

## **Megváltozott munkavégzés és újszerű ügyféligenyek a magyar bankszektorban**

### **Fetter István**

Oktató, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar  
fetter.istvan@cl.uni-obuda.hu

### **Aczkov Anna Ágnes**

Közgazdász  
aczkovanna@gmail.com

*Absztrakt: Tanulmányunkban bemutatjuk, hogy 2020 első felében a COVID-19 járvány hogyan alakította át a korábban megszokott munkavégzés menetét a magyar bankszektorban, illetve a pénzügyi ügyintézés kapcsán milyen változások jelentek meg az ügyféligenyekben a vírushelyzet következményeként. A szakirodalmi kitekintést követően a magyar bankok példáin keresztül ismertetjük, hogy a világjárvány okozta váratlan helyzetben, a megváltozott körülményekre hogyan tudtak reagálni a nagyobb pénzügyi szervezetek, milyen stratégiai lépéseket tettek, melynek köszönhetően képesek volt átállni teljes mértékben az irodai munkavégzésből az otthonira, illetve hogyan hatott rájuk a növekvő digitalizációs igények nyomása.*

*Kulcsszavak: Bankszektor, Otthoni munkavégzés, Online bankolás, Digitalizáció, Pandémia, COVID*

## **1 Szakirodalmi áttekintés**

### **1.1 A gazdasági visszaesés hatása a bankokra**

A bankszektor természetéből adódóan kiemelten érinti a gazdasági visszaesés, tekintettel az annak következtében esetlegesen felerősödő törlesztési nehézségekre, a nemteljesítő hitelek számának növekedésére és a vállalatok likviditási helyzetének romlására. Mindez transzformációkat okoz a vállalatok finanszírozási viselkedésében, melyet több kutatás is bizonyít (Csiszárík-Kocsir – Varga, 2015; 2017; 2019; Csiszárík-Kocsir, 2017a). A pénzügyi kultúra változásai a bankokat

többlábon állásra kényszerítik, erre jó példa a bankbiztosítói tevékenység kialakulása (Timár - Borzán,2013). (Mindemellett kritikus helyzetben számolni kell azzal, hogy fennállhat a “bankpánik” (bank run) kockázata is, amikor a bankokat megrohanják ügyfeleik (alapvetően a betéteseik), akik - akár racionális, akár irracionális okokból adódóan - elhelyezett betéteiket és megtakarításaikat azonnal készpénzre váltanák. Ebben az elméleti esetben azonban a bank fizetéseképtelenné válhat, és eladósodottság fenyegethetné (Goodell,2020). Hangsúlyozandó, hogy az elmúlt hónapok tapasztalatai alapján jelen helyzetben semmilyen hasonlóan a valós veszélye nem áll fenn és a magyar bankrendszer kifejezetten válságálló, erős tőkeszerkezettel rendelkezik és fel van készülve ennél nagyságrendileg nagyobb visszaesésre is. Ezt hazánkban többek között alátámasztja a Magyar Nemzeti Bank rendszeresen publikált, legfrissebb Pénzügyi stabilitási jelentése is (Lentner – Kolozi, 2006; Lentner et.al, 2011; Borzán et.al, 2011). Adataik alapján ugyanis a bankrendszer tartalékai bízatóan elegendőnek bizonyulnak a vírushelyzet okozta sokk kivédéséhez. Míg a kezdetekben a pénzügyi feszültségek emelkedtek, március környékén ez már enyhülni látszott, valamint a pénzügyi rendszer jelentős likviditási és tőketartalékokat halmozott fel az elmúlt évtizedben, amely stabil pozíciót biztosít a bankok számára a vírus hozta nehézségek közt is (1.ábra).

