a bankot?
- A jövőre nézve mit tart tartós változásnak és mely területeken gondolja azt, hogy a régi rend a vírus után vissza fog állni?