

SZAKDOLGOZAT

Dancz Eszter

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budai Campus

Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

Gazdálkodási és menedzsment alapképzési szak

**A DIGITALIZÁCIÓ HATÁSA A BANKI LAKOSSÁGI ÜZLETI
FOLYAMATOKRA**

Belső konzulens:	Tatár Emese egyetemi tanársegéd
Belső konzulens intézete/tanszéke:	Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék
Készítette:	Dancz Eszter

2024

Tartalom

1. Bevezetés és célkitűzések	2
1.1 A kutatás célja.....	3
1.2 A kutatás hipotézisei	3
2. Szakirodalmi áttekintés	4
2.1 Bankszektorról általánosan.....	4
2.2 Bankszektor és a digitalizáció	6
2.3 BPR.....	8
2.3.1 Az újjáalakítási projekt modellje	11
2.3.2 Üzleti hatékonyság javításával foglalkozó menedzsmentszemléletek.....	13
2.4 Erste Bank.....	14
2.4.1 Lakossági üzleti szolgáltatások.....	15
2.4.2 George	18
3. Alkalmazott módszer	20
3.1 A kérdőíves kutatás eredményei és értékelésük	21
3.2 A hipotézisek értékelése	33
4. Következtetések, javaslatok	34
Összefoglalás.....	35
Forrásjegyzék	38
Táblázatok és ábrák jegyzéke.....	40
Mellékletek.....	42

1. Bevezetés és célkitűzések

„A digitális világ ma már a levegő.”

Szakedolgozatom mottója Pistyur Vera startup szakembertől származik.

A szakedolgozatom egy a banki ügyfeleket érintő aktuális témát, a lakossági banki szolgáltatások digitalizációját tárja fel. Az elvégzett kutatás a banki szolgáltatásokat vizsgálja, megkülönböztetve a digitalizált és hagyományos szolgáltatásnyújtást.

A kutatás témájához kapcsolódó szakirodalmi feldolgozás a változásmenedzsmentet, annak részeként a BPR módszertanokat térképezi fel. A témához még szorosan kapcsolódik a bankszektor digitalizálása, aminek ismertetésére szintén kitér.

Az elmúlt években sok minden változott körülöttünk, a telefonok, számítógépek fejlődése rohamtempóban történt. A bankok papír alapú folyamatait felváltotta az elektronikus ügyintézés. A technológiai fejlődése révén az üzleti folyamatok digitalizálása folyamatban van. A téma aktualitását éppen az mutatja, hogy milyen nagy hangsúlyt helyeznek a bankok a digitalizációra. A banki folyamatok digitalizációs fejlődését az Erste Bankon keresztül mutatom be, választásom azért az Erste Bankra esett, mert elkötelezett a digitális kultúra és a digitális fejlődés mellett. (Http1.)

Megállapításra került, hogy a banki szolgáltatások digitalizációja hasznos, egyes szolgáltatásoknál kiemelkedőbben használják a digitalizált formát, például az utalások rögzítésekor. Azért érdemes elolvasni a dolgozatot, mert az ügyfelek nézőpontjából kapunk arra választ, hogy a digitalizált banki folyamatok mennyire hasznosak, melyek azok a szolgáltatások, amelyeket már a digitalizált csatornán keresztül vesznek igénybe, milyen szolgáltatások vannak még lemaradásban a digitalizáltakhoz képest, ezeket a válaszokat a kérdőíves kutatás biztosította.

1.1 A kutatás célja

Szakedolgozatomban információkat gyűjtök a banki lakossági folyamatok digitalizációjáról, azt vizsgálom, hogy a digitalizációs folyamat mennyire hasznos az ügyfelek szempontjából, mely banki szolgáltatásokat használják digitalizáltan az ügyfelek.

Kutatásom célja, amelyre elsősorban keresem a választ az, hogy bebizonyítsam a lakossági banki üzleti folyamatok digitalizációja hasznos az ügyfelek szempontjából.

1.2 A kutatás hipotézisei

Szakedolgozatomban három hipotézist fogok vizsgálni, ezeket az állításokat a kérdőívre visszaérkezett válaszok alapján fogom elemezni a hipotézisek értékelése fejezetben. A hipotéziseket a banki szolgáltatásokhoz kötöttem.

Először is szeretném bebizonyítani vagy cáfolni, hogy a kérdőívet kitöltők visszajelzései alapján a banki digitalizációs fejlesztéseket hasznosnak tartják vagy sem. Ezzel a kérdéssel a dolgozatomban céljára is választ kapok.

Hipotézis 1: A banki szolgáltatások digitális fejlődése hasznos az ügyfelek szempontjából.

Második hipotézisem, a 26-50 éves korosztály aktívabban használja a bankok applikációit.

Hipotézis 2: A 26-50 éves korosztály aktívabb felhasználója a banki applikációknak.

Harmadik állításom pedig, hogy a fizikai bankkártya használata helyett a bankok ügyfelei a digitalizált kártyával történő vásárlást, készpénzfelvételt helyezik előtérbe.

Hipotézis 3: A fizikai bankkártya használata eltűnőben van, helyét átvette a digitalizált bankkártya használat.

2. Szakirodalmi áttekintés

Ebben a fejezetben feldolgozom a kutatási témámhoz kapcsolódó szakirodalmat, négy alfejezetre bontottam az elméletet. Az első alfejezetben a bankszektorról írok. A következő fejezet a bankszektor digitalizációs fejlődéséről szól, bemutatom, hogy miért volt lemaradásban a bankszektor digitalizációja, mikor és miért kapott lendületet, majd ismertetem, hogy milyen jövőbeli tervekről lehet hallani az előrejelzésekben.

A harmadik részben a BPR folyamatokról írok, dolgozatomban azért foglalkozom az üzleti folyamatok újjászervezésével, mert a banki lakossági szolgáltatások digitalizálásához egy olyan folyamatra van szükség, amely egy sikeres projekt kivitelezéséhez minden részfeladatot biztosít, ezért választottam a BPR-t. A negyedik részben pedig az Erste Bankot mutatom be, ismertetem a bank történetét, bemutatom a lakossági szolgáltatásokat és írok az Erste Bank netbankjáról, másnéven a George-ról.

2.1 Bankszektorról általánosan

Az elmúlt közel 100 évben a kereskedelmi bankok működésére sok esemény hatással volt. Egyike az 1929-33-as gazdasági világválság, ami alapjaiban rengette meg a bankok működését. Az aranystandard rendszer bukása okozta a válságot. Ez egy nemzetközi pénz és valutarendszer volt, az arany volt a fedezet a fizetőeszközökre. A következő nagy válság 2008-2009-es gazdasági válság volt, az Egyesült Államokból indult, az ingatlanpiaci jelzáloghitel összeomlása okozta. A 2020-as COVID világjárvány szintén nyomot hagyott a kereskedelmi bankok működésén, például a fiókok nyitva tartásán változtatni kellett, illetve a digitalizációs fejlesztéseket felgyorsította.

Niall Fergusson szerint a modern pénz a bizalommal egyenlő. „A pénz tehát nem a fémmel, hanem az általa megtestesített bizalommal egyenlő. És hogy ezt a bizalmat éppen ezüstben, anyagon, papíron vagy folyadékkristályos kijelzőn fejezzük ki, úgy tűnik, mit sem számít.” (Ferguson N.,2008)

Bank fogalma: Banknak nevezzük azt a pénzügyi intézményt, amely üzletszerűen végzi a hitelezést, a betét gyűjtést és pénzforgalmi szolgáltatásokat nyújt. Ezeket a szolgáltatásokat ellenértékért cserébe végzi, a célja a vagyonszerzés. (Heffernan S.,2005)

A bankok pénzügyi szolgáltatásokat nyújtanak, például betétet gyűjtenek, hitel és pénzkölcsönt nyújtanak, pénzügyi szolgáltatásokat közvetítenek. Kiegészítő szolgáltatásoknak nevezzük a pénzváltási tevékenységet, fizetési rendszer működtetését, pénzügyi ügynöki tevékenységet a bankközi piacon. Továbbá biztosításközvetítői, befektetési tevékenységeket folytatnak.

Az alábbi táblázat szemlélteti, hogy milyen termékeket kínálnak a bankok, kik az ügyfelek, milyen üzletágban tevékenykednek és milyen értékesítési csatornát használnak. (Marsi E., Kovács L., 2018)

Szakdolgozatomban az ügyféltípusok közül a lakossági ügyfeleket vizsgálom. A lakossági (retail), kártya, befektetési szolgáltatás üzletági tevékenységek digitalizálásával foglalkozom. A bankfióki személyes ügyintézkést vizsgálom továbbá, illetve az online bankolási szokásokból a mobilbank használatát elemzem.

Termékek	Ügyféltípusok	Üzletág	Értékesítési csatorna
Megtakarítási termékek	Lakosság	Lakossági (<i>retail</i>)	Bankfiók
Hiteltermékek	Kis- és középvállalkozások	Vállalati (<i>corporate</i>)	Online
Pénzforgalmi szolgáltatások	Nagyvállalatok (<i>corporate</i>)	Projektfinanszírozás	Mobilbank
Befektetési termékek	Bankok, intézmények	Befektetési szolgáltatás	Call center
Bankközi finanszírozás	Állam, önkormányzat	Kártya	Ügyfélreferens
Saját számlás kereskedés	Központi bank	Treasury	Közvetítő
		Letétkezelés	

I. ábra: Egy átlagos kereskedelmi bank főbb tevékenységeinek fontosabb dimenziói. Forrás: Marsi E., Kovács L. (2018)

A kereskedelmi bankok komplex pénzügyi szolgáltatásokat nyújtanak. A három pénzügyi területen jelen vannak, biztosítás, befektetés, kereskedelmi banki szolgáltatási tevékenység. Ezek az együttműködések, összefonódások, gazdaságági átalakulások, illetve a technológia fejlődései eredményezték, hogy a bankok információs rendszereket alakítsanak ki. A kialakított rendszereket folyamatosan fejleszteni, tökéletesíteni kell. Ezek a rendszerek teszik lehetővé, hogy a banki szolgáltatásokat digitalizálják. (Simai M., Gál P., 2001)

2.2 Bankszektor és a digitalizáció

A digitális transzformáció megváltoztatja a szervezetek üzleti modelljét, a technológiát felhasználva a termékekben, szolgáltatásokban és folyamatokban innovációt hoznak létre. Ez az újfajta technológiai tudás, a felhasználót a technikához közelebb hozza. (Machado, 2021).

A digitális fejlődés a tudásalapú gazdaságot fellendítette, ez azt jelenti, hogy olyan vezetőkre van szükség, akik az emberi, gépi tudást összefogják a digitális tudást a középpontba helyezik. Növekszik az adat mennyiség a digitalizálással, az információ és a tudás felhasználása kritikus feladat.

„A digitális technológiák szerepe nem az emberek helyettesítése, hanem az emberek és a technológia együttműködésének megvalósítása.” (Noszkay E., 2003)

A bankszektor szolgáltatásainak digitalizálása napjainkban egyre jobban fejlődik, úgy gondolom, hogy mostanra érte el azt a fajta figyelmet mind a bankok menedzsmentje, mind a felhasználók részéről, amelyre szükség van, ahhoz, hogy a fejlődő digitális világgal lépést tartson. A digitalizációs, technológiai fejlődés a 90-es évek óta növekszik a gazdasági területen, viszont a bankszektor sokáig lemaradásban volt.

Azért késlekedtek a bankok a folyamatok digitalizálásával többek között, mert 2008-ban jelzálogpiaci válság volt, ekkor a bankok arra koncentráltak, hogy fennmaradjanak, és nem a digitalizációs fejlesztésekre. Szintén a jelzálogpiaci válság miatt, a banki informatikai fejlesztések a piaci válság miatt létrehozott jogszabályok megvalósítását szolgálták. Továbbá a késlekedésre azok az ügyfelek is okot adtak, akik a legtöbb jövedelmet hozták a bankoknak, ez a réteg középkorú volt, számunka a banki folyamatok digitalizálása nem volt létszükséglet. A piac és az ügyfelek részéről sem volt nyomás a bankokon, hogy a digitalizációs fejlesztéseket előtérbe helyezték. És végül a banki digitalizációhoz köthető fejlesztések megtérülését nehéz volt kimutatni.

A technológia változások miatt a bankoknak fel kellett zárkózniuk. Ahhoz, hogy a banki folyamatok digitalizálását elkezdjék a bankok, külső hatásokra volt szükség. Ezek az alábbiak voltak.

- A mobiltelefonok elterjedése és a készülékek fejlettsége. Manapság egy mobiltelefont nem csak telefonálásra, ügyintézésre használunk. Tulajdonképpen egy kis internetes

számítógép lapul a zsebünkben, szinte az élethez tartozó minden területen tudjuk hasznosítani.

- A bankpiacon két újabb generáció megjelent, az Y és a Z generáció. Számukra az internet használata természetes, más fogyasztói elvárásokkal rendelkeznek, mint az őket megelőző korosztály.
- Ügyfélközpontúság, egyszerű ügyfél tájékoztatás elvárás lett a felhasználók részéről. Ez a banki folyamatokban igazán nagy kihívás. Szükség van arra, hogy a bankon belül kialakuljon a digitális ügyfélélmény nézőpont. Digitális termékfejlesztési területet kellett létrehozni. Az ügyfelek tájékoztatása, oktatás fontos. Ugyanakkor a munkavállalók szemléletmódján is változtatni kell, oktatni kell őket egy másfajta gondolkodásmódra, amely a digitalizált működést integrálja.
- Szintén a digitális fejlesztésre ösztönözte a bankokat a startup cégek megjelenése a piacon. Ezek a cégek kihasználva az új technológiai lehetőségeket a banki szolgáltatások egyes részterületeire összpontosítottak.
- Nagyon fontos elvárás lett, hogy a digitális banki gondolkodás megjelenjen a pénzügyintézetekben. A menedzsmentnek el kell köteleződnie a fejlődés ezen irányára mellett. A digitális szemléletmódot integrálni kell a bankokba. (Marsi E., Kovács L. – 2019)

A bankok a növekedésre koncentrálnak ismét, hiszen részükre az elmúlt hosszú évek a szabályozások biztosításáról szóltak a 2008-as válságot követően. A bankoknak a digitalizálási feladataiknál át kell gondolni, hogy milyen gyorsan akarják a változásokat bevezetni, milyen hatással lesznek ezek a feladatok a dolgozókra, ugyan úgy a fejlesztőkre, mint a bankfióki dolgozó kollégákra, akik tájékoztatják az ügyfeleket. (Http15.)

A 2020-as világjárvány a banki digitalizáció fejlődésére hatással volt, a banki digitalizációt fel kellett gyorsítani, nagyon sok ügyfél a megváltozott gazdasági környezet miatt ismerkedett meg a digitális pénzügyekkel. Az ügyfelek igényelték a digitális ügyintézés, egyrészt ennek oka a félelem volt, másrészt a vírus miatt a hitelmoratóriumról az ügyfeleket tájékoztatni kellett. Digitalizált banki szolgáltatások már a járvány előtt is az ügyfelek rendelkezésére álltak, de a vírus hatására az emberek motiváltabbak lettek a használatukra. A járvány által olyan ügyfelek is a digitális térbe kerültek, akikről még nem tudták, hogyan fogják majd a digitális bankolásra ösztönözni őket, idősebb korosztály például. (Http16.)

A Deloitte Zrt. 2021-es felméréséből kiderült, hogy a magyar bankok még lemaradásban voltak digitalizációs fejlesztések tekintetében a globális átlagtól. Azok a bankok, akik a válság alatt a digitális banki szolgáltatásokkal az élvonalban voltak, tisztában voltak vele, hogy a felhasználói élmény és az ügyfélelégedettség a legfontosabb tényező. Az a bank került élvonalba a szolgáltatásaival, aki valós ügyfélproblémákra kínál megoldásokat. (Http17.)

Napjainkban a digitalizációs fejlesztésekre nagy hangsúlyt helyeznek. Mára elmondható, hogy a bankszektor az élvonalba került a digitális fejlesztésekkel. Várható, hogy olyan irányba halad a fejlődés, hogy a személyes bankfióki látogatás háttérbe szorul. Elektronikus okiratok bevezetését tervezik. Ezenkívül elektronikus ingatlan nyilvántartást terveznek bevezetni, ez a hitelbírálati időt fogja csökkenteni. Digitalizálni fogják még inkább az ügyfél-azonosítást, átvilágítást, az ügyfelek adatainak a nyomon követését, a digitális irattálcát, továbbá az elektronikus szerződéskötést is digitalizálják. Ezekben a folyamatokban a mesterséges intelligencia is teret kap.

A szerződéskötésekbe a blokklánc típusú megoldásokat bevezethetik, a későbbiekben várhatóan virtuális asszisztensek használata fog elterjedni. (Http18.)

2.3 BPR

A változásmenedzsmentnek az a feladata, hogy alkalmassá tegye és felkészítse a vállalkozást a lehetőségek kihasználására vagy a fenyegetések elhárítására. A változást kiválthatja negatív és pozitív tényező is. A pozitív tényezők, azok a lehetőségek, vagy szervezeti tényezők, amelyek kihasználása a szervezet jövőjére, sikereire hatással van. Ilyen lehetőség például a műszaki-technológiai innováció. Negatív tényezők azok a fenyegetések a vállalkozásra nézve, amire az a megfelelő hozzáállás, ha a cég előre menekül. Ilyen a külső fenyegetettség, például világméretű válságok, konkurensok, vagy belső fenyegetettség, például innováció elhanyagolása.

A változás egy tudatosan alakított jövőbe mutató folyamat. Emberek által megtervezett, olyan beavatkozások sorozata, amelyhez projekt módszert használnak fel, következetesen terveznek meg és hajtanak végre. Célja, egy fejlettebb egyensúly elérése a jelenlegi állapothoz képest. Pozitív alkalmazkodás a belső külső állapotokban történt változásokhoz. (Noszkay E., 2009)

A változásmenedzsment Kurt Lewin munkásságával kezdődött 1951-ben, ennek egyik irányzata a BPR, amelynek típusát különböztetjük meg. (Pataki B., 1995)

A BPR egy szűkebb fogalom, mint a változásmenedzsment, három típusát különböztetjük meg, kiterjedése szerint lehet teljeskörű (totális) vagy szűkkörű (lokális), illetve azt vizsgáljuk még, hogy a folyamatban elsőfokú (morfostatikus) vagy másodfokú (morfogenetikus) változást eredményez-e.

Mindhárom fogalomnak a rövidítése BPR, de különböző jelentéssel bírnak. Az újjáalakítás (Business Process Reengineering) kiterjedését tekintve teljeskörű és másodfokú változást hoz létre a folyamatban. Az újraformálás (Business Process Redesign) egy szűkkörű kiterjedésű, szintén másodfokú folyamatváltozást eredményez. Vagyis nem az egész vállalatot alakítja át, hanem csak egy részfolyamat fejlesztését célozza meg. Az átstrukturálás (Business Process Restructuring) magát a folyamatot változatlanul hagyja, a folyamat végzőinek és azok kapcsolatrendszerének a változtatását jelenti. (Pataki B., 1995)

Folyamatváltozása	Másodfokú	Újraformálás (Redesign)	Újjáalakítás (Reengineering)
	Elsőfokú	Átstrukturálás (Restructuring)	
		Lokális	Totális
		Kiterjedés	

2. ábra: BPR típusok a változásmenedzsment egészén belül. (Forrás: Pataki B., 1995/5)

Folyamatnak nevezzük az egymással összefüggő tevékenységeket, amelyek az ügyfelek számára értéket hoznak létre, és szükségleteket elégítenek ki. Ezek a tevékenységek értéket növelnek. A definíciók három fogalomra bonthatók: „tevékenységek sorozata, érték, ügyfél”. (Poór J., 2016)

A piacon három erő van jelen, vevő, verseny, változás. A jelenlegi gazdasági környezetben egy dolog állandó a változás. A hasonló termékeknél az fogja eldönteni, hogy

melyik lesz a legkeresettebb, amelyik árban, minőségben, választékban, kiegészítő szolgáltatásokban elsődleges lesz. A BPR időszámítása az 1980-as évek végétől kezdődik, ekkor kezdték el az információs technológia lehetőségeit az üzleti életbe bevonni. (Brandmüller, 1996)

BPR fogalma: összefoglalva, egy folyamatosan változó gazdasági környezetben, a szervezet teljesítményének javítását szolgáló folyamat. Az a vállalkozás tud fennmaradni, amelyik a legjobban reagál, alkalmazkodik a változásokhoz.

A legáltalánosabb reengineering koncepciók és alapelvek a következők, amely szerint dolgoznia kell egy újjáalakítási projektet folytató csapatnak. (Raffai M., 1999)

- Output orientáltság: Az üzleti folyamatokat úgy kell kialakítani, hogy a fogyasztó elégedettségét kell szem előtt tartani. Ez az alapelv az üzleti folyamatok újjászervezésében, amelyre a kérdőíves kutatómunkámat építettem. A fogyasztó elégedettségét, véleményét vizsgáltam a banki szolgáltatások digitalizációját illetően.
- Célok meghatározása, jövőképzés: A vállalatnak reális célokat kell meghatároznia, és fontos, hogy előre mutassanak, olyan célok legyenek, amelyek jövő orientáltak. A megfelelő célok meghatározásához ismerni kell a partnerek, versenytársak elképzeléseit. Figyelemmel kell kísérni a szakmában vezető vállalatokat, hogyan érték el a sikereket, elemezni kell a működésüket.
- A jelenlegi megoldások felülvizsgálata: Körbe kell járni, megvizsgálni a jelenlegi működést. Munkafolyamatok, munkakultúra, munkaerő felmérésére van szükség. A változásra szükség van, de ugyanakkor a vállalati kultúrát tiszteletben kell tartani.
- Folyamatok ésszerűsítése: Azokat a feladatokat, folyamatokat kell megtartani, amelyek értéket teremtenek a vállalkozásban. Az egyéb elavult folyamatokat meg kell szüntetni. A fejlesztési, korszerűsítéshez kapcsolódó folyamatokat gyorsítani kell.
- Humán kérdések: Azokra a szakemberekre van szükség, akik el tudják látni a feladatokat. Az elvárások teljesítésére a szakembereket ösztönözni kell. Tanulásra és az új készségek befogadására kell ösztönözni a munkavállalókat. Növelni kell a felelősségüket és a jogaikat a munkában, hogyha ezt a feladatkör lehetővé teszi.
- Korszerű technológiák alkalmazása: az IT legújabb lehetőségeire figyelni kell, de nem kell állandó előtérbe helyezni, az előnyöket ki kell használni. Az emberi gondolkodást nem helyettesítheti a szoftver termékek.

- **Kreativitás növelése:** Akkor lesz egy munka minőségi, ha a vállalkozás megteremti a munkavállalónak ennek a lehetőségét. Fontos, hogy a környezet alkalmas legyen a fejlődésre, az új technológiát, ehhez szükséges tudást használja a munkavállaló. (Raffai M., 1999)

2.3.1 Az újjáalakítási projekt modellje

Egy nagyobb fejlesztéshez, projekthez már elengedhetetlen a projektmunka, amelyhez bizonyos feladatokra, elemekre szükség van. Az alábbi felsorolás egy újjáalakítási projekt modelljét ismerteti.

Első lépésként meg kell szervezni az újjáalakítási projektet, ami azt jelenti, hogy a szervezet kultúráját elemezni kell. Fel kell mérni, hogy az adott szervezet hogyan viszonyul a változáshoz. Fel kell mérni a vállalati folyamatokat, meg kell határozni, hogy mely folyamatok tartoznak a kritikus folyamatok közé. Fel kell mérni, hogy egyes folyamatok mennyire hatékonyak, hasznosak. Meg kell érteni a folyamatokat, ábrákat kell készíteni, leírásokat. Az adott folyamatok aktuális állapotát kell felmérni, jellemezni. Javaslatokat kell megfogalmazni a folyamat javítására. Írott összefoglalót kell készíteni és az igazgatóság beleegyezését kell kérni a folyamatok optimalizálására.

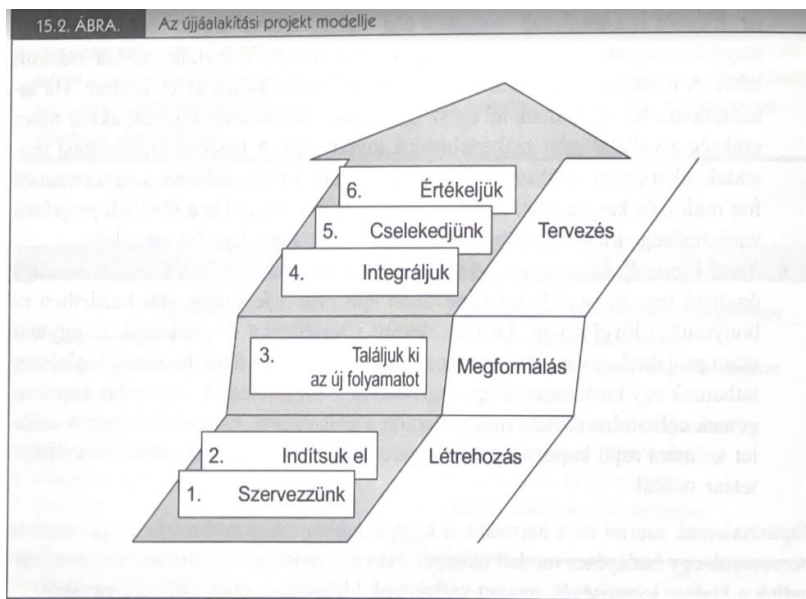
Második lépés a projekt elindítása. Első lépés a projektteam megalakítása. A projekt tagoknak a tervezési fázissal kell kezdeniük. Csapattagok képzésére figyelni kell, ismerjék az újjáalakítási folyamat lépéseit. Elemezni kell a külső környezetet a projekt szempontjából. Projekthez részletes tervet kell készíteni. Utolsó lépésként újra elemezni kell, hogy a változásokat a vállalat elbírja-e.

Harmadik lépés az új folyamat létrehozása. Ideális tervezési lépéseket meg kell határozni, forgatókönyveket kell kidolgozni. Több lehetőség közül a legjobbat kell kiválasztani, ami megfelel a céloknak, elvárásoknak.

A negyedik lépés az integráció. A teammel egyeztetni kell a tervekről, az egyeztetéseket dokumentálni kell. A célokat alaposan át kell gondolni.

Ötödik lépés a cselekvés. Tesztelni kell a kritikus pontokat, a folyamatot. Ütemtervet kell készíteni, felelősöket kijelölni. Kollégákat oktatni kell, koordinálni kell a fejlesztést, tesztelést, dokumentációk készítését. Menedzselni kell az átállást.

Hatodik lépés az értékelés. Felmerülő problémákat javítani kell. Résztvevőket jutalmazni, meghatározni, hogy mik lesznek a következő lépések. (Arthur R. Tenner, Irving J. DeToro, 1998)



3. ábra: Az újjáalakítási projekt modellje. Forrás: Tenner A., DeToro (1988) p.244)

A digitalizációs fejlesztésekhez, a projekt munkákhoz a hibák kezelése is hozzátartozik. A hibakezelés mára elengedhetetlen a vállalkozások életében. A hibakezelésnek megkülönböztetjük az életciklusait, az első a probléma felismerése, ekkor azonosítjuk a hibát. Második lépés a probléma azonosítása, vagyis azt kell megállapítani, hogy mit takar a probléma, mi a gond, mi okozza a problémát. A harmadik lépés, hogy meg kell keresni az adott problémára a megoldást. Több megoldás is felmerülhet, azt kell kiválasztani, ami várhatóan a leghatékonyabb megoldást biztosítja. A negyedik lépés a probléma megoldását nyomon kell követni. El kell végezni azokat a feladatokat, amik a problémát megoldják, és ellenőrizni kell a végeredményt, vagyis meg kell állapítani, hogy a feltárt probléma ténylegesen megoldódott.

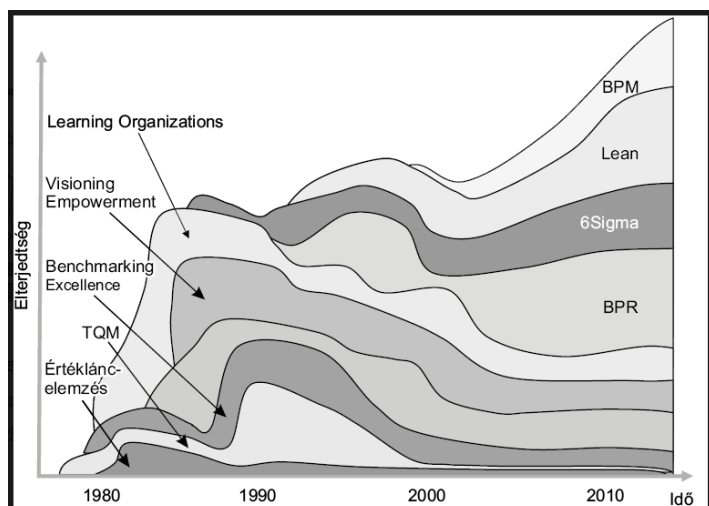
A hibakezeléseket általában nagyobb projektmunkáknál hibakezelő szoftver alkalmazásával valósítják meg. Ezek a szoftverek megkönnyítik a munkát, a feladatok ellenőrzését. (Kis V., Böcskei E., 2020)

2.3.2 Üzleti hatékonyság javításával foglalkozó menedzsmentszemléletek

A vállalati folyamatok módosítására több módszertan született az elmúlt időkben. A BPR szemléletmódok létrehozása előtt is léteztek üzleti folyamatok javítását célzó törekvések, azonban Hammer és Champy folyamata hozta meg az áttörést.

Az alábbi ábra szemlélteti az elmúlt évtizedek menedzsmentszemléletének megjelenését és elterjedését. A felsorolás a fontosabb típusokat tartalmazza.

- Értéklánc-elemzés: a hatékonyságot növeli és a költségeket csökkenti, az értékteremtő folyamat egyes elemeivel foglalkozik.
- TQM (Total Quality Management): Folyamat elemeiben ellenőrzik a minőséget és az állandó javítás van a figyelem központjában.
- Excellence (Kiválóság): A kiválóságra törekvés az üzleti eredményesség alapja.
- Benchmarking: Összehasonlítás a vállalaton belüli legjobb, vagy más vállalatok legjobb eljárásaival, technológiáival és ezek átvétele. Ez a módszer a 80-as évek végén alakult.
- Visioning: a vonzó jövőkép, amire a hangsúlyt helyezik.
- Empowerment: dolgozói felelősségvállalásból adódó üzleti rugalmasság és siker.
- Learning Organization: állandó és fokozott javítás van a központban.
- BPR: az IT a folyamatfejlesztés fő eleme. Napjainkra kissé visszaszorult az alkalmazása, de átgondoltan továbbra is hasznos eszköze az innovációnak.
- Six Sigma: A módszertan lényege az ügyfélelégedettség és a tulajdonosi profit növelése, ezért a selejtek eltűntetése a folyamat alapja. Stabil folyamatteljesítmény fenntartására és fejlesztésére helyezve a hangsúlyt.
- Lean: Szintén Japán módszertan. Veszteségek kiküszöbölése és fő feladata a termelési flow, a fennakadás nélküli működés. A cél a kis lépésekben történő fejlesztés.
- BPM: Az üzleti folyamatok egyszeri átalakítása helyett a folyamatos fejlesztést és a tartósan kiváló folyamatteljesítményt jelenti. (Poór J. ,2016)



4. ábra: Menedzsmentszemléletek tündöklése az 1980-as évektől napjainkig. Forrás: Poór J. (2016)

BPM (Business Process Management) fogalma a már kialakult folyamatok teljesítményellenőrzésére használják.

BPM-re akkor van szükség, hogyha az üzleti folyamatot átláthatóbbá akarják tenni. A folyamatokat gyorsítani, pontosítani akarják. A BPM akkor működik jól, hogyha a folyamatok egyértelműek és tisztán érthetőek. BPR-t ezzel szemben akkor kell használni, hogyha az üzleti folyamatokban még változtatni kell, döntési pontokat egyértelműsíteni kell. Ez fogja biztosítani a pontosabb, hatékonyabb működést. (Dr. Fehér P. ,2008)

2.4 Erste Bank

Az Erste Bank története 1819. október 4-én kezdődött, ezen a napon nyitott ki az első Osztrák Takarékpénztár Bécsben. 1997-ben alakult meg Magyarországon, amikor a Mezőbankot megvásárolta az osztrák Erste Group. Hivatalosan 1998. október 1-jétől Erste Bank Hungary Zrt-ként működik. Nemcsak lakossági, de vállalati ügyfeleket is kiszolgál.

Az Erste Bank fejlődése négy szakaszra osztható. Az első 1997-2004 közötti időszak. Négyszer hajtottak végre ezen időszak alatt tőkeemelést. A termékek bővültek, az Erste Bank szolgáltatásai növekedtek. Többek között a Rugalmas betét, illetve a lakásépítési hitelre új konstrukciókat hozott létre a bank. Ebben az időszakban jelentek meg a biztosítási termékek. A 2002-es év volt az egyik legjobb év az Erste Bank történetében, ami számokban azt jelenti, hogy 47,5%-os növekedést ért el. Ekkor a nyolcadik helyen tartózkodott a magyar bankok rangsorában.

A második szakasz 2004-2009-es időszak volt. 2004-ben a Postabank és Takarékpénztár Rt. az Erste Bank tulajdona lett. Az egyesülés 2004. augusztus 31-én történt. 2006-ban Erste Bank Hungary Nyrt-re módosult a Bank neve. 2006-ban a Magyar Postával szerződött az Erste Bank, mely együttműködés által 300 postahivatalban érték el az online banki rendszereket. Az ING Bank privátbanki portfólióját vásárolta meg az Erste Bank 2006-ban.

A következő szakasz 2010-2020-ig tartott. 2010. december 17-én ismét zártkörűen működő részvénytársaságként működött tovább az Erste Bank. Ezen időszak alatt az Erste Bank több szerződést kötött, amely az ügyfél állományát, portfólióját növelte. Egyik a 2012. augusztus 9-én bejelentett BNP Paribas Magyarországi Fióktelepének Wealth Management üzletágának megvásárlása volt. 2012 novemberében történt meg az egyesülés. A másik fontos üzlet a Citibank Europe plc-vel történt megállapodás volt, amit 2015. szeptemberében indítottak, majd 2017. február 4-én hivatalosan átvettek.

A felsorolásban utolsó, ám most is tartó szakaszt 2021-től tartjuk számon. Ebben az időben indult el 2021. február 8-tól az Erste Bank digitális platformja. A George névre keresztelt netbankot 2012 óta fejlesztették Ausztriában. Elsőként 2015-ben vezették be Ausztriában, majd a többi tagország következett, Csehország, Szlovákia, Románia, Horvátország, majd 2021-ben Magyarország. (Http2. és Http3.)

2.4.1 Lakossági üzleti szolgáltatások

A technikai szinten történő változásokat a folyamatok újjászervezése biztosítja, Business Process Reengineering. (Hammer, M.-Champy, J.,1993) Az alábbiakban felsorolt üzleti folyamatok digitalizálásához az Erste Banknak szüksége volt módszerekre, amivel a meglévő folyamatait átalakította. A banki szolgáltatások digitalizációja folyamatos fejlesztést igényel, ezért a BPR módszertanok alkalmasak, illetve a BPR informatikai fejlesztéseket is előtérbe helyezi, ami a digitális fejlesztések alapja.

Ebben a fejezetben az Erste Bank lakossági üzleti folyamatait mutatom be. Az alábbiakban részletesen azokat a szolgáltatásokat fogom kifejteni, amely az Erste netbankjában, Georgeban elérhető az ügyfelek részére, a felsorolás nem teljeskörű, a kiemelt szolgáltatások a kérdőívben is megjelennek. Ezekre a szolgáltatásokra kérdeztem rá a kérdőívet kitöltőknél,

hogy milyen formában használják az adott szolgáltatást, online, vagy személyes ügyintézés igénybe véve, vagy nem veszik igénybe az adott szolgáltatást.

Számlanyitás, számlavezetés: A fizetesiszámlát vagyis másnéven bankszámlát, folyószámlát nyithatnak az ügyfelek az Erste Banknál. Számlanyitást bankfiókban vagy online intézhetik az ügyfelek. Az ügyintézéshez szükség van egy személyazonosító igazolványra (vagy vezetői engedély, útlevél, nyugdíjas igazolvány, diákigazolvány) és a lakcímet igazoló hatósági igazolványra. Számlanyitás alkalmával az ügyfelek egy keretszerződést nyitnak, amely azt jelenti, hogy egy vagy több bankszámlát tudnak vezetni egy szerződés alatt. Ennek a szolgáltatásnak az előnye, hogy például egy bankkártyát lehet használni több számlához. A számlanyitásnak számos előnye van, biztonságos, bármikor fizethetünk vagy átutalással vagy bankkártya használatával. (Http4.)

A számlanyitási folyamat digitalizálása lehetővé tette, hogy az ügyfelek kényelmesen akár otthonról is nyithassanak számlát az Erste Banknál, ez ugyan úgy igaz meglévő banki ügyfelekre, mint új belépő ügyfelekre is.

Azonnali fizetés, utalás: 2020. március 2-től MNB rendelet alapján minden magyarországi banknak kötelező az azonnali utalást biztosítani. Ez azt jelenti, hogy 20 millió forint alatt 5 másodpercen belül megérkezik egyik számláról a másikra az utalás. Ez csak a forint számlákra vonatkozik, deviza utalása nem lehetséges pár másodpercen belül. Az azonnali fizetés nem csak számlaszámra utalással történhet, hanem másodlagos azonosító megadásával. Ez azt jelenti, hogy nem kell megadni bankszámlaszámot az utaláshoz, hanem mobiltelefonszámot, e-mail címet vagy adószámot kell rögzíteni. Az Erste Banknál a fizetési kérelem szolgáltatást is elérik az ügyfelek, ezzel a funkcióval a kedvezményezett jelzi, hogy pénzt vár, a fizető jóváhagyása után lesz azonnali a folyamat. (Http5.)

Az utalási folyamat digitalizálása előtt az ügyfeleknek bankfiókba kellett bemenniük, hogy egyik számláról a másikra utalásokat indíthassanak, korábban ez a szolgáltatás időigényes volt és egy-két napot igénybe vett, amire megérkezett az utalás összege. Azon túl, hogy kényelmesen intézhetjük az utalást jelenleg a mobilbankunkból, még a vásárlási szokásokat is módosította ez a fejlesztés. Akár egy nagyobb összegű tranzakciót, például egy nagyobb értékű autó összegét, azonnal átutalhatjuk a kereskedőnek.

Deviza váltásra is van lehetőség az Erste Banknál, munkanapokon 8 és 17 óra között. Ez azt jelenti, hogy George Web-en vagy George appban a lakossági számlák között lehet

devizát váltani. A forint számla mellett szükséges egy deviza számla is. Az átváltás azonnal megtörténik, munkaidőben. (Http6.)

A devizaváltás digitalizálása szintén egy ügyfélbarát fejlesztés, hiszen időt spórol az ügyfélnek, nem kell befáradnia bankfiókba, nem kell váltót felkeresnie.

Az Erste Banknál különböző élethelyzetekre lehet biztosítást kötni. Partner biztosítókkal együtt kialakított termékekre lehet szerződést kötni. Havi díjterhelésű termék, általában a szerződéskötést követő hónaptól él a biztosítás. Többek között ilyen termék a balesetbiztosítás, az Erste Banknál jelenleg négy típus közül lehet választani például az Erste Prémium Baleseti Védelmi Csomagok. Többek között fedezi a baleseti csonttörést, baleseti kórházi napi térítést. Ezen kívül ez a biztosítás alkalmas arra is, hogy a családra kiterjesszék, nem csak egy főre vonatkozhat a biztosítás. Több biztosítás közül lehet választani, mint például az egészség, digitális és vagyontárgy védelem, megtakarítás, kisállat. Online vagy személyesen lehet biztosítást kötni. (Http7.)

A biztosítás kötés digitalizálása azontúl, hogy a pénzügyi szolgáltatások szélesítését jelentette az Erste Banknak, ügyfélmény szempontjából a kényelmet, biztonságot jelenti. Együtt kezelheti a pénzügyi szolgáltatásait egy szervezeten belül.

Értékpapír számlát is nyithatnak az ügyfelek az Erste Banknál. A számlanyitást Georgeban is elvégezhetik az ügyfelek. (Http8.) Korábban a szolgáltatás digitalizálása előtt az ügyfeleknek fióki kapcsolattartást kellett igénybe venni azért, hogy befektetési számlát tudjanak nyitni. Ennek a szolgáltatásnak a digitalizációja szintén egy ügyfélbarát megoldás.

Személyi kölcsön igénylése többféle célból lehetséges az Erste Banknál, például lakásfelújítás, autó vásárlás, hitelkiváltás. Akkor éri meg személyi kölcsönt igényelni, ha az ügyfél fix kamatozású terméket szeretne igényelni, szabadon szeretné felhasználni a kölcsönt, gyorsan van szüksége a kölcsön összegére, és nem utolsó sorban hogyha otthonról a netbank használatával venne fel kölcsönt. (Http9.)

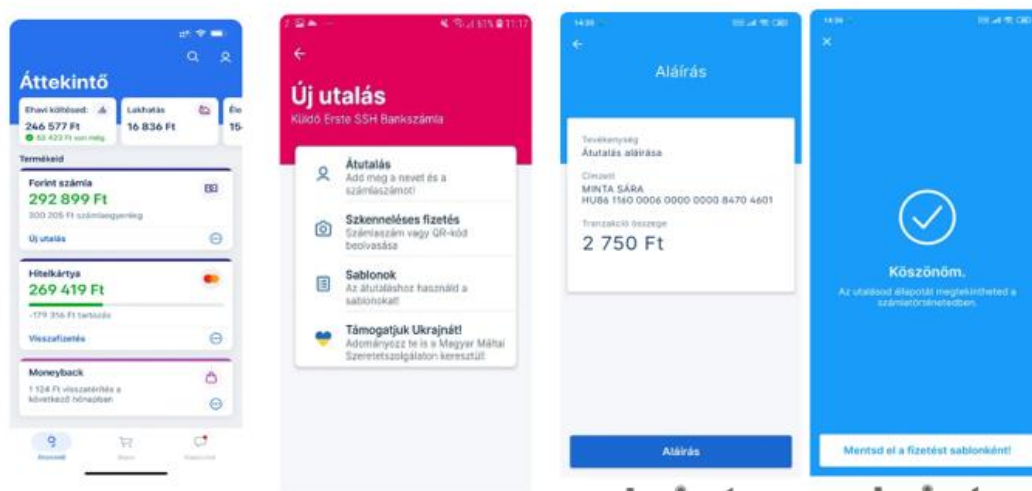
Bankkártya és hitelkártya igénylés: Bankszámlához lehet igényelni betéti kártyát. A kártya lehet dombornyomott, vagy nem. Két kártyatársaság kártyatípusa elérhető az Erste Bankban a Visa és MasterCard, illetve kapcsolódhat forint és devizaszámlához. Használata egyszerű a kártyának. Hitelkártya igénylést is indíthatnak az ügyfelek, szintén mindkét kártyatársaság kártyáját választhatják. (Http10. és Http11.)

2.4.2 George

A George Magyarországi bevezetésében a Mindspire Consulting Zrt. is részt vett, a projektben többek között a BPR módszertanoknak megfelelő munkákkal segítették a George bevezetését. A közös munka 2019.01-től 2021.03-ig tartott. A cég munkatársai például üzleti és technikai elemzőként vettek részt a bevezetési projektben. Támogatták a mobil token integrációt, a tranzakció migrációt, a teljesítménysztesztelést is. (Htp19, 2021)

A George az Erste Bank netbankja, az alábbiakban bemutatok néhány képernyőképet, ami szemlélteti egyes banki szolgáltatások digitalizált megjelenését. A George elérhető WEB-es formában és applikációként is. Az ügyfeleknek a netbankba való belépéshez szükségük van az elektronikus csatorna azonosítóra és a hozzá tartozó jelszóra.

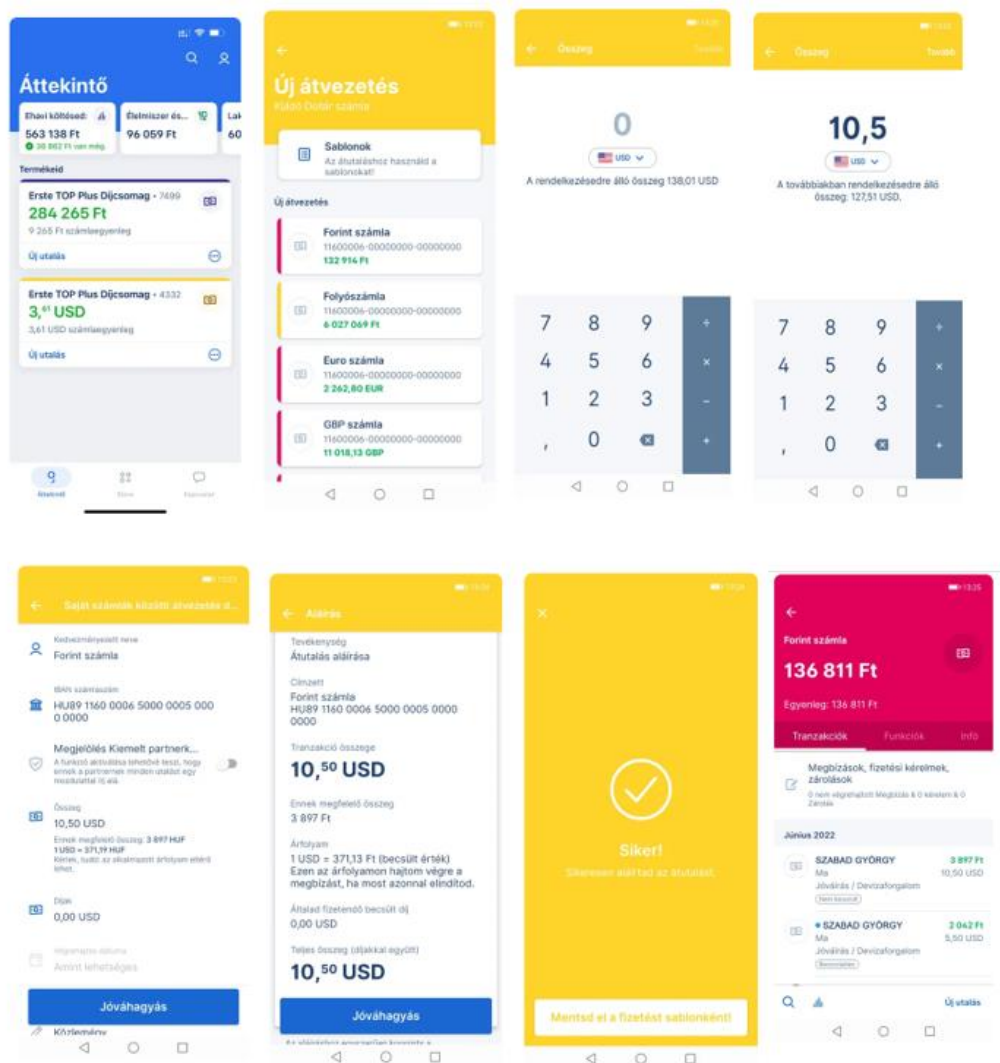
A következő képernyőképek néhány szolgáltatást mutatnak be, ezek a képek a George applikációt mutatják be. (Htp12.) Amikor a netbankba belépünk, akkor az áttekintő oldalon úgynevezett csempéken érjük el a termékeinket, számlákat, hitelkártyákat, egyéb szolgáltatásokat. Utalást indítani az áttekintő oldalról is lehet (új utalás), vagy a terméket kiválasztva, amelyről a tranzakciót véglegesíteni szeretnénk az átutalást kiválasztva. Néhány adat megadása után az utalást az aláírással véglegesítjük. A számlaszám beírása helyett már arra is van lehetőség, hogy szkenneljük az adatokat.



5. ábra: George képernyőképek. Forrás: Htp 12.

Devizaváltás folyamata az alábbi képen látható, kiválasztva azt a számlát, amelyről az devizaváltást indítja, az összeg megadása után három lépést követően már a célszámlán van a

tranzakció. Mindössze ennyi szükséges ahhoz, hogy a devizaváltást munkanapokon 8-tól 17 óráig végrehajtsa az ügyfél, bárhol.



6. ábra: George képernyőképek 2. Forrás: Http 12.

2024-ben tovább folytatódik a digitális fejlesztés az Erste Banknál. Egyik funkció a biztonságos képernyőmegosztás lesz, hogyha nem tudnak egy George funkcióval boldogulni, vagy egy igénylést nem tudnak sikeresen végig vinni, akkor egy megosztott képernyőn keresztül, bankár segítségével véglegesíthetik a folyamatot az ügyfelek. Pénzügyi tanácsadó modullal is bővül majd a George funkcióinak a köre. (Http13.)

Ezekén túl 2024-ben személyre szabott befektetési tippekkel bővül az Erste digitális csatornája. Erste Önkéntes Nyugdíjpénztári tagságot is kezelni lehet majd a netbankon. A

fiatalabb generáció számára pedig a George Junior érkezik, amely abban fogja segíteni őket, hogy a pénzügyek tudatos kezelésére tanítsa a gyerekeket. (Http14.)

3. Alkalmazott módszer

Primer kutatásomhoz egy online kitölthető kérdőívet hoztam létre, melynek címe „Banki szolgáltatások digitalizációjának vizsgálata felhasználói szempontból”. A Google online űrlapkészítővel készítettem el a kérdőívet. Kitöltése önkéntes és anonim volt, erről a bemutatkozás részben tájékoztattam a kedves válaszadókat. Illetve a kérdőív kitöltés céljáról is. A kérdéseket megfogalmazásánál törekedtem arra, hogy egyszerűek, érthetőek legyenek, ugyanakkor lényeges információkat tartalmazzanak számomra a kiértékeléshez. A visszaérkezett válaszok megfelelőek, értékelni és elemezni is tudtam őket.

Minta nagysága: 100 fő

Mintavétel ideje: 2024. április

Kutatás célcsoportja: 14 éves korosztálytól az aktív banki felhasználókig mindenki.

Kutatás célterülete: Bankszektor, lakossági ügyfelek

Módszer: kvantitatív technika

Adatgyűjtés: online kérdőív

Kérdőív elérhetősége: <https://forms.gle/dLrTbA45mmggjnYK7>

A kérdőívben 15 kérdést tettem fel, ezek közül is egy volt szabadszavas, nem kötelező, amelyre összesen 44 válasz érkezett.

A kérdőívet öt részre bontottam a kérdések összeállításakor. Az első halmazzal a bankolási szokásait vizsgáltam az ügyfeleknek. Nem volt kikötés, hogy csak az Erste Bank ügyfelei válaszolhatnak a kérdőívre. A második csoportban a banki szolgáltatásokat vizsgáltam, a harmadik részben arra kerestem a választ, hogy az ügyfelek szerint a banki szolgáltatások digitalizációja hasznos-e. A negyedik csoport a netbank felületi személyre szabhatóságát

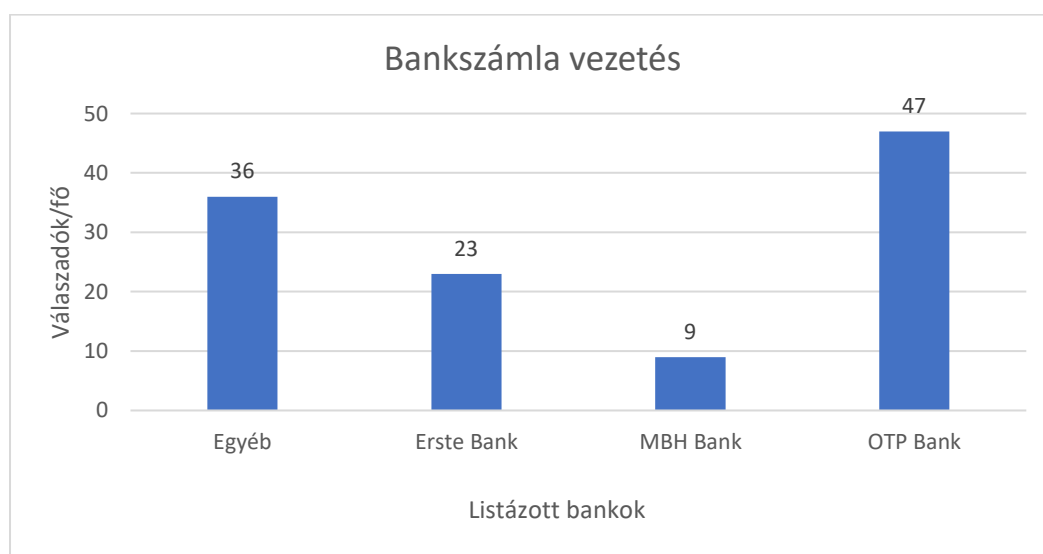
vizsgálta. Végül a demográfiai adatokra tértem ki a kérdőívben. A kérdéseket úgy állítottam össze, hogy minimum két kérdés tartozott a hipotézisekhez. Ezeket a kérdéseket a hipotézisek értékelése fejezetben ismertetem.

3.1 A kérdőíves kutatás eredményei és értékelésük

Azért választottam a digitalizációs banki szolgáltatások hasznosságának felmérését a lakossági ügyfelek szempontjából, mert az üzleti folyamatok újjászervezésének egyik legfontosabb pillére az output- orientáltság. Ez azt jelenti, hogy a felhasználók igényeire, elvárásaira kell koncentrálni. Az ügyfél orientáltság a bankok szempontjából kiemelkedően fontos elem, mert a jövőbeli sikerek az ügyfelek megelégedettségétől függ.

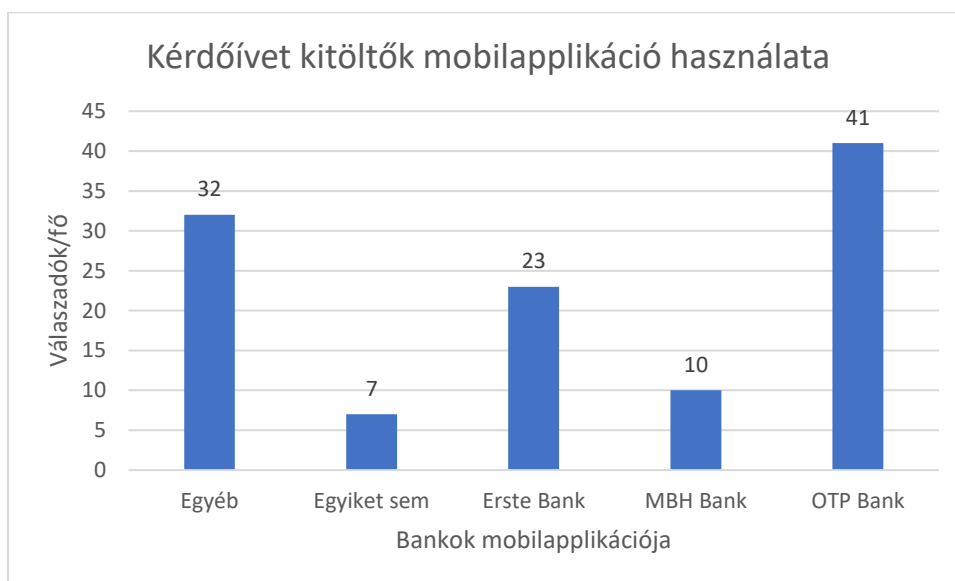
A kérdőívet 100-an töltötték ki. Első kérdéssel azt vizsgáltam, hogy a válaszadók melyik banknál vezetik a számlájukat. Az Erste Bank Zrt. mellett még két másik bankot is kiemeltem a kérdésben, az OTP Bankot és MBH Bankot, illetve a negyedik lehetőség az egyéb kategória volt. Az egyéb tartalmazza a többi bankot, amelyiket név szerint nem emeltem ki. A válaszadók közül 23-an az Erste Banknál vezetnek számlát, 47-en az OTP Banknál, 9-en az MBH Banknál és 36-an más banknál vezetnek számlát. A válaszadáskor több lehetőséget meg tudtak jelölni.

Az alábbi ábra szemlélteti, hogy a felsorolt bankoknál, hány ügyfél vezet számlát. A válaszokból is látszik, hogy Magyarország legnagyobb kereskedelmi bankja az OTP Bank, 100-as elemszámmal a megkérdezettek közül 47-en vezetnek számlát az OTP Banknál.



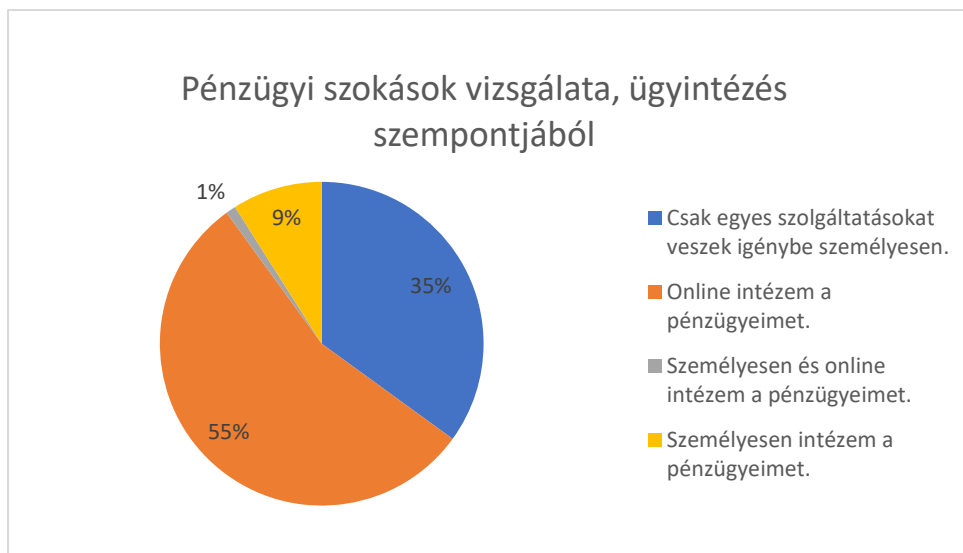
7. ábra: Bankszámlavezetés. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján

Második kérdéssel azt vizsgáltam, hogy az ügyfelek használnak-e mobilapplikációt. Több választ is bejelölhettek. A válaszadók közül 7-en jelölték be, hogy nem használnak mobil applikációt. 23-an az Erste Bank mobilapplikációját használják, 41-en az OTP Bank mobilapplikációját, 10-en az MBH Bank applikációját és 32-en más bankok mobilapplikációját használják. Az egyiket sem használom kategóriát 7-en jelölték be, közülük 5-en az 50-év feletti korcsoportba tartoznak. A válaszokból arra tudok következtetni, hogy az ügyfelek bizalma a mobilapplikáció használatára megvan, egyedül az idősebb korosztály tartózkodóbb az online banki ügyintézésrel szemben. Az alábbi ábra szemlélteti, hogy az ügyfelek melyik lehetőséget választották.



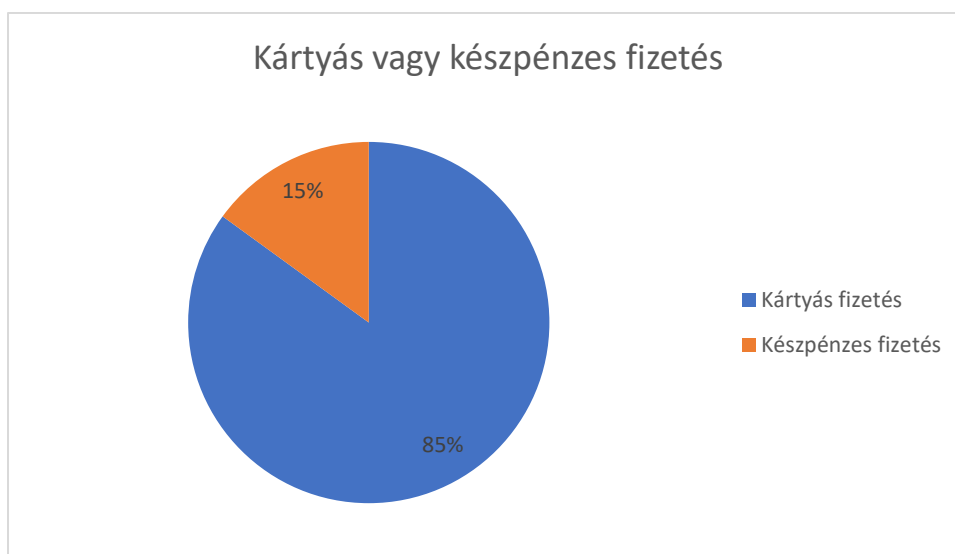
8. ábra: Mobilapplikációk használata. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján

Harmadik kérdéssel arra kerestem a választ, hogy a megkérdezettek milyen formában intézik a pénzügyeiket. Személyes ügyintézés 9% választotta. Online ügyintézés 55% jelölte, 35 % csak egyes szolgáltatásokat intéz személyesen és egy 1% visszajelzése volt az, hogy személyesen és online is intézi a pénzügyeit. Értékelve az eredményeket azt látom, hogy az ügyfeleknek bizalmuk van az online banki szolgáltatásokhoz, hiszen több, mint a fele a válaszadóknak az online ügyintézészt választotta.

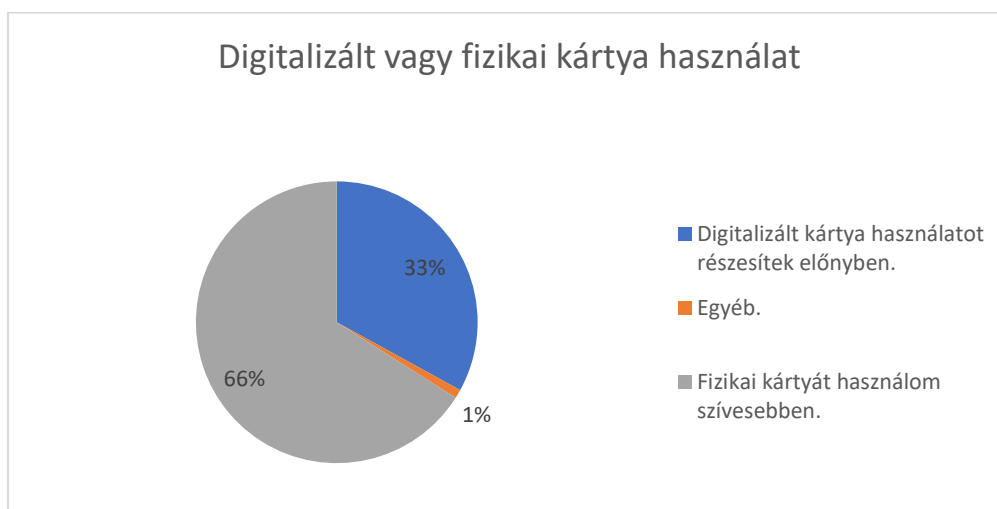


9. ábra: Pénzügyi szokások vizsgálata. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján

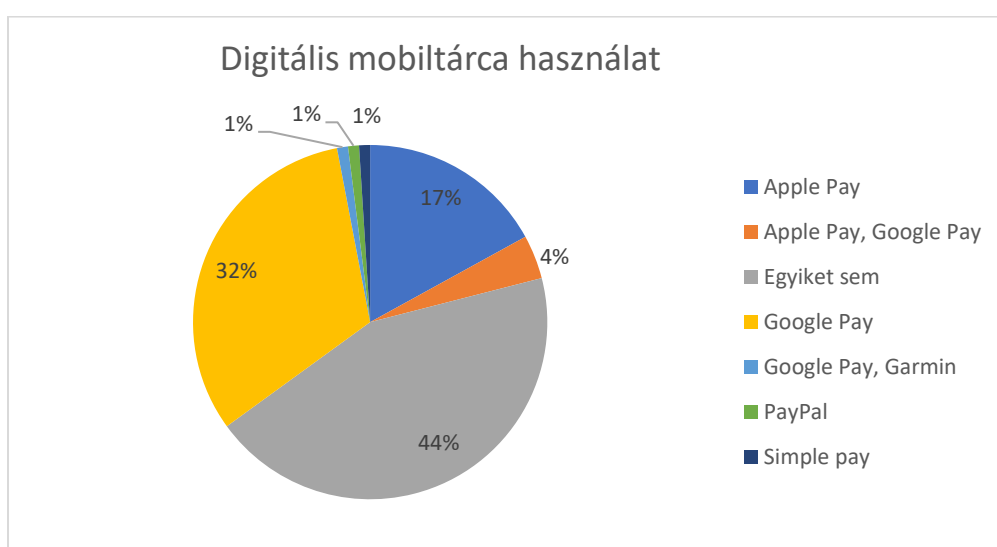
Negyedik, ötödik és hatodik kérdéssel a bankkártya használatot vizsgáltam. A válaszadók 85%-a kártyás fizetést részesíti előnyben. Arra a kérdésre, hogy a fizikai vagy a digitalizált kártyát használják-e szívesebben a válaszadók 66%-a jelezte vissza, hogy a fizikai kártyát használja szívesebben. Illetve kártyahasználatához tartozó kérdés volt még, hogy melyik digitális mobiltárca szolgáltatást használják. 44-en (44%) jelezték, hogy egyik szolgáltatást sem veszik igénybe, Apple Pay szolgáltatást 21-en (21%), Google Pay- 37-en (37%) használják, Garmin, Simple pay és PayPal mobiltárcát használatára 1-1 visszajelzés érkezett. A válaszokból az a következtetés vonható le, hogy a készpénzhasználat már a bankkártyához köthető, viszont a digitális kártyahasználat még nem terjedt el. A következő három diagrammon szemléltetem a kártyahasználatához kapcsolódó válaszokat.



10. ábra: Kártyás vagy készpénzes fizetés. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján



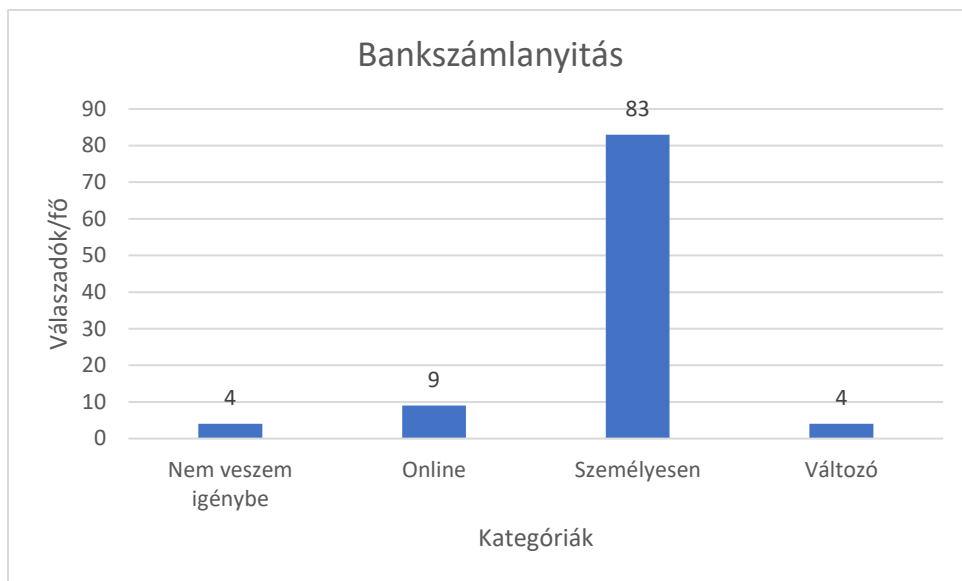
11. ábra: Digitalizált vagy fizikai kártya használat. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján.



12. ábra: Digitális mobiltárca használat. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján

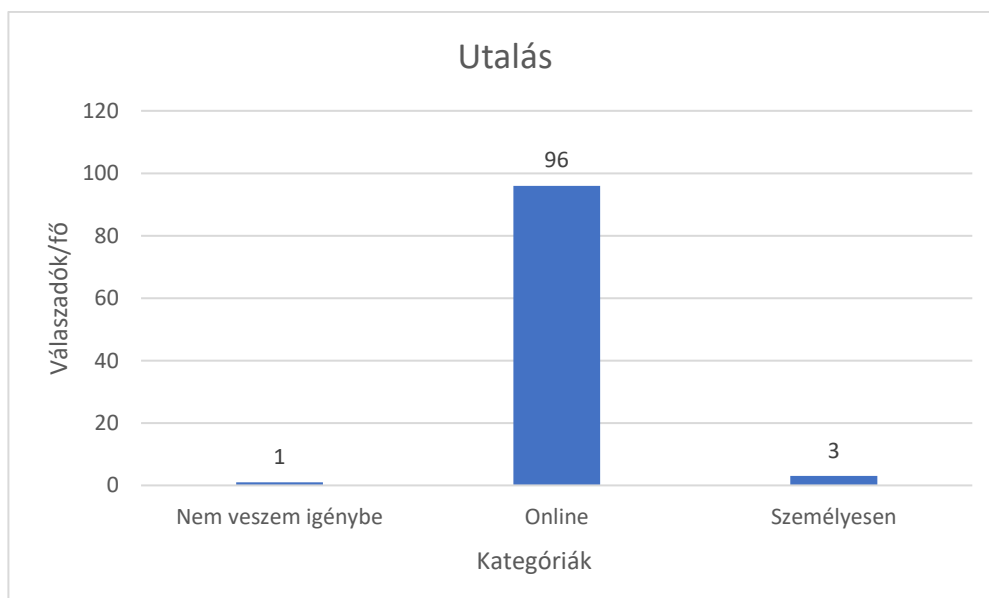
Továbbá vizsgáltam, hogy meghatározott banki szolgáltatásokat milyen formában vesznek igénybe az ügyfelek. A nem veszem igénybe, online, személyesen és a változó (vagyis személyesen is és online is) lehetőségek közül választhattak a kérdőívet kitöltők.

Elsőként a bankszámlanyitást vizsgáltam, a válaszadók közül 9-en nyitottak már bankszámlát online, 83-an személyesen, bankfiókban intézték a számlanyitást, 4 fő nyitott már számlát online és bankfiókban is, illetve 4 válaszadó nem nyitott még bankszámlát. Arra a megállapításra jutottam, hogy az online számlanyitás még nem terjedt el. A személyes ügyintézkést jobban preferálják az ügyfelek, a kérdőívet kitöltők válaszaik alapján.



13. ábra: Bankszámlanyitás. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján

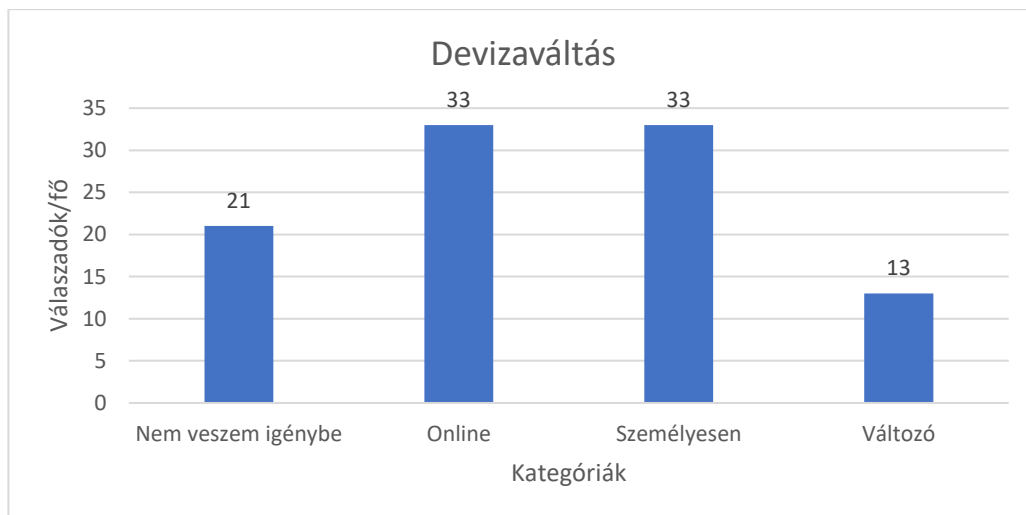
Az utalásról 96 fő nyilatkozott úgy, hogy online intézi, 3-an személyesen és 1 válaszadó nem szokott utalást végezni. A három ügyfél, aki visszajelezte, hogy a személyes fióki ügyintézészt választja az utalás lebonyolításakor az idősebb korosztályt erősíti 51 év felettiek. Az azonnali fizetés bevezetése, használata okozza, hogy az online utalásra ilyen nagy arányú visszajelzés érkezett a kérdőívet kitöltőktől.



14. ábra: Utalás. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján

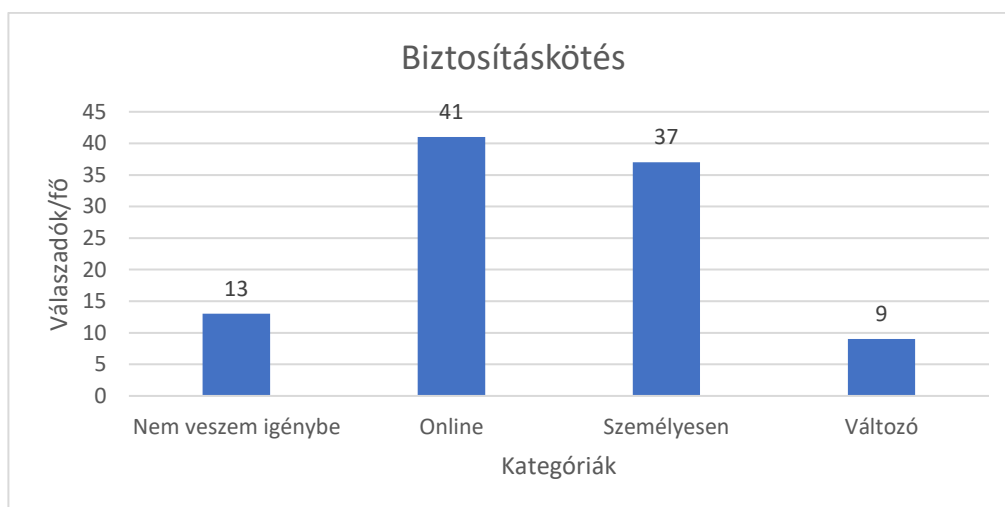
Deviza váltásra 33 válaszadó jelezte vissza, hogy online intézi, szintén 33 fő választotta, hogy személyesen vált devizát, 13-an az online és személyes devizaváltást választották, míg 21-en arra adtak visszajelzést, hogy nem váltottak még devizát, amióta banki szolgáltatásokat

vesznek igénybe. Arra következtetek a válaszokból, hogy a devizaváltás még azon szolgáltatások közé tartozik, ami a nem mindennapi szükségletekhez tartozik. Ez az oka, hogy mindössze 33% használja ezt a szolgáltatást online. Az alábbi ábra szemlélteti a devizaváltásra érkezett válaszokat.



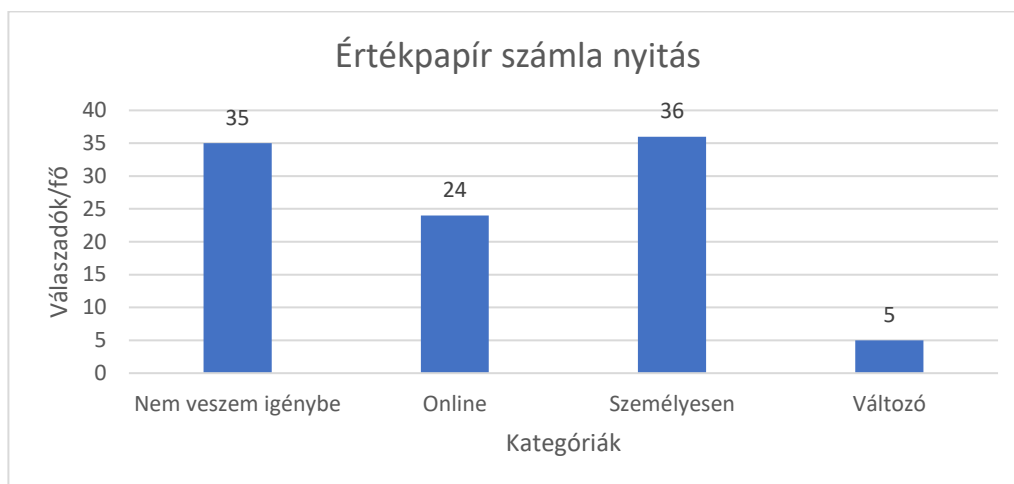
15. ábra: Devizaváltás. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján

Biztosítás kötésre a legtöbben az online felületet használják, ez 41 főt jelent, további 37 válaszadó intézi személyesen a biztosítás kötést, 9 fő személyesen és online formában is, illetve további 13 fő visszajelzése alapján nem vettek eddig igénybe biztosítás kötést a bankjuknál. A válaszokból arra a következtetésre jutottam, hogy az online biztosításkötés kényelmes az ügyfeleknek egy olyan szolgáltatásról van szó, amit szívesen intéznek online. Az alábbi ábra szemlélteti a válaszadók biztosításkötési szokásait.



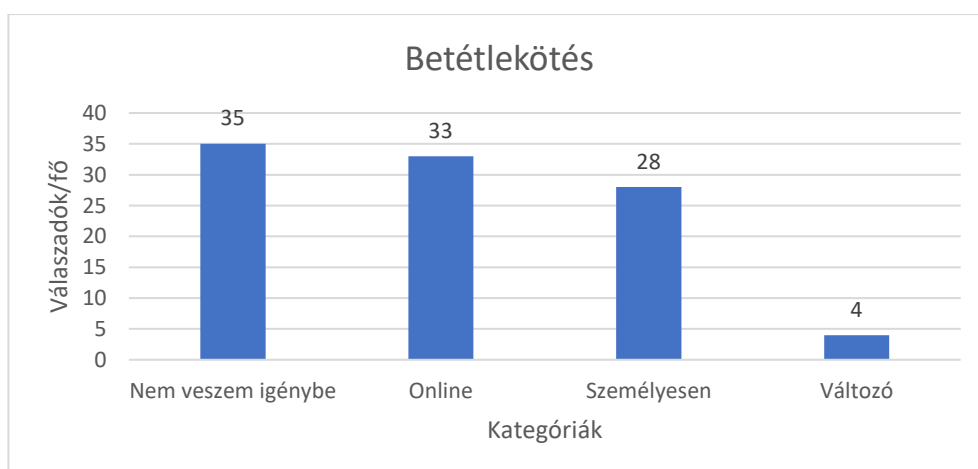
16. ábra: Biztosításkötés. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján

Értékpapír számlanyitást online formában 24 válaszadó intézett, 36 fő inkább személyesen nyit értékpapír számát, 5 fő visszajelzése alapján személyesen és online is, illetve 35 kérdőívet kitöltő nem vette igénybe még ezt a szolgáltatást. Ez a szolgáltatás még inkább személyes ügyintézészt igényel, az ügyfeleknek szükségük van a személyes tájékoztatóra. Az alábbi ábra szemlélteti az értékpapír számla nyitásra érkezett válaszokat.



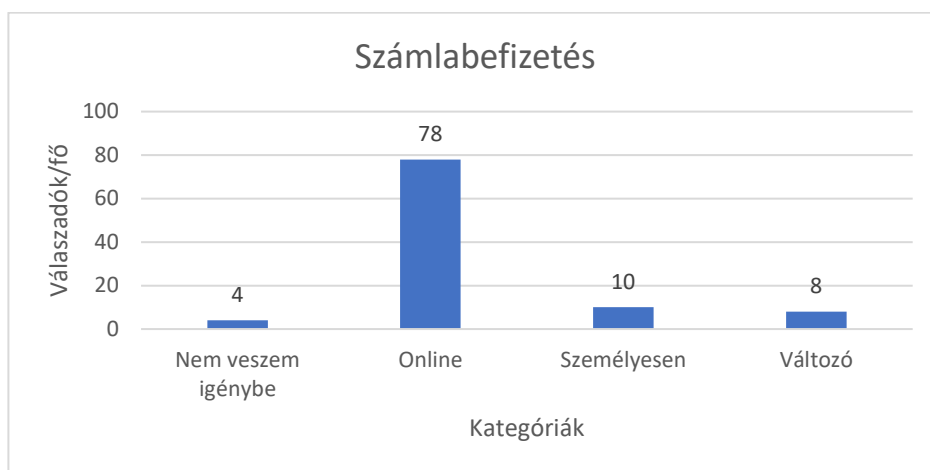
17. ábra: Értékpapír számla nyitás. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján

Betétlekötést 33 válaszadó online formában vette igénybe, 28 fő személyesen, 4 válaszadó online és személyesen is, illetve 35 fő betétlekötés szolgáltatást még nem vett igénybe. A betétlekötés is azon szolgáltatások közé tartozik, ami nem a mindennapi pénzügyi tevékenységek közé tartozik. A válaszokból következtetnek arra, hogy az online és személyes ügyintézés még nem tolódott el az online irányba. Az alábbi ábra szemlélteti a válaszokat, amiket a kérdőívre adtak.



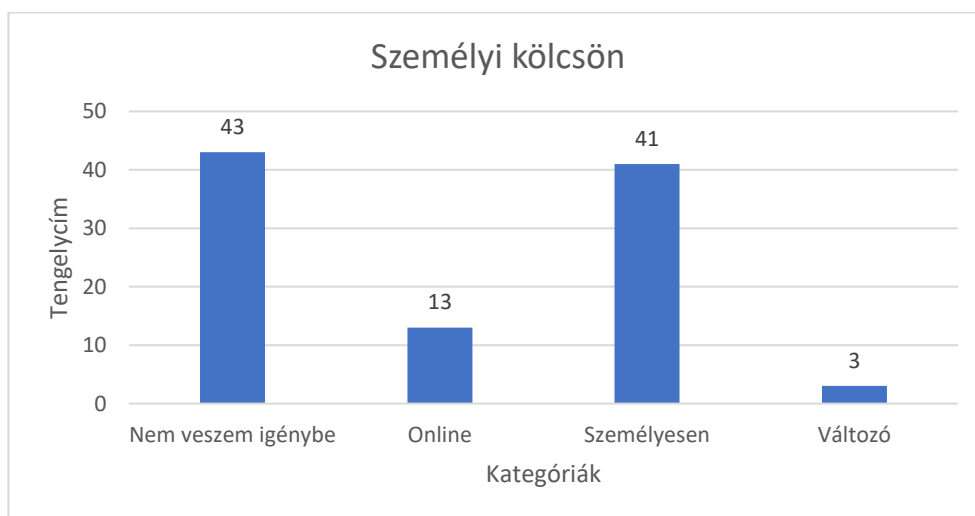
18. ábra: Betétlekötés. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján

A számlabefizetésre a megkérdezettek közül 78-an válaszolták, hogy online indítanak számlabefizetést. 10 fő személyesen, 8-an a válaszadók közül online és személyesen is, illetve 4 fő nem veszi igénybe ezt a szolgáltatást a bankjánál. A számlabefizetésre egyértelműen az online formát választják az ügyfelek, a bizalmuk ennél a szolgáltatásnál már megfigyelhető a digitális ügyintézésrel kapcsolatban. Az alábbi diagramm szemlélteti a válaszadók mely kategóriát jelölték.



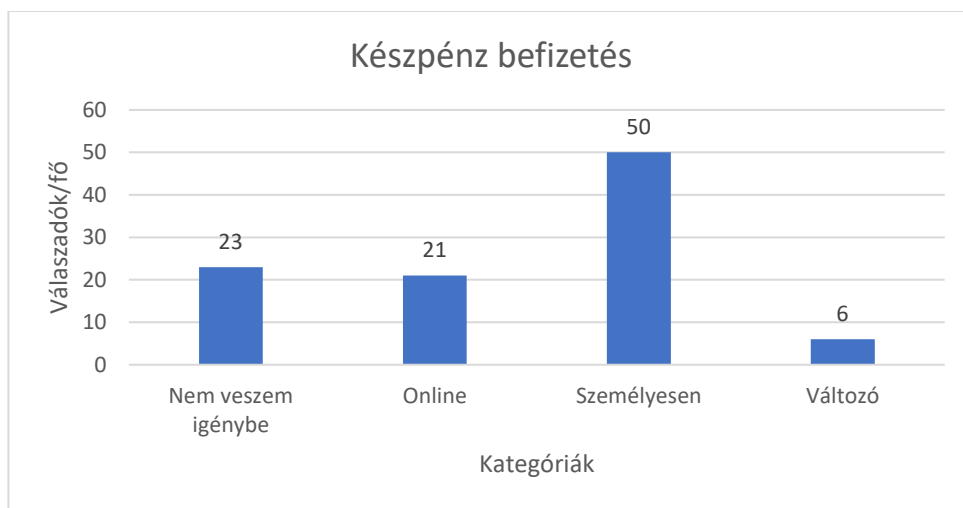
19. ábra: Számlabefizetés. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján

Személyi kölcsön igénylésre a visszajelzések alapján 13 válaszadó online igényelt személyi kölcsönt, 41 fő személyesen bankfiókban, 3 fő igényelt már fiókban és online is és 43 válaszadó személyi kölcsönt nem vett még fel. A személyi kölcsön a kockázatosabb banki termékek közé tartozik, ennél is megfigyelhető, hogy igénylik a személyes kapcsolattartást az ügyfelek.



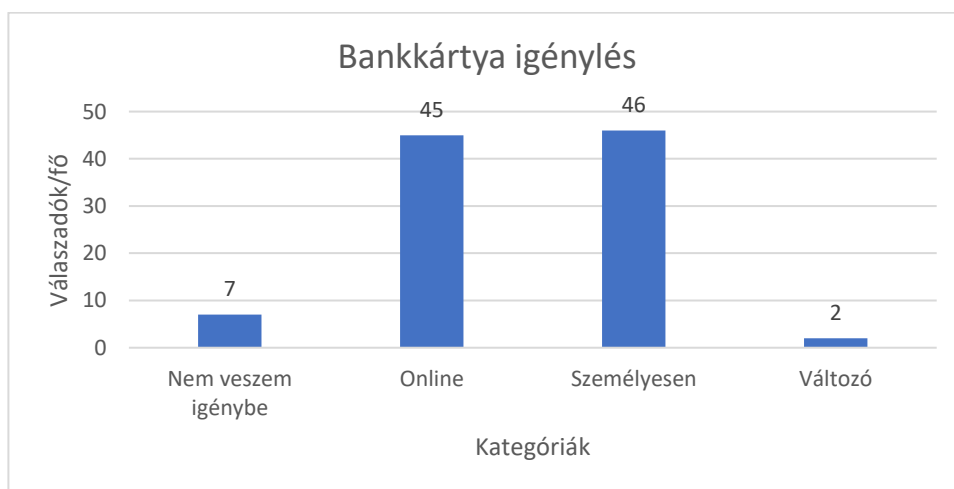
20. ábra: Személyi kölcsön. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján

Készpénzbefizetésre 21 fő választotta az online ügyintézés, 51 válaszadó személyesen bankfiókban, 6 fő online és bankfiókban intéz, illetve 23 válaszadó nem veszi igénybe ezt a szolgáltatást a bankjánál. Készpénzbefizetést online formában ATM-en keresztül tudnak befizetni, ugyanakkor itt is megfigyelhető, hogy a személyes ügyintézés még előnyösebbnek tartják az ügyfelek.



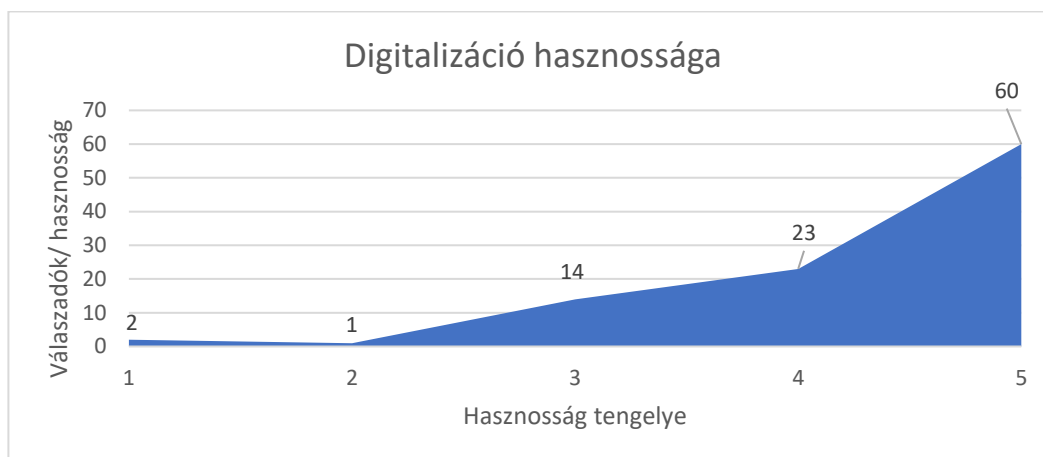
21. ábra: Készpénz befizetés. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján

Bankkártya igénylésre 45 kérdőív kitöltő jelezte, hogy online formában igényel kártyát, 46 fő bankfiókban intézi, 2 válaszadó visszajelzése alapján online és bankfiókban is igényel kártyát, 7 fő nem igényelt bankkártyát még. A válaszokból azt a következtetést vonom le, hogy a bankkártyaigénylés egyre inkább az online ügyintézés irányába tolódik el.



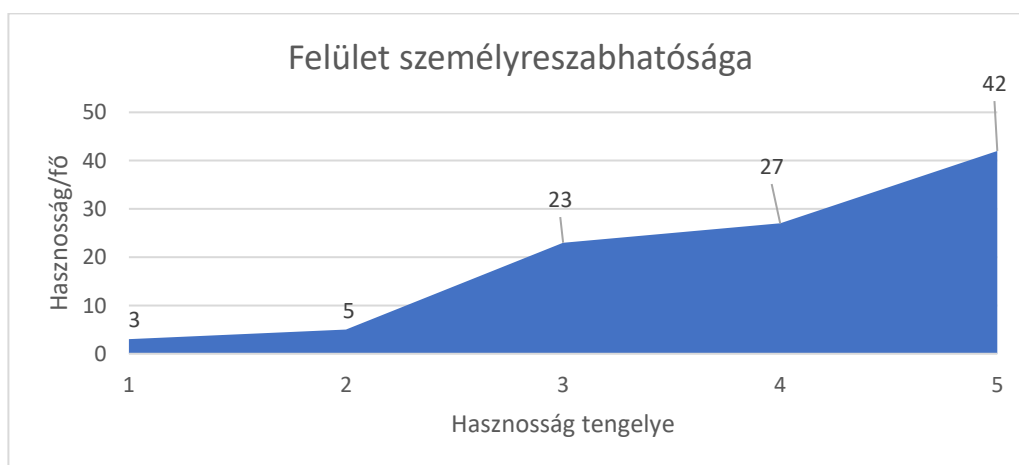
22. ábra: Bankkártya igénylés. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján

A megkérdezettek 60%-a jelezte vissza, hogy nagyon hasznos számára a banki szolgáltatások digitalizációja, 23% szintén hangsúlyozta, hogy hasznos, 14% vélekedik úgy, hogy hasznos, meg nem is, 2% visszajelzése szerint nagyon nem hasznos, 1 % szerint pedig nem hasznos. Az alábbi képen a hasznosság 1-től 5-ig jelenik meg. 1 jelentése nem hasznos, 5 jelentése nagyon hasznos.



23. ábra: Digitalizáció hasznossága. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján

Kérdőíves kutatásomban arra a kérdésre is választ kerestem, hogy mennyire tartják fontosnak a felület személyre szabhatóságát. 3% visszajelzése alapján nagyon nem fontos, 5% visszajelzése alapján nem fontos, 23% közepesen tartózkodik, 27% szerint fontos és 42% szerint nagyon fontos. Az alábbi képen a hasznosság 1-től 5-ig jelenik meg. 1 jelentése nem hasznos, 5 jelentése nagyon hasznos.



24. ábra: Felület személyre szabhatósága. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján

Arra a kérdésre, hogy mennyire fontos az, hogy a netbanki felület egyszerű és átlátható legyen 89% visszajelezte, hogy nagyon fontosnak tartja, 6% fontosnak tartja és 5% középén tartózkodik.

Kérdőívemben megkérdeztem a válaszadókat, hogy milyen szolgáltatást/ funkciót hiányolnak, amely megkönnyítené az online banki ügyintézésüket. Erre a kérdésre nem kellett kötelezően válaszolni, összesen 44 visszajelzést kaptam. A legtöbb válasz arra érkezett, hogy nincs olyan szolgáltatás vagy funkció, amit hiányolnának. Illetve voltak olyan válaszok is, amelyeket a szakdolgozatomban nem tudok értékelni.

Az Erste Bankos felhasználók az alábbi javaslatokat tették, ezeket a javaslatokat kiegészítem a véleményemmel.

- Egyszerűbb utalás rögzítés: Véleményem szerint az utalás rögzítés egyszerű. Amikor belépünk a netbankba mobilapplikációban a folyószámlához tartozó csempén az új utalás funkció elérhető. Pár lépés és már véglegesítettük is a tranzakciót. Sőt arra is van lehetőség, hogy a számlaszámot szkenneljük (mobilapplikációban), ahelyett, hogy beíránk.
- Sárgacsekk befizetés: A törvényi szabályozás alapján 2024. április 1 óta minden bankban kötelező funkció a fizetési kérelem, amit a fogadó félnek kell jóváhagynia. A későbbiekben elképzelhető, hogy a közműszolgáltatók, távközlési szolgáltatók, a sárga csekket digitalizálják.
- Bankszámla törlése online: A számlazárás funkciót hasznosnak gondolom. Ezt a folyamatot úgy tudnám elképzelni, hogy az adott számla funkciói között elérhető lenne a számlazárás, amely akkor lenne aktív, ha a számla egyenlege rendezve van, illetve nem tartozna aktív bankkártya a megszüntetni kívánt számlához. (Habár nem érkezett javaslat a bankkártya megszüntetésére, de ha a bankszámla zárás fejlesztés megvalósulna, szerintem a bankkártya zárását is el lehetne indítani online.)
- Kártyához, számlához tartozó állandó limit beállítása online: Jelenleg időzárás kártya limit beállításra van lehetőség netbankban, ami azt jelenti, hogy a beállított limit maximum 24 óráig érvényes, utána visszaáll az eredeti limit. Az állandó limit módosítás egy újabb ügyfélbarát szolgáltatás lenne, hiszen bármikor, bárhol elvégezhetnék. A számlához tartozó állandó limit módosítására szintén van lehetőség, de csak bankfiókban, telebankon. Mindkét funkciót nagyon hasznosnak gondolom, hiszen

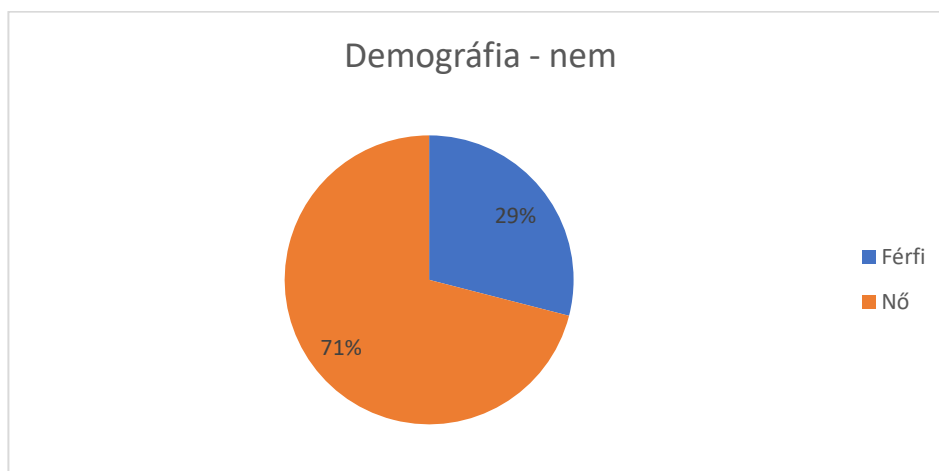
ezekkel a funkciókkal a visszaéléseket is meg lehet akadályozni, bevonva az ügyfeleket a gyors reagálásba, a visszaélések csökkentésére.

- A meglévő hitelekéről szóló információk nagyon hiányosak, jó lenne látni, hogy mennyi lenne például aktuálisan a végtörlesztés / Hitellel kapcsolatos tájékoztatás, előtörlesztés: Két javaslat érkezett a hitelinformációk részletesebb adataira. Úgy gondolom ezek az adatok nagyon hasznosak lennének, hogyha online, a netbankjába tudna informálódni az ügyfél az éppen aktuális állapotokról.

Továbbá érkeztek még applikáció, netbank használattal kapcsolatos javaslatok, ezeket a válaszokat OTP, MBH és egyéb bankok felhasználói fogalmazták meg.

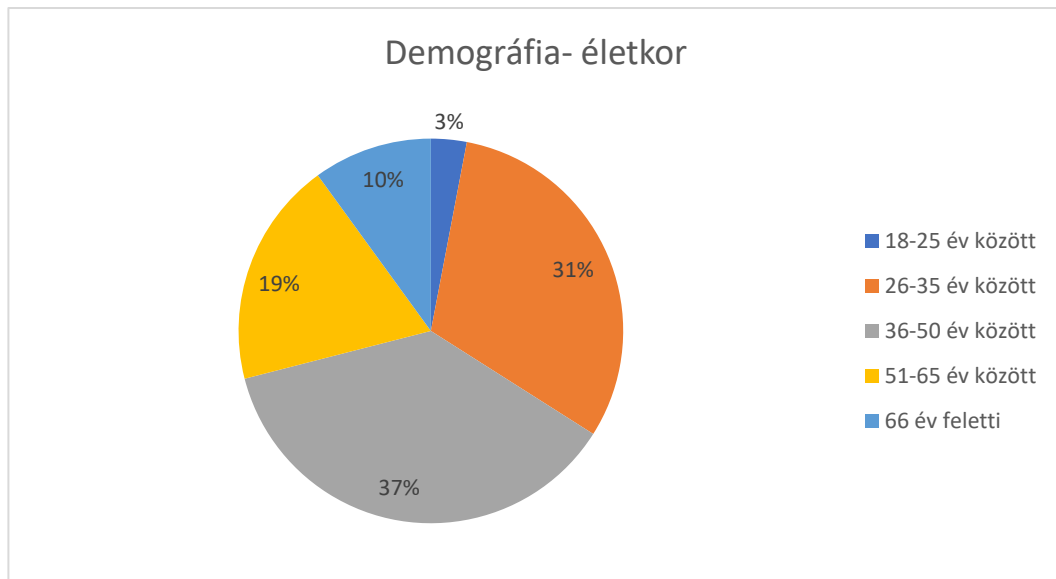
- Jobb minőségű szkennelés.
- Megtakarítási zseb.
- Bankom app-jában nem lehet törölni a csoportos megbízást.
- Összekötni a folyószámla egyenlegét a SZÉP kártya egyenlegével, hogy egy tárcában láthassa az adatokat.
- Nem minden típusú telefon támogatja az appokat.

Demográfiai adatokra a következő visszajelzéseket kaptam. A kérdőívet kitöltők közül a női válaszadók voltak többségben 71%, és férfiatól 29%-ban érkezett válasz.



25. ábra: Demográfia- nem. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján

Életkor szerint a legtöbben 36-50 év közötti korosztályból töltötték ki a kérdőívet, 37%. 26-35 év között 31% töltötte ki, 19 % az 51-65 év közötti korosztályba tartozik, 10 % a 66 év feletti korosztályba és 3% a 18-25 éves korosztályba.



26. ábra: Demográfia- életkor. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján

Foglalkozás szerint a válaszadók 75%-a alkalmazott, 7%-a vállalkozó, 12%-a nyugdíjas és a maradék 6%-ban tanuló, alkalmazott és vállalkozó.

Lakhely szerint 89% városban, 10% falun és 1% válasza alapján egyéb helyen él.

3.2 A hipotézisek értékelése

Három hipotézist határoztam meg szakdolgozatomban elején, amelyekre választ kerestem. A kitöltött, feldolgozott kérdőívek alapján az alábbiak szerint értékelem a hipotéziseket.

Az első hipotézishez a kérdőívem második és nyolcadik kérdését vizsgáltam. Vagyis a válaszadó melyik bank mobilapplikációját használja, illetve mennyire tartja hasznosnak a banki szolgáltatások digitalizációját.

A második hipotézisre a harmadik kérdés, vagyis, hogy milyen formában veszi igénybe a banki szolgáltatásokat és a tizenharmadik kérdés, a válaszadók életkorának meghatározása vonatkozott.

A harmadik hipotézisre pedig a kártyahasználatot vizsgáló kérdések vonatkoztak, a negyedik és ötödik kérdés.

Hipotézis 1: A banki szolgáltatások digitális fejlődése hasznos az ügyfelek szempontjából.

Az első hipotézisemet igazolni tudom a válaszok alapján. A banki szolgáltatások digitalizációja hasznos az ügyfelek szempontjából, a válaszadók közül 60% jelezte, hogy nagyon hasznosnak tartja a banki szolgáltatások digitalizációját, illetve további 23 % visszajelzése szerint szintén fontos.

Hipotézis 2: A 26-50 éves korosztály aktívabb felhasználója a banki applikációknak.

A második hipotézisemet is igazolni tudom a válaszok alapján. 68%-a a válaszadóknak ebbe a kategóriába tartozik. Ugyanakkor a válaszadók 93%-a aktívan használja a netbankját. Az állításomat igazolni tudom.

Hipotézis 3: A fizikai bankkártya használata eltűnőben van, helyét átvette a digitalizált bankkártya használat.

A harmadik hipotézisemet cáfolnom kell, várakozásommal ellentétben a válaszadók inkább a fizikai kártya használatot részesítik előnyben. 66%-a a válaszadóknak inkább a fizikai kártyát használja a szívesebben.

4. Következtetések, javaslatok

A vizsgálatok után elmondható, hogy a digitalizált banki szolgáltatásokat az ügyfelek aktívan használják, igényük van az online banki szolgáltatásokra, az is elmondható, hogy nem az összes kérdőívben vizsgált szolgáltatásra reagáltak a válaszadók pozitívan. Voltak olyan szolgáltatások, ahol egyértelműen látszott, hogy az adott szolgáltatást még az online térben nem használják aktívan, ilyen szolgáltatás például a bankszámlanyitás és a személyi kölcsön

A kutatás során megfogalmaztam néhány javaslatot, amelyeket fontosnak tartok a jövőre nézve, azt nem tudom, hogy jelenleg hasonló kutatások folyamatban vannak-e. Javasolnám, hogy a Z és alfa generáció pénzügyi szokásairól egy újabb felmérést lehetne készíteni. Akár a dolgozatomban szereplő kérdőívet hasznosítva, csak ezt a két korosztályt megkeresve. Akár egy másik kutatást alkalmazva. A kutatási módszer az interjú lehetne, hiszen egy interjú keretén belül megfogalmazhatnak olyan elvárásokat, ötleteket, amelyeket hasznosítani lehetne a digitalizációs fejlesztéseknél.

Fontosnak tartom, hogy a bankkártya használatról is készüljön kutatás, mert a kérdőíves felmérésem során azt tapasztaltam, hogy nem a digitalizált bankkártya használatát részesítik

előnyben az ügyfelek. Úgy gondolom fontos lenne ennek az okát megvizsgálni, megtudni, hogy miért a fizikai kártyát használják szívesebben a digitalizált kártya helyett. Vizsgálnám még, hogy a bankok ügyfeleit mivel lehetne ösztönözni a digitalizált kártyahasználatra.

Számomra az oktatás is központi kérdés ebben a témában, hiszen a digitalizáció még nagyon új, nem feledkezhetünk meg egyik korosztályról sem. A fiatalabb korosztálytól az idősebb korosztályig mindenkinek szüksége van erre a tudásra, főleg a pénzügyi területen. Az oktatás alatt nem csak az ügyfeleket értem, hanem adott esetben a banki dolgozókat is, hiszen nekik kell elsősorban a digitalizációs szemléletet megérteni, elsajátítani azért, hogy az ügyfeleknek a lehető legjobb termékeket tudják biztosítani. Továbbá, ha a dolgozó érti a digitalizáció mibenlétét, akkor tud a felhasználó szemszögéből is gondolkodni, a sikeres termék létrehozásához.

A kutatás során azt tapasztaltam, hogy az ügyfelek bizalma van a mobilapplikációk használatára, viszont még mindig van egy korosztály, aki tartózkodóbb, ők az idősebb korosztály. Fontos kérdésekre kaphatnánk választ egy olyan kutatással, ami az idősebb korosztály mobilbankolási szokásait elemzés, azokra a kérdésekre keresném a választ elsősorban, hogy miért tartózkodóbbak, milyen eseményektől félnek. A kérdőíves kutatást mellett, mélyinterjú készítésével is elemezném ezt a kérdést.

A kérdőívet kitöltők közül javaslat érkezett a sárgacsekk befizetésének digitalizálására. A sárgacsekk befizetésének digitalizálása fontos kérdéseket vet fel, amire egy kutatást lehetne alapozni. A kutatással azt vizsgálnám, hogy a közműszolgáltatók, távközlési szolgáltatók, hogyan használhatnák fel a 2024. április 1 óta kötelező banki szolgáltatást, a fizetési kérelem funkciót. Ezt a kutatást elsősorban mélyinterjúval tudnám elképzelni.

Összefoglalás

Szakdolgozatomban a banki lakossági üzleti folyamatok digitalizációját dolgoztam fel. Kutatásom során arra kerestem a választ, hogy az üzleti folyamatok digitalizációja mennyire hasznos az ügyfelek szempontjából, mely banki szolgáltatásokat használják digitalizáltan. Dolgozatom célkitűzése az volt, hogy bebizonyítsam, a banki lakossági üzleti folyamatok digitalizációja hasznos az ügyfelek szempontjából.

Primer kutatásomat kérdőíves módszerrel végeztem. Google űrlapkészítővel, online kitölthető kérdőívet hoztam létre, kitöltése önkéntes és anonim volt. A minta nagysága 100 fő volt, 2024 áprilisában történt a mintavétel. A célcsoport a 14 éves korosztálytól az aktív banki felhasználók voltak. Kutatásom célterülete bankszektor volt, azon belül is a lakossági ügyfeleket kérdeztem meg.

15 kérdést fogalmaztam meg. A kérdéseket úgy csoportosítottam, hogy az első három kérdéssel az alap adatokra kérdeztem rá. Melyik banknál vezet számlát a válaszadó, használ-e mobilapplikációt, illetve azt vizsgáltam, a harmadik kérdéssel, hogy milyen formában veszi igénybe a banki szolgáltatásokat, online vagy személyesen. A válaszadók közül 7 ügyfél jelezte vissza, hogy nem használ netbankot, 93 ügyfél aktív használója. Vizsgáltam, hogy az egyes szolgáltatásokat hogyan milyen módon használják az ügyfelek. Például arra a kérdésre, hogy utalást online, személyesen intéznek 96%-os visszajelzés érkezett, hogy online veszik igénybe a szolgáltatást. Kérdőíves kutatásomban a dolgozat céljára konkrétan rákérdeztem az ügyfeleknél, mennyire tartják fontosnak a banki szolgáltatások digitalizációját. 83%-os visszajelzés érkezett arra, hogy fontos a banki szolgáltatások digitalizációja. Vizsgáltam továbbá, hogy a netbank személyre szabhatósága mennyire fontos az ügyfeleknek, az egyszerű, felhasználói felületre is rákérdeztem. Illetve demográfiai adatokat is vizsgáltam.

Három hipotézist fogalmaztam meg, amire a kérdőíves kutatásomból kaptam meg a válaszokat.

Hipotézis 1: A banki szolgáltatások digitális fejlődése hasznos az ügyfelek szempontjából.

Az első hipotézisemet igazolni tudtam a válaszok alapján. A banki szolgáltatások digitalizációja hasznos az ügyfelek szempontjából, a válaszadók közül 60% jelezte, hogy nagyon hasznosnak tartja, illetve további 23 % visszajelzése szerint szintén fontos.

Hipotézis 2: A 26-50 éves korosztály aktívabb felhasználója a banki applikációknak.

A második hipotézisemet is igazolni tudtam a válaszok alapján. 68%-a a válaszadóknak ebbe a kategóriába tartozik. Ugyanakkor a válaszadók 93%-a aktívan használja a netbankját.

Hipotézis 3: A fizikai bankkártya használata eltűnőben van, helyét átvette a digitalizált

A harmadik hipotézisemet cáfolnom kellett, várakozásommal ellentétben a válaszadók inkább a fizikai kártya használatot részesítik előnyben.

Néhány javaslatot fogalmaztam meg, például az egyik, hogy a Z és alfa generáció pénzügyi szokásairól egy újabb felmérést lehetne készíteni. Akár a dolgozatomban szereplő kérdőívet hasznosítva, csak ezt a két korosztályt megkeresve. A második javaslatom, hogy a bankkártya használatra vonatkozóan is érdemes lenne egy újabb kutatást végezni, hiszen a vizsgált minta visszajelzése alapján a digitalizált kártyahasználat még kevésbé népszerű, ennek okát érdemes lenne megvizsgálni, megtudni, hogy a bankok ügyfeleit mivel lehetne ösztönözni a digitalizált kártyahasználatra. Harmadik javaslatom pedig az oktatásról szól. A digitalizáció még korai fázisban jár, érdemes oktatni a fiatalabb korosztályt, az idősebb korosztályt is, illetve a banki dolgozókat egy újfajta szemléletmódra.

Szakedolgozatom a célkitűzésemmel és az első számú igazolt hipotézisemmel zárom, a banki lakossági szolgáltatások digitalizálása hasznos és eredményes az ügyfelek szempontjából.

Forrásjegyzék

1. Arthur R. Tenner, Irving J. DeToro (1998)- BPR- vállalati folyamatok újraformálása. Budapest. Műszaki Könyvkiadó, pp. 244-247
2. Brandmüller T. (1996): BPR, avagy a vállalati folyamatok újrászervezése (I. rész) (1996/6), M&M, p20-25. Letöltés dátuma: 2024.04.07 Forrás:
<https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/download/1843/1678/3345>
3. Dr. Fehér P. (2008): A folyamatmenedzsment aktuális kérdései. Letöltés dátuma: 2024.04.10. Forrás: [folyamatmenedzsment-v121.pdf \(wordpress.com\)](#)
4. Ferguson N.(2008): A pénz felemelkedése- A világ pénzügyi történelme. Scolar Kiadó. p.33, pp.162-164, pp.270-271
5. Hammer, M.-Champy, J.(1993).: Reengineering the Corporation. Harper Business
6. Harrington H. J.(1991).: Business Process Improvement McGraw, Hill
7. Heffernan S.(2005)- Modern Banking. Jonh Wiley and Sons
8. Http1. Erste Bank honlapja. Letöltés dátuma: 2024.04.10. Forrás:
<https://www.erstebank.hu/hu/ebh-nyito/mindennapi-penzugyek/elektronikus-szolgalatasok/george>
9. Http2. Erste Bank honlapja. Letöltés dátuma: 2024.04.10. Forrás:
<https://www.erstebank.hu/hu/ebh-nyito/bankunkrol>
10. Http3. Wikipédia Erste Bank története. Letöltés dátuma: 2024.04.10. Forrás:
[https://hu.wikipedia.org/wiki/Erste_Bank_\(Magyarorsz%C3%A1g\)](https://hu.wikipedia.org/wiki/Erste_Bank_(Magyarorsz%C3%A1g))
11. Http4. Erste Bank honlapja. Letöltés dátuma: 2024.04.10. Forrás:
https://www.erstebank.hu/hu/ebh-nyito/mindennapi-penzugyek/szamlak?_gl=1*1odvzlr*_up*MQ..&gclid=CjwKCAjw26KxBhBDEiwAu6KXt_JShTO2Uy5mbHdIUTo7MFD44zsyD1JY5m5CGO1wxXL3xLNmcaywgxoCVBmqAvD_BwE
12. Http5. Erste Bank honlapja. Letöltés dátuma: 2024.04.10. Forrás:
<https://www.erstebank.hu/hu/azonnali-fizetes/az-azonnali-utalasrol>
13. Http6. Erste Bank honlapja. Letöltés dátuma: 2024.04.10. Forrás:
<https://www.erstebank.hu/hu/ebh-nyito/mindennapi-penzugyek/elektronikus-szolgalatasok/azonnali-aras-devizavaltas-online>
14. Http7. Erste Bank honlapja. Letöltés dátuma: 2024.04.10. Forrás:
<https://www.erstebank.hu/hu/ebh-nyito/mindennapi-penzugyek/biztositasok>

15. Http8. Erste Bank honlapja. Letöltés dátuma: 2024.04.10. Forrás: <https://www.erstebank.hu/hu/ebh-nyito/mindennapi-penzugyek/elektronikus-szolgalatasok/befektetesek-kezelese-george-feluletein>
16. Http9. Erste Bank honlapja. Letöltés dátuma: 2024.04.10. Forrás: https://szemelyikolcson.erstebank.hu/?params=osszeg_3000000_jov_300000_torl_0_mvisz_7_ido_60
17. Http10. Erste Bank honlapja. Letöltés dátuma: 2024.04.10. Forrás: <https://www.erstebank.hu/hu/ebh-nyito/mindennapi-penzugyek/beteti-kartyak>
18. Http11. Erste Bank honlapja. Letöltés dátuma: 2024.04.10. Forrás: <https://www.erstebank.hu/hu/ebh-nyito/mindennapi-penzugyek/hitelkartyak>
19. Http12. Erste Bank honlapja. Letöltés dátuma: 2024.04.10. Forrás: <https://www.erstebank.hu/hu/tudastar#/hcl/category/tudastar.elektronikus-szolgalatasok.george>
20. Http13. Urbán Anikó riportja. Hogyan tökéletesíti az Erste digitális szolgáltatásait 2024-ben? – interjú Harmati Lászlóval, a bank vezérigazgató-helyettesével (2014.01.17) Letöltés dátuma: 2024.04.10. Forrás: <https://fintechzone.hu/hogyan-tokeletesiti-az-erste-bank-digitalis-szolgalatasait-2024-ben/>
21. Http14. Erste Bank honlapja. Letöltés dátuma: 2024.04.10. Forrás: <https://www.erstebank.hu/hu/sajto/sajtokozlemenyek/2024/02/07/mobilappon-bankolnak-szivesen-az-erste-ugyfelei>
22. Http15.: Kumar A., Salvaterra G., Kulkarni T., Sharma P., Bhole K., Laughridge K., Sidhu S., (2019)- Digital transformation hits core banking- Understanding a bank's choices for modernization. Letöltés dátuma: 2024.04.07 Forrás: [dk-digital-transformation-hits-core-banking \(1\).pdf \(deloitte.com\)](https://deloitte.com/dk-digital-transformation-hits-core-banking(1).pdf)
23. Http16.: Lemák G.,- Banki felsővezetői kerekasztal: a koronavírus-járvány hatása a digitális bankolásra 20 pontban. Letöltés dátuma: 2024.04.07 Forrás: <https://fintechzone.hu/banki-felsovezetoi-kerekasztal-a-koronavirus-jarvany-hatasa-a-digitalis-bankolasra-20-pontban/>
24. Http17.: Schenk T., Deloitte Digital - Hatalmas a hangsúly a digitalizáción, de még így is lemaradók a magyar Letöltés dátuma: 2024.04.07 Forrás: [Hatalmas a hangsúly a digitalizáción, de még így is lemaradók a magyar bankok \(deloitte.com\)](https://deloitte.com/hatalmas-a-hangsuly-a-digitalizacion-de-meg-igy-is-lemaradok-a-magyar-bankok)
25. Http18.: Várady E., Belényi A., Menyhárd A., Portfólio- Alapjaiban változik meg Magyarországon a bankolás. Letöltés dátuma: 2024.04.07 Forrás: [A digitalizáció megváltoztatja a bankolást Magyarországon - VJT Partners \(vjt-partners.com\)](https://vjt-partners.com/a-digitalizacio-megvaltoztatja-a-bankolast-magyarorszagon)

26. Http19.: Mindspire Consulting Zrt. (2021) – Erste Bank George bevezetési projekt. Letöltés dátuma: 2024.04.07 Forrás: <https://mindspire.hu/project/erste-bank-george-bevezetesi-projekt/>
27. Kis V., Böcskei E. (2020)- Ticketing rendszerben rejlő lehetőségek- hibakezelő szoftver létjogosultsága a digitalizáció korában. *Economica XI. Új évf., 1-2.sz.* p.21-28.
28. Machado, C. G.–Winroth, M.–Almström, P.–Ericson Öberg, A.–Kurdve, M.–AlMashalah, S. (2021). Digital organisational readiness: experiences from manufacturing companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(9), 167–182.
29. Marsi E., Kovács L. (2018) – Bankmenedzsment Banküzemtan. Budapest, Magyar Bankszövetség. p.17, pp.49-59
30. Noszkay E. (2003) – Tudásmenedzsment a következő két évtized határán. Budapest, Akadémia Kiadó. . [Elektronikus kiad.] Akadémia Kiadó (2023) Letöltés dátuma: 2024.04.07 Forrás: <https://mersz.hu/kiadvany/1083/info/>
31. Noszkay E. (2009): Változás – és válságmenedzsment az alapoktól. Budapest. N&B. Kiadó. [Elektronikus kiad.] Budapest: Akadémia Kiadó, 2018. Letöltés dátuma: 2024.04.10 Forrás: <https://mersz.hu/kiadvany/297/info/>
32. Pataki B. (1995): Az üzleti folyamatok újjáalakítása (1995/5), *M&M*, p4-8. Letöltés dátuma: 2024.04.07 Forrás: <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/download/2335/2149/4288>
33. Poór J. (2016): Menedzsment- tanácsadási kézikönyv 2016 – innováció-megújulás-fenntarthatóság. Budapest. Akadémia Kiadó. [Elektronikus kiad.] Budapest: Akadémia Kiadó, 2017. Letöltés dátuma: 2024.04.10 Forrás: <https://mersz.hu/kiadvany/212/info/>
34. Raffai M. (1999): BPR- Üzleti folyamatok újjászervezése, módszertanok, sikertényezők, kudarcok. Novadat Kiadó, pp. 42-43
35. Simai M., Gál P. (2001) – Új trendek és stratégiák a világgazdaságban. Budapest, Akadémia Kiadó. [Elektronikus kiad.] Budapest, Akadémia Kiadó, 2020 Letöltés dátuma: 2024.04.07 Forrás: <https://mersz.hu/kiadvany/726/info/>

Táblázatok és ábrák jegyzéke

1. ábra: Egy átlagos kereskedelmi bank főbb tevékenységeinek fontosabb dimenziói. Forrás: Marsi E., Kovács L. (2018) 5
2. ábra: BPR típusok a változásmenedzsment egészén belül. (Forrás: Pataki B., 1995/5) 9
3. ábra: Az újjáalakítási projekt modellje. Forrás: Tenner A., DeToro (1988) p.244)..... 12

4. ábra: Menedzsmentszemléletek tündöklése az 1980-as évektől napjainkig. Forrás: Poór J. (2016)	14
5. ábra: George képernyőképek. Forrás: Http 12.	18
6. ábra: George képernyőképek 2. Forrás: Http 12.	19
7. ábra: Bankszámlavezetés. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján	21
8. ábra: Mobilapplikációk használata. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján	22
9. ábra: Pénzügyi szokások vizsgálata. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján	23
10. ábra: Kártyás vagy készpénzes fizetés. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján	23
11. ábra: Digitalizált vagy fizikai kártya használat. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján.	24
12. ábra: Digitális mobiltárca használat. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján	24
13. ábra: Bankszámlanyitás. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján	25
14. ábra: Utalás. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján	25
15. ábra: Devizaváltás. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján.....	26
16. ábra: Biztosításkötés. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján	26
17. ábra: Értékpapír számla nyitás. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján	27
18. ábra: Betétlekötés. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján	27
19. ábra: Számlabefizetés. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján	28
20. ábra: Személyi kölcsön. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján	28
21. ábra: Készpénz befizetés. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján.....	29
22. ábra: Bankkártya igénylés. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján....	29
23. ábra: Digitalizáció hasznossága. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján	30
24. ábra: Felület személyre szabhatósága. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján	30
25. ábra: Demográfia- nem. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján	32
26. ábra: Demográfia- életkor. Forrás: Saját készítés, kérdőívre érkezett válaszok alapján	33

Mellékletek

Az alábbi melléklet a szakdolgozati kérdőívet mutatja be.

„Banki szolgáltatások digitalizációjának vizsgálata felhasználói szempontból

Kedves Kitöltő!

Dancz Eszter vagyok, a Magyar Agrár-és Élettudományi Egyetem, Gazdálkodási és menedzsment - Üzletviteli menedzser alapképzés szakos hallgatója.

Köszönöm, hogy részán 5-10 percet, hogy segítse szakdolgozatom kutatását.

A kérdőíves kutatás célja, hogy felmérjem a banki szolgáltatások digitalizációja a felhasználók bankolási szokásaira milyen hatással van.

A kérdőív kitöltése önkéntes és névtelen, a kérdőív nem tartalmaz sem személyes, sem szenzitív adatokat. A válaszok aggregált, összesített formában kerülnek feldolgozásra.

Köszönöm szépen a segítséget!”

Ön melyik banknál vezet számlát? (Több választ is be tud jelölni.) *

- ☐ Erste Bank
- ☐ OTP Bank
- ☐ MBH Bank
- ☐ Egyéb

Ön melyik bank mobilapplikációját használja? (Több választ is be tud jelölni.) *

- ☐ Erste Bank
- ☐ OTP Bank
- ☐ MBH Bank
- ☐ Egyéb
- ☐ Egyiket sem

Ön milyen formában intézi pénzügyeit? *

- ☐ Személyesen intézem a pénzügyeimet.
- ☐ Online intézem a pénzügyeimet.
- ☐ Csak egyes szolgáltatásokat veszek igénybe személyesen.
- ☐ Egyéb...

*

Ön a kártyás vagy a készpénzes fizetést részesíti előnyben?

- ☐ Kártyás fizetés
- ☐ Készpénzes fizetés

*

Ön a kártyás tranzakciónál mit részesít előnyben, a digitalizált kártya használatát vagy a fizikai plastikkal vásárol, vesz fel készpénzt szívesebben?

- ☐ Digitalizált kártya használatot részesítek előnyben.
- ☐ Fizikai kártyát használom szívesebben.
- ☐ Egyéb.

*

Ön melyik digitális mobiltárca szolgáltatót használja?

- ☐ Apple Pay
- ☐ Google Pay
- ☐ Egyiket sem
- ☐ Egyéb...

Ön az alábbi szolgáltatásokat milyen formában veszi igénybe? *

	Online	Személyesen	Változó	Nem veszem igény...
Bankszámla nyitás	☐	☐	☐	☐
Utalás	☐	☐	☐	☐
Deviza váltás	☐	☐	☐	☐
Biztosítás kötés	☐	☐	☐	☐
Értékpapír számla...	☐	☐	☐	☐
Betétlekötés	☐	☐	☐	☐
Számlabefizetés	☐	☐	☐	☐
Személyi kölcsön i...	☐	☐	☐	☐
Készpénz befizetés	☐	☐	☐	☐
Bankkártya igénylés	☐	☐	☐	☐

Mennyire tartja hasznosnak a banki szolgáltatások digitalizációját? *

	1	2	3	4	5	
Nem hasznos	☐	☐	☐	☐	☐	Nagyon hasznos

Netbank felhasználóként milyen szolgáltatást/ funkciót hiányol, ami megkönnyíthetné az Ön online bankolását?

Rövid szöveges válasz

Ön mennyire tartja fontosnak egy felület személyre szabhatóságát? *

	1	2	3	4	5	
Nem fontos	☐	☐	☐	☐	☐	Fontos

Ön mennyire tartja fontosnak, hogy egy netbanki felület egyszerű, átlátható legyen? *

	1	2	3	4	5	
Nem fontos	☐	☐	☐	☐	☐	Fontos

Az Ön neme? *

- ☐ Nő
- ☐ Férfi

Az Ön életkora? *

- ☐ 18 év alatti
- ☐ 18-25 év között
- ☐ 26-35 év között
- ☐ 36-50 év között
- ☐ 51-65 év között
- ☐ 66 év feletti

Az Ön jelenlegi foglalkozása? *

- ☐ Tanuló
- ☐ Alkalmazott
- ☐ Vállalkozó
- ☐ Nyugdíjas
- ☐ Munkanélüli
- ☐ Egyéb...

Az Ön lakhelye? *

- ☐ Falu
- ☐ Város
- ☐ Egyéb

NYILATKOZAT

szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve:	Dancz Eszter
A Hallgató Neptun kódja:	ASZLND
A dolgozat címe:	A digitalizáció hatása a banki lakossági üzleti folyamatokra
A megjelenés éve:	2024
A konzulens intézetének neve:	Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Agrár – és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve:	Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumba. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után

nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumban.

Kelt: Budapest, 2024.04.28



Hallgató aláírása

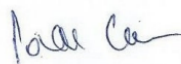
NYILATKOZAT

Dancz Eszter (hallgató Neptun azonosítója: ASZLND) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*2}

Kelt: Budapest, 2024.04.28



belső konzulens