Fontos hangsúlyozni, hogy jelen helyzetben semmilyen hasonlóan a valós veszélye nem állt fenn és a magyar bankrendszer kifejezetten válságálló, erős tőkeszerkezettel rendelkezik és fel van készülve ennél nagyságrendileg nagyobb visszaesésre is. Fontos hangsúlyozni hogy nem csupán a bankok, de a pénzügyi szektor más szereplői például faktorházak, lízingtársaságok esetén is folyamatos fejlődésen mennek keresztül melynek célja az ügyfélelégedettség elérése, a versenyhelyzetben történő minél jobb pozíció biztosítása.(Baranyi, 2019)

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/2. kötet  
A környezeti változások és az új kihívások hatásai a szervezetek működésére

	2008	2012	2019
Likvid eszköz / összes eszköz	10%	17,4%	30,9%
Hitel / betét mutató	152%	114%	75%
Külföldi források / összes forrás	33,9%	20,5%	12,7%
Bankrendszeri tőkemegfelelési mutató (zárójelben konszolidált)	11,2% (12,9%)	15,8% (16,3%)	20,6% (17,2%)
90 napon túl késedelmes hitelek aránya	4,6%	19,5%	2%
Nettó NPL / szavatoló tőke	16%	40%	2%
Sajáttőke-arányos jövedelmezőség	11,3%	-5,7%	11,6%
Eszközarányos működési költségek	2,4%	2,2%	2%
Devizahitelek aránya – háztartási hitelek	67,0%	56,0%	0,5%
Változó kamatozású jelzáloghitelek aránya - háztartások	77,5%	83,4%	48,7%
Vállalati hiteldinamika (év/év)	6,5%	-4,7%	13,9%
Lakossági hiteldinamika (év/év)	19,1%	-9,8%	16,7%

1. ábra A magyar bankrendszer egyes mutatói 2008-ban, 2012-ben és 2019-ben (Forrás: MNB, Pénzügyi stabilitási jelentés, 2020.05)

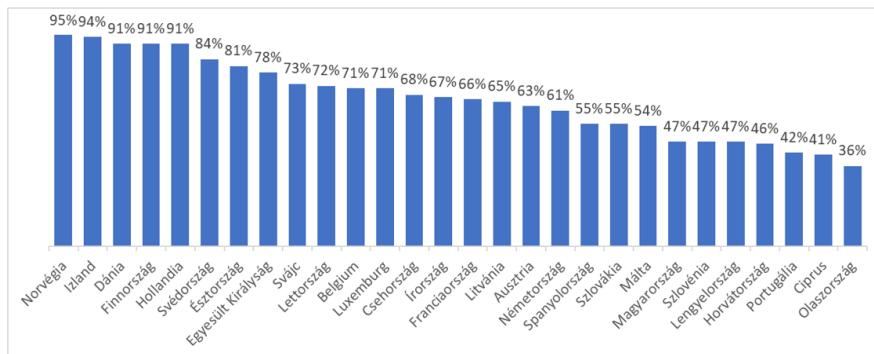
A koronavírus járványhelyzet kapcsán a kezdetektől foglalkoztatta a szakértőket, hogy az otthon maradási kötelezettség és egyéb szigorú korlátozások bevezetésével akár szélsőséges gazdasági hatások bekövetkezésére is szükséges lehet-e felkészülnünk. A turizmus, a vendéglátás, a rendezvényszervezés és a közlekedési szolgáltatások használata iránt kezdetekben még csak óvatosságból csökkent az érdeklődés, azonban az állami korlátozások ezen ágazatok megszokott működését – érthető okokból, a tömeges megbetegedések elkerülése érdekében -idővel teljes mértékben ellehetetlenítették, melyek súlyos hatást mérhetnek a gazdaságra globális viszonylatban is. A vírushelyzet természetesen más ágazatokra is kifejtette negatív hatását, mint az építőipar, vagy autógyártás, a korlátozásokból és a gazdasági visszaesésből következő megszűnő/ felfüggesztett munkahelyek száma pedig tovább veszélyeztette, illetve veszélyezteteti az egyes országok gazdasági helyzetét.

Rövidtávon a járványhelyzet következtében elrendelt széleskörű lezárások, és otthonmaradási kötelezettség kezdetben a gazdasági és pénzügyi stagnálás rövid fázisát eredményezte, mely globális sokkot okozott, és egyszerre csökkentette a keresletet és a kínálatot is, felborítva a megszokott ellátási láncot (Perotti, 2020). A súlyos következmények elkerülése érdekében például olyan megoldásokat javasoltak a szakértők, mint az adó halasztás vagy közvetlen jövedelem támogatás, de voltak, akik olyan szélsőséges, lényegében csak elméletben létező alternatívákat is felvetettek, mint a 'helikopter pénz' módszer alkalmazása, mely lényegében a gazdaságba való egyszeri transzferen keresztül többletpénz juttatását jelenti a

lakosságon keresztül, akik a koncepció alapján az új pénz elosztását követően újra beindítanák a gazdaságot (Galí 2020, Turner 2020).

## 1.2 A banki digitalizáció felértékelődése 2020-ban

Már az 1990-es évek közepétől megjelentek alapvető változások a banki szolgáltatások önkiszolgáló csatornái kapcsán, például megjelent az online bankolás. Az elmúlt 20 évben pedig az online felületeken történő bankolás fogyasztói elfogadása folyamatos növekedést mutatott, mára pedig a világ legtöbb részén mindennapunk részévé vált, amit jól szemléltet Európában is számos ország 'online banking' penetrációja: 2019-ben Norvégiában a népesség 95%-a használt online bankolásra alkalmas webes felületeket, amivel első helyen állnak online penetráció terén Európában, ezzel épphogy csak megelőzve Izlandot (94%), Dániát (91%), Finnországot (91%) és Hollandiát (91%), ahol szintén kiemelkedően magas az online penetráció. Magyarország, ehhez képest némileg lemaradó tendenciát mutat 47%-al, (Statista, 2020) azonban folyamatos a fejlődés, és a 2020-as év hozta körülmények jelentős növekedést hozhatnak nem csak nálunk, de világviszonylatban is.



. Ábra: Online banki penetráció az Európai piacokon

Forrás: Statista 2020

Az ehhez hasonló digitális banki megoldásoknak számos előnye van mind az ügyfél, mind a bank számára. Az ügyfél számára például azonnali információt biztosít a felület, valamint erőfeszítést és időt spórol részére, ugyanis bármikor bárhol elérhető a nap 24 órájában, így jelentősen rugalmasabb, valamint magasabb színvonalú szolgáltatást nyújthat, illetve ami a pandémiás helyzet vonatkozásában kiemelten fontos, hogy személyes társas interakciót nem igényel, mellyel eleget tesz a megváltozott ügyféligényeknek. A digitális alternatívák további előnye lehet a költségcsökkentés, ugyanis a szolgáltatások nyújtása során számos esetben az élőmunka költségét megspórolhatják a bankok az elektronikus, automatizált megoldásokkal. Ugyanez igaz felhasználói oldalon is, mivel számos olyan tranzakciót lehet néhány gombnyomással elintézni távoli hozzáféréssel, amihez korábban akár órákat kellett utazni és sorban állni. Általánosságban az

online banki szolgáltatások az operációs költségek 40%-át spórolhatják meg a banknak az offline ügyfélkiszolgálással szemben (Tan & Teo, 2000). Azok a bankok, melyek pedig sikeresen képesek áttérni ügyfeleiket digitális csatornákra, az offline kiszolgálás iránti igény csökkenésének köszönhetően akár fiókjaik egy részét is bezárhatják úgy, hogy mindeközben országos lefedettségüket mégis megőrzik. Bár léteznek ma már teljesen digitális, fiókkal nem rendelkező bankok, azonban hazánkban még koránt sem ez a típusú megközelítés a jellemző. Felértékelődhet újra a banki CSR szerepe is (Pintér-Deutsch, 2018), amely során a digitalizáció erősítheti ennek megjelenését.

A 2020-as járványhelyzet miatt elrendelt veszélyhelyzet következtében számos bank rákényszerült arra, hogy korlátozottan tartsa nyitva fiókjait vagy azