

A digitális bankolás térnyerése és következményei a hagyományos banki modellre – A K&H Bank példáján keresztül

Témavezető: Halpert Erik

Külső konzulens: Orbán Andrea

**Ostrom Eliza
Alapképzés
Nappali tagozat
Gazdálkodási és
menedzsment
Szolgáltatásmenedzsment**

NYILATKOZAT

Alulírott *Ostrom Eliza* hallgató (Neptun kód: DIR4JR) kijelentem, és a dolgozat feltöltésével egyidejűleg nyilatkozom, hogy a „*A digitális bankolás térnyerése és következményei a hagyományos banki modellre – A K&H Bank példáján keresztül*” című *szakdolgozatot* a Pannon Egyetem Gazdálkodási Kar Zalaegerszegen készítettem a *Közgazdász Gazdálkodási és menedzsment szakon* oklevél megszerzése érdekében.

Kijelentem, hogy a dolgozatban csak a megadott és hivatkozott forrásokat használtam fel, és ezekre a vonatkozó idézési szabályok szerint hivatkoztam.

Nyilatkozom, hogy a dolgozat érdemi része saját kutatásom eredménye, és azt más intézményben, szakon, vagy felsőfokú képzítés megszerzésére nem nyújtottam be. Tudomásul veszem, hogy a plágium vagy szerzői jogsértés esetén a dolgozatom elutasításra kerülhet, és ellenem fegyelmi eljárás indulhat. Tudomásul veszem továbbá, hogy szerzői jogsértés esetén az Egyetem jogosult a dolgozat elérhetőségét korlátozni, valamint eltávolítani a dokumentumot az elektronikus zárt rendszerből.

Továbbá, tudomásul veszem, hogy a Pannon Egyetem a dolgozat eredményeit saját céljaira – titkosított dolgozat esetén kizárólag a titkosításra vonatkozó időszak lejártát követően – szabadon felhasználhatja.

Nyilatkozom, hogy a dolgozat elkészítése során mesterséges intelligencia eszközöket használtam /nem használtam.

Nyilatkozom, hogy a dolgozat elkészítése során az alábbi táblázatban feltüntetett mesterséges intelligencia eszközöket kizárólag a kutatási, illetve fejlesztési feladat támogatására használtam fel, az érdemi munka, elemzés és következtetések teljes mértékben saját szellemi alkotásomat képezik.

Alkalmazott technológia	Alkalmazás módja	Előállított tartalom	MI használat aránya
ChatGPT	szöveges összefoglaló generálása	2.2, 3.2, 3.3.2 fejezetekben	50%

Hozzájárulok / nem járulok hozzá, hogy dolgozatomat az Egyetem az interneten a nyilvánosság számára repozitóriumában közzétegye.

Zalaegerszeg, 2025.11.30.

Ostrom Eliza
hallgató aláírása

Tartalomjegyzék

Bevezetés	1
1. Kutatás bemutatása.....	2
2. Bankrendszer és a hagyományos banki modell	7
2.1. A bankrendszer fogalma és szerepe a gazdaságban	7
2.2. A hagyományos banki működési modell.....	10
2.3. Bankfióki ügyintézés.....	13
3. A digitális transzformáció a banki szektorban	15
3.1. Digitalizáció a gazdaságban	15
3.2. A digitalizáció hatása a bankrendszerre.....	17
3.3. Digitális innováció a banki szektorban.....	20
3.3.1. Innovatív megoldások.....	21
3.3.2. Open banking	25
3.4. Előnyök és hátrányok a digitalizációban	26
4. Digitális bankolás fogalma és főbb formái	27
4.1. A digitális bankolás meghatározása.....	27
4.1.1. Neobankok megjelenése	28
4.1.2. Fintech és neobank összehasonlítása	29
4.2. Online bankolás	30
4.2.1. Internetbank.....	33
4.2.2. Mobilbank	33
4.3. Digitális pénztárcák és fizetési megoldások	35
4.3.1. Apple Pay, Google Pay és NFC-alapú fizetés	35
4.3.2. Az elektronikus fizetési ökoszisztéma	37
4.4. A digitális bankolás jövője	37
4.4.1. Jövőformáló digitális fejlesztések.....	39
5. A K&H bemutatása	41
5.1. Stratégiája	43
5.1.1. CRM és Lead Menedzsment.....	43
5.1.2. Egy stratégia – hat irányelv	44
5.1.3. IT stratégia.....	46
5.2. Digitális fejlesztései	47
6. Kutatási eredmények bemutatása	50
Összefoglalás, javaslattevél.....	63
Hivatkozások.....	65
Ábrajegyzék	67
Táblázatjegyzék.....	67
Mellékletek	68

Bevezetés

A digitális technológiák gyors fejlődése alapjaiban alakítja át a pénzügyi szolgáltatások működését és az ügyfelek bankhasználati szokásait. Az elmúlt években a bankrendszerben olyan mértékű digitalizációs hullám bontakozott ki, amely új megoldásokat, szolgáltatási formákat és innovatív üzleti modelleket hozott létre. Az internetbank, a mobilbank, a digitális fizetési megoldások és a neobankok megjelenése nem csupán bővítette a banki csatornákat, hanem érdemben átrendezte az ügyfelek elvárásait is. A modern bankolásban a gyorsaság, a kényelem, a 24/7 elérhetőség és a felhasználóbarát digitális felületek töltik be a legfontosabb szerepet, miközben a hagyományos, fiókalapú ügyintézés jelentősége fokozatosan átalakul. A bankok – köztük a hazai piacon meghatározó K&H Bank – egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a digitális szolgáltatások fejlesztésére, a belső folyamatok automatizálására és a modern ügyfélkiszolgálási modellek kialakítására. A digitalizáció azonban nem csupán technológiai fejlesztést jelent, hanem a banki működés egészének újragondolását is, amely érinti a stratégiai irányokat, a szervezeti felépítést és a szolgáltatásnyújtás minőségét. A magyar lakosság bankolási szokásai ezzel párhuzamosan jelentős átalakuláson mennek keresztül: miközben egyre többen veszik igénybe a digitális csatornákat, továbbra is vannak olyan ügyfélcsoportok, akik számára a személyes jelenlét biztonságot és bizalmat jelent. Ezt a témát azért választottam, mert szerettem volna mélyebben megismerni a bankszektor működését, és megérteni, hogyan alakítja át a digitalizáció a bankolási szokásokat, különösen a modern online csatornák térnyerése mellett. Szakdolgozatom célja, hogy feltárja a digitális bankolás elterjedésének mértékét, az ügyfelek digitális szolgáltatásokkal kapcsolatos attitűdjeit, valamint a személyes bankfióki ügyintézés és az online csatornák egymáshoz való viszonyát. A szakirodalmi áttekintés bemutatja a bankrendszer működését, a digitalizáció gazdasági és banki hatásait, a digitális bankolás formáit és technológiai háttérét, továbbá a K&H Bank digitális fejlesztéseit. Az empirikus kutatás pedig – online kérdőíves módszerrel – azt vizsgálja, hogy a demográfiai jellemzők és a bankhasználati szokások milyen összefüggést mutatnak a digitális szolgáltatások igénybevételével, megítélésével és a jövőbeni preferenciákkal. A téma időszerűségét egyrészt a folyamatosan fejlődő technológiai környezet, másrészt a fogyasztói igények gyors változása indokolja. A digitalizáció nem csupán a banki szolgáltatások felületét alakítja át, hanem a bankolás kultúráját is. Ebben a környezetben különösen fontos megérteni, hogyan viszonyulnak a lakossági ügyfelek a digitális és a személyes bankolási formákhoz, milyen tényezők befolyásolják döntéseiket, és milyen irányba mozdulhat el a bankolás jövője Magyarországon.

1. Kutatás bemutatása

Szakedolgozatomban a digitális bankolás elterjedését, a lakosság digitális banki szolgáltatásokhoz való viszonyát, valamint a személyes bankfióki ügyintézés és az online csatornák egymáshoz való viszonyát vizsgálom. A téma aktualitását az adja, hogy az elmúlt években a banki szektorban felgyorsult a digitalizáció, új csatornák (internetbank, mobilbank, digitális pénztárcák, neobankok) jelentek meg, miközben a hagyományos, fiókalapú ügyintézés szerepe fokozatosan átalakul.

Kutatásom célja egyrészt annak feltárása, hogy a válaszadók milyen mértékben használják a digitális banki csatornákat, hogyan ítélik meg azok kényelmét, gyorsaságát és biztonságát, illetve mennyire tartják fontosnak a személyes ügyintézés lehetőségét. Másrészt arra keresem a választ, hogy a demográfiai jellemzők (nem, életkor, iskolai végzettség, lakóhely típusa) és a bankhasználati szokások (fióklátogatás gyakorisága, online bankolás gyakorisága, használt digitális bankok) milyen összefüggést mutatnak az online bankoláshoz való attitűdökkel és a digitális szolgáltatásokkal való elégedettséggel.

A szakirodalmi részben bemutatom a bankrendszer működését, a digitális transzformáció hatásait, a digitális bankolás főbb formáit, valamint a K&H Bank példáján keresztül ismertetem, hogyan reagálnak a hazai szereplők az ügyféligények változására. Erre építve a saját empirikus kutatásom a lakossági ügyfelek oldaláról közelíti meg a digitális és személyes bankolás közötti egyensúly kérdését.

Kutatási kérdések és hipotézisek

A dolgozat központi kutatási problémája, hogy milyen tényezők befolyásolják a digitális banki szolgáltatások használatát és megítélését, illetve hogyan viszonyul ehhez a személyes, bankfióki ügyintézés jelentősége.

A kutatás során az alábbi két fő kutatási kérdést fogalmaztam meg:

K1: Milyen mértékben helyettesíti az online bankolás a személyes bankfióki ügyintézés az ügyfelek körében?

K2: Milyen tényezők (pl. kényelem, gyorsaság, biztonság) befolyásolják leginkább az ügyfelek döntését az online bankolás használata mellett?

A kutatási kérdésekhez kapcsolódóan az alábbi, statisztikailag is tesztelhető hipotéziseket fogalmaztam meg:

H1: Az ügyfelek többsége a jövőben előnyben fogja részesíteni a digitális szolgáltatásokat a hagyományos bankfióki ügyintézésével szemben.

H2: A kényelem és az időmegtakarítás fontosabb tényező az ügyfelek számára, mint a biztonság.

A kutatás módszertana

A szakirodalmi feldolgozás (kvalitatív rész) módszertana

A szakdolgozat nemcsak kvantitatív, kérdőíves adatfelvétellel támaszkodik, hanem jelentős kvalitatív jellegű szakirodalmi feldolgozást is tartalmaz. A dolgozat elméleti fejezetei, a bankrendszer és a hagyományos banki modell bemutatása, a gazdaság és a bankszektor digitalizációjának ismertetése, a digitális bankolás formáinak és technológiai hátterének áttekintése, valamint a K&H Bank digitális törekvéseinek bemutatása, mind szekunder forrásokra épülő, szintetizáló irodalomkutatás eredményei. A kvalitatív rész célja az volt, hogy elméleti- fogalmi keretet biztosítson az empirikus kutatáshoz: tisztázza a bankrendszer alapfogalmait, bemutassa a digitalizáció hatásait, definiálja a digitális bankolást és annak főbb formáit, valamint kontextusba helyezze a hazai és nemzetközi szabályozói és piaci környezetet (pl. Magyar Nemzeti Bank, Európai Központi Bank friss anyagai). Ez a keret képezi az alapját annak, hogy a kérdőíves vizsgálatban megjelenő dimenziók (kényelem, gyorsaság, biztonság, könnyű kezelhetőség stb.) értelmezhetővé váljanak.

A kvalitatív szakirodalmi feldolgozás korlátai

A szakirodalmi feldolgozás, mint kvalitatív módszer több előnyt kínál (széles körű áttekintés, elméleti keret felépítése), ugyanakkor korlátokkal is rendelkezik, amelyeket a dolgozat értelmezésekor figyelembe kell venni: Nem szisztematikus irodalomkutatás. A feldolgozás jellege narratív áttekintés, nem pedig szigorú protokoll alapján végzett szisztematikus irodalomkutatás. Ez azt jelenti, hogy bár törekedtem a releváns és friss források bevonására, nem állítható, hogy a téma minden lényeges publikációja megjelent a dolgozatban. A források kiválasztása és a hangsúlyok meghatározása bizonyos mértékig az én kutatói döntéseimhez kötődik. Az, hogy mely definíciókat, megközelítéseket emeltem ki, illetve hogyan csoportosítottam a témákat, szükségszerűen tartalmaz szubjektív elemeket. Elsősorban magyar és angol nyelvű forrásokra támaszkodtam, így más nyelveken megjelent, releváns munkák kívül maradhettek a vizsgálaton. Emellett a hozzáférés is korlátozó tényező volt: nem minden fizetős

adatbázishoz, cikkhez és tanulmányhoz volt elérési lehetőségem. A digitális bankolás és a bankrendszer digitalizációja rendkívül gyorsan fejlődő terület. Emiatt előfordulhat, hogy egyes – a dolgozat készítésekor még aktuális – megállapítások viszonylag rövid időn belül részben elavulnak, vagy új fejleményekkel egészülnek ki (új technológiák, szabályozói lépések, piaci belépők). Mindezen korlátok ellenére a szekunder forrásokra épülő, kvalitatív jellegű szakirodalmi feldolgozás megfelelő elméleti alapot biztosít a dolgozat empirikus részéhez. Segít abban, hogy a kérdőíves eredményeket ne elszigetelt adatokként, hanem a bankszektor digitalizációjának tágabb szakmai és gyakorlati kontextusában tudjam értelmezni.

A kérdőív feldolgozása (kvantitatív rész) módszertana

A dolgozat empirikus része kvantitatív, leíró és összefüggésvizsgáló jellegű kutatás, amely keresztmetszeti (cross-section) adatfelvételre épül. A kvantitatív megközelítés lehetővé teszi, hogy számszerű formában ragadjam meg a digitális banki szolgáltatások használatát, az azokkal kapcsolatos attitűdöket, valamint a demográfiai tényezők és az online bankoláshoz való viszony közötti kapcsolatokat. A kutatás fókuszában a lakossági bankügyfelek állnak; a vizsgálat nem egyetlen bank ügyfélkörére korlátozódik, ugyanakkor kiemelten foglalkozik a digitális banki megoldásokkal, illetve a szakirodalmi részben bemutatott K&H Bank digitális fejlesztéseivel.

Adatgyűjtés módja

Az adatgyűjtéshez online kérdőíves felmérést alkalmaztam. A kérdőívet saját szerkesztésben, a dolgozat szakirodalmi fejezetében bemutatott fogalmi keretekre, valamint a digitális bankoláshoz kapcsolódó gyakorlati szempontokra támaszkodva állítottam össze. A kérdőív kitöltésére önkéntesen, anonim módon volt lehetőség. A kérdőív online elérhetőségét elsősorban személyes ismeretségi körön, közösségi média felületeken és különböző csoportokban terjesztettem, ezért a minta nem véletlen, kényelmi mintavétellel állt össze. A kitöltők bármikor megszakíthatták a kérdőív kitöltését, adataik nem kapcsolódtak személyazonosító adatokhoz, így az adatkezelés az általános adatvédelmi követelményeknek megfelelt. A kérdőív több nagy blokkra tagolódott: demográfiai adatok, bankhasználati szokások, online bankolás megítélése, személyes ügyintézés és jövőbeni preferenciák. A demográfiai és bankhasználati kérdések túlnyomórészt nominális vagy ordinális mérési szintű változókat eredményeztek. Az attitűdöket és fontossági szempontokat 1–6-os Likert-skálák mérték, amelyeket a statisztikai elemzés során ordinális változóként kezeltem.

Alkalmazott statisztikai eljárások

Az adatok feldolgozását és elemzését IBM SPSS Statistics szoftverrel végeztem. A módszertani lépések a következők voltak. Adattisztítás és kódolás: a kérdőívből kinyert adatokat egységes formátumba rendeztem, a nominális és ordinális változókat kódoltam. Leíró statisztikák: gyakorisági táblázatok (frekvenciák, százalékos megoszlások) a nominális és ordinális változókra. Összefüggésvizsgálat Spearman-féle rangkorrelációval: a kutatási kérdések és hipotézisek vizsgálatához elsősorban Spearman-féle rangkorrelációs együtthatót alkalmaztam. Az eredmények értékelése során a $p < 0,05$ szignifikanciaszintet tekintettem irányadónak. A Spearman-féle rangkorrelációs együttható alkalmazását kiegészítettem keresztábra-elemzéssel is, amelyet a nominális és ordinális mérési szintű változók keresztmetszeti összehasonlítására használtam. A keresztábrákban a sor- és oszlopváltozók kombinációihoz tartozó gyakoriságokat és százalékos megoszlásokat vizsgáltam, így feltárva, hogy az egyes csoportok között milyen különbségek és tendenciák figyelhetők meg a digitális bankoláshoz való viszonyban. Az elemzés elsősorban leíró jellegű volt, a keresztábrák alapján a megkérdezettek jellemző mintázatokat azonosítottam, amelyeket grafikus ábrázolásokkal (például oszlopdiagramokkal) is szemléltettem, a Spearman-korrelációval kapott eredmények értelmezésének támogatására. A Friedman-próbát a több, egymással összefüggő, azaz ugyanazon válaszadók által adott, rangsorolt változók összehasonlítására alkalmaztam, amikor arra voltam kíváncsi, hogy a résztvevők eltérően ítélik-e meg a digitális bankolás különböző szempontjait.

Kvantitatív kutatás korlátai

A kutatás eredményeinek értelmezésekor fontos számításba venni a vizsgálat korlátait is, mivel ezek befolyásolják az általánosíthatóság mértékét és a következtetések erejét. A minta online kérdőíves adatfelvétellel állt össze, ezért nem tekinthető reprezentatívnak sem a teljes magyar lakosságra, sem egyetlen bank, így a K&H Bank teljes ügyfélkörére sem. Az eredmények inkább tendenciák, a megkérdezettek jellemzésére alkalmas mintsem országos szintű általános érvényű megállapítások. A kérdőív online formában volt elérhető, így nagyobb valószínűséggel töltötték ki azok, akik rendszeresen használnak internetet és digitális eszközöket. Emiatt feltételezhető, hogy a minta a digitálisan aktívabb lakosságot felülreprezentálja, míg a digitális eszközökhöz kevésbé hozzáférő, idősebb vagy digitálisan kevésbé magabiztos csoportok alulreprezentáltak lehetnek. A kutatásban használt adatok önbevalláson alapulnak. A válaszadók szubjektív percepcióit tükrözik, és előfordulhat társadalmilag elvárt válaszadás, emlékezeti torzítás vagy egyéni túl- vagy alulértékelés. Ez különösen az attitűd- és fontossági

skálák esetében jelenthet bizonytalanságot. A kutatás egy adott időpontban készült, így a digitális bankoláshoz való viszony időbeli változásait nem tudja nyomon követni. A digitális szolgáltatások gyors fejlődése miatt a megállapítások idővel részben elavulhatnak, és nem alkalmasak oksági (ok–okozati) következtetések levonására, csak összefüggések kimutatására. A 1–6-os Likert-skálák ordinális mérési szintűnek tekinthetők, ezért a statisztikai módszerek megválasztásánál (Spearman-korreláció) ezt figyelembe vettem. Ugyanakkor a válaszlehetőségek kategóriái nem feltétlenül azonos távolságúak a válaszadók szubjektív megítélésében, ami szintén korlátozza a mérésnek. A keresztábra-elemzés alkalmazása is további korlátokkal járt. Egyes keresztábrák celláiban nagyon alacsony, illetve nullához közeli esetszámok jelentek meg, ami nem tette lehetővé a khi-négyzet-próba és a Cramer's V mutató feltételeinek megbízható teljesülését. Ennek következtében ezekben az esetekben tudatosan nem alkalmaztam khi-négyzet alapú szignifikanciavizsgálatot, mivel az az első- és másodfajú statisztikai hiba kockázatát növelte volna. A keresztábra-elemzés eredményei ezért kizárólag leíró jellegű, a vizsgált esetszámra és mintára vonatkozó megállapításokat tesznek lehetővé. A cellagyakoriságok és a hozzájuk kapcsolódó grafikus ábrázolások a változók közötti lehetséges tendenciák szemléltetésére szolgálnak, de nem alapozzák meg oksági vagy általánosítható, populációsztű következtetések levonását. A Friedman-próba alkalmazása szintén hordoz módszertani korlátokat. Mivel a próba az ordinális skálán adott értékeléseket rangsorra alakítja, az eredmények nem a tényleges különbségek nagyságát, hanem csupán a vizsgált szempontok relatív fontossági sorrendjét tükrözik. A Friedman-próba továbbá csak azt mutatja ki, hogy van-e eltérés a vizsgált szempontok megítélésében, arra azonban nem ad választ, hogy pontosan mely kategóriák között találhatók ezek a különbségek. Emiatt az eredmények értelmezése során tudatosan tartózkodtam oksági vagy általánosítható következtetések levonásától, és hangsúlyozottan leíró jelleggel kezeltem a megállapításokat.

Összességében a fenti korlátok mellett a kutatás alkalmas arra, hogy képet adjon a válaszadók digitális bankolással kapcsolatos szokásairól és véleményéről, illetve feltárja a fontosabb összefüggéseket a demográfiai jellemzők, az online szolgáltatások fontossági szempontjai, valamint a digitális bankolás igénybevétele és megítélése között.

2. Bankrendszer és a hagyományos banki modell

2.1. A bankrendszer fogalma és szerepe a gazdaságban

A modern gazdaságok működése elképzelhetetlen a pénzügyi rendszer, azon belül is a bankrendszer nélkül, amely a gazdasági folyamatok egyik legfontosabb alappillére. A bankrendszer olyan intézményrendszerként határozható meg, amely biztosítja a pénzügyi források áramlását a megtakarítóktól a forrásigényes szereplők felé, ezáltal elősegítve a gazdasági tevékenységek finanszírozását, valamint a gazdasági növekedés és stabilitás fenntartását. A bankok nélkül a pénzügyi közvetítés folyamata nem tudna hatékonyan megvalósulni, mivel nem lenne olyan szervezet, amely összegyűjti és biztonságosan kezeli a megtakarításokat, valamint továbbítja azokat oda, ahol a gazdasági fejlődés szempontjából szükség van rájuk. A szakirodalomban többféle megközelítés létezik a bankrendszer fogalmának meghatározására.

Korondi Ibolya megfogalmazása szerint: *„Egy ország pénzügyi intézményeinek összességét bankrendszernek nevezzük. Tágabb értelemben a bankrendszer az intézmények együttesén túl magában foglalja azoknak a rendezési elveknek, szabályoknak az összességét is, amelyek meghatározzák egy adott országban a bankok tevékenységét, működését, felügyeletét, egymás közötti viszonyaikat, kapcsolataikat.”* (Korondi, 2010, p. 1)

Ez a meghatározás rávilágít arra, hogy a bankrendszer nem kizárólag az egyes bankok összességéből épül fel, hanem egy olyan komplex és szabályozott intézményhálózatot jelöl, amely biztosítja a pénzügyi rendszer működésének stabilitását, átláthatóságát és hatékonyságát.

A bankrendszer szerepe túlmutat a pénzforgalom lebonyolításán és a hitelnyújtáson, mivel a pénzügyi stabilitás fenntartásában és a gazdaság zavartalan működésének biztosításában is kulcsszerepet játszik. A bankok feladata, hogy olyan pénzügyi infrastruktúrát biztosítsanak, amely lehetővé teszi a gazdasági szereplők számára a biztonságos, átlátható és ellenőrzött pénzügyi tranzakciók lebonyolítását. A bankrendszer hozzájárul a gazdasági környezet kiszámíthatóságához és a pénzügyi bizalom erősítéséhez, ami nélkülözhetetlen a gazdaság stabil működéséhez. Ezen túlmenően a bankok számos olyan szolgáltatást nyújtanak, amelyek elősegítik a lakosság és a vállalatok pénzügyi döntéshozatalát, például különböző megtakarítási és befektetési formák, pénzügyi tanácsadási szolgáltatások és egyéb kiegészítő pénzügyi megoldások révén. (Katona, 2018)

A bankrendszer gazdaságban betöltött szerepének megértéséhez érdemes kiemelni, hogy a bankrendszer felépítése és működése országonként eltérhet, azonban alapvető funkciói mindenhol hasonlóak. Magyarországon a bankrendszer működésére és felépítésére jelentős hatással volt a rendszerváltást követő gazdasági átalakulás, amely a piacgazdasági modellre való átállást, valamint a kétszintű bankrendszer kialakítását eredményezte. A kétszintű bankrendszer lényege, hogy a jegybank elkülönül a kereskedelmi bankoktól, előbbi makrogazdasági felügyeleti, monetáris politikai és szabályozói szerepet lát el, míg az utóbbiak a lakossági és vállalati ügyfelek kiszolgálásáért felelnek. Magyarországon a kétszintű bankrendszer 1987-es bevezetése mérföldkönek számított a pénzügyi rendszer fejlődésében, mivel megteremtette a piaci alapú bankrendszer működésének feltételeit és a pénzügyi szektor további modernizációját.

A bankrendszer a pénzügyi közvetítés és a gazdasági stabilitás biztosítása mellett jelentős szerepet játszik az államháztartás finanszírozásában is, hiszen a bankok részt vesznek állampapírok értékesítésében, illetve azok másodpiaci forgalmazásában. Emellett a bankok közreműködnek az állami pénzforgalom lebonyolításában és hozzájárulnak a gazdaságpolitikai célok megvalósításához is, különösen válsághelyzetek idején. A 2008-as globális pénzügyi válság és a 2020-as Covid-19 járvány egyaránt rávilágított arra, hogy a bankrendszer nem csupán a gazdaság mindennapi működésének kiszolgálója, hanem válságkezelő mechanizmus is, amely képes a gazdaság stabilizálására anticiklikus hitelpolitikák és kormányzati együttműködések révén. (Lentner, 2017)

A bankrendszer erőforrás-elosztó és stabilitásmegőrző funkcióján túl a társadalmi szintű pénzügyi tudatosság formálásában is szerepet vállal. A bankok a különböző pénzügyi szolgáltatások és termékek bemutatásával és elérhetővé tételével hozzájárulnak a lakosság pénzügyi kultúrájának fejlődéséhez. A pénzügyi tudatosság növelése napjainkban egyre fontosabbá válik, mivel az egyre komplexebb pénzügyi termékek és a digitalizált pénzügyi környezet megköveteli, hogy az állampolgárok megfelelő ismeretekkel rendelkezzenek a tudatos pénzügyi döntések meghozatalához. A Magyar Nemzeti Bank is kiemelt figyelmet fordít a lakosság pénzügyi tudatosságának növelésére és rendszeresen indít ismeretterjesztő programokat, oktatási anyagokat és kampányokat ennek érdekében. (MNB, 2023)

A bankok alapvető funkciói

A bankok alapvető funkciói több pillérre épülnek, amelyek mind a gazdaság pénzügyi szükségleteinek kiszolgálását szolgálják. A bankok egyik elsődleges feladata a betétgyűjtés, amely lehetőséget biztosít a lakosság és a vállalatok számára megtakarításaik biztonságos elhelyezésére. A betétek különböző formában jelenhetnek meg, mint például a folyószámlabetétek, megtakarítási számlák vagy lekötött betétek, amelyek eltérő kamatozással és feltételekkel ösztönzik az ügyfeleket a megtakarításra. A hitelnyújtás szintén alapfunkció, amely során a bankok a begyűjtött forrásokat továbbadják a hiteligénylőknek, legyen szó beruházási, fejlesztési vagy fogyasztási célokról, ezzel elősegítve a gazdasági tevékenységek bővülését. A hitelpiaci jelenlétük nem csupán finanszírozási lehetőséget teremt, hanem közvetve hatással van a foglalkoztatásra, az innovációra és a gazdasági versenyképességre is, hiszen a forrásokhoz jutó gazdasági szereplők képesek fejleszteni tevékenységüket és növelni termelékenységüket.

A bankok meghatározó szerepet töltenek be a fizetési forgalom biztosításában, amely a mindennapi pénzügyi tranzakciók alapját jelenti. A fizetési forgalom lebonyolítása számos szolgáltatáson keresztül valósul meg, többek között készpénzforgalom, átutalások, beszedési megbízások, bankkártyás fizetések, valamint különböző elektronikus tranzakciók formájában. A bankok biztosítják azt a technológiai és infrastrukturális háttérrel, amely a gyors, biztonságos és átlátható fizetési folyamatokat lehetővé teszi, ezáltal hozzájárulva a gazdaság folyamatos és hatékony működéséhez. Mindezek mellett a bankok kockázatkezelési funkciókat is ellátnak, hiszen a pénzügyi kockázatok, úgymint hitel-, likviditási vagy piaci kockázat azonosítása, elemzése és kezelése nélkülözhetetlen a pénzügyi stabilitás fenntartásához és az ügyfelek bizalmának megőrzéséhez. (Katona, 2018)

A kereskedelmi bankok szerepe, pénzügyi közvetítés jelentősége

A kereskedelmi bankok szerepe e funkciók gyakorlati megvalósításában kulcsfontosságú. Ők azok a pénzügyi intézmények, amelyek közvetlen kapcsolatban állnak az ügyfelekkel, és amelyek szolgáltatásai közvetlenül hatnak a lakosságra, a vállalatokra és a gazdaság működésére. A kereskedelmi bankok széles termékkínálata, ideértve a számlavezetést, hiteleket, befektetési lehetőségeket, valutaváltást és különböző pénzügyi tanácsadási szolgáltatásokat, lehetővé teszi az ügyfelek számára, hogy pénzügyeiket biztonságosan és hatékonyan kezeljék. Emellett szerepük van a pénzügyi kultúra fejlesztésében is, hiszen a pénzügyi termékek megismertetésével és ügyfelekkel való kommunikáción keresztül hozzájárulnak a lakosság pénzügyi tudatosságának növeléséhez. Magyarországon a kereskedelmi bankok tevékenysége

szorosan kapcsolódik a Magyar Nemzeti Bank által kialakított szabályozói környezethez, amely meghatározza működésük kereteit, felügyeletét és ellenőrzését a pénzügyi stabilitás fenntartása érdekében. (MNB, 2023)

A pénzügyi közvetítés jelentősége abban áll, hogy a bankok közvetítő szerepük révén csökkentik az információs aszimmetriát, mérséklik a pénzügyi tranzakciók kockázatát, és biztonságos kapcsolatot teremtenek a megtakarítók és hitelfelvevők között. A bankok szakmai kompetenciái, mint a hitelképesség-vizsgálat, kockázatelemzés és biztosítékrendszer alkalmazása, olyan szakmai folyamatok, amelyek nélkül a gazdaság szereplői jóval nagyobb kockázatot vállalnának pénzügyi döntéseik meghozatalakor. A pénzügyi közvetítés hatékony működése tehát nemcsak a gazdasági növekedéshez járul hozzá, hanem a pénzügyi stabilitás megőrzéséhez is, mivel elősegíti a források optimális elosztását, támogatja a befektetői bizalmat és mérsékli a pénzügyi válságok kialakulásának lehetőségét. (Katona, 2018)

A pénzügyi közvetítés tudományos szempontból azért is bír kiemelkedő jelentőséggel, mert olyan makrogazdasági hatásokkal rendelkezik, amelyek túlmutatnak az egyes banki szolgáltatások közvetlen gazdasági hasznán. A jól működő bankrendszer elősegíti a gazdaság tőkeellátottságát, támogatja az innováció finanszírozását, javítja a versenyképességet, csökkenti a regionális gazdasági különbségeket és hozzájárul a társadalmi jólét növeléséhez. A nemzetközi szakirodalom is hangsúlyozza, hogy azokban az országokban, ahol stabil és hatékony bankrendszer működik, a gazdaság kevésbé kitett a külső sokkoknak és fenntarthatóbb növekedési pályára képes állni. Ezért elmondható, hogy a bankrendszer nem csupán a gazdaság egyik alrendszere, hanem egy olyan stratégiai jelentőségű intézménystruktúra, amelynek hatása a gazdaság egészének hosszú távú fejlődésére is kiterjed.

2.2. A hagyományos banki működési modell

A bankrendszer működésének megértéséhez szükséges feltárni, hogy a hagyományos banki modell milyen alapelvekre és bevált működési struktúrákra épült, amelyek hosszú időn keresztül meghatározták a kereskedelmi bankok működését Magyarországon és nemzetközi szinten egyaránt. A hagyományos modell lényege, hogy a bankok fizikai jelenlétén, személyes ügyfélkapcsolaton, valamint a betétgyűjtés-hitelezés üzleti logikáján keresztül teremtettek értéket ügyfeleik számára, miközben elsődleges funkciójuk a pénzügyi közvetítés hatékony megvalósítása volt. A magyar bankrendszer történetének vizsgálata azt mutatja, hogy a rendszerváltást követően kialakult kétszintű bankrendszer alapozta meg azt a hagyományos

működési elvet, amelyben a kereskedelmi bankok töltötték be a lakossági és vállalati pénzügyi szolgáltatások biztosításának meghatározó szerepét.

Hagyományos bevételi források

A hagyományos banki működési modell legfontosabb jellemzője, hogy a bankok bevételeinek döntő hányada a klasszikus pénzügyi tevékenységekből származott, különös tekintettel a kamatmarzsból eredő bevételekre. A kamatmarzs, amely a betétekre fizetett kamat és a kihelyezett hitelekért felszámított kamat különbsége, jelentette a bankok számára a legfontosabb jövedelemforrást. A bankok számára tehát kiemelten fontos volt megfelelő nagyságú és szerkezetű ügyfélbetétállományt kiépíteni, amely stabil forrást biztosított a hitelezési tevékenység finanszírozásához. A kamatmarzson felül azonban a bankok számos további bevételi forrással is rendelkeztek, mint például a pénzforgalmi szolgáltatásokhoz kapcsolódó díjak és jutalékok, illetve a különféle pénzügyi szolgáltatások igénybevételéért felszámított kezelési költségek és egyéb díjtételek. A bevételi szerkezet ezen összetevői jól szemléltették a bankok hagyományos működési elvét, amelyben a pénzügyi közvetítéshez kapcsolódó alaptevékenységek képezték a profitabilitás alapját. (Katona, 2018)

A hagyományos modell bevételi logikája azért is volt stabil és hosszú időn át fenntartható, mert a bankok tevékenysége szorosan kötődött a helyi gazdasági környezethez, amelyben működtek. A lakosság megtakarítási szokásai, a vállalatok finanszírozási igényei, valamint a gazdaság általános teljesítménye közvetlen hatással volt a bankok betét- és hitelállományára. Magyarországon különösen fontos szerepet játszott ebben az időszakban a bankfiókhálózat, amely nemcsak a szolgáltatások nyújtásának elsődleges helyszíne volt, hanem a bank és az ügyfelek közötti bizalmi kapcsolat kialakulásának is kiemelt terepe. A személyes jelenlét és az ügyfélkapcsolatok minősége nagyban hozzájárult ahhoz, hogy az ügyfelek magabiztosan bízzák megtakarításaikat a bankokra, illetve vegyék igénybe a számukra kínált pénzügyi szolgáltatásokat.

Klasszikus ügyfélkiszolgálási modell

A hagyományos banki működési modellben a klasszikus ügyfélkiszolgálási folyamat személyes jelenlétén, bizalmi kapcsolaton és közvetlen kommunikáción alapult, amely a bankfiókhoz kötődő ügyfélélményt jelentette. Az ügyfelek jellemzően bankfiókban intézték pénzügyeiket, ahol személyes tanácsadást kaphattak, pénztári szolgáltatásokat vehettek igénybe, számlanyitást kezdeményezhettek, hiteligénylést nyújthattak be vagy különböző panaszokkal kereshették fel az ügyintézőket. Ez a modell nagyban épített a banki munkatársak szakértelmére, kommunikációs készségeire és ügyfélismeretére, hiszen az ügyfélkapcsolat

személyes jellege hozzájárult a bizalom kiépítéséhez, amely a banki szolgáltatások igénybevételének egyik legfontosabb feltétele volt. A szolgáltatásnyújtás folyamata így nemcsak tranzakciókezelésből állt, hanem tanácsadásból is, amelynek célja az ügyfelek pénzügyi döntéseinek támogatása volt. Az ügyfélkiszolgálás személyes jellegének egyik fő sajátossága az volt, hogy a banki ügyintézés jelentős része papíralapú dokumentációra épült, amely hosszabb ügyintézési időt, adminisztratív folyamatokat és a fiókhoz való fizikai alkalmazkodást igényelt az ügyfelektől. (MNB, 2023)

A bankfiókok szerepe a hagyományos banki működési modellben nem csupán a szolgáltatásnyújtás fizikai helyszínét jelentette, hanem egyben értékesítési csatornát is, amelyen keresztül a bankok új ügyfeleket szereztek, bemutatták termékeiket és szolgáltatásaikat, illetve erősítették piaci jelenlétüket. A fiókhálózat stratégiai jelentőséggel bírt, mivel a bankok versenyelőnyét részben az határozta meg, hogy milyen lefedettséggel és elérhetőséggel rendelkeztek az ország különböző régióiban. A 2000-es évek elejére Magyarországon a kereskedelmi bankok jelentős számú fiókot működtettek, amelyek a lakosság számára a banki ügyintézés elsődleges helyszínét jelentették. A fiókhálózat működtetése azonban jelentős költségekkel járt, amelyek magukban foglalták az ingatlanfenntartási, személyzeti és adminisztratív kiadásokat. Ennek ellenére a fiókok fenntartását a bankok hosszú ideig indokoltnak tartották, mivel a személyes jelenlét erősítette az ügyfélbizalmat és növelte az ügyfelek lojalitását, ami közvetve hozzájárult a bank bevételeinek stabilitásához és növekedéséhez. (Lentner, 2017)

A hagyományos modell sikeressége tehát egyszerre alapult a személyes ügyfélkiszolgáláson, a bankfiókhálózaton és a klasszikus bevételi forrásokon, amelyek együttesen biztosították a bankrendszer működésének pénzügyi stabilitását és társadalmi beágyazottságát. A modell mindezek révén hosszú időn át hatékonyan szolgálta a pénzügyi közvetítés célját, és megalapozta a bankrendszer biztonságos és megbízható működésébe vetett lakossági és vállalati bizalmat.

2.3. Bankfióki ügyintézés

A bankfióki ügyintézés a hagyományos banki szolgáltatás egyik legfontosabb pillére, amely hosszú időn keresztül meghatározta a pénzügyi intézmények és az ügyfelek kapcsolatát Magyarországon. A fiókban történő személyes ügyintézés nem csupán egy szolgáltatási csatornát jelent, hanem olyan interakciós közeget is, ahol az ügyfél közvetlen, emberi kapcsolatba kerül a bankkal. Ez a személyesség máig értéket képvisel, mivel a pénzügyi döntések nagy része továbbra is bizalmon alapul, és sok ügyfél a mai napig fontosnak tartja, hogy szakértővel beszélje át pénzügyi kérdéseit, különösen a hosszabb távú elköteleződést igénylő döntések előtt. A bankfiókok szerepe túlmutat a tranzakciók lebonyolításán: a személyes tanácsadás, a szakmai támogatás és a banki ügyintézőkkel való közvetlen kommunikáció olyan hozzáadott értéket jelent, amelyet az ügyfelek az online csatornákon keresztül korábban nem tudtak megkapni. A személyes interakció lehetőséget biztosít arra, hogy a banki munkatárs feltérképezze az ügyfél helyzetét, igényeit, kockázati hajlandóságát és pénzügyi céljait, majd ezek alapján ajánljon testreszabott megoldást.

A hagyományos fióki modell egyik sajátossága, hogy az ügyfél a szolgáltatást nem önkiszolgáló módon, hanem erősen támogatott formában veszi igénybe, amelyben az ügyintéző aktív, iránymutató szerepet tölt be. Ez különösen igaz olyan esetekben, amikor az ügyfél nem rendelkezik kellő pénzügyi ismeretekkel, vagy a döntés kockázatosabb, összetettebb jellegű, például hiteligénylés, befektetési konstrukció választása, megtakarítás elindítása vagy biztosításkötés esetén. Ilyenkor a fióki jelenlét nem pusztán kényelmi funkciót lát el, hanem biztonságot is teremt, mivel az ügyfél azonnal választ kaphat kérdéseire, és személyre szabott magyarázatot kap a lehetőségekről, a feltételekről és a kockázatokról. (Nyikes, et al., 2022)

Folyamata és az ügyfélélményt befolyásoló tényezők

A bankfióki ügyintézés folyamata több egymást követő lépésből áll, amelyek együtt formálják az ügyfélélményt és a szolgáltatás megítélését. A fióki látogatás már a belépéssel elkezdődik, hiszen az első benyomás döntő szerepet játszik abban, hogy az ügyfél mennyire érzi magát magabiztosnak és támogatottnak a szolgáltatás igénybevétele során. A belső tér kialakítása, a fiók atmoszférája, az átlátható információs felületek, a sorszámhívó rendszer működése, valamint az ügyfélfogadó munkatárs jelenléte mind hozzájárulnak a pozitív vagy negatív ügyfélélmény kialakulásához. A fióki környezet így nem pusztán fizikai háttér, hanem a szolgáltatásminőség egyik meghatározó eleme, amely biztosítja a nyugodt, átlátható és gördülékeny ügyintézés feltételeit.

A személyes ügyintézés folyamata általában a várakozással folytatódik, amely az egyik legkritikusabb élménypontnak tekinthető. A fiókok forgalma időszakonként eltérő lehet, ami könnyen vezethet sorban álláshoz vagy hosszabb ügyintézési időhöz. A várakozás pszichológiai hatása jelentős: feszültséget, türelmetlenséget és negatív elvárást alakíthat ki az ügyfélben még azelőtt, hogy a szolgáltatást ténylegesen igénybe venné. Emiatt a bankok számára kiemelten fontos az ügyfélirányítás hatékony megszervezése. A jól működő sorszámhívó rendszer, a rendszeres tájékoztatás és a várakozási idő érzetének csökkentése alapvetően javíthatja az ügyfélményt, még akkor is, ha a tényleges várakozási idő nem rövidül le jelentősen. Az érzékelt várakozási idő csökkentése gyakran legalább olyan fontos, mint a tényleges idő rövidítése, mivel az ügyfélelégedettséget mindkettő befolyásolja. (MNB, 2023)

Amikor az ügyfél sorra kerül, a személyes interakció minősége meghatározó tényezővé válik. A banki ügyintézők felkészültsége, kommunikációs stílusa, empátikus hozzáállása és problémamegoldó készsége közvetlenül hat a szolgáltatás megítélésére. A tanácsadói folyamat különösen fontos szerepet tölt be, hiszen az ügyfél gyakran nem csupán információt vár, hanem megerősítést, iránymutatást és támogatást is a pénzügyi döntéseihez. A személyes odafigyelés és az egyéni igények figyelembevétele növeli az ügyfél biztonságérzetét és elégedettségét, ami hosszú távon hozzájárul a bank iránti lojalitás és bizalom kialakulásához. A magyar banki kultúrában ez különösen hangsúlyos, ahol a személyes kapcsolat és az emberi tényezők a szolgáltatás értékének fontos összetevői.

A fióki ügyintézés jelentősége nem korlátozódik a tranzakciók lebonyolítására, mivel a fiók egyszerre szolgáltatási helyszín és a bank márkáértékének megjelenési pontja. A fiókban lezajló élmények hosszú távon befolyásolják az ügyfélelégedettséget, a bank reputációját és a bankkal való kapcsolat mélységét. (Nyikes, et al., 2022)

Tehát a sikeres ügyintézés, amelyben az ügyfél úgy érzi, hogy figyelmet, támogatást és személyre szabott szolgáltatást kapott, erősíti az elköteleződést és ösztönzi az ügyfélmegtartást. Ez nemcsak az aktuális ügyletre van hatással, hanem a jövőbeni szolgáltatásválasztásra és az ajánlasi hajlandóságra is. A személyes bankfióki tapasztalat hosszú idők óta a bank-ügyfél kapcsolat egyik legerősebb építőköve a magyar bankrendszerben.

3. A digitális transzformáció a banki szektorban

A digitalizáció napjaink gazdasági és társadalmi folyamatait meghatározó tendencia, amely alapvetően formálja át a vállalatok működését, az értékteremtés módját és az ügyfelek elvárásait. A banki szektor különösen érzékenyen reagál ezekre a változásokra, hiszen a pénzügyi szolgáltatások digitalizációja nem csupán technológiai fejlesztést jelent, hanem a működési modellek, az ügyfélkiszolgálás és a szolgáltatási élmény teljes újragondolását is. A digitális megoldások térnyerésével a bankok új csatornákat, szolgáltatási formákat és innovatív technológiákat építenek be működésükbe annak érdekében, hogy megfeleljenek a gyorsuló piaci versenynek és a változó fogyasztói igényeknek. A fejezet célja, hogy bemutassa a digitalizáció gazdaságra gyakorolt hatásait, feltárja a bankrendszer digitális átalakulásának folyamatát, ismertesse a legfontosabb technológiai innovációkat, valamint elemezze a digitalizáció előnyeit és kihívásait a modern banki környezetben.

3.1. Digitalizáció a gazdaságban

A digitalizáció a 21. század gazdasági fejlődésének egyik legmeghatározóbb tényezőjévé vált, amely alapjaiban formálja át a vállalatok működését, az értékteremtési folyamatokat és a fogyasztói magatartást. A technológiai fejlődés hatására a gazdasági szereplők számára egyre nagyobb jelentőséget kap az adatalapú működés, az automatizáció és az olyan digitális eszközök használata, amelyek a hatékonyságot, a versenyképességet és az innovációs képességet támogatják. A digitalizáció nem pusztán technológiai fejlesztést jelent, hanem egy olyan átfogó szemléletváltást, amely a gazdasági folyamatok szervezésére, az értékteremtés módjára és az ügyfélkapcsolatok kezelésére is kihat. (Noszkay, 2023)

A fogalmi keretek pontos meghatározása érdekében fontos különbséget tenni a digitizáció, a digitalizáció és a digitális transzformáció között. A digitizáció a fizikai információk digitális formátumba történő átalakítását jelenti, vagyis analóg tartalmak digitalizálását technológiai eszközökkel. Ezzel szemben a digitalizáció már jóval tágabb fogalom, mivel nemcsak az információ digitalizálására, hanem a digitális technológiák gazdasági és szervezeti folyamatokba történő integrálására is vonatkozik. A digitális transzformáció pedig a digitalizáció következő szintje, amely a vállalati kultúra, az üzleti modellek és a működési logika átfogó átalakulását jelenti, új értékteremtési formákat hozva létre.

A digitalizáció hatásai a gazdaság egészére kiterjednek, és több szinten is érzékelhetők. Elsőként a vállalati működés szintjén jelenik meg, hiszen a digitális technológiák alkalmazása jelentős hatékonyságnövekedést eredményezhet az adminisztratív és operatív folyamatok automatizálása révén. A digitalizáció elősegíti az adatvezérelt döntéshozatalt, mivel a

szervezetek képesek nagy mennyiségű adatot gyűjteni, elemezni és felhasználni a stratégiai tervezés során. Ez hozzájárul a működési költségek csökkentéséhez, a folyamatok gyorsításához, valamint a rugalmasabb, innovatívabb üzleti megoldások kialakításához. (Baksa, et al., 2021)

A digitalizáció a piaci verseny szerkezetét is átalakította. A vállalatok közötti verseny ma már nem kizárólag fizikai erőforrásokra épül, hanem egyre inkább az innovációs képességre, a technológiai fejlesztésekre és a fogyasztói élmény biztosítására. A globális piacokon a digitalizáció elősegíti a gyorsabb piacra lépést, az online jelenlét erősödését és a földrajzi korlátok csökkenését, ami új üzleti lehetőségeket teremt a kis- és nagyvállalatok számára egyaránt. (Szanyi, et al., 2025)

A fogyasztói elvárásokra is jelentős hatást gyakorolt, mivel a felhasználók mindennapi tevékenységei egyre inkább digitális platformokra helyeződtek át. A fogyasztók ma már gyors, kényelmes, mindenütt elérhető és személyre szabott szolgáltatásokat várnak el, legyen szó vásárlásról, ügyintézésről, ügyfélszolgálatról vagy kommunikációról. A vállalatok kénytelenek ehhez alkalmazkodni, hiszen a digitális jelenlét és az online ügyfélélmény napjainkra a versenyképesség alapfeltételeivé váltak. A digitalizáció ezen túlmenően elősegíti az új üzleti modellek megjelenését, mint például a platform alapú működés, a megosztásalapú gazdaság, a felhőalapú szolgáltatások vagy a globális e-kereskedelmi rendszerek, amelyek újfajta értékteremtést és bevételi lehetőségeket biztosítanak. (Avornicului, et al., 2019)

A gazdaság digitalizációja a munkaerőpiacra is hatással van, hiszen új szakmai kompetenciákat és képességeket helyez előtérbe. A digitális készségek felértékelődése következtében a munkavállalóknak alkalmazkodniuk kell a technológiai környezethez, míg a vállalatok egyre inkább keresik a digitális tudással, adatelemzési és informatikai ismeretekkel rendelkező munkaerőt. Ugyanakkor a digitalizáció bizonyos munkakörök automatizálásához és megszűnéséhez is vezethet, ami a foglalkoztatási szerkezet átalakulását eredményezi. A digitális technológiák elterjedése tehát kettős hatást gyakorol a munkaerőpiacra: egyrészt új lehetőségeket teremt, másrészt kihívásokat is generál a munkavállalók és a gazdasági szereplők számára. (Noszkay, 2023)

Összességében a digitalizáció a gazdaság egyik legmeghatározóbb átalakító erejeként értelmezhető. A következő alfejezetben annak vizsgálatára kerül sor, hogy ezek a változások miként hatottak a bankrendszerre, és hogyan alakították át a pénzügyi szolgáltatások működését és csatornáit.

3.2. A digitalizáció hatása a bankrendszerre

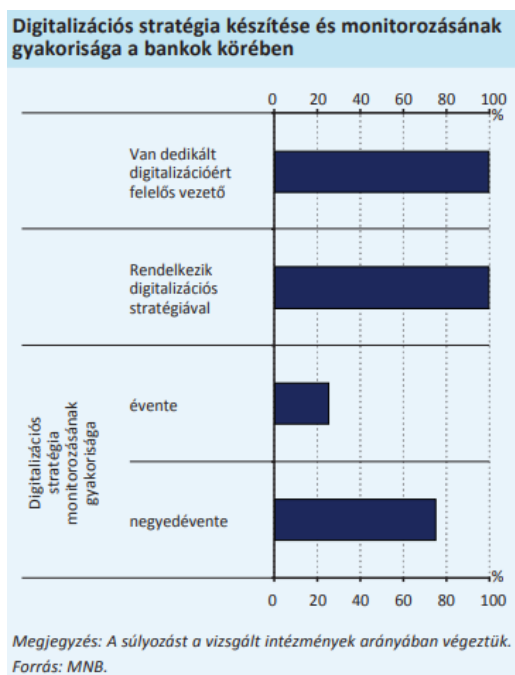
A digitalizáció a bankszektorban az elmúlt évtized egyik legmeghatározóbb átalakulási folyamata, amely alapjaiban változtatja meg a pénzügyi szolgáltatások szerkezetét, működési modelljét és értékteremtési módját. A bankrendszer kiemelten érintett terület, hiszen a pénzügyi szolgáltatások intenzíven támaszkodnak információkra, adatelemzésre, biztonsági technológiákra és folyamatszervezésre, amelyek mind alkalmasak digitalizációval való optimalizálásra. A digitalizáció hatása így kettős: egyrészt érinti a bankok belső működését és folyamatait, másrészt átalakítja a bank és ügyfél közötti kapcsolattartás módját, valamint az ügyfélélményt.

Belső működés átalakulása

Rendszerszinten a digitalizáció alapvetően járul hozzá a bankszektor hatékonyságának növeléséhez, mivel a technológiai fejlesztések révén a korábban manuális, időigényes és papíralapú folyamatok digitalizált, automatizált és költséghatékony működési elemekké alakulnak át. A digitalizáció következtében a banki ügyintézés számos területen papírmentessé válik, amelyet a digitális dokumentumkezelés, az elektronikus adatfeldolgozás és a modern informatikai rendszerek alkalmazása támogat. Ezek az új megoldások lehetővé teszik az adatok gyorsabb és pontosabb feldolgozását, valamint a döntéshozatali mechanizmusok fejlettebb informatikai háttérrel való támogatását, ami összességében javítja a működés minőségét és hatékonyságát. A belső folyamatok digitalizációja ugyanakkor nem csupán technológiai fejlesztés, hanem a bankok működési kultúrájának mélyreható átalakulását is magában foglalja. A digitális működésre való átállás újfajta munkaszervezési gyakorlatokat igényel, átrendezi a feladatok elosztását, és módosítja a szervezeti struktúrát azáltal, hogy előtérbe helyezi a technológiai és adatkezelési kompetenciákat.

A hazai bankok elkötelezettek a digitalizáció mellett, amely nemcsak hosszú távú stratégiai fókusz, hanem a vezetői döntéshozatal szerves része. A következő ábra a hazai bankrendszer digitalizációs stratégiájának fejlettségét és monitorozási gyakorlatát mutatja be.

1. ábra Digitalizációs stratégia készítése és monitorozásának gyakorisága a bankok körében



Forrás: (MNB, 2025)

Az adatok alapján elmondható, hogy a magyarországi bankok 100%-a rendelkezik digitalizációs stratégiával és minden banknak van egy a digitalizációért felelős vezetője. A stratégiai szintű elköteleződés mellett a digitalizációs folyamatok nyomon követése is rendszeres gyakorlat: az intézmények többsége negyedévente értékeli a digitalizációs célok teljesülését, míg kisebb részük éves szinten vizsgálja az előrehaladást.

A bankok egyre inkább támaszkodnak egységes, standardizált folyamatokra, amelyek támogatják a gyors, kiszámítható és transzparens szolgáltatásnyújtást. A folyamatok egységesítése egyben csökkenti a hibalehetőségeket is, mivel az automatizált rendszerek és digitális ellenőrzési megoldások minimalizálják az emberi tévedésekből fakadó kockázatokat, és növelik a működés biztonságát. A digitalizáció egyik fontos következménye az is, hogy lehetővé teszi az erőforrások hatékonyabb elosztását és felhasználását. Az automatizált háttérfolyamatok felszabadítják az emberi munkaerőt a rutinszerű, adminisztratív feladatok alól, amit a bankok magasabb hozzáadott értéket képviselő tevékenységekre, például tanácsadásra, ügyfélkapcsolati szerepekre vagy stratégiai elemzésre tudnak átirányítani. A digitalizáció eredményeként a bankrendszer működése nemcsak gyorsabbá és rugalmasabbá válik, hanem olyan új szolgáltatási lehetőségek kialakítását is lehetővé teszi, amelyekre a hagyományos működési modellben nem volt mód. Összességében a digitalizáció tehát komplex, a teljes banki működést érintő transzformáció, amely hosszú távon határozza meg a bankszektor fejlődési irányát és versenyképességét. (MNB, 2025)

Nemzetközi szinten is megfigyelhető, hogy a digitalizáció a bankok működésének egészére kiterjed, és nem kizárólag az ügyfélkapcsolati területeken hoz változást. Az Európai Központi Bank megállapítása szerint a digitalizáció olyan szerkezeti trendként érthető, amely a front- és back-office banki tevékenységeket egyaránt átalakítja, mivel a pénzintézetek egyszerre fejlesztenek digitális szolgáltatásokat és automatizálják belső folyamataikat. A digitalizáció egyik további következménye, hogy a bankok működésében felértékelődnek a digitális infrastruktúrához és adattudáshoz kapcsolódó kompetenciák. A banki folyamatok átalakulása szükségessé teszi olyan szakemberek bevonását, akik jártasok a digitális rendszerek működtetésében, fejlesztésében és felügyeletében. Ennek eredményeként a bankszektor munkaerő-összetétele is átalakulóban van, hiszen a technológiai, informatikai és adatelemzési ismeretek egyre fontosabb szerepet töltenek be a pénzügyi intézmények mindennapi működésében. (ECB, 2024)

Ügyfélkapcsolatok átalakulása

A digitalizáció nemcsak a bankok belső működésében hozott változásokat, hanem jelentős hatást gyakorolt a bank-ügyfél kapcsolattartás módjára és minőségére is. Az ügyfélkapcsolat digitalizálódása elsősorban abban érhető tetten, hogy a bankok egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek a távoli, gyors és rugalmas kommunikációs formákra. A személyes ügyintézés mellett megjelentek és elterjedtek a digitális ügyfélkiszolgálási csatornák, amelyek a hagyományos fióki jelenlét kiegészítőjeként vagy akár részbeni helyettesítőjeként működnek. Ezzel párhuzamosan az ügyfelek elvárásai is megváltoztak: a modern bankhasználók számára alapvető igény a gyors információhoz jutás, a kényelmes ügyintézés és az azonnali reakció a felmerülő kérdésekre. (MNB, 2023)

Az ügyfélút digitalizálódása azt is jelenti, hogy a banki szolgáltatókkal való kapcsolat egyre inkább többszörös rendszerben valósul meg. Az ügyfelek igénylik, hogy az információk, ügyfélszolgálati támogatás és banki műveletek elérhetőek legyenek fizikai és digitális csatornákon egyaránt, amely a szolgáltatás folytonosságát és konzisztenciáját biztosítja. A bankok ennek megfelelően olyan kommunikációs eszközöket alkalmaznak, amelyek lehetővé teszik az ügyfelek számára a gyors tájékozódást, a problémák hatékony megoldását és az ügyintézés részleges vagy teljes digitalizálását. A digitális ügyfélkiszolgálással összhangban egyre fontosabbá válik a személyre szabhatóság, hiszen a bankok a rendelkezésükre álló adatok felhasználásával képesek az ügyfelek igényeihez illeszkedő ajánlatokat, tájékoztatásokat és támogatást nyújtani. A digitalizáció következtében átalakul az ügyfélélmény fogalma is a banki

környezetben. Míg korábban a személyes ügyintézés, a bankfióki atmoszféra és az ügyintézői hozzáállás határozták meg az ügyfelek elégedettségét, addig napjainkban az élmény egyre inkább a digitális csatornák minőségéhez és hatékonyságához kötődik. A gyors ügyintézés, az átlátható információk, a felhasználóbarát felületek, valamint a gördülékeny online ügyfélkiszolgálás mind hozzájárulnak a pozitív ügyfélélmény kialakulásához. Bár a személyes kapcsolat továbbra is értékes marad bizonyos ügyfélszegmensek számára, a bankoknak alkalmazkodniuk kell ahhoz a szemlélethez, hogy az ügyfélélmény ma már elsősorban a digitális térben dől el. (Nyikes, et al., 2022)

Összegzésként megállapítható, hogy a digitalizáció a bankrendszerben nem csupán technológiai fejlesztést, hanem komplex működési és kulturális átalakulást eredményezett. A bankok belső folyamatai egyre inkább automatizáltak és adatvezéreltek, míg az ügyfélkapcsolatban a gyors, kényelmes és magas színvonalú digitális szolgáltatások kerülnek előtérbe. A digitalizáció tehát olyan átfogó változási folyamat, amely egyrészt növeli a bankok hatékonyságát és alkalmazkodóképességét, másrészt új elvárásokat és kihívásokat támaszt az ügyfélkiszolgálás területén. A következő alfejezetben a digitalizációhoz kapcsolódó innovációk kerülnek bemutatásra, amelyek tovább formálják a bankrendszer jövőjét és a pénzügyi szolgáltatások fejlődését.

3.3. Digitális innováció a banki szektorban

A digitális innováció a bankrendszer fejlődésének egyik legmeghatározóbb irányává vált, amely nem csupán technológiai, hanem szervezeti és stratégiai szinten is új alapokra helyezte a pénzügyi szolgáltatásokat. A digitalizáció elsődleges célja már nem a hagyományos folyamatok egyszerű informatikai támogatása, hanem a teljes értékteremtési lánc átalakítása. A bankok számára ez a változás újfajta működési szemléletet követel meg: a hatékonyság mellett az ügyfélélmény, az innovációs képesség és a gyors reagálás vált kulcstényezővé. A modern pénzügyi szolgáltatások olyan technológiákra épülnek, amelyek korábban nem tartoztak a bankszektor eszköztárába. A mesterséges intelligencia, a blockchain, a Big Data és a felhőalapú szolgáltatások együttesen és egymást kiegészítve formálják a pénzügyi ökoszisztémát és a 21. századi bankolás új modelljét. Új értékteremtési lehetőségeket nyitnak a bankok számára. Ezek az innovációk egyszerre jelentenek lehetőséget és kihívást, miközben gyorsabb, kényelmesebb és pontosabb pénzügyi szolgáltatásokat tesznek elérhetővé, új kockázatokat is felvetnek az adatvédelem, a kiberbiztonság és a szabályozás terén. (Noszkay, 2023)

A következőkben ezeket a digitális innovációs területeket szeretném részletesebben bemutatni, különös tekintettel azok bankrendszerre gyakorolt hatásaira.

3.3.1. Innovatív megoldások

Mesterséges intelligencia

A mesterséges intelligencia (AI) megjelenése nem csupán a banki informatikai rendszerek fejlesztését jelenti, hanem az egész pénzügyi működési logika átalakulását. Az MI alapú megoldások képesek nagymennyiségű ügyfeladatot feldolgozni és elemezni, ezáltal a bankok gyorsabb és pontosabb döntéshozatalra képesek. A technológia alkalmazása lehetővé teszi a kockázatelemzések finomítását, az ügyfelek fizetőképességének hatékonyabb megítélését, valamint a csalásmegelőzési rendszerek automatizálását. Az MI tehát nemcsak operatív, hanem stratégiai előnyt is kínál a pénzügyi intézmények számára, mivel támogatja az adatvezérelt működést, csökkenti az emberi hibák esélyét, és növeli az ügyfélélményt azáltal, hogy személyre szabott szolgáltatásokat kínál.

A nemzetközi gyakorlatban a mesterséges intelligencia szerepe még hangsúlyosabb. A nagy nemzetközi bankok, mint a JPMorgan, az HSBC vagy a Citigroup, már évekkel ezelőtt megkezdtek az MI integrálását a kulcsfontosságú üzleti folyamataikba. A JPMorgan COIN (Contract Intelligence) rendszere például percek alatt képes több ezer szerződés jogi elemzésére, amely korábban jogászok heteit igényelte. Az HSBC a pénzmosás elleni küzdelemben alkalmaz mesterséges intelligenciát, amely képes a tranzakciós adatokban rejlő rendellenességek valós idejű felismerésére, míg a Citigroup a hitelbírálati és ügyfélkockázatkezelési folyamatokban használja az MI-t a döntéshozatal támogatására. A Deloitte 2023-as tanulmánya szerint az európai bankok több mint kétharmada már legalább egy működési területen integrálta a mesterséges intelligenciát, különösen az ügyfélkapcsolati, adatfeldolgozási és kockázatértékelési folyamatokban. Mindez azt mutatja, hogy a pénzügyi szektorban az MI már nem pusztán kísérleti fejlesztés, hanem a versenyképesség alapfeltétele. (Deloitte, 2025)

Magyarországon a mesterséges intelligencia bevezetése fokozatosan valósul meg, azonban a folyamat egyre erőteljesebben alakítja a hazai pénzügyi környezetet is. A Magyar Nemzeti Bank legutóbbi digitalizációs jelentése szerint a magyar bankok több mint fele már alkalmaz gépi tanulási algoritmusokat a hitelképesség-értékelésben, a csalásfelderítésben és az ügyfélszegmentálásban. A mesterséges intelligencia alapú rendszerek elsősorban az operatív hatékonyság növelésében és az ügyfélszolgálat gyorsításában mutatnak eredményeket,

miközben a bankok humán erőforrásait tehermentesítik. Ugyanakkor az MI alkalmazása etikai, adatvédelmi és transzparencia szempontból is új kihívásokat vet fel, ezért a szabályozás és a felelős technológiai használat kérdése központi szerepet kap a hazai pénzügyi stratégiákban. (MNB, 2023)

Blockchain

A blockchain-technológia a digitális innováció másik meghatározó pillére, amely alapjaiban változtatja meg a bizalom, az adatkezelés és a pénzügyi tranzakciók működési logikáját. A blockchain, vagyis blokklánc egy elosztott adatbázis, amely a tranzakciókat egymáshoz láncolt, titkosított blokkokban tárolja. Ezen technológia legfőbb előnye a decentralizált működés, amely megszünteti a közvetítők szükségességét, csökkenti az adminisztratív költségeket, és minimalizálja az adatmanipuláció lehetőségét.

Az Európai Központi Bank szerint a blockchain alkalmazása akár 30 százalékkal is csökkentheti a határon átnyúló fizetések tranzakciós költségeit, miközben gyorsítja az elszámolási folyamatokat és növeli az átláthatóságot. A blockchain egyik legfontosabb jellemzője az, hogy a tranzakciók hitelességét nem egy központi szereplő, hanem a hálózat kollektív ellenőrzése biztosítja, ezáltal új bizalmi struktúrát hoz létre a pénzügyi rendszerben. Nemzetközi szinten egyre inkább a pénzügyi infrastruktúrák modernizációjának eszközévé válik. Számos globális pénzintézet például a Santander Bank, az ING és a Barclays már kísérleti projekteket indított a blockchain alapú fizetések, az intelligens szerződések és a digitális azonosítási megoldások területén. A blockchain használatával a bankok képesek a tranzakciós időket lerövidíteni, az adminisztratív terheket csökkenteni, és a biztonságot növelni anélkül, hogy a rendszer átláthatósága sérülne. A technológia különösen a tokenizáció és a jegybanki digitális pénzek (CBDC-k) fejlesztésében hozhat áttörést, mivel ezek a megoldások lehetővé teszik az értékpapírok és a pénzügyi eszközök digitális, biztonságos kezelését. Az Európai Unióban több központi bank is vizsgálja a digitális euró lehetőségeit, amelynek technológiai alapját a blockchain adhatja. (ECB, 2024)

Magyarországon a blockchain technológia alkalmazása még kísérleti fázisban van, de a pénzügyi szektorban már egyre nagyobb figyelmet kap. A Magyar Nemzeti Bank több tanulmányában is hangsúlyozza, hogy a blockchain hosszú távon új biztonsági és adatkezelési standardokat vezethet be a banki szektorban. A technológia különösen ígéretes az elektronikus azonosítás, az elszámolási folyamatok, valamint a digitális szerződések hitelesítése terén. A

hazai pénzügyi szereplők egyre inkább felismerik, hogy a blockchain nemcsak technológiai innováció, hanem a pénzügyi bizalom új formáját is képviseli, amely alapjaiban képes megerősíteni a bankrendszer átláthatóságát és biztonságát. (MNB, 2023)

Big Data

A Big Data a nagy mennyiségű, gyorsan keletkező és sokféle formátumú adatok gyűjtését, feldolgozását és elemzését jelenti, amelyek célja, hogy az adatokból értékes, döntéstámogató információ keletkezzen. A bankszektorban a Big Data rendszerek alkalmazása lehetővé teszi a pénzügyintézetek számára, hogy ügyfeleik pénzügyi magatartását, kockázati profilját és fogyasztási szokásait valós időben elemezzék. A hagyományos adatfeldolgozási módszerekkel ellentétben a Big Data eszközök képesek strukturált és nem strukturált adatok integrálására, például tranzakciós előzmények, hiteltörténetek, ügyfélpanaszok vagy digitális interakciók alapján. Ennek köszönhetően a bankok átfogóbb képet alkothatnak ügyfeleikről, ami támogatja a célzott pénzügyi termékfejlesztést és a személyre szabott szolgáltatásokat. A Big Data technológiák egyik legfontosabb funkciója a kockázatkezelés. Az adatelemzés lehetővé teszi a pénzügyintézetek számára, hogy a múltbeli adatok alapján előre jelezzék az ügyfelek fizetési hajlandóságát, és pontosabb hitelbírálati modelleket készítsenek. Ugyanakkor a prediktív analitika révén a bankok azonosítani tudják az ügyfél-elvándorlás vagy a csalás gyanús tevékenységek mintázatait, ami hozzájárul a működési biztonság növeléséhez. A Big Data tehát nem pusztán adatkezelési technológia, hanem a banki versenyképesség új alapja, amely a gyorsabb döntéshozatal, a költséghatékonyság és az ügyfélközpontúság együttes megvalósítását szolgálja. A pénzügyi szervezetek e technológia segítségével képesek az adatokat stratégiai erőforrásként kezelni, ami hosszú távon a banki innováció és fenntartható növekedés kulcsa. (Baksa, et al., 2021)

A nemzetközi pénzügyi gyakorlatban a Big Data a bankok innovációs stratégiáinak központi elemévé vált. A nagy európai és amerikai bankok adatvezérelt üzleti modelleket alakítanak ki, amelyek nemcsak a szolgáltatások hatékonyságát, hanem a jövedelmezőséget is növelik. Az adatelemzés révén a pénzügyintézetek valós idejű piaci előrejelzéseket és ügyfélkockázati értékeléseket tudnak készíteni, ami stratégiai előnyt jelent a gyorsan változó gazdasági környezetben. A McKinsey 2023-as elemzése szerint a Big Data-alapú működés akár 20-30%-kal is növelheti a banki bevételeket azáltal, hogy a döntéshozatal adatvezéreltté válik, és a működési kockázatok csökkennek. (McKinsey & Company, 2023)

Felhőalapú szolgáltatások

A felhőalapú szolgáltatások (cloud computing) a digitális pénzügyi infrastruktúra egyik legfontosabb pillérét jelentik, amelyek alapjaiban alakítják át a bankrendszer működését. A felhőtechnológia lényege, hogy az adatok, szoftverek és számítási erőforrások nem a helyi szervereken, hanem egy távoli, internetalapú infrastruktúrában kerülnek tárolásra és feldolgozásra. A banki szektorban ez a megoldás lehetővé teszi, hogy a pénzügyi intézetek rugalmasabban, biztonságosabban és költséghatékonyabban kezeljék informatikai rendszereiket. A felhőszolgáltatások különböző formái a privát, nyilvános és hibrid felhő, amelyek lehetőséget adnak arra, hogy a bankok az adatbiztonság és a teljesítmény igényeihez igazodva válasszanak megoldást.

A bankrendszerben a felhőalapú rendszerek szerepe elsősorban az adatkezelés, a rendszerintegráció és a kiberbiztonság területein jelenik meg. A felhőmegoldások lehetővé teszik az adatok valós idejű szinkronizálását és elemzését, ami hozzájárul a döntéshozatal gyorsításához és a szolgáltatások megbízhatóságának növeléséhez. A hibrid felhőmodell különösen előnyös a bankok számára, mivel lehetővé teszi a bizalmas ügyféladatokat zárt, privát környezetben tartását, miközben a kevésbé érzékeny rendszereket, például ügyfélkapcsolati vagy marketingeszközöket, a nyilvános felhőben futtathatják. Ez a megoldás egyensúlyt teremt a biztonság és a hatékonyság között, ami a pénzügyi szektorban kiemelt jelentőségű.

A felhőalapú szolgáltatások a digitális innováció motorjaként is működnek a bankszektorban. A technológia lehetővé teszi az új digitális termékek, például mobilalkalmazások vagy online hitelplatformok gyors fejlesztését és bevezetését, miközben csökkenti az IT-rendszerek karbantartási költségeit.

A Magyar Nemzeti Bank szerint a felhőszolgáltatások alkalmazása Magyarországon fokozatosan terjed, különösen a nagyobb pénzügyi intézetek körében, ahol a digitalizációs folyamatok már előrehaladottabbak. A felhőalapú rendszerek bevezetésének ugyanakkor megvannak a sajátos kockázata is, különösen az adatvédelem és a szabályozás területén. A bankoknak biztosítaniuk kell, hogy az adatok kezelése megfeleljen a hazai és uniós adatvédelmi előírásoknak, mint például a GDPR szabályrendszerének. Az MNB kiemeli, hogy a felhőhasználat során a pénzügyi intézeteknek különös figyelmet kell fordítaniuk a szolgáltatói kockázatokra, a hozzáférések kezelésére és a folyamatos rendszerellenőrzésre. (MNB, 2023)

Összességében a felhőalapú szolgáltatások a banki digitalizáció kulcselemeivé váltak, amelyek egyaránt támogatják az innovációt, a rugalmasságot és a biztonságot a pénzügyi szolgáltatásokban.

3.3.2. Open banking

Az open banking, vagyis a „nyílt bankolás” a digitális pénzügyi ökoszisztéma egyik legfontosabb újítása, amely az adatmegosztásra és az együttműködésre épít. Lényege, hogy a bankok az ügyfelek kifejezett hozzájárulása mellett megosztják azok pénzügyi adatait hitelesített harmadik fél szolgáltatókkal, például fintech cégekkel, befektetési platformokkal vagy más bankokkal biztonságos technológiai csatornákon keresztül. Ez a modell lehetővé teszi, hogy az ügyfelek egyetlen alkalmazásban kezeljék különböző bankoknál vezetett számláikat, nyomon kövessék kiadásait, vagy személyre szabott pénzügyi tanácsokat kapjanak. (Mastercard, 2025)

Az open banking alapját az Európai Unió PSD2 (Revised Payment Services Directive) irányelve teremtette meg, amely 2018-ban lépett hatályba. Kötelezővé tette a bankok számára, hogy API-kon keresztül hozzáférést biztosítsanak a hitelesített harmadik fél szolgáltatók számára. A szabályozás célja az volt, hogy elősegítse a pénzügyi szektor versenyképességét és az innovációt, ugyanakkor biztosítsa az ügyféladatokat védelmét és a fogyasztói beleegyezés elsődlegességét. A PSD2 nyomán a bankrendszer zártsága megszűnt, és létrejött egy nyílt, együttműködő pénzügyi környezet, ahol az ügyfél az adatainak tulajdonosa, nem pedig a bank. (MNB, 2023)

Az API-k (Application Programming Interface) olyan szabványosított adatkapcsolatok, amelyek lehetővé teszik, hogy különböző rendszerek biztonságosan kommunikáljanak egymással. Az API lényegében egy „kapu” a bank informatikai rendszerében, amelyen keresztül más, engedélyezett pénzügyi szolgáltatók (pl. egy költségfigyelő applikáció) valós időben elérhetik az ügyfél által engedélyezett adatokat. Mindez kizárólag az ügyfél engedélyével történhet, és minden adatcsere titkosított, biztonságos csatornákon zajlik.

A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy az ügyfelek többé nem csak a saját bankjuk szolgáltatásait vehetik igénybe, hanem külső, innovatív pénzügyi megoldásokat is beépíthetnek mindennapi bankolásukba. Magyarországon is megjelentek az open bankingre épülő megoldások, például az OTP SmartBank és az MBH Bank mobilalkalmazása már lehetőséget kínál más bankoknál vezetett számlák adatainak megjelenítésére, így az ügyfelek egy felületen követhetik összes számlaegyenlegüket.

Az open banking és a hasonló digitális fejlesztések jól mutatják, hogy a technológiai innováció nem csupán új eszközöket hoz a pénzügyi szektorba, hanem alapjaiban formálja át a banki

működés és az ügyfélkapcsolatok logikáját. Az adatmegosztásra épülő rendszerek új üzleti modelleket és együttműködési formákat teremtenek, amelyek a bankrendszert nyitottabbá, dinamikusabbá és versenyképesebbé teszik. Ugyanakkor a gyors technológiai fejlődés újfajta kockázatokat, etikai és szabályozási dilemmákat is felvet, amelyek kezelése kulcsfontosságú a pénzügyi stabilitás megőrzése szempontjából. A következő fejezetben a digitalizáció előnyeit és hátrányait vizsgálom, bemutatva, hogy milyen irányba tereli a technológiai fejlődés a modern banki működést.

3.4. Előnyök és hátrányok a digitalizációban

A digitalizáció előnyei közé tartozik a hatékonyságnövelés és a költségcsökkentés. Az elektronikus ügyintézés, a digitális dokumentumkezelés és az automatizált folyamatok révén a bankok jelentős működési költségeket takaríthatnak meg, miközben gyorsabb és pontosabb ügyfélszolgálatot biztosítanak. A Baksa et al. (2021) által végzett kutatás szerint a magyar pénzügyi intézmények több, mint 70%-a számolt be arról, hogy a digitalizáció bevezetését követően mérhetően javult az adminisztratív hatékonyság és csökkentek az ügymenetekhez kapcsolódó erőforrásigények. A digitális folyamatok a belső működés optimalizálása mellett az ügyfelek számára is kényelmesebb, időtakarékos szolgáltatásokat tesznek elérhetővé, ami különösen a fiatalabb, technológiailag nyitott generációk számára jelent értéket. (Baksa, et al., 2021)

A digitalizáció másik fontos előnye az adatvezérelt működés. A bankok a digitális eszközöknek köszönhetően részletesebben megismerhetik ügyfeleik igényeit, szokásait és pénzügyi viselkedését, ami lehetővé teszi a személyre szabott termékek és szolgáltatások kialakítását. Ez nem kizárólag a marketing és az értékesítés hatékonyságát növeli, hanem hozzájárul az ügyfél-elégedettség és az ügyfélmegtartás erősítéséhez is. A Magyar Nemzeti Bank hangsúlyozza, hogy az adatvezérelt döntéshozatal a kockázatkezelés, a csalásmegelőzés és a hitelezési folyamatok területén is kiemelt szerepet játszik, mivel gyorsabb és pontosabb előrejelzéseket tesz lehetővé. A digitalizáció ugyanakkor nem pusztán lehetőségeket, hanem új típusú kockázatokat és kihívásokat is hoz a bankszektor számára. A legjelentősebb veszélyforrást az adatbiztonság és a kiberfenyegetések jelentik. A digitális rendszerekre való áttérés megnöveli az informatikai sérülékenységet, különösen a külső támadások, adatszivárgások és csalások kockázatát. Az MNB 2023-as pénzügyi stabilitási jelentése szerint a magyar bankok több mint 80%-a tapasztalt az elmúlt három évben valamilyen kiberbiztonsági incidenst, ami rámutat a folyamatos rendszerfejlesztés és a humán tényező (pl. IT-biztonsági képzések) fontosságára. A

technológiai innováció tehát csak akkor lehet sikeres, ha azt megfelelő kiberbiztonsági háttér és szabályozási környezet kíséri. A digitalizáció további hátránya, hogy a személyes ügyfélkapcsolatok szerepe fokozatosan háttérbe szorul. A bankfiókok jelentőségének csökkenése és az online ügyintézés térnyerése a pénzügyi szolgáltatások elérhetőségét ugyan növeli, de gyengíti a személyes bizalmi kapcsolatot, amely a hagyományos banki modell egyik alappillére volt. Ez különösen az idősebb korosztályok vagy a digitális eszközökhöz kevésbé hozzáférő ügyfelek számára jelenthet problémát, akik számára az emberi interakció továbbra is a pénzügyi biztonság egyik záloga. Az MNB ezért kiemelten kezeli a digitális inklúzió kérdését, vagyis, hogy a digitalizáció fejlődése ne zárja ki a pénzügyi rendszerből azokat, akik nem rendelkeznek megfelelő technológiai ismeretekkel. (MNB, 2023)

A digitalizáció tehát kettős hatású folyamat: miközben új távlatokat nyit a hatékonyság, az innováció és az ügyfélélmény terén, új kockázatokat és társadalmi kérdéseket is felvet. A siker kulcsa az egyensúly megteremtése az innováció és a biztonság, valamint a technológiai fejlődés és az emberi tényező között. A bankoknak a jövőben nem csupán a digitális eszközeiket kell fejleszteniük, hanem ügyfélkapcsolataik minőségét és bizalmi tőkéjüket is meg kell őrizniük, hiszen a digitalizáció végső célja nem a technológia, hanem az emberi igények hatékonyabb kiszolgálása.

4. Digitális bankolás fogalma és főbb formái

4.1. A digitális bankolás meghatározása

A digitalizáció térnyerésével a bankolás fogalma is új értelmet nyert: a pénzügyi szolgáltatások többé nem kizárólag fizikai fiókokhoz kötődnek, hanem bárhol, bármikor elérhetők digitális eszközök segítségével. A digitális bankolás a banki szolgáltatások teljes körét, beleértve a számlakezelést, a fizetéseket, a hitelezést és a befektetési tevékenységet, olyan technológiai platformokon keresztül teszi elérhetővé, amelyek az ügyfelek online, mobil vagy más elektronikus csatornákon keresztül önkiszolgálását támogatják. Ez az újfajta működési modell a bankrendszert egyre inkább adatvezérelt, technológia-orientált szolgáltatóvá alakítja, amelyben az ügyfélélmény és az innováció képessége központi szerepet játszik.

A digitális bankolás egyik legfontosabb jellemzője az állandó elérhetőség. A korábban időhöz és helyhez kötött ügyintézészt felváltotta a 24 órás hozzáférés, amelynek köszönhetően az ügyfelek bármikor intézhetik pénzügyeiket. Ezzel együtt a személyre szabhatóság is kiemelt szerepet kap. A digitális rendszerek képesek a felhasználók szokásai és igényei alapján egyéni ajánlatokat, értesítéseket és pénzügyi tanácsokat adni. A banki szolgáltatások így nemcsak

funkcionálisak, hanem adaptívak is lettek. Ugyanakkor előtérbe kerül a kiberbiztonság és az adatvédelem területe is. (Nyikes, et al., 2022)

4.1.1. Neobankok megjelenése

A digitális pénzügyi innováció egyik legjelentősebb eredménye a neobankok megjelenése, amelyek a hagyományos bankrendszertől eltérően teljes mértékben digitális működési modellre épülnek. A „neobank” kifejezés olyan pénzügyi intézményeket takar, amelyek nem rendelkeznek fizikai fiókhálózattal, szolgáltatásaikat kizárólag online csatornákon, mobilalkalmazásokon és webes platformokon keresztül kínálják.

A neobankok kialakulása a 2010-es évek elejére tehető, amikor a fintech szektor robbanásszerű növekedése, valamint az Európai Unió PSD2 irányelvének bevezetése új lehetőségeket teremtett a pénzügyi szolgáltatások piacán. A PSD2 szabályozás nyitottabb adatmegosztási környezetet hozott létre, amelyben a nem banki szereplők is hozzáférhetnek bizonyos banki adatokhoz az ügyfelek engedélyével. Ez a jogszabályi háttér alapozta meg az open banking modellt, amelyre a neobankok üzleti struktúrája is épül. (MNB, 2023)

A neobankok egyik legfőbb jellemzője a költséghatékonyság. Mivel nem tartanak fenn hagyományos infrastruktúrát, működési költségeik lényegesen alacsonyabbak, amit kedvező díjstruktúrával és rugalmas szolgáltatásokkal tudnak továbbadni az ügyfeleknek. Számos neobank, például díjmentes számlavezetést, valós idejű átutalásokat vagy alacsony devizaváltási költséget kínál. Ezek a megoldások különösen a fiatalabb, technológiailag nyitott generációkat szólítják meg, akik számára a gyorsaság és az átláthatóság fontosabb, mint a személyes bankfióki jelenlét. (Deloitte, 2025)

A nemzetközi pénzügyi piacon a legismertebb neobankok közé tartozik a brit Revolut és Monzo, a német N26, valamint a francia Qonto. Ezek a szereplők rövid idő alatt több milliós ügyfélbázist építettek ki, és nemzetközi szinten is terjeszkedni kezdtek. A Revolut például 2015-ös alapítása óta több mint 40 országban van jelen, és mintegy 40 millió felhasználót szolgál ki. A Monzo a közösségi bankolás élményét hozta el, átlátható díjstruktúrával és azonnali tranzakciós értesítésekkel, míg az N26 a teljesen digitális számlanyitást és valós idejű pénzügyi irányítást tette elérhetővé. Ezek az intézmények bizonyítják, hogy a bankolás jövője egyre inkább a digitális térben formálódik. Magyarországon a neobankok jelenléte fokozatosan erősödik, bár a piacot továbbra is a hagyományos pénzintézetek uralják. A fiatalabb korosztályok körében azonban egyre népszerűbbek a nemzetközi szereplők, különösen a Revolut és a Wise, amelyek rugalmas devizaváltási lehetőségeikkel és egyszerű

kezelőfelületeikkel váltak vonzóvá. A Magyar Nemzeti Bank kiemeli, hogy a hazai bankoknak reagálniuk kell erre a versenyre. Számos intézmény (pl. OTP, Gránit Bank, MBH Bank) már részben átvette a neobankokra jellemző digitális megoldásokat, mint például a teljesen online számlanyitást, a valós idejű tranzakciós értesítéseket és a mobilalkalmazásokon elérhető hiteligenylést. (MNB, 2023)

4.1.2. Fintech és neobank összehasonlítása

A neobankok megjelenése szorosan összefügg a fintech szektor fejlődésével, hiszen mindkettő a digitális innovációra és a technológiai fejlesztésekre épít. Ugyanakkor fontos különbséget tenni közöttük, mivel míg a fintech vállalatok alapvetően technológiai szolgáltatóként újítják meg a pénzügyi folyamatokat, addig a neobankok már teljes értékű banki szereplőkként jelennek meg a piacon. A két modell eltérő működési logikával és célrendszerrel bír, mégis egymást kiegészítve formálják a modern bankrendszert. Az alábbi táblázat összefoglalja a legfontosabb különbségeket a fintech cégek és a neobankok között.

1. táblázat Fintech cégek és neobankok összehasonlítása

Szempont	Fintech (Financial Technology)	Neobank
Alapfogalom	Technológiai vállalat vagy megoldás, amely a pénzügyi szolgáltatásokat digitalizálja vagy fejleszti.	Teljes mértékben digitális bank, amely online csatornákon keresztül nyújt pénzügyi szolgáltatásokat.
Fő cél	A pénzügyi szolgáltatások technológiai megújítása, hatékonyság és automatizálás növelése.	A bankolás újradefiniálása: gyors, átlátható és ügyfélközpontú szolgáltatások biztosítása.
Szolgáltatási kör	Egy-egy pénzügyi részterületre fókuszál (pl. fizetések, befektetések, hitelek).	Teljes körű banki szolgáltatásokat nyújt (számlavezetés, kártya, hitel, devizaváltás).
Szabályozási státusz	Többségük nem rendelkezik banki engedéllyel, technológiai szolgáltatóként működik.	Banki licenccel rendelkező vagy engedéllyel bíró partnerbankkal együttműködő intézmény.
Technológiai szerep	Fejlesztő és szolgáltató	Alkalmazó
Ügyfélkapcsolat típusa	Többnyire B2B vagy B2C modell; gyakran közvetve kapcsolódik az ügyfélhez.	Közvetlen B2C kapcsolat, saját márkaként és felhasználói platformmal.
Infrastruktúra	Nincs banki infrastruktúra, technológiai platformokkal dolgozik.	Teljesen digitális infrastruktúra, nincs fizikai fiókhálózat.
Bevételi modell	Szolgáltatásalapú díjak, partneri jutalékok, technológiai licencelés.	Banki bevételek (kamat, tranzakciós díj, prémium szolgáltatások).
Példák	PayPal, Barion, Stripe, Robinhood	Revolut, Wise, Lightyear, BinX

Forrás: saját szerkesztés

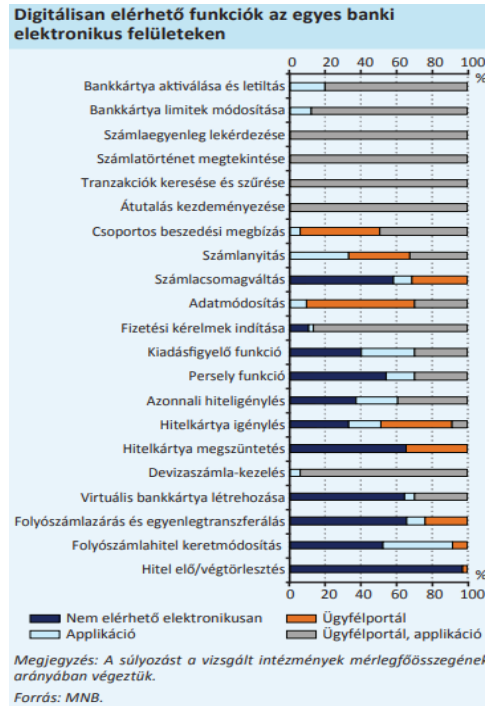
A fintech és a neobank közötti különbség tehát elsősorban a szerepükben és funkciójukban rejlik a digitális pénzügyi ökoszisztémán belül. Míg a fintech cégek a pénzügyi innováció technológiai oldalát képviselik, addig a neobankok ezeknek a technológiáknak a gyakorlati alkalmazásával újradefiniálják a bankolás élményét. A fintech tehát az innováció motorja, a neobank pedig ennek gyakorlati megtestesítője a fogyasztói piacon. A két kategória között azonban egyre szorosabb az átfedés: több fintech cég, például a Revolut vagy a Wise idővel banki engedélyt szerzett, és neobankká alakult. Ez a fejlődési irány jól mutatja, hogy a jövő pénzügyi szektora a technológia és a banki működés integrációjára épül, ahol a határok a hagyományos bankok, a fintech cégek és a neobankok között fokozatosan elmosódnak.

4.2. Online bankolás

A digitális átalakulás következtében az online bankolás mára a modern pénzügyi szolgáltatások egyik legmeghatározóbb pillérévé vált. Az ügyfelek számára a banki ügyintézés már nem helyhez vagy időhöz kötött tevékenység, hanem rugalmas, valós idejű szolgáltatás, amelyet bármikor elérhetnek számítógépen vagy okostelefonon keresztül. A digitalizáció fejlődését ugyanakkor nem csupán a technológiai innováció, hanem az ügyfelek megváltozott elvárásai is vezérlik: a fogyasztók gyors, átlátható és személyre szabott pénzügyi megoldásokat igényelnek, amelyek képesek az azonnali döntéshozatal támogatására.

A nemzetközi trendek alapján az internetes és mobilbanki szolgáltatások használata dinamikusán növekszik. Bár a hazai piac fejlődése elmarad a legfejlettebb nyugat-európai országokétól, a növekedés üteme és az ügyfelek digitális aktivitása alapján egyre kisebb a lemaradás. E fejlődési folyamatot jól szemlélteti a Magyar Nemzeti Bank 2025-ös FinTech és digitalizációs jelentése, ahol a következő ábra a banki funkciók elektronikus hozzáférhetőségét mutatja be, rávilágítva a digitalizáció előrehaladottságára.

2. ábra Digitálisan elérhető funkciók az egyes banki elektronikus felületeken

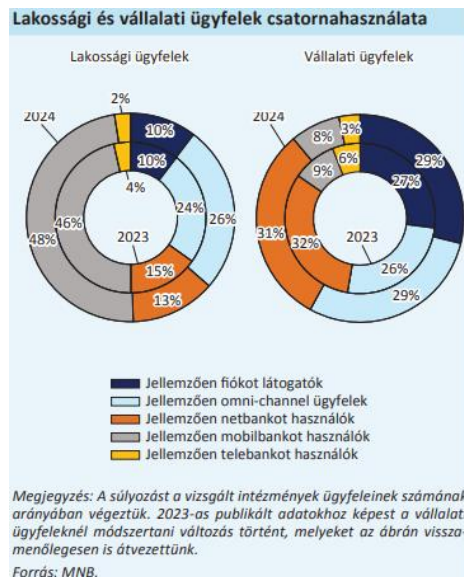


Forrás: (MNB, 2025)

Az ábra alapján jól látható, hogy a leggyakrabban használt banki funkciók digitalizációja szinte teljes. A kártyaaktiválás, letiltás, a számlaegyenleg-lekérdezés és az átutalás indítása gyakorlatilag minden hazai banknál elérhető mind ügyfélportálon, mind mobilalkalmazásban, ami azt jelzi, hogy a fejlesztések elsődleges célja a mindennapi ügyintézés gyorsítása és egyszerűsítése volt. Emellett egyre több bank kínál fejlettebb digitális szolgáltatásokat is, például virtuális bankkártyát, azonnali hiteligénylést vagy online befektetési lehetőségeket, ezek elérhetősége intézményenként még eltérő. Az ábra arra is rámutat, hogy a mobilalkalmazások funkciókínálata mára közel teljesen egyenértékű a webes ügyfélportálokéval, ami a mobilbank további előretörését jelzi. Ugyanakkor több összetettebb szolgáltatás, különösen a hiteltermékek teljes körű digitalizációja és a befektetési termékek online kezelése továbbra is alacsonyabb digitalizáltságot mutat. Bár több bank kínál már online értékpapír-tranzakciókat vagy alapkezelői termékek vásárlását, ezek elérhetősége bankonként jelentősen eltér. Ezek a területek nagyobb informatikai, kockázatkezelési és szabályozási felkészültséget igényelnek, ezért a fejlesztések üteme lassabb. Összességében az ábra azt mutatja, hogy a hétköznapi bankolási funkciók digitális lefedettsége már magas szintet ért el, míg a komplexebb pénzügyi szolgáltatások digitalizációja a következő évek egyik meghatározó fejlesztési iránya lesz.

Az elmúlt évek digitalizációs fejlődése után 2024-ben a lakossági és vállalati ügyfelek csatornahasználati szokásai már viszonylag stabilizálódtak. A lakossági ügyfelek körében a digitális banki szolgáltatások használata továbbra is magas szinten áll, miközben a bankfióki ügyintézészt előnyben részesítő, mintegy 10%-os ügyfélkör várhatóan nehezebben terelhető át a digitális platformokra.

3. ábra Lakossági és vállalati ügyfelek csatornahasználata



Forrás: (MNB, 2025)

A legfrissebb adatok szerint a mobilbanki csatornák továbbra is dominánsak a lakossági ügyfelek körében, míg a vállalati szektor digitalizációs szintje ehhez képest mérsékelt. Ennek oka egyrészt a vállalati termékek korlátozott digitalizáltsága, másrészt a céges ügyfelek körében továbbra is jellemző személyes ügyintézési igény. (MNB, 2025)

Az online bankolás elterjedése nem csupán a technológiai fejlődésnek, hanem a biztonsági és szabályozási környezet megerősödésének is köszönhető. Az Európai Unió PSD2 irányelve, valamint az ehhez kapcsolódó erős ügyfélhitelesítés (SCA: Strong Customer Authentication) előírásai jelentősen növelték az ügyfelek biztonságérzetét és bizalmát a digitális pénzügyi csatornák iránt. (Deloitte, 2025)

Az online bankolás így mára nem kiegészítő szolgáltatás, hanem a banki működés és az ügyfélkapcsolatok egyik alappillére, amely újradefiniálja a pénzügyi interakciók formáját és szerepét a mindennapi életben.

4.2.1. Internetbank

Az internetbank, más néven netbank a digitális bankolás egyik legfontosabb alappillére, amely lehetővé teszi, hogy az ügyfelek számítógépen vagy más internetkapcsolattal rendelkező eszközön keresztül, biztonságos online felületen intézzék pénzügyeiket. A netbank-rendszerek a bankok hivatalos weboldalán vagy külön dedikált internetes portálokon keresztül érhetők el, jellemzően kéttényezős azonosítással (pl. jelszó és SMS-kód, biometrikus azonosítás vagy token) biztosítva a hozzáférést.

A netbank szolgáltatások a 2000-es évek elején váltak széles körben elérhetővé Magyarországon, és azóta fokozatosan a banki működés alapvető részévé váltak. Kezdetben az internetbank a legfontosabb tranzakciók, (átutalások, számlaegyenleg-lekérdezések, csoportos beszédések) online elérhetőségét biztosította, de az elmúlt években a funkciók köre jelentősen kibővült. Ma már a legtöbb banki művelet elvégezhető internetbankon keresztül, beleértve a hitelkérelmek beadását, a befektetési termékek kezelését, a biztosításkötést vagy akár a devizaügyletek lebonyolítását is. (MNB, 2025)

A modern internetbanki rendszerek egyik legnagyobb előnye a felhasználói élmény és az automatizált működés. A fejlett grafikus felületek és az interaktív pénzügyi irányítópultok (dashboardok) segítségével az ügyfelek kategorizálhatják kiadásait, beállíthatnak megtakarítási célokat vagy akár automatikus átutalásokat. A rendszer a tranzakciókat valós időben dolgozza fel, az ügyfelek pedig azonnali értesítést kapnak minden pénzmozgásról. Az internetbank a vállalati ügyfelek számára is kulcsfontosságú, hiszen lehetővé teszi a napi pénzforgalom hatékony kezelését, a likviditás-tervezést és a pénzügyi kimutatásokhoz szükséges adatok exportálását. (Deloitte, 2025)

4.2.2. Mobilbank

A mobilbank, ellentétben az internetbankkal nem csupán egy online felület, hanem egy dedikált mobilalkalmazás, amely okostelefonra vagy táblagépre telepíthető, és lehetővé teszi a pénzügyi műveletek bárholnan, bármikor történő elvégzését. A mobilbank az állandó elérhetőségre és a felhasználói élményre épít, célja pedig az, hogy az ügyfelek a lehető leggyorsabban, néhány érintéssel intézhessék pénzügyeiket.

A mobilbankolás története a 2010-es évek elejére nyúlik vissza, amikor a bankok elkezdtek olyan mobilalkalmazásokat fejleszteni, amelyek képesek voltak valós időben kezelni az ügyféladatokat és tranzakciókat. Az első generációs appok csupán az egyenleglekérdezést és az átutalásokat tették lehetővé, de a technológia gyors fejlődésével ezekből komplex digitális pénzügyi platformok lettek.

Mára a legfontosabb funkciói és felhasználási területei közé tartozik:

1. Számlainformációk megtekintése és kezelés
2. Belföldi és nemzetközi átutalások
3. Közüzemi számlák és egyéb befizetések
4. Bankkártyák kezelése és biztonsági beállítások
5. Érintésmentes és mobilfizetés
6. Befektetések és megtakarítások kezelése
7. Hitel- és kölcsönügyintézés
8. Valós idejű értesítések és tranzakciókövetés
9. Digitális dokumentumok és kommunikáció a bankkal
10. Pénzügyi tervezés és tanácsadás

A felsorolt funkciók jól mutatják, hogy a mobilbank ma már nem egyszerűen egy tranzakciós eszköz, hanem egy komplex pénzügyi platform, amely az ügyfelek életének szinte minden aspektusát lefedi, a fizetésektől a megtakarításokon át a befektetéseikig. A mobilbankolás így nemcsak a banki szolgáltatások digitalizálásának, hanem a pénzügyi önrendelkezés erősítésének is eszköze.

A felhasználók száma 2018 és 2023 között közel megduplázódott, ami jól mutatja, hogy a mobilbank ma már nem kiegészítő, hanem elsődleges banki csatornává vált. A mobilbanki rendszerek biztonságát a biometrikus azonosítás (ujjlenyomat- vagy arcfelismerés), az alkalmazásszintű titkosítás, valamint az erős ügyfélhitelesítés (SCA) biztosítja. A PSD2 irányelv előírásainak megfelelően minden érzékeny művelet, például átutalás vagy új eszköz regisztrációja többfaktoros ellenőrzésen megy keresztül. A felhasználói adatok a bank szerverén, titkosított formában tárolódnak, így a mobilbank biztonsági szintje ma már megfelel a legszigorúbb nemzetközi követelményeknek. (Deloitte, 2025)

A mobilbank tehát a modern bankolás egyik legfontosabb pillérévé vált, amely a technológiai innováció és a felhasználói kényelem találkozásából született. A szolgáltatás fejlődése azonban nem állt meg a számlakezelésnél és az átutalásoknál: a mobilalkalmazások egyre szorosabban integrálódnak a digitális fizetési rendszerekbe is. Az olyan megoldások, mint az Apple Pay, a Google Pay vagy az NFC-alapú érintésmentes fizetés már nem csupán a mobilbank kiegészítő funkciói, hanem a készpénzmentes pénzforgalom alapvető elemei. A következő fejezetben ezeknek a digitális fizetési eszközöknek a működését, elterjedését és szerepét vizsgálom a modern pénzügyi ökoszisztémában.

4.3. Digitális pénztárcák és fizetési megoldások

A digitális fizetési megoldások napjainkra a pénzügyi ökoszisztéma egyik legdinamikusabban fejlődő területévé váltak. A készpénzmentes fizetés előretörése, a mobiltechnológiák elterjedése és a fogyasztói elvárások digitális irányba való eltolódása olyan új fizetési formákat hozott létre, amelyek egyszerre gyorsak, kényelmesek és biztonságosak. A digitális pénztárcák, az NFC-alapú mobilfizetés és az azonnali fizetések integrációja ma már nem csupán innováció, hanem a bankok és fintech vállalatok közötti verseny meghatározó tényezője. A digitális pénztárca (digital wallet) olyan szoftver alapú alkalmazás, amely lehetővé teszi a felhasználók számára bankkártyáik, hűségkártyáik, sőt bizonyos dokumentumaik biztonságos digitális tárolását és fizetésre való felhasználását okoseszközökön keresztül. A megoldás fő célja, hogy a fizetési folyamat egyszerűbbé és gyorsabbá váljon, miközben a felhasználói adatok védelméről fejlett titkosítási eljárások gondoskodnak. A digitális pénztárcák működésének kulcseleme a tokenizáció, amely a fizetési kártya érzékeny adatait egy egyszer használható, véletlenszerűen generált azonosítóval, tokennel helyettesíti. A kereskedő így soha nem találkozik a valódi kártyaadatokkal, ami nagymértékben csökkenti az adatszivárgás kockázatát. (Bányai & Novák, 2016)

4.3.1. Apple Pay, Google Pay és NFC-alapú fizetés

A mobilfizetési piac fejlődése elsősorban az NFC (Near Field Communication) technológiára épül, amely lehetővé teszi, hogy a felhasználó a mobiltelefonját vagy okosóráját érintse a POS terminálhoz. A technológia gyors, érintésmentes és a bankkártyás fizetéshez hasonló élményt kínál. Magyarországon a digitális pénztárcák elterjedtsége évről évre nő, különösen a fiatalabb korcsoportok körében, ahol a mobilfizetés sok esetben már a hagyományos bankkártyás fizetést is helyettesíti.

A legelterjedtebb digitális pénztárcák közé tartozik az Apple Pay, a Google Pay és a Samsung Wallet, amelyek közös jellemzője, hogy:

- mobilkészülékhez vagy okosórához kapcsolódnak
- biometrikus azonosítást alkalmaznak (Face ID, Touch ID, ujjlenyomat)
- NFC- vagy más kontaktusmentes technológiát használnak
- tokenizált, erősen titkosított tranzakciókat tesznek lehetővé.

2025-ben is megrendezésre került a PayTechShow, ahol Bakonyi András, az Ingenico magyarországi és romániai country managere bemutatta a fizetések jövőjéről szóló vízióját, amelyben a technológia, a biztonság és a fenntarthatóság együtt alakítják ki az új fizetési

élményt. A digitális fizetések fejlődése nem egyszerűsíti, hanem komplexebbé teszi a fizetési folyamatokat. A szakértő ezzel kapcsolatban így fogalmazott:

„A fizetések egyre komplexebbek lesznek, egyre több szereplővel, egyre több technológiával - ez az új világ.” (Fintechzone, 2025)

De hogy ez mit is jelent pontosan, és hogyan alakítja át a banki és kereskedelmi világot?

A fizetések jövőjéről szóló előadás egyik fontos üzenete volt, hogy a fizikai bankkártyák szerepe továbbra is megmarad. Bár már több mint egy évtizede rendre felmerül a plasztikkártyák gyors eltűnésének víziója, Bakonyi András rámutatott: a gyakorlatban továbbra is erős a fizikai kártyák jelenléte. Ennek egyik oka, hogy Magyarországon számos kártyatípus, például a SZÉP-kártyák és különféle lojalitáskártyák, máig a mágnescsík-technológiára épül, ami miatt az új generációs fizetési terminálokból sem hagyható el teljesen a mágnescsík-olvasó. Emellett a felhasználói szokások is lassabban változnak: sok ügyfél számára a fizikai kártya kényelmes, megszokott és bizonyos helyzetekben praktikus megoldás marad.

Bakonyi András hangsúlyozta azt is, hogy a fizetési ökoszisztéma átalakulása túlmutat a tranzakciók egyszerű digitalizációján. A modern fizetési terminálok egyre összetettebb funkciókat látnak el, és új üzleti lehetőségeket nyitnak meg a kereskedők számára. Ahogy fogalmazott:

„A terminál már nem csupán fizetésre való: reklámokat játszhat le, lojalitásprogramokat futtathat, sőt, akár játékokat is.” (Fintechzone, 2025)

Az ilyen típusú bővülő funkcionalitás az Android-alapú terminálok elterjedésével vált lehetővé, amelyek képesek különböző alkalmazások futtatására. Ezek a készülékek gyakorlatilag mini digitális platformokká alakulnak, ahol a fizetés csupán egy a sok szolgáltatás közül. A kereskedők számára ez jelentős hozzáadott értéket képvisel: a terminálokon megjelenő személyre szabott ajánlatok, lojalitási modulok vagy akár interaktív tartalmak növelik az ügyfél-elköteleződést, és közvetetten új bevételi forrást teremtenek. (Fintechzone, 2025)

Összességében a PayTechShow-n bemutatott irányok azt jelzik, hogy a fizetési rendszerek fejlődése egyszerre technológiai és üzleti átalakulás. A felhasználók mindebből leginkább azt érzékelik, hogy a fizetés folyamata egyre gyorsabbá és kényelmesebbé válik. A háttérben azonban a szolgáltatók és a kereskedők egyre összetettebb, adatvezérelt és egymással együttműködő rendszereket alakítanak ki, amelyek jelentős hatást gyakorolnak a digitális fizetések jövőbeli irányaira.

4.3.2. Az elektronikus fizetési ökoszisztéma

A modern fizetési ökoszisztéma több, egymással szorosan együttműködő szereplőből épül fel.

A rendszer stabil működéséhez szükség van:

- **bankokra**, amelyek számlavezetést és háttérfolyamatokat biztosítanak,
- **kártyatársaságokra** (Visa, Mastercard), amelyek az elszámolási folyamatot és a tokenizáció infrastruktúráját működtetik,
- **fintech vállalatokra**, amelyek innovatív felhasználói élményt és új funkciókat fejlesztenek,
- **technológiai cégekre** (Apple, Google), amelyek a fizetési keretrendszer hardveres és szoftveres hátterét nyújtják,
- **szabályozó hatóságokra** (MNB, EU), amelyek a biztonsági és fogyasztóvédelmi előírásokat alakítják.

A digitális fizetések gyors ütemű terjedése miatt, Magyarország és Európa egyaránt fokozatosan távolodik a hagyományos készpénzhasználattól, és egyre határozottabban egy készpénzmentes társadalom irányába mozdul el.

A készpénzmentes átmenet mozgatórugói:

- gyorsabb és hatékonyabb fizetési folyamatok,
- kisebb kockázat és magasabb biztonság,
- nyomon követhető, transzparens pénzügyi mozgások,
- a fintech cégek innovációi,
- az állami és jegybanki digitalizációs stratégiák.

A készpénzmentes gazdaság kialakulása nem egyik napról a másikra történik, de a digitális ökoszisztéma folyamatos fejlődése, beleértve a tokenizációt, az NFC-alapú fizetéseket és az azonnali fizetési rendszert, világosan mutatja a folyamat irányát. (MNB, 2025)

4.4. A digitális bankolás jövője

A digitális bankolás fejlődési iránya egyértelműen afelé mutat, hogy a pénzügyi szolgáltatások nagyobb hányada válik automatizálttá, adatvezéreltté és a felhasználók számára valós időben elérhetővé. A magyar pénzügyi rendszer technológiai átalakulását vizsgáló legfrissebb elemzések szerint a következő évek meghatározó tendenciája az lesz, hogy a bankok a digitális infrastruktúra fejlesztésével és a mesterséges intelligencia bevonásával egyre személyre szabottabb szolgáltatásokat nyújtanak. A folyamatot erősítik az új pénzforgalmi technológiák, az azonnali fizetésre épülő szolgáltatások, valamint a mobilbank kiemelkedő térnyerése. A

hazai pénzügyi szektor érett digitális ökoszisztémává válik, amelyben a szolgáltatások többsége már önállóan, emberi közreműködés nélkül is működhet.

A jövő digitális bankrendszerét meghatározza az adatalapú működés további erősödése. A bankok egyre fejlettebb adatfeldolgozó rendszereket alkalmaznak a hitelbírálathoz, a kockázatkezelés és a fogyasztói szokások elemzése terén, ami lehetővé teszi a gyorsabb és pontosabb döntéshozatalt. Mindezt tovább támogatja a mesterséges intelligencia terjedése, amely a bankok számára olyan szolgáltatások kialakítását teszi lehetővé, mint a prediktív pénzügyi tanácsadás, a személyre szabott megtakarítási ajánlatok vagy az automatizált ügyfélszolgálati folyamatok. A magyar bankok számára ez egyszerre jelent versenyelőnyt és alkalmazkodási kényszert, hiszen a nemzetközi piacon működő digitális szereplők (neobankok, bigtech cégek) már évek óta aktívan használják ezeket a technológiákat. (MNB, 2025)

Nemzetközi szinten a bankok technológiai fejlődése egy még komplexebb átalakulási irányt követ. A pénzügyi szektor a következő években három fő területre összpontosít: a működési modellek digitalizálására, az ügyfélélmény újradefiniálására és a fenntarthatóság erősítésére. A digitális működés kiemelt eleme a felhőalapú rendszerek széleskörű alkalmazása, amely a bankok számára költséghatékony és rugalmas működést tesz lehetővé. A bankoknak a jövőben olyan moduláris, skálázható rendszereket kell alkalmazniuk, amelyek gyorsan képesek reagálni a fogyasztói elvárások és a szabályozási környezet változásaira.

Az ügyfélélmény területén várhatóan tovább erősödik az a tendencia, hogy a felhasználók a banki szolgáltatásokat nem különálló funkcióként, hanem integrált, hétköznapi élethelyzetekbe ágyazott digitális megoldásként érik el. Ennek részeként a bankolás egyre inkább háttérfolyamattá válik: a fizetések, a megtakarítások és a kockázatkezelés automatizált módon is megvalósulhat, minimális felhasználói interakció mellett. A bankoknak ehhez olyan ökoszisztémákat kell létrehozniuk, amelyek partnerségeken alapulnak, például e-kereskedelmi platformokkal, közlekedési rendszerekkel vagy telekommunikációs szolgáltatókkal, így a banki szolgáltatások más szektorok digitális megoldásaival összekapcsolódva válnak elérhetővé. (EY, 2025)

A jövő digitális bankrendszerének alapvető eleme lesz a biztonság és az ügyféladatok védelme is. A növekvő digitalizációval párhuzamosan ugyanis erősödnek a kiberkockázatok, amelyekre a bankoknak fejlettebb, gépi tanuláson alapuló védelmi technológiákkal kell reagálniuk. A magyar bankszektorban ez különösen fontos, mivel az elmúlt években jelentősen nőtt az ügyfeleket célzó digitális csalási kísérletek száma. A jövőben ezért a biztonsági keretrendszerek

fejlesztése éppúgy kiemelt szerepet kap, mint a fogyasztók digitális tudatosságának növelése. (MNB, 2025)

Összességében elmondható, hogy a digitális bankolás jövője egyszerre épül a technológiai fejlődés, az adatvezérelt működés és az ügyfélélmény átalakulása köré. A bankoknak olyan integrált, rugalmas és biztonságos digitális rendszereket kell kialakítaniuk, amelyek képesek alkalmazkodni a gyorsan változó környezethez és a felhasználók egyre magasabb elvárásaihoz. A nemzetközi és hazai trendek egyaránt azt mutatják, hogy a banki szolgáltatások digitalizációja a következő években tovább gyorsul, és új alapokra helyezi a pénzügyi szektor működését.

4.4.1. Jövőformáló digitális fejlesztések

A digitális pénzügyi szektor fejlődése rendkívül gyors, és az elkövetkező években olyan újítások jelennek meg, amelyek alapjaiban formálják át a bankolási élményt. Az alábbiakban olyan kiemelt innovációkat mutatok be röviden, amelyek a szakmai előrejelzések szerint meghatározók lehetnek a következő 3-5 évben.

1. Digitális személyazonosítás (Digital ID) integrációja a banki folyamatokba

A digital identity az Apple, a Google és számos európai szabályozó által fejlesztett új megoldás, amely lehetővé teszi, hogy személyi okmányaink teljes mértékben a telefonban legyenek hiteles formában. Az EU eIDAS 2.0 rendelete alapján 2030-ra minden uniós állampolgár rendelkezni fog egységes, digitális személyazonosítóval. A banki ügyintézésben ez a távoli azonosítást, számlanyitást és hiteligenylést teljesen papírmentessé teheti. A FintechZone értékelése szerint a digitális ID lehet a következő „Apple Pay-pillanat”, vagyis egy széles körű forradalmi áttörés a pénzügyi szektorban.

2. Viselhető eszközökkel történő fizetés

A fizetés egyre inkább „észrevétlenné” válik: a bankkártya szerepét átveszik az okosgyűrűk, karkötők és más viselhető eszközök. Magyarországon a Gránit Bank már lehetővé tette, hogy az ügyfelek gyűrűvel vagy karkötővel fizessenek a boltokban. A tokenizáció miatt ezek a megoldások ugyanolyan biztonságosak, mint a kártyás fizetés. A trend gyors terjedése várható, ahogy egyre több gyártó és bank lép be a piacra.

3. Többfunkciós POS terminálok és új kereskedői modellek

A következő generációs POS terminálok már nem csupán fizetést kezelnek, hanem reklámfelületet, hűségprogramokat, illetve ügyfélinterakciókat is kínálnak. A fejlesztés új bevételi lehetőségeket teremt a kereskedők számára személyre szabott ajánlatokkal és adatalapú szolgáltatásokkal.

4. Biometrikus bankolás térnyerése

Az arcfelismerés, ujjlenyomat és hangazonosítás már most része a banki hitelesítésnek, de a jövőben a biometria még mélyebben épül be a pénzügyi folyamatokba. A cél a teljes jelszómentes bankolás kialakítása, ahol a felhasználó identitása biometrikus adatokkal igazolható minden tranzakcióhoz. Az új európai szabályozások (pl. eIDAS 2.0) is támogatják ezt az irányt.

5. Szuperappok (Super Apps) banki integrációja

A szuperappok koncepciója eredetileg Ázsiából indult. Olyan platformokra épül, mint a kínai WeChat vagy az indiai Paytm, ahol a felhasználók egyetlen alkalmazáson belül érhetik el mindennapi szolgáltatásaik jelentős részét: a bankolást, a közlekedési szolgáltatásokat, az ételrendelést, az online vásárlást és a közösségi funkciókat. Ezek az alkalmazások lényegében komplex digitális ökoszisztémákat hoznak létre, ahol a pénzügyi szolgáltatás már nem önálló élmény, hanem egy nagyobb felhasználói folyamat része. Az MNB szerint a hazai bankoknak is stratégiát kell kialakítaniuk a szuperappok térnyerésére.

6. Digitális pénzek és központi banki digitális valuta (CBDC)

A jegybanki digitális valuta (pl. digitális euró) fejlesztése az egyik legjelentősebb jövőbeli innováció. A CBDC célja, hogy modern, biztonságos és nyomon követhető alternatívát adjon a készpénz helyett, miközben megőrzi a jegybanki kontrollt. Ha bevezetésre kerül, a banki elszámolások, a kártyatársaságok szerepe és a lakossági fizetések teljes rendszere átalakulhat.

7. Közlekedésbe épített fizetés – a „vehicle-based payments”

A fizetési megoldások integrálódnak a mindennapi mobilitási rendszerekbe. Egyes előrejelzések szerint 2030-ra az autók képesek lesznek: automatikusan fizetni a parkolást, autópályadíjat, töltési díjat elektromos járművek esetén. A rendszer a jármű szoftverébe integrált tokenizált kártyaadatokkal működik, így a felhasználónak semmilyen manuális fizetési lépést nem kell végrehajtania. Több autógyártó (Volkswagen, Volvo, Tesla) már együttműködik pénzügyi szolgáltatókkal ilyen megoldások tesztelésében.

8. Testbe ültethető fizetési chip

Magyarországon is elérhetővé vált az az érintésmentes fizetésre képes mikrochip, amelyet a bőr alá ültethető implantátumként használhat az ügyfél. Az eszköz egy előre feltölthető virtuális bankkártyaként működik, és mobilalkalmazáson keresztül kezelhető. Ez az innováció új dimenziót nyithat a fizetési élményben, ahol a hordható technológia és a digitális pénzügyi szolgáltatások integrálódnak olyan módon, hogy a fizetés gyakorlatilag észrevétlenné válik.

5. A K&H bemutatása

A K&H Bank Magyarország egyik legismertebb és legnagyobb univerzális bankja, amely több mint három évtizede van jelen a hazai pénzügyi szektorban. Alapítója a magyar állam és az örökölt ügyfélköréhez tartozó cégek – mezőgazdasági, élelmiszer-iparim, kereskedelmi, valamint idegenforgalmi vállalatok – voltak. A bank története 1987-ben kezdődött, amikor a kétszintű bankrendszer bevezetése nyomán a Magyar Nemzeti Bank kereskedelmi tevékenysége önálló pénzügyintézetként alakult. Az így létrejött Kereskedelmi és Hitelbank az első években főként a vállalatok kiszolgálására összpontosított, de hamarosan a lakossági bankolásba is meghatározó szereplővé vált. Az 1992-ig tartó időszakban a Bank tevékenysége, valamint ügyfélköre bővült, új szolgáltatásokat indítottak a dinamikus növekedés hatására. Az ország akkori gazdasági helyzetével párhuzamosan sok ügyfél helyzete is romlott. Emiatt, és a folyamatos növekedés érdekében a bankkonszolidáció során alaptőke-emelésekre, valamint alárendelt kölcsöntőke-juttatásra került sor. 1996-ban bekebelezte az IBUSZ Bankot, amivel univerzális bankká fejlődött, vagyis egyszerre kínált szolgáltatásokat a lakosságnak és a vállalati ügyfeleknek. A Bank megkezdte az ország egyik legszélesebb bankkártyaválasztékának kialakítását, annak köszönhetően, hogy ugyan ebben az évben csatlakozott a VISA-hoz és az Europay-hez, a ma ismert Mastercard-hoz. Az 1990-es évek második felében lezajlott privatizáció során nemzetközi befektetők szereztek benne részesedést, többek között a belga Kredietbank és az Irish Life csoport. 2001-ben a belga központú KBC Csoport vált a bank többségi tulajdonosává, és egyesítette a K&H-t az ABN AMRO magyarországi érdekeltségével. A K&H Bank 2002-ben hazánkban elsőként hozott forgalomba mikrochipes bankkártyát, amely a mágnescsíkos kártyáknál sokkal biztonságosabb, és nemcsak tárolja a rajta lévő adatokat, de azok rendszeres módosítására és a személyes azonosításra is lehetőséget nyújt. A fúzió eredményeként létrejött a mai K&H Bank, amely a KBC Csoport teljes tulajdonába került 2007-ben. (Bank, 2025)

A Bank tevékenysége

A K&H ma univerzális pénzügyintézetként működik, vagyis teljes körű szolgáltatásokat nyújt ügyfeleinek. Portfóliója a lakossági bankolás minden fontos területét lefedi: folyószámlák, bankkártyák, hitelek, megtakarítások és befektetések egyaránt elérhetőek. Emellett a vállalkozások számára is széleskörű megoldásokat kínál, a kis- és középvállalkozásoktól egészen a nagyvállalatokig. A bankcsoporthoz több leányvállalat is tartozik, köztük a K&H Biztosító, a K&H Alapkezelő, a K&H Lízing és a K&H Faktor. Ez a felépítés teszi lehetővé, hogy a bank az ún. „bankbiztosítási” modellt valósítsa meg, vagyis egy helyen kínáljon banki és biztosítási szolgáltatásokat. Kiemelt figyelmet fordít, ezekkel a leányvállalatokkal való működés összehangolására. A cél ezzel nemcsak a működés hatékonyságának növelése a keresztértékesítésben rejlő lehetőségek kihasználásával, hanem elsősorban az, hogy egymás termékeinek és szolgáltatásainak forgalmazásával az ügyfelek számára könnyen elérhető, teljes körű termékválasztékot kínáljon mind a Bank, mind a Biztosító. Jelenlegi helyzetét és piaci szerepét tekintve, a K&H napjainkban közel 1,6 millió ügyféllel rendelkezik, és országos hálózatában mintegy 200 bankfiókot és széles ATM-rendszert működtet. Munkavállalói létszámát tekintve kb. 3900 fővel működik Magyarországon. (Bank, 2025)

A Bank célja

A K&H Bank célja, hogy modern pénzügyintézetként a megszerzett piaci pozícióját megőrizze, javítsa és erősítse valamennyi területen. Növelni tudja meglévő ügyfelei bizalmát, folyamatos fejlesztésekkel a szolgáltatásaik és termékeik terén, ezáltal új partnereket is szerezve. Törekedjen az ügyfélközpontú megoldásokra szolgáltatásai és termékei fejlesztésekor. Érzékenyen figyeljen a társadalmat foglalkoztató kérdésekre, a kimagasló Banki működés mellett, és stratégiája mentén közösségi szerepvállalással részt vegyen, és segítsen azok megválaszolásában. (Bank, 2025)

5.1. Stratégiája

5.1.1. CRM és Lead Menedzsment

CRM

A Customer Relationship Management (CRM) egy olyan stratégia, amelyet a vállalatok az ügyfelekkel és potenciális ügyfelekkel folytatott interakciók menedzselésére használnak. A CRM segít a szervezeteknek a folyamatok ésszerűsítésében, az ügyfélkapcsolatok kialakításában, az értékesítés növelésében, az ügyfélszolgálat javításában és a jövedelmezőség növelésében. Mikor CRM-ről beszélünk, általában egy CRM-rendszerre utalunk, amely egy kapcsolatkezeléshez, értékesítés-menedzsmenthez, ügynöki termelékenységhez stb. használt eszköz. A CRM-rendszer célja egyszerű: javítsa az üzleti kapcsolatokat a vállalkozás növekedése érdekében. A CRM-eszközök segítenek kezelni az ügyfélkapcsolatokat az ügyfél teljes életciklusa során, minden marketing, értékesítés, e-kereskedelem és ügyfélszolgálati interakció során.

LEAD MENEDZSMENT

A Bank értékesítési stratégiájának nagyon fontos része a lead menedzsment. A lead menedzsment olyan módszertanok, rendszerek és gyakorlatok összessége, amelyek célja új potenciális üzleti ügyfélkör létrehozása, általában különféle marketingkampányokon vagy programokon keresztül.

A K&H-n belül a lakossági üzletág lead menedzsment kampányainak megtervezéséért, kivitelezéséért, finomhangolásáért és a kampányok eredményeinek visszaméréséért, azok kiértékeléséért a lead menedzsment terület felelős. A lead menedzsment terület SLAM-ekbe szerveződve végzi a munkáját. A SLAM-ekbe különböző területek szakértői vannak delegálva (pl. marketing, digitális értékesítés, termékmenedzsment, adatelemző, kampánymenedzser). A SLAM vezetője a captain. A Bankon belül 6 slam van, melyek különböző termékcsoportok értékesítésére fókuszálnak. A SLAM-ek munkájuk során elsősorban a lead menedzsment csatornákra fókuszálnak, céljuk a leadek által generált üzleti növekedés megvalósítása, digitális, valamint személyes csatornák segítségével. (Forrás: K&H belső oktatási anyagok)

1. Digitális (elektronikus) csatornák
2. Személyes (humán) csatornák

5.1.2. Egy stratégia – hat irányelv

1. Bank és biztosítás+

Azt szeretnék elérni, hogy ügyfeleik a lehető legtöbb barátjuknak és családtagjuknak ajánlják őket, ezért személyes, proaktív és hatékony módon kezelik az ügyfeleiket. Olyan megoldásokat is biztosítanak számukra, amelyek nem banki vagy biztosítási termékek. Ezeket a megoldásokat mindig az ügyfelek pénzügyi igényeihez igazítják, például a megtakarítások vagy a fizetések egyszerűsítésének támogatásával. Ebben az adatok is nagy segítségükre lesznek.

Miért fontos számukra, hogy a legjobb és legnépszerűbb alkalmazással rendelkezzenek?

- Azért, mert ez csökkenti az egy ügyfélre eső fejlesztési költséget.
- Mert, így érhetik el azt a kritikus tömeget és adatmennyiséget, ami már megfelelő felületet biztosít mind az ügyfeleknek, mind pedig a szolgáltatóknak abban, hogy támogathassák őket a pénzkeresésben, költségben, megtakarításban stb.
- Mert, részesei szeretnének lenni az ügyfelek mindennapi életének, és gondoskodni szeretnének róla, hogy a lehető legkevesebbet kelljen aggódniuk. Így lesznek olyan hűséges ügyfelek, akik egyre több esetben fordulnak hozzájuk.

2. Ügyfélélmény

Céljuk, hogy minél jobban megfeleljenek az ügyfél-elvárásoknak. Hogyan? Úgy, hogy okosan, de megfelelő módon használják fel a rendelkezésükre álló adatokat. Ugyanúgy, ahogy a Netflix ajánl egy sorozatot, amely számukra érdekes lehet, vagy a Spotify egy személyre szabott lejátszási listát a korábban hallgatott zenék alapján.

3. Működési hatékonyság

A jobb működési hatékonyságot úgy érik el, hogy folyamataikat egyszerűvé és bővíthetővé teszik. A legtöbb folyamatuk még mindig rendkívül bonyolult, és legalább egy-két manuális elemet tartalmaz. Ezeket a folyamatokat két fő csoportra osztják. Az ügyféloldali folyamatok láthatók az ügyfelek számára, míg a háttér-folyamatok nem. Már megkezdték számos ügyféloldali (front-end) folyamatuk digitalizációját, ám a munka távolról sem ért véget. Az ezekhez kapcsolódó háttér-folyamatok (back-end) egyszerűsítésére is szükségük lesz.

A K&H-nál az ügyféloldali szolgáltatások fejlesztése csak akkor lehet eredményes, ha ehhez a háttér-folyamatok fejlesztése is kapcsolódik. A működési hatékonyság alapja a teljes folyamatra kiterjedő megközelítés, ezért minden folyamatukat, legyen szó ügyféloldali vagy háttér-tevékenységről, teljeskörű szemlélettel vizsgálják újra. A cél az, hogy a folyamatok elejétől a

végéig elektronikusak legyenek, és alkalmasak maradjanak folyamatos adatgyűjtésre és elemzésre, amely az azonnali döntéshozatalt támogatja. Ennek érdekében számos folyamatot újragondolnak és egyszerűsítene még a digitalizáció előtt. A működési hatékonyság így több terület közös felelőssége lesz, nem csupán az IT-é. A működésben kiemelt szerepet kapnak az emberi beavatkozás nélküli folyamatok (Straight-Through Processing, STP). Ezek révén a megbízások feldolgozása automatikusan, integrált rendszerek segítségével történik, ami csökkenti a hibalehetőségeket, időt és működési költséget takarít meg. Az azonnaliság különösen fontos, mivel az ügyfelek egyre gyorsabb kiszolgálást várnak el. Még magas ügyfélélmény mellett sem lehetnek eredményesek, ha a folyamatok túl lassúak.

4. Első a digitalizáció

Ahhoz, hogy az ügyfelekkel való kapcsolatuk még időtállóbb legyen, a többcsatornás megközelítésről átállnak az „első a digitalizáció” módszerre. Ez azonban nem jelenti a digitalizáció kizárólagosságát: az emberi tényező fontos marad. Ezáltal feltudják venni a versenyt a csak digitálisan működő bankokkal (pl. N26, Revolut stb.).

A digitalizáció elsődleges szerepet kap mind a disztribúcióban, mind az operációban. A K&H célja, hogy az „Első a digitalizáció” alapelv két fő területen jelenjen meg: a disztribúciós modellben és az operációs modellben. A disztribúciós modellben ez azt jelenti, hogy az ügyfelekkel való kapcsolattartás alapját a digitális interakciók adják. Az ügyfélkapcsolatok így elsősorban digitális csatornákon keresztül zajlanak, a bank teljes termék- és szolgáltatásportfóliójára, valamint tanácsadási tevékenységére kiterjedően. Az operációs modell esetében ugyanez az alapelv határozza meg a működést: minden ügyfélszegmensben és minden disztribúciós csatormán teljes mértékben digitális folyamatokra törekszenek. A folyamatok és termékek fejlesztése a digitális értékesítés, szolgáltatás és tanácsadás szemléletében történik.

5. Adatvezérelt szervezet

A K&H ügyfelei egyre inkább nyitottak a digitális technológiák iránt. Ez a változás az olyan tényezőknek köszönhető, mint a technológiai fejlesztések, a változó személyes prioritások, és az olyan tech vállalatok, mint a Google, a Facebook és az Amazon, melyek magasra tették a lécet, és megmutatták az ügyfeleknek, milyen is az igazán kiváló ügyfélélmény.

Egyre növekszik tehát azoknak az ügyfeleknek a száma, akik a bank digitális megoldásait részesítik előnyben. Ugyanakkor a digitális csatornák egyre nagyobb mértékű használata

lehetővé teszi azt is, hogy egyre több és több adatot gyűjtsön a bank. Minden alkalommal, amikor egy új ügyfél valamelyik digitális megoldásukat választja, jelentős elektornikus lenyomatot hagy maga után, beleértve a cookie-kat. Ezek a kis szöveges fájlok olyan információt gyűjtenek, amiből többet megtudhatnak arról, hogy ügyfeleik miként használják a digitális megoldásokat. Mihez is kezdenek ezzel a rengeteg adattal? Az ügyfelek számára fontos, hogy különlegesnek érezhessék magukat, és személyre szabott kiszolgálást kapjanak. Amikor a banki, biztosítási és alapkezelői adatokat összevonják, majd ezeket további pénzügyi és nem pénzügyi adatforrásokkal egészítik ki, lehetővé válik, hogy a megfelelő üzenet a megfelelő időben, a megfelelő csatornán keresztül jusson el hozzájuk. A stratégiai adatelemzés abban segíti a bankot, hogy megértse, ügyfeleik valójában mit szeretnének még azelőtt, hogy maguk az ügyfelek tudatosítanák saját igényeiket. Ez azt jelenti, hogy proaktív módon, személyre szabott és azonnal elérhető termékeket, valamint az egyedi igényekhez igazított szolgáltatásokat tudnak kínálni számukra.

6. Pearl+

Évekkel ezelőtt bevezették a Pearl nevű vállalati kultúrát a teljes KBC Csoportra. Ez a kultúra jelentős szerepet játszott abban, hogy erős és stabil vállalatot alakítsanak ki. A „+” jelölés azt mutatja, hogy a csoport új szintre lép, miközben továbbra is a már meglévő, szilárd alapokra építkezik. A vállalati kultúra támogatja a csoporton belüli együttműködést, és az üzleti stratégia egyik alappillérét jelenti. Ennek szellemében folytatják munkájukat, a cél pedig az, hogy példát mutassanak, és egyúttal hozzájáruljanak a társadalom fenntartható fejlődéséhez. (Forrás: K&H belső oktatási anyagok)

5.1.3. IT stratégia

A K&H Banknál az informatika szerepe az elmúlt években alapvetően átalakult: a háttértámogató funkcióból stratégiai jelentőségű, üzletformáló területté nőtte ki magát. Az IT ma már nem egyszerűen kiszolgálja a bank működését, hanem aktívan alakítja annak jövőjét, formálja az üzleti modellt és hozzájárul a folyamatos innovációhoz.

Ozori Dénes, a K&H IT vezetője így fogalmazott: *„A K&H IT részlege lényegében egy kreatív műhely, ahol nem csupán végrehajtjuk, hanem értelmet is adunk a munkának”* (Fintechzone, 2025)

Ez jól kifejezi azt a szemléletet, amelyben az IT nem végrehajtó szereplőként, hanem értékteremtő partnerként működik.

A bank számos modern technológiai és fejlesztési módszertant alkalmaz, többek között agilis működést, DevOps gyakorlatokat és konténerizációt, miközben a megbízhatóság és az információbiztonság továbbra is elsődleges szempont. Mindez olyan környezetben történik, ahol a stabil működés fenntartása és az innovációs törekvések összehangolása a szabályozási keretek és a régi rendszerek miatt folyamatos kihívást jelent. Az IT-szervezetben nemcsak a technikai tudás fontos: a kommunikáció, az együttműködés, a rugalmasság és az ügyfélközpontú gondolkodás ugyanolyan meghatározóvá vált. A K&H informatikusai számára motiváló, hogy munkájuk közvetlenül kézzelfogható értéket teremtsen, és látható hatást gyakoroljon a bank működésére és ügyfélélményére. Ennek egyik látványos példája a digitális pénzügyi asszisztens, Kate, amely több millió ügyfélinterakcióval bizonyítja, milyen jelentős szerepe lehet az IT-nak a szolgáltatások fejlesztésében. (Fintechzone, 2025)

5.2. Digitális fejlesztései

A Fintechzone minden év elején interjút készít a hazai bankszektor vezetőivel, amelynek keretében 2025 januárjában Németh Balázssal, a K&H Bank innovációs vezetőjével beszélgettek. Az interjú központi témája Kate, a bank digitális pénzügyi asszisztense, valamint annak bemutatása, hogyan válhat a megoldás az ügyfelek mindennapi pénzügyi döntéseinek aktív támogatójává. A beszélgetés kitért a szolgáltatás várható funkcióbővítéseire, illetve arra is, hogy a K&H milyen technológiai prioritásokat határozott meg 2025-re. Emellett az interjú rávilágított azokra a kihívásokra is, amelyekkel a banki szektor szembesül a hiperperszonalizáció, a mesterséges intelligencia integrációja és az adatvezérelt működés előtérbe kerülése során. A következőkben az interjú során elhangzott megállapításokat és fejlesztési irányokat kívánom bemutatni, különös tekintettel arra, hogyan illeszkednek ezek a K&H Bank digitalizációs stratégiájához.

A K&H Bank 2022 szeptemberében mutatta be Kate-et, digitális pénzügyi asszisztensét, amely jelentős mértékben támogatja a bank és a biztosító ügyfeleit a gyors és kényelmes ügyintézésben. A fejlesztéssel gyakorlatilag félmillió ügyfél mobiltelefonjára került egy olyan digitális megoldás, amely folyamatosan elérhető, és számos mindennapi pénzügyi feladatot képes önállóan elvégezni.

2023 szeptemberében a bank újabb lépést tett a szolgáltatás fejlesztésében: bevezették a hangalapú forintátutalás lehetőségét. Ez fontos mérföldkövet jelentett a hazai, mesterséges intelligencián alapuló digitális asszisztensek fejlődésében, és jól mutatta, milyen irányba mozdul el a pénzügyi szektor a hangfelismerés és az AI alkalmazása terén. Az ügyfelek így már

nemcsak chatben, hanem szóban is kezdeményezhetnek átutalásokat előre rögzített partnerek részére.

2024 őszére Kate használata tovább erősödött: több mint egymillió beszélgetést bonyolított le, és havonta mintegy hatezer átutalást kezel. Funkcióinak száma elérte a kétszázat, és a mobilbanki felhasználók mintegy tizede rendszeresen igénybe veszi a szolgáltatást. Népszerűségét főként a fejlett beszédfelismerésen alapuló megoldásoknak és az automatizált ügyintézési képességeknek köszönheti. Kate többféle banki és biztosítási feladatban is támogatja az ügyfeleket, például a PIN-kód megjelenítésében, számlaszámok megkeresésében, bankkártyák aktiválásában és digitalizálásában. Emellett szerepet vállal biztosításkötésben, hitelkezelésben, illetve megtakarítási és befektetési folyamatok indításában is. Az asszisztens az ügyek közel kétharmadát önállóan intézi, ami jól mutatja a rendszer fejlettségét és a mögötte álló technológiai háttér hatékonyságát.

2024 szeptemberétől új szolgáltatásként a mobilbankban elérhetővé vált a digitális nyugdíjbiztosítás kötésének lehetősége. Ez a megoldás országos szinten is egyedülálló, és jelentősen leegyszerűsíti a nyugdíjbiztosítási szerződések megkötésének folyamatát az ügyfelek számára.

A bank digitális törekvéseit több szakmai díj is elismerte. 2023-ban a Mastercard az „Év pénzküldési megoldása” kategóriában első helyezést adott a K&H-nak, 2024-ben pedig a Global Banking and Finance Review „Legjobb Digitális Bank Magyarországon” díját, valamint az Euromoney „Magyarország legjobb digitális bankja” elismerését is elnyerték. Ezek a visszajelzések megerősítik, hogy a digitalizáció és az innováció valóban a K&H stratégiájának meghatározó alappillérei, és a bank a jövőben is ebben az irányban kíván továbbhaladni.

A K&H Bank digitális fejlesztései mögött tágabb technológiai környezet is kirajzolódik. A globális technológiai fejlődés továbbra is gyors ütemben halad, és ennek hatása a nagyvállalati szektorban már egyértelműen érzékelhető. Bár az egyes iparágak eltérő sebességgel építik be a modern technológiákat a működésükbe, a pénzügyi szektort külső szemmel továbbra is óvatos, fokozatos adaptáció jellemzi. Ennek elsődleges oka, hogy a bankok esetében a kockázatkezelési és biztonsági szempontok kiemelt jelentőséggel bírnak, ezért az új megoldások bevezetése minden esetben alapos mérlegelést igényel. E körülmények mellett ugyanakkor a pénzintézetek, így a K&H is, intenzív fejlesztéseket folytatnak annak érdekében, hogy lépést tartsanak a technológiai trendekkel. A modernizáció üteme ezért folyamatosan igazodik ahhoz a kettős elváráshoz, hogy a banknak egyrészt biztosítania kell a stabil, biztonságos működést, másrészt olyan innovációkat kell bevezetnie, amelyek megfelelnek a változó ügyféligényeknek.

Az AI integrációja a banki működés számos területére hatással van, ugyanakkor továbbra is az emberi tevékenység támogatását szolgálja, nem pedig annak teljes kiváltását. A mesterséges intelligencia alkalmazásának legnagyobb értéke azoknál a területeknél mutatkozik meg, ahol az információk gyors feldolgozása és a hatékony döntéstámogatás kiemelten fontos. A bank nemcsak kutatja az új lehetőségeket, hanem több rendszert már gyakorlatban is alkalmaz: például az irodai munkát támogató eszközként a MS Copilot már képes kérdésekre válaszolni, megbeszéléseket összefoglalni és kreatív támogatást nyújtani a dolgozóknak. A GenAI használata a K&H számára nem pusztán a meglévő folyamatok hatékonyságának növelését jelenti, hanem olyan fejlesztési irányokat is megnyit, amelyek később további innovációk alapját adhatják.

A banki szektor 2025-ben olyan technológiai kihívásokkal néz szembe, amelyek meghatározzák a pénzüzetek digitális stratégiáit. A legfontosabb területek közé tartozik a mesterséges intelligencia integrációja, a hiperperszonalizáció iránti üzleti elvárások erősödése, valamint az ökoszisztéma-alapú, platformizált működés térnyerése. A K&H Bank mindhárom területen aktív fejlesztéseket folytat. A mesterséges intelligencia mára a banki folyamatok szerves részévé vált, és támogatja az ügyfélszolgálatot, a csalásmegelőzést, a kockázatkezelést és a személyre szabott tanácsadást. A K&H digitális asszisztense, Kate, folyamatos fejlesztés alatt áll: új funkciók, nagy nyelvi modellek alkalmazása és növekvő autonómia révén egyre átfogóbb segítséget nyújt az ügyfeleknek. Emellett a bank tovább erősíti az AI szerepét a hitelbírálati és csalásmegelőzési folyamatokban is. A hiperperszonalizáció lehetővé teszi, hogy a bank az ügyfelek szokásai és igényei alapján valóban releváns ajánlatokat és értesítéseket küldjön. A legnagyobb kihívást az jelenti, hogy a nagy mennyiségű adatot biztonságosan kezeljék, és a személyre szabott tartalmakat megfelelő időben juttassák el az ügyfeleknek. A K&H ezt a fejlesztési irányt 2025-ben is kiemelten kezeli, az ügyfélélmény további javítása érdekében.

A platformizáció a bankok együttműködését és technológiai integrációját helyezi előtérbe. A cél olyan rendszer kialakítása, amelyben a különböző vállalati megoldások, felhőalapú szolgáltatások és AI-technológiák zökkenőmentesen kapcsolódnak egymáshoz, és nagy terhelés mellett is stabilan működnek. A K&H számára ez az irány biztosítja, hogy a digitális szolgáltatások egységes ökoszisztémában, biztonságosan és hosszú távon fenntartható módon működjenek. (Fintechzone, 2025)

6. Kutatási eredmények bemutatása

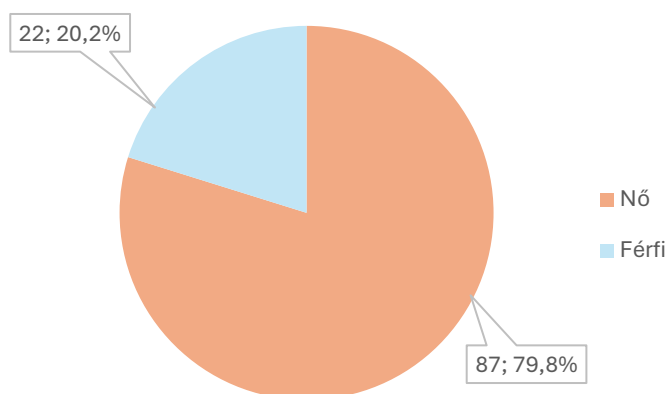
A szakdolgozat empirikus részéhez egy online kérdőíves felmérést készítettem, amely a válaszadók bankolási szokásait és a digitális banki megoldásokkal kapcsolatos tapasztalatait vizsgálta. A kérdőív 18 kérdésből állt, és összesen 109 kitöltés érkezett rá. Véletlenszerű mintavétellel teljesült az adatgyűjtés, tehát a minta nem tekinthető reprezentatívnak sem a teljes magyar lakosságra, sem egyetlen bank ügyfélkörére. A kérdőív célcsoportját Magyarországon élő, banki szolgáltatásokat igénybe vevő, 18 év feletti személyek alkották. A kérdések túlnyomó többsége kötelező jellegű volt, azonban egy kérdés opcionális formában szerepelt. Ez az opcionális kérdés így hangzott: „*Amennyiben használja az online szolgáltatásokat, melyik az a funkció, amit a legtöbbször igénybe vesz?*”. Ezt a kérdést két válaszadó nem töltötte ki, mivel az előző kérdésben azt jelezték, hogy nem vesznek igénybe digitális banki szolgáltatásokat, így számukra a kérdés nem volt releváns. A beérkezett válaszok összességében megbízható alapot nyújtanak a digitális bankolási magatartás vizsgálatához és a kutatási kérdések megválaszolásához. A kérdőív mellékletként csatolva tekinthető meg.

Demográfiai adatok

A kérdőív lezáró szakaszában kaptak helyet a válaszadók demográfiai adataira vonatkozó kérdések, mint a nem, az életkor, az iskolai végzettség és a lakóhely. Ezek a személyes jellegű kérdések szándékosan a kérdőív végére kerültek, mivel pszichológiai kutatások szerint, ha ilyen jellegű kérdések a felmérés elején szerepelnek, egyes válaszadók nagyobb arányban szakítják meg a kitöltést, a kérdőív végén szerepeltetve azonban lényegesen magasabb válaszadási arány érhető el. Az elemzés logikai felépítése érdekében viszont ezzel a blokkal kezdem a kapott adatok bemutatását.

A 4. ábrán a nemek szerinti megoszlás látható, amiről leolvashatjuk, hogy a kitöltők 79,8%-a (87 fő) nő, 20,2%-a (22 fő) pedig férfi volt. Ebből következtethetünk arra is, hogy a digitális bankolást a nők részesítik előnyben, nagyobb arányban használják az elektronikus bankolási megoldásokat, valamint a férfiaknak kisebb a kérdőív kitöltési hajlandóságuk.

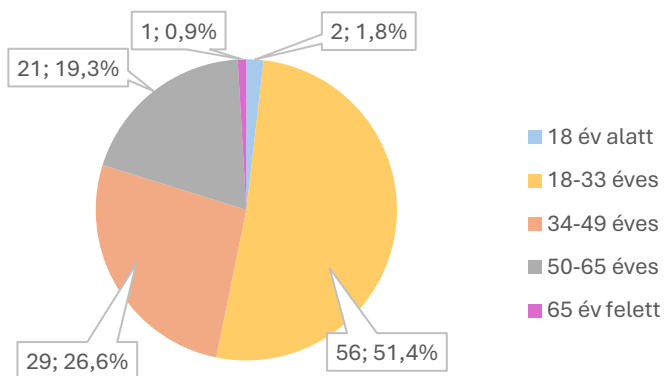
4. ábra Nemek szerinti megoszlás



Forrás: kérdőív eredményei alapján saját szerkesztés

Az 5. ábra a kitöltők életkor szerinti megoszlását mutatja, ami jól láthatóan egyenetlen. A legnagyobb csoportot a 18 és 33 év közöttiek alkotják, akik 56 fővel (51,4%) a minta több, mint felét teszik ki. A második legnagyobb korosztály a 34-49 évesek, 29 fővel (26,6%). Az 50-65 évesek aránya mérsékeltebb (21 fő; 19,3%). A legfiatalabb (18 év alatti) és a legidősebb (65 év feletti) korcsoport aránya jelentősen alacsonyabb, mindössze 2 fő (1,8%), illetve 1 fő (0,9%) tartozik ide. A válaszadók összetétele alapján megállapítható, hogy a kérdőívet döntően a 18-33 éves korosztály töltötte ki, amely a generációkutatás szerint főként a Z generációt, illetve a fiatal Y (millenniumi) generációt foglalja magába. E korcsoport jellemzően magas digitális kompetenciával rendelkezik, és aktív használója az online szolgáltatásoknak.

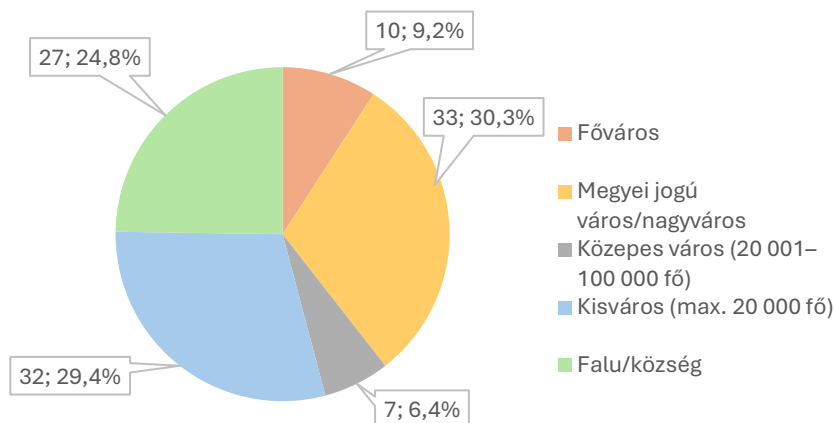
5. ábra Életkor szerinti megoszlás



Forrás: kérdőív eredményei alapján saját szerkesztés

A 6. ábrán látható, hogy a lakóhely szerinti megoszlás alapján a válaszadók legnagyobb része megyei jogú városból vagy nagyvárosból származik (33 fő; 30,3%). Szorosan mögöttük következnek a kisvárosok lakói (32 fő; 29,4%). A falvakból vagy községekből érkezők aránya szintén számottevő (27 fő; 24,8%). A fővárosi válaszadók aránya ennél alacsonyabb (10 fő; 9,2%), míg a közepes városban élő kitöltők teszik ki a legkisebb csoportot (7 fő; 6,4%).

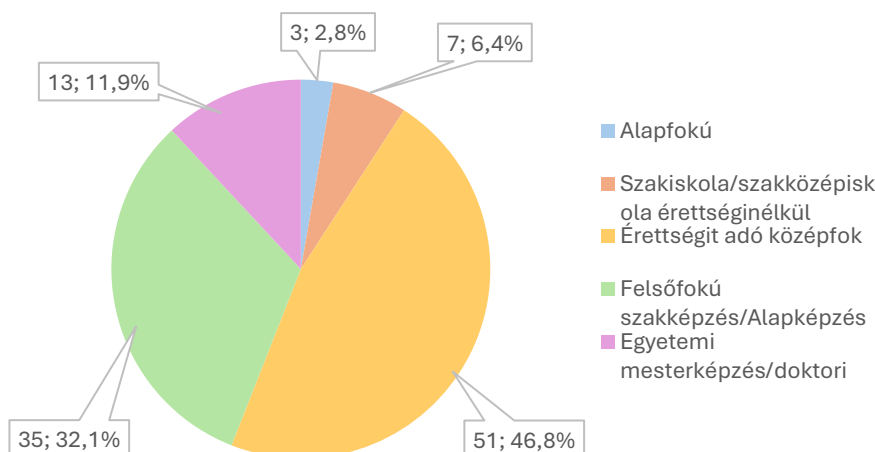
6. ábra Lakóhely szerinti megoszlás



Forrás: kérdőív eredményei alapján saját szerkesztés

Az iskolai végzettség szerinti megoszlás a 7. ábrán látható. A kitöltők között a legnagyobb arányt az érettségit adó középfokkal rendelkezők teszik ki, ez 51 főt (46,8%) jelent. Nagy arányban érkezett még kitöltés a felsőfokú végzettséggel rendelkezők részéről is, ami 35 főt (32,1%) jelöl. Az egyetemi mesterképzés/doktori szintet elért kitöltők 13 főt tesznek ki, ami 11,9%. A szakképzettséggel, de érettségi nélkül rendelkezők aránya mérsékelt (7 fő; 6,4%), míg az alapképzettségük száma mindössze 3 fő, ami 2,8%.

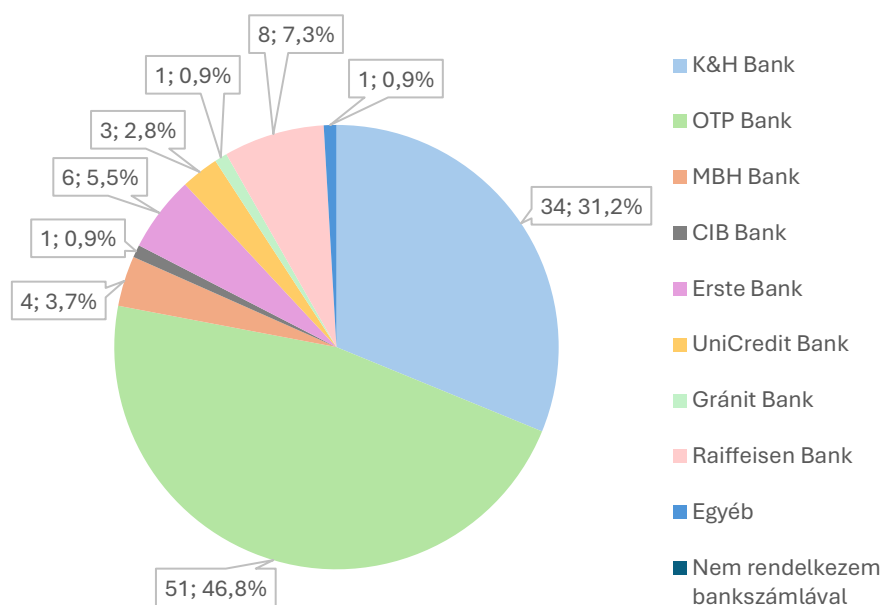
7. ábra Iskolai végzettség szerinti megoszlás



Forrás: kérdőív eredményei alapján saját szerkesztés

A válaszadók banki hovatartozása alapján (8. ábra) az OTP Bank rendelkezik a legnagyobb ügyfélbázissal a mintában, összesen 51 fővel (46,8%). A második leggyakoribb választás a K&H Bank (34 fő; 31,2%). A harmadik helyen 8 fővel és 7,3%-kal a Raiffeisen Bank áll. A többi bank aránya jóval kisebb, ezek 14,7%-ot tesznek kis összesen. Ebből 1 fő választotta az „Egyéb” kategóriát, ahova a fel nem sorolt bankok értendők. A „Nem rendelkezem bankszámlával” válaszlehetőségre nem érkezett kitöltés. Az adatok alapján jól látható, hogy a válaszadók túlnyomó része a magyar bankpiac két meghatározó szereplőjét, az OTP Bankot és a K&H Bankot használja. Ez arra utalhat, hogy a minta tagjai jellemzően a stabil, országos lefedettségű bankokat részesítik előnyben. A kitöltők körében az OTP ügyfeleinek kiemelkedően magas száma a hazai bankpiaci trendekkel összhangban arra utal, hogy a bank a mintában is piacvezetőként jelenik meg.

8. ábra Bankok szerinti megoszlás

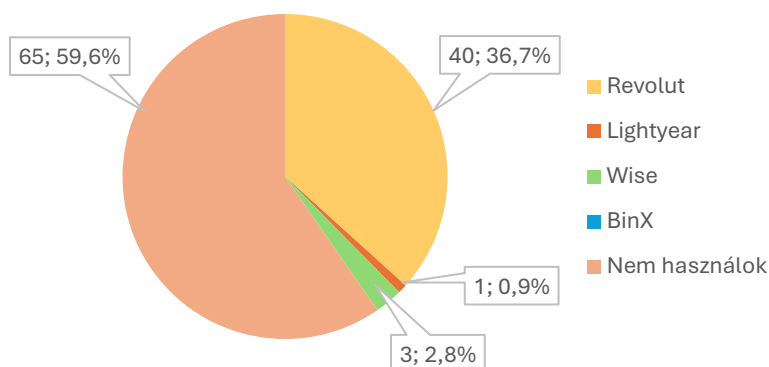


Forrás: kérdőív eredményei alapján saját szerkesztés

A 9. ábra a digitális banki szolgáltatások használatának megoszlását mutatja be a válaszadók körében. Az adatok alapján a legnagyobb csoportot a digitális bankot nem használók alkotják, ezt 65 fő jelölte be, ami a megkérdezettek 59,6%-át jelenti. A használók válaszai alapján, a Revolut bizonyult a legnépszerűbbnek, amit 40 fő (36,7%) adott válaszként. A Wise-ra 3 válasz érkezett, ez a megkérdezettek 2,8%-a, a Lightyear 1 fő (0,9%), míg a BinX-et senki sem jelölte be. A minta alapján a digitális banki szolgáltatások használata még nem tekinthető általánosnak és a digitális bankolás hazai elfogadottsága a vizsgált körben még fejlődési szakaszban van. A

válaszadók több mint fele egyáltalán nem használ ilyen típusú pénzügyi alkalmazást. A digitális szolgáltatók közül egyértelműen a Revolut a legjelentősebb szereplő. A kisebb szolgáltatók (Wise, Lightyear, BinX) alacsony aránya arra utal, hogy ezek a platformok még kevésbé terjedtek el a megkérdezettek körében.

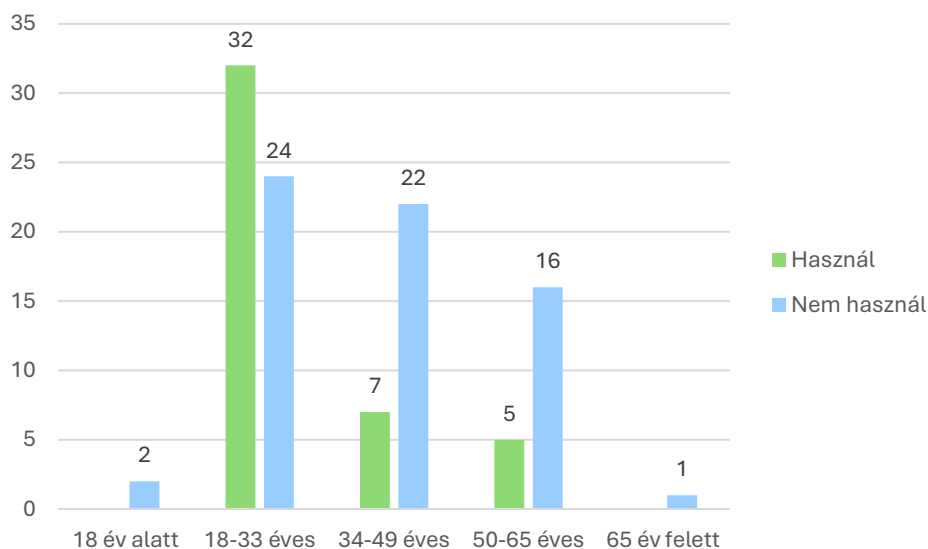
9. ábra Digitális bank használók megoszlása



Forrás: kérdőív eredményei alapján saját szerkesztés

A 10. ábra azt mutatja, hogy az egyes korcsoportok milyen arányban használnak fintech szolgáltatásokat. Az adatok egyértelműen azt mutatják, hogy a fintech szolgáltatások használata a 18-33 év közöttiek körében a legelterjedtebb. Ez a korosztály nyitottabb és nagyobb komforttal használja az online pénzügyi megoldásokat. A többi korcsoport esetében jóval nagyobb azoknak a száma, akik nem használnak fintech szolgáltatásokat, mint azoknak, akik igen. A kitöltők között 2 fő volt 18 év alatt és 1 fő 65 év felett, ebben a két kategóriában egyik válaszadó sem használ digitális bankot. A legkisebb eltérés a 18-33 év közöttiek esetében figyelhető meg, ahol a digitális bankot használók (57,1%) és nem használók (42,9%) aránya közel kiegyensúlyozott. A diagram alapján a legnagyobb eltérési arány az 50-65 éves korcsoportban figyelhető meg. Itt a használók aránya 23,8%, a nem használók aránya 76,2%. Ez 52,4 százalékpontos különbséget jelent, viszont a 34-49 év közöttieknél is szinte ugyan ez olvasható le az ábrából, ott 51,8 százalékpontos eltérés van.

10. ábra Fintech használat életkor szerinti megoszlása

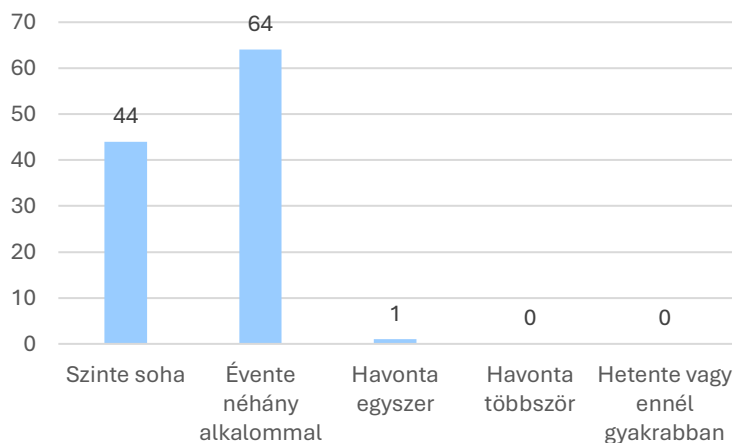


Forrás: kérdőív eredményei alapján saját szerkesztés

Bankolási szokások és szolgáltatáshasználat

Az 11. ábra azt mutatja, milyen gyakran látogatnak el a válaszadók személyesen a bankfiókba. A legtöbben évente néhány alkalommal keresik fel a bankjukat (64 fő). Jelentős csoportot alkotnak azok is, akik szinte soha nem járnak fiókba (44 fő). A havonta egyszeri fióklátogatás mindössze 1 főre jellemző, míg havonta többször, illetve heti gyakorisággal senki sem intéz ügyet személyesen a kitöltők közül. Ez arra utal, hogy a válaszadók többsége elsősorban digitális csatornákat részesít előnyben, és csak szükség esetén jelenik meg a bankfiókban.

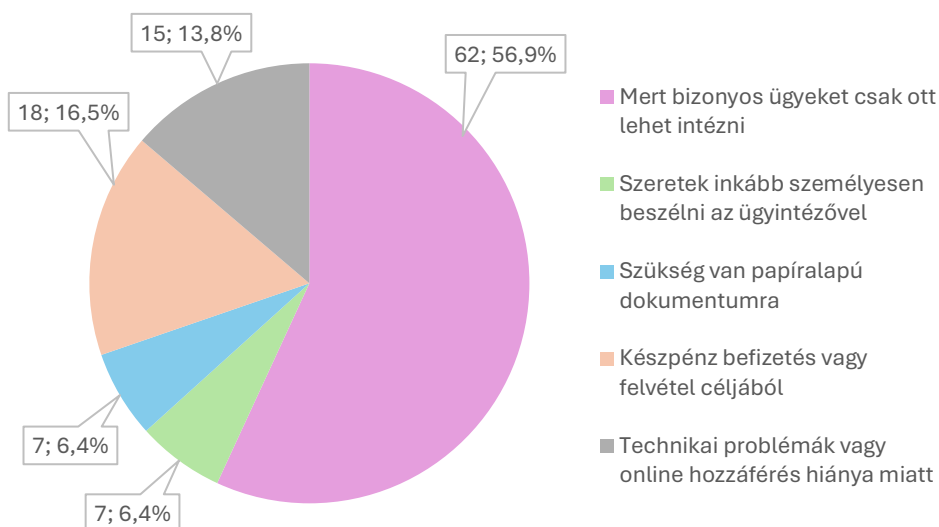
11. ábra Bankfiók látogatásának gyakorisága



Forrás: kérdőív eredményei alapján saját szerkesztés

A 12. ábrán az eredmények azt mutatják, hogy a bankfiókok felkeresésének legfőbb oka továbbra is a csak személyesen intézhető ügyek jelenléte, ami arra utal, hogy a digitális csatornák még nem tudnak teljes körű alternatívát nyújtani minden esetben. A készpénzkezeléssel kapcsolatos ügyek továbbra is fontos szerepet játszanak, a papíralapú dokumentum igénye és a technikai problémák jelenléte pedig arra világít rá, hogy a digitalizált ügyintézésnek vannak még akadályai, különösen azok számára, akik kevésbé rendelkeznek stabil online hozzáféréssel vagy digitális kompetenciával. Ez jól összhangban áll az előző diagram eredményeivel, amelyek szerint a válaszadók többsége csak ritkán keresi fel személyesen a bankfiókot. A mostani ábra ezt tovább árnyalja, hiszen látható, hogy ha mégis fiókba kell menni, a kitöltők elsősorban olyan ügyeket intéznek, amelyek kizárólag személyesen végezhetők el.

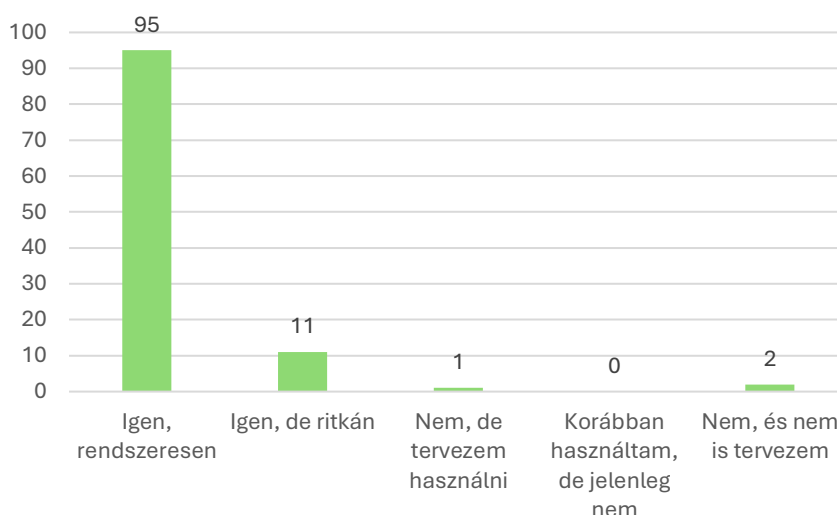
12. ábra Bankfióki látogatás okának megoszlása



Forrás: kérdőív eredményei alapján saját szerkesztés

A következő 13. ábra azt mutatja be, hogy a válaszadók használják-e az online banki szolgáltatásokat. A kitöltők döntő többsége rendszeresen használ online banki szolgáltatásokat, összesen 95 fő tartozik ebbe a kategóriába. További 11 fő csak ritkán használja ezeket a csatornákat. Mindössze 1 fő jelezte, hogy nem használ online bankot, de tervezi a jövőben, míg 2 fő egyáltalán nem él és nem is kíván élni a digitális bankolás lehetőségével. Olyan válaszadó nem volt, aki korábban használta volna, de mára már nem. Ez arra utal, hogy a megkérdezettek számára a digitális banki megoldások mindennapi eszközzé váltak, és széles körben elfogadott alternatívát jelentenek a személyes ügyintézéssel szemben.

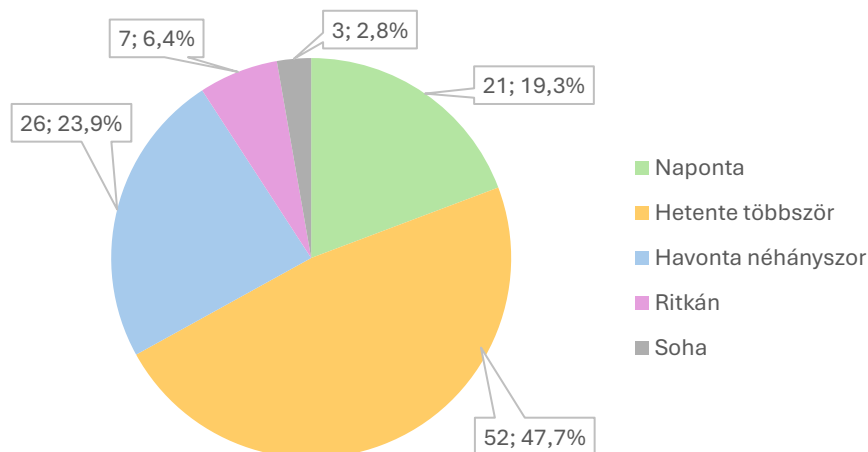
13. ábra Online banki szolgáltatások használatának megoszlása



Forrás: kérdőív eredményei alapján saját szerkesztés

A kérdőívben szerepelt egy arra vonatkozó kérdés is, hogy milyen gyakorisággal használják az online banki szolgáltatásokat. (14. ábra) A beérkezett válaszok alapján elmondható, hogy a kitöltők majdnem fele (52 fő; 47,7%), rendszeresen, hetente többször használja az online banki platformokat. Jelentős arányt képviselnek azok is, akik havonta néhányszor (23,9%), és naponta (19,3%) használják ezeket a szolgáltatásokat. Emellett 7 fő válaszolt úgy, hogy csak ritkán nyúl az online felületekhez, míg 3 fő a soha válaszlehetőséget jelölte meg. Az adatok alapján az online bankolás a vizsgált minta körében erősen beépült a mindennapi pénzügyi rutinba. A ritkán vagy soha nem használók aránya nagyon alacsony, így a digitális bankolás elutasítása marginálisnak tekinthető a mintában.

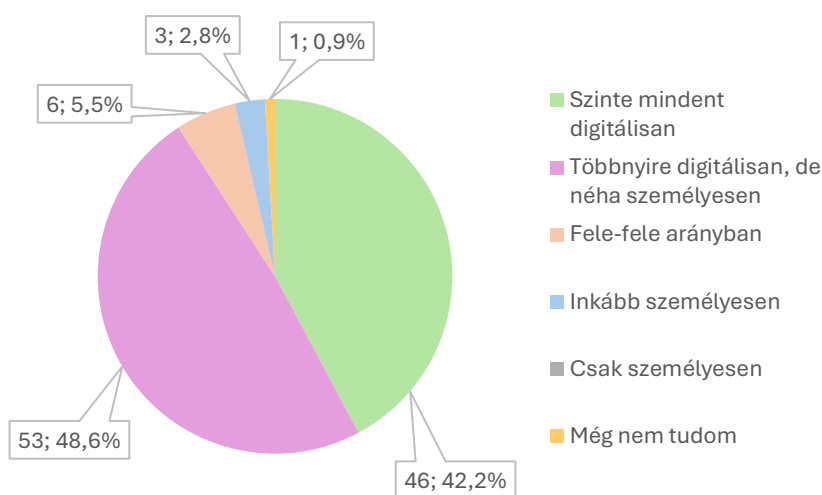
14. ábra Online banki szolgáltatások használatának gyakorisága



Forrás: kérdőív eredményei alapján saját szerkesztés

A 15. ábra a válaszadók jövőbeni bankolási preferenciáit szemlélteti, vagyis azt mutatja be, hogy a kitöltők milyen módon tervezik a későbbiekben intézni banki ügyeiket. Az eredmények egyértelműen azt jelzik, hogy a válaszadók döntő többsége, közel 91%, a jövőben is elsősorban digitális csatornákon kívánja intézni banki ügyeit. Ez azt mutatja, hogy a digitalizáció tartós és erős trendként jelenik meg a bankolási szokásokban. A „fele-fele arányban” kategória csupán 6 főt tesz ki (5,5%), míg 3 fő úgy vélekedik, hogy inkább személyesen szeretne bankolni. A válaszadók körében 1 fő nem tudja megítélni a jövőbeni preferenciáját. A „csak személyesen” lehetőséget senki sem jelölte.

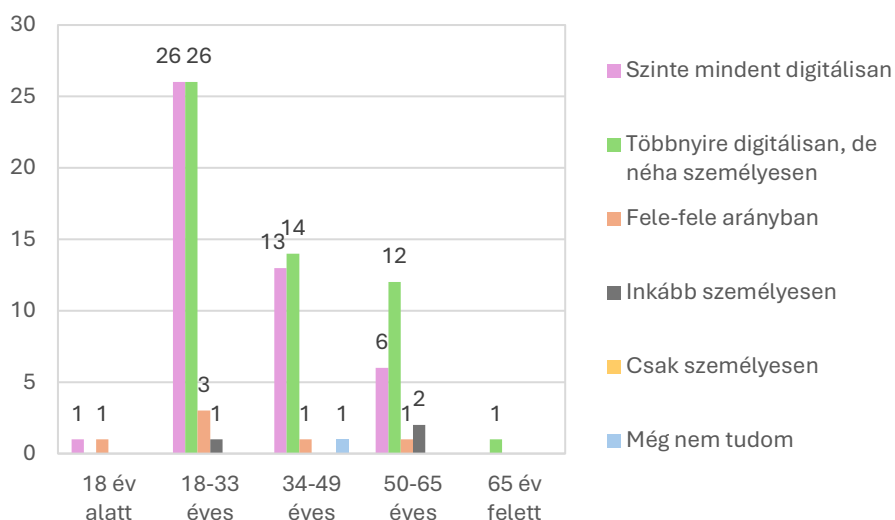
15. ábra A jövőbeni bankolási preferenciák megoszlása



Forrás: kérdőív eredményei alapján saját szerkesztés

Az előző diagram eredményeihez kapcsolódva azt is vizsgáltam, hogy a jövőbeni bankolási preferenciák hogyan oszlanak meg az egyes életkori csoportok között. Mindegyik korcsoportból elmondható, hogy a digitális bankolási formák dominálnak. A fele-fele arányban használók is megjelennek a legtöbb korcsoportban, de ezek száma elenyésző, ahogy az inkább személyesen használók válaszai is. Ez arra utal, hogy a digitális bankolás elfogadottsága és jövőbeni szerepe korfüggetlenül erős, és a technológiai nyitottság elsősorban annak mértékében, nem pedig irányában tér el. (16. ábra)

16. ábra A jövőbeni bankolási preferenciák életkor szerinti megoszlása



Forrás: kérdőív eredményei alapján saját szerkesztés

Összefüggésvizsgálat

A kutatás során a változók közötti kapcsolat vizsgálatára Spearman-féle rangkorrelációt alkalmaztam. Ez a módszer lehetővé teszi annak feltárását, hogy a különböző bankolási szokások és preferenciák milyen irányú és erősségű kapcsolatban állnak egymással. A korrelációs együttható értéke -1 és +1 között lehet. Ha pozitív, akkor ahogy nő az egyik változó értéke, általában nő a másik is. Ha negatív, akkor ahogy nő az egyik változó értéke, a másik általában csökken. A 0 értéknél nincs kapcsolat a két tényező között, függetlenek egymástól.

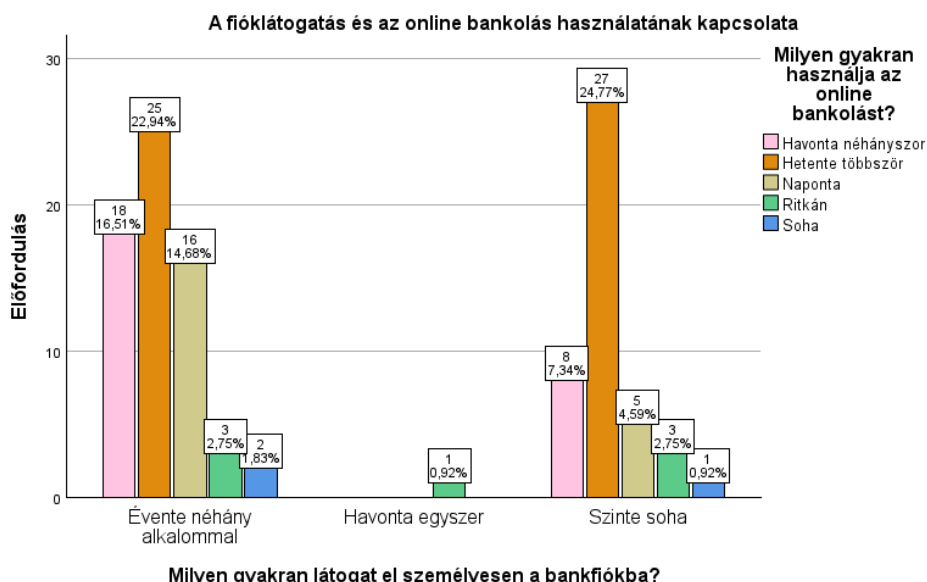
A továbbiakban a két vizsgált tényező közötti kapcsolat szorosságát az alábbi séma alapján fogom értékelni:

- 0,00-0,10: gyakorlatilag nincs / nagyon gyenge kapcsolat
- 0,10-0,30: gyenge kapcsolat
- 0,30-0,50: közepes kapcsolat
- 0,50 felett: erős kapcsolat

A korrelációs vizsgálat mellett keresztábra-elemzéseket is alkalmaztam. Ezek az elemzések lehetővé tették, hogy a különböző bankolási szokások és preferenciák kapcsolatát gyakorisági eloszlások formájában is összehasonlítsam. A Friedman-próba pedig lehetővé tette, hogy a válaszadók által adott rangsorolt értékeléseket összehasonlítva megvizsgáljam, mely digitális bankolási szempontokat ítélik relatíve fontosabbnak.

A 17. ábra eredményei egyértelműen azt mutatják, hogy az online bankolást rendszeresen használó ügyfelek lényegesen ritkábban keresik fel személyesen a bankfiókot. Azok között, akik szinte soha nem járnak fiókba, vagy csak évente néhány alkalommal, rendkívül magas az online bankolást hetente többször használók aránya (27 és 25 fő). Emellett, akik évente néhány alkalommal látogatják a bankfiókot, náluk magas az aránya azoknak is, akik havonta többször (16,51%), és naponta (14,68%) használják az online banki platformokat. Ez azt jelzi, hogy a digitális csatornák jelentős mértékben helyettesítik a személyes bankfióki ügyintézés.

17. ábra A fióklátogatás és az online bankolás használatának kapcsolata



Forrás: kérdőív eredményei alapján saját szerkesztés

Az online bankolás kényelmi szempontjának fontossága és a digitális szolgáltatásokkal való elégedettség között pozitív, közepes erősségű, statisztikailag szignifikáns kapcsolat mutatható ki ($p = 0,311$; $p = 0,001$). A biztonság ($p = 0,239$; $p = 0,006$), a gyorsaság ($p = 0,297$; $p = 0,001$), a könnyen kezelhetőség ($p = 0,288$; $p = 0,001$), az alacsonyabb díjak ($p = 0,235$; $p = 0,007$), valamint az egyszerű belépés ($p = 0,170$; $p = 0,039$) fontossága szintén pozitív, de gyenge erősségű, szignifikáns kapcsolatot mutat az elégedettséggel. Ez azt jelenti, hogy azok a válaszadók, akik fontosnak tartják ezeket a tényezőket, rendszerint magasabb elégedettséggel értékelik a saját bankjuk digitális szolgáltatásait. A H_0 -t elvetjük, van szignifikáns kapcsolat a tényezők fontossága és az elégedettség között. (2. táblázat)

2. táblázat Online bankolási tényezők fontossága és a digitális szolgáltatásokkal való elégedettség összefüggésvizsgálata

Tényező fontossága	Elégedettség a bank digitális szolgáltatásaival		
	Korrelációs együttható	Szignifikancia (p-érték)	N
Kényelem	0,311	0,001	109
Biztonság	0,239	0,006	109
Gyorsaság	0,297	0,001	109
Könnyen kezelhetőség	0,288	0,001	109
Alacsonyabb díjak	0,235	0,007	109
Egyszerű belépés	0,170	0,039	109

Forrás: kérdőív eredményei alapján saját szerkesztés

A vizsgálat során azt is elemeztem, hogy az online bankolás minőségi jellemzői közül a kényelem és a gyorsaság milyen mértékben függnek össze egymással. A Spearman-féle korreláció eredményei alapján a kényelem és a gyorsaság megítélése között erős, pozitív és statisztikailag szignifikáns kapcsolat mutatható ki ($\rho = 0,688$; $p < 0,001$). Ez azt jelenti, hogy azok az ügyfelek, akik kényelmesnek találják az online banki felületeket, jellemzően gyorsnak is érzékelik azokat. A H_0 -t elvetjük, van szignifikáns kapcsolat a két változó között. (3. táblázat)

3. táblázat Gyorsaság és kényelem közötti összefüggésvizsgálat

Kényelem	Gyorsaság	
	Korrelációs együttható	Szignifikancia (p)
	0,688	0,001

Forrás: kérdőív eredményei alapján saját szerkesztés

Az 4. és 5. táblázatok a biztonság kapcsolatát mutatják be a kényelemmel és a gyorsasággal. Mindkét esetben pozitív, közepes erősségű, szignifikáns kapcsolat áll fenn. Ez az eredmény azt jelenti, hogy azok az ügyfelek, akik kényelmesnek és gyorsnak találják a digitális banki felületeket, jellemzően biztonságosnak is érzékelik azokat. Az eredmény ugyanakkor nem utal ok-okozati viszonyra, csupán a megítélési dimenziók párhuzamos alakulását mutatja. A H_0 -t elvetjük, van szignifikáns kapcsolat a két változó között.

4. táblázat Kényelem és biztonság közötti összefüggésvizsgálat

	Biztonság	
Kényelem	Korrelációs együttható	Szignifikancia (p)
	0,500	0,001

Forrás: kérdőív eredményei alapján saját szerkesztés

5. táblázat Gyorsaság és biztonság közötti összefüggésvizsgálat

	Biztonság	
Gyorsaság	Korrelációs együttható	Szignifikancia (p)
	0,415	0,001

Forrás: kérdőív eredményei alapján saját szerkesztés

A kényelem, a gyorsaság és a biztonság fontosságának összehasonlítására Friedman-próbát alkalmaztam (18. ábra). Az eredmények szignifikáns kapcsolatot mutattak a három tényező között ($p = 0,020$). Az átlagos rangsorok alapján a biztonság (Mean Rank = 2,11) bizonyult a legfontosabb szempontnak, ezt követte a kényelem (Mean Rank = 1,97) és a gyorsaság (Mean Rank = 1,92).

18. ábra Az online bankolás egyes szempontjainak fontossági rangsora

Ranks	
	Mean Rank
Mennyire tartja fontosnak az alábbi szempontokat az online banki szolgáltatások használata során? (1=egyáltalán nem fontos, 6=nagyon fontos) [Kényelem]	1,97
Mennyire tartja fontosnak az alábbi szempontokat az online banki szolgáltatások használata során? (1=egyáltalán nem fontos, 6=nagyon fontos) [Biztonság]	2,11
Mennyire tartja fontosnak az alábbi szempontokat az online banki szolgáltatások használata során? (1=egyáltalán nem fontos, 6=nagyon fontos) [Gyorsaság]	1,92

Forrás: SPSS-ben Friedman-próba eredménye

Összefoglalás, javaslatétel

A digitális technológiák gyors fejlődése az elmúlt években alapvetően formálta át a banki szolgáltatásokhoz való hozzáférést és az ügyfelek elvárásait. A bankolás mindennapi gyakorlata egyre inkább az online térbe helyeződik át, ahol a felhasználók a személyes ügyintézészel szemben a gyors, kényelmes és könnyen kezelhető megoldásokat részesítik előnyben. A digitalizáció térnyerése ugyanakkor számos kérdést vet fel azzal kapcsolatban, hogy milyen tényezők befolyásolják az ügyfelek online csatornákhöz való viszonyát, illetve milyen mértékben képesek ezek a szolgáltatások kiváltani a hagyományos bankfióki jelenlétet. A digitális platformokra történő átállás újfajta elvárásokat és megoldásokat követel meg mind a szolgáltatóktól, mind a felhasználóktól, ezért különösen fontos megérteni, hogy a felhasználók milyen szempontok alapján döntenek az online bankolás mellett, és hogyan változnak a bankfióki ügyintézéshez kapcsolódó szokásaik. Dolgozatommal ezt a jelenséget vizsgáltam meg és mutattam be. Egy primer kutatás elvégzésével a következő két kutatási kérdésre adtam választ:

K1: Milyen mértékben helyettesíti az online bankolás a személyes bankfióki ügyintézés az ügyfelek körében?

A K1 kutatási kérdés megválaszolásához a 17. ábra szolgált alapul, amely a fióklátogatás gyakorisága és az online bankolás használata közötti kapcsolatot szemlélteti. A vizsgálat eredményei alapján megállapítható, hogy az online bankolás egyre inkább átveszi a személyes bankfióki ügyintézés szerepét, hiszen minél gyakrabban használ valaki digitális szolgáltatásokat, annál ritkábban jelenik meg személyesen a bankfiókban. A nagyon alacsony fióklátogatási gyakoriság alapján a bankoknak érdemes tovább csökkentenie a személyes ügyintézéshez kötődő kapacitásait. A digitalizáció mélyítése hosszú távon költségcsökkentést és hatékonyabb ügyfélkiszolgálást eredményezhet. A bankok célozhatnak kommunikációjukat az online bankolás előnyeire (gyorsaság, egyszerűség, kényelmi funkciók), mivel ez tovább növelheti az online csatornába vetett bizalmat.

K2: Milyen tényezők befolyásolják leginkább az ügyfelek döntését az online bankolás használata mellett?

A 2. táblázat eredményei alapján megállapítható, hogy az online bankolás használatát elsősorban a kényelem, a gyorsaság és a könnyen kezelhetőség befolyásolja. Ezek mutatták a legerősebb kapcsolatot az ügyfelek digitális szolgáltatásokkal való elégedettségével, míg a

többi vizsgált tényező másodlagos, de releváns hatással bír. Ezek a tényezők jelzik leginkább, hogy a felhasználók mennyire érzik gördülékenynek és hatékonnak az online banki folyamatokat, ami közvetlenül hat a használati hajlandóságra. A korrelációs eredmények alapján azoknál az online bankolási jellemzőknél, ahol az ügyfelek elégedettsége jelenleg alacsonyabb, érdemes célzott fejlesztéseket megvalósítani. A biztonsággal kapcsolatos elégedettség növelése érdekében érdemes lenne edukációs kampányokat indítani (videók, interaktív útmutatók, érthető biztonsági összefoglalók), amelyek bemutatják, hogy a bank milyen technológiai megoldásokkal védi a tranzakciókat. A bankok nyújthatnának személyre szabottabb digitális funkciókat. Például: azoknak, akik a gyorsaságot értékelik, felajánlható „gyors művelet” menü, akik a biztonságot tartják fontosnak, extra biztonsági opciók bekapcsolása ajánlható fel, az egyszerű kezelhetőséget igénylőknek letisztult, minimalista felület biztosítható.

A kutatási kérdések megválaszolását követően a felállított hipotéziseim bizonyítása a következőképpen alakult:

H1: *Az ügyfelek többsége a jövőben előnyben fogja részesíteni a digitális szolgáltatásokat a hagyományos bankfióki ügyintézésessel szemben.* - IGAZ

A *Bankolási szokások és szolgáltatáshasználat* fejezet 15. és 16. ábrái egyértelműen alátámasztják a H1 hipotézist, mivel a teljesen vagy többnyire digitális ügyintézés választók aránya meghaladja a 90%-ot, miközben a kizárólag személyes ügyintézés preferálók száma elenyésző. Az életkori bontás tovább erősíti ezt a megállapítást, hiszen minden korcsoportban a digitális megoldások dominálnak, csupán azok mértéke különbözik. Mindez arra utal, hogy a banki digitalizáció további térnyerése várható, és a felhasználók jövőbeni bankolási magatartása erősen a digitális irányba tolódik, tehát ez az állítás igaz.

H2: *A kényelem és az időmegtakarítás fontosabb tényező az ügyfelek számára, mint a biztonság.* - HAMIS

A 18. ábra eredményei alapján egyértelműen látható, hogy a válaszadók az online bankolás során leginkább a biztonságot részesítik előnyben, míg a kényelem és a gyorsaság csak ezt követően jelenik meg a döntési szempontok között. Ennek megfelelően a H2 hipotézis – miszerint a kényelem és az időmegtakarítás fontosabb szerepet játszanak, mint a biztonság – nem igazolható, tehát ez az állítás hamis.

Hivatkozások

1. Avornicului, M., Gubán, Á., Seer, L. & Szőcs, I., 2019. *Az internet és lehetőségei*. 1117 Budapest, Budafoki út 187–189. A. ép. III. em.: Akadémiai Kiadó.
2. Baksa, M., Freund, A., Demeter, K. & Losonci, D., 2021. *Üzlet 4.0 – Magyarországi vállalati tapasztalatok*. 1117 Budapest, Budafoki út 187–189. A. ép. III. em.: Akadémiai Kiadó.
3. Bank, K., 2025. *Bank*. [Online]
Available at: <https://www.kh.hu/bank>
[Hozzáférés dátuma: 29. 09. 2025].
4. Bank, K., 2025. *Tevékenység*. [Online]
Available at: <https://www.kh.hu/csoport/bank/tevekenyseg>
[Hozzáférés dátuma: 29. 09. 2025].
5. Bank, K., 2025. *Történet*. [Online]
Available at: <https://www.kh.hu/csoport/bank/tortenet>
[Hozzáférés dátuma: 29. 09. 2025].
6. Bányai, E. & Novák, P. szerk., 2016. *Online Üzlet és Marketing*. 1117 Budapest, Prielle Kornélia u. 21–35.: Akadémiai Kiadó.
7. Deloitte, 2025. *Ai-in-banking*. [Online]
Available at: <https://www.deloitte.com/us/en/services/consulting/articles/ai-in-banking.html>
[Hozzáférés dátuma: 11. 11. 2025].
8. ECB, 2024. *ECB Banking Supervision Annual Report 2023*, 60640 Frankfurt am Main, Germany: European Central Bank.
9. EY, 2025. *Global Banking Outlook 2025*, hely nélk.: EY.
10. Fintechzone, 2025. *AI, hiperperszonalizáció és Kate: Németh Balázs a K&H Bank 2025-ös digitális prioritásairól*. [Online]
Available at: <https://fintechzone.hu/ai-hiperperszonalizacio-es-kate-nemeth-balazs-a-kh-bank-2025-os-digitalis-prioritasairol/>
[Hozzáférés dátuma: 30. 11. 2025].
11. Fintechzone, 2025. *Az IT stratégiai szerepe a K&H-nál: Hogyan formálja az informatika a banki üzletet?*. [Online]
Available at: <https://fintechzone.hu/az-it-strategiai-szerepe-a-kh-nal-hogyan-formalja-az-informatika-a-banki-uzletet/>
[Hozzáférés dátuma: 30. 11. 2025].
12. Fintechzone, 2025. *Hogyan fizetünk majd 2030-ban? A jövő komplexebb, mint gondolnánk*. [Online]
Available at: <https://fintechzone.hu/hogyan-fizetunk-majd-2030-ban-a-jovo-komplexbb-mint-gondolnank/>
[Hozzáférés dátuma: 19. 11. 2025].

13. Katona, K., szerk., 2018. *A pénzügyi közvetítőrendszer funkciói. Magyar fejlődési, szabályozási és intézményi sajátosságok.* 1117 Budapest, Budafoki út 187–189. A/III.: Wolters Kluwer Hungary Kft..
14. Korondi, I., 2010. *Bankrendszer. A Jegybank kitüntetett szerepe,* 1085 Budapest, Baross u. 52.: Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet.
15. Lentner, C., 2017. *Rendszerváltás és pénzügypolitika.* 1117 Budapest, Prielle Kornélia u. 21–35.: Akadémiai Kiadó.
16. Mastercard, 2025. *Open Banking Solutions.* [Online]
Available at: <https://www.mastercard.hu/hu-hu/mastercard-uzleti-megoldasok/open-banking-solutions.html>
[Hozzáférés dátuma: 15. 11. 2025].
17. McKinsey & Company, 2023. *The Global Banking Annual Review 2023: The Great Banking Transition,* hely nélk.: McKinsey & Company.
18. MNB, 2023. *Fintech és Digitalizációs Jelentés,* 1013 Budapest, Krisztina körút 55.: Magyar Nemzeti Bank.
19. MNB, 2023. *Pénzügyi szolgáltatás közvetítői alapismeretek.* Budapest: Magyar Nemzeti Bank.
20. MNB, 2025. *Fintech és Digitalizációs Jelentés,* 1054 Budapest, Szabadság tér 8–9.: Magyar Nemzeti Bank.
21. Noszkay, E., szerk., 2023. *Tudásmenedzsment a következő két évtized határán.* 1117 Budapest, Budafoki út 187–189. A. ép. III. em.: Akadémiai Kiadó.
22. Nyikes, Á., Papp, I. & Sajtos, P., 2022. Bankok a jövő szorításában. *Hitelintézeti Szemle,* pp. 21(1), 174–183..
23. Szanyi, M., Szunomár, Á. & Török, Á. szerk., 2025. *Trendek és töréspontok VI.* 1117 Budapest, Budafoki út 187–189. A. ép. III. em.: Akadémiai Kiadó.
24. K&H belső oktató anyagok

Ábrajegyzék

1. ábra Digitalizációs stratégia készítése és monitorozásának gyakorisága a bankok körében	18
2. ábra Digitálisan elérhető funkciók az egyes banki elektronikus felületeken	31
3. ábra Lakossági és vállalati ügyfelek csatornahasználata.....	32
4. ábra Nemek szerinti megoszlás	51
5. ábra Életkor szerinti megoszlás.....	51
6. ábra Lakhely szerinti megoszlás.....	52
7. ábra Iskolai végzettség szerinti megoszlás	52
8. ábra Bankok szerinti megoszlás	53
9. ábra Digitális bank használók megoszlása	54
10. ábra Fintech használat életkor szerinti megoszlása.....	55
11. ábra Bankfiók látogatásának gyakorisága	55
12. ábra Bankfióki látogatás okának megoszlása	56
13. ábra Online banki szolgáltatások használatának megoszlása.....	57
14. ábra Online banki szolgáltatások használatának gyakorisága.....	57
15. ábra A jövőbeni bankolási preferenciák megoszlása.....	58
16. ábra A jövőbeni bankolási preferenciák életkor szerinti megoszlása	59
17. ábra A fióklátogatás és az online bankolás használatának kapcsolata.....	60
18. ábra Az online bankolás egyes szempontjainak fontossági rangsora	62

Táblázatjegyzék

1. táblázat Fintech cégek és neobankok összehasonlítása	29
2. táblázat Online bankolási tényezők fontossága és a digitális szolgáltatásokkal való elégedettség összefüggésvizsgálata	61
3. táblázat Gyorsaság és kényelem közötti összefüggésvizsgálat	61
4. táblázat Kényelem és biztonság közötti összefüggésvizsgálat.....	62
5. táblázat Gyorsaság és biztonság közötti összefüggésvizsgálat	62

Mellékletek

Kérdőív - A digitális bankolás térnyerése és következményei a hagyományos banki modellre

* Kötelező kérdés

Melyik pénzintézetnél vezeti számláját? *

- K&H Bank
- OTP Bank
- MBH Bank
- CIB Bank
- Erste Bank
- UniCredit Bank
- Gránit Bank
- Raiffeisen Bank
- Egyéb
- Nem rendelkezem bankszámlával

Melyik digitális bankot használja? *

- Revolut
- Lightyear
- Wise
- BinX
- Nem használok

Milyen gyakran látogat el személyesen a bankfiókba? *

- Szinte soha
- Évente néhány alkalommal
- Havonta egyszer
- Havonta többször
- Hetente vagy ennél gyakrabban

Miért szokott a bankfiókba menni leggyakrabban? *

- Mert bizonyos ügyeket csak ott lehet intézni
- Szeretek inkább személyesen beszélni az ügyintézővel
- Szükség van papíralapú dokumentumra
- Készpénz befizetés vagy felvétel céljából
- Technikai problémák vagy online hozzáférés hiánya miatt

Használ Ön online banki szolgáltatásokat (pl. mobilapplikáció, internetbank)? *

- Igen, rendszeresen
- Igen, de ritkán
- Nem, de tervezem használni
- Korábban használtam, de jelenleg nem
- Nem, és nem is tervezem

Milyen gyakran használja az online bankolást? *

- Naponta
- Hetente többször
- Havonta néhányszor
- Ritkán
- Soha

Amennyiben használja az online szolgáltatásokat, melyik az a funkció, amit a legtöbbször igénybe vesz? (nem kötelező)

- Utalás
- Egyenlegellenőrzés
- Számlakivonat letöltése
- Biztosítási ügyintézés
- Limitmódosítás
- PIN ellenőrzés
- Csekkbefizetés
- Mobilfeltöltés
- Megtakarítások kezelése

Mennyire tartja kényelmesnek az online bankolást? *

Egyáltalán nem 1-2-3-4-5-6 Teljes mértékben

Mennyire tartja gyorsnak az online bankolást? *

Egyáltalán nem 1-2-3-4-5-6 Teljes mértékben

Mennyire tartja biztonságosnak az online bankolást? *

Egyáltalán nem 1-2-3-4-5-6 Teljes mértékben

Mennyire tartja fontosnak az alábbi szempontokat az online banki szolgáltatások használata során? (1=egyáltalán nem fontos, 6=nagyon fontos) *

- Kényelem
- Biztonság
- Gyorsaság
- Könnyen kezelhetőség
- Alacsonyabb díjak
- Egyszerű belépés

Mennyire fontos Önnek, hogy személyesen is tudjon ügyet intézni a bankfiókban? *

Egyáltalán nem fontos 1-2-3-4-5-6 Nagyon fontos

Mennyire elégedett az Ön által használt bank digitális szolgáltatásaival? *

Nagyon elégedetlen 1-2-3-4-5-6 Nagyon elégedett

Ön szerint a jövőben inkább digitálisan vagy személyesen fogja intézni banki ügyeit? *

- Szinte mindent digitálisan
- Többnyire digitálisan, de néha személyesen
- Fele-fele arányban
- Inkább személyesen
- Csak személyesen
- Még nem tudom

Neme *

- Nő
- Férfi

Életkora *

- 18 év alatt
- 18-33 éves
- 34-49 éves
- 50-65 éves
- 65 év felett

Lakóhelye *

- Főváros
- Megyei jogú város/nagyváros
- Közepes város (20 001–100 000 fő)
- Kisváros (max. 20 000 fő)
- Falu/község

Legmagasabb iskolai végzettsége *

- Alapfokú (8 osztály vagy kevesebb)
- Szakiskola / szakközépiskola érettségi nélkül
- Érettségit adó közép fok (gimnázium, szakközépiskola)
- Felsőfokú szakképzés / Főiskolai vagy alapképzés (BA/BSc)
- Egyetemi mesterképzés / doktori (MA/MSc/PhD/DLA)

PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG

SZERZŐI ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozat címe: A digitális bankolás térnyerése és következményei a hagyományos banki modellre – A K&H Bank példáján keresztül	
Hallgató neve: Ostrom Eliza	NEPTUN kód: DIR4JR
Képzési szint: alapképzés	
Szak: Gazdálkodási és menedzsment	Szakirány: Szolgáltatásmenedzsment
Témavezető neve: Halpert Erik	Beosztása: Adatelemző
Tanszék: Logisztika és Menedzsment Tanszék	

Dolgozatomat a digitális bankolás térnyeréséről és annak a hagyományos banki modellre gyakorolt hatásáról írtam. A bevezető részben bemutatam a primer kutatás céljait és aktualitását, ismertettem a kutatási kérdéseket, hipotéziseket, valamint a kvalitatív és kvantitatív módszertant, kitérve ezek korlátaira és az alkalmazott statisztikai eljárásokra. A szekunder kutatás elején áttekintettem a bankrendszer gazdasági szerepét, a bankok alapvető funkcióit, a hagyományos működési modell sajátosságait, valamint az ügyfélélményt befolyásoló tényezőket. A második elméleti fejezetben a digitális transzformáció gazdasági és banki dimenzióit mutattam be, különös hangsúlyt fektetve arra, hogy a mesterséges intelligencia, a felhőalapú technológiák, a Big Data és az open banking miként alakítják át a banki működést. Ezt követően összefoglaltam a digitalizáció előnyeit és kockázatait. A harmadik fejezetben részletesen ismertettem a digitális bankolás formáit, a neobankok megjelenését, valamint a fintech vállalatokkal való összehasonlításukat. Áttekintettem az online bankolás fejlődését és a hazai digitalizációs szintet, bemutatva az internetbank és mobilbank főbb funkcióit és biztonsági megoldásait. Kitértem a digitális pénztárcák és modern fizetési megoldások – különösen az NFC-alapú fizetés, az Apple Pay és a Google Pay – működésére, az elektronikus fizetési ökoszisztéma szereplőire és a készpénzmentes társadalom felé mutató trendekre. A fejezet végén a digitális bankolás jövőbeni fejlődési irányait foglaltam össze, kiemelve az automatizáció, a mesterséges intelligencia és a jövőformáló innovációk növekvő szerepét a banki szolgáltatások és az ügyfélélmény átalakulásában. Mivel szakmai

gyakorlatomat a K&H Banknál töltöttem, a digitalizációs folyamatok fejlesztéseit és az ügyfelek változó igényeire való reagálást, ezen intézmény példáján keresztül szemléltettem a következő fejezetben. A dolgozat utolsó szakaszában a primer kutatásom eredményeit vizsgáltam, amely egy online formájú kérdőíves kutatás volt. Mivel a beérkezett válaszok alapján nem megfelelő arányban képviseltették magukat a magyarországi bankok ügyfelei, ezért ez egy nem reprezentatív kutatás, megállapításaim a mintára vonatkozóan érvényesülnek. Elsőként a válaszadók demográfiai jellemzőit és digitális, valamint fizikai bankhasználati szokásait és gyakoriságát ismerttettem. Az összefüggések feltárásához Spearman-féle rangkorrelációt alkalmaztam, amellyel megvizsgáltam a digitális szolgáltatások minőségi szempontjai és az elégedettség kapcsolatát. Továbbá Friedman-próbát végeztem a kényelem, gyorsaság és biztonság relatív fontosságának összehasonlítására. Ezeket a vizsgálatokat keresztábra-elemzések egészítették ki. Ezen adatokkal végzett elemzések alapján adtam választ a dolgozatom elején feltett kutatási kérdésekre és a felállított hipotéziseimre. A kapott eredmények hozzájárulnak annak megértéséhez, hogyan változnak a banki ügyfélmagatartás mintázatai a digitalizáció előrehaladásával, és milyen irányba érdemes fejleszteni a banki szolgáltatásokat a jövőben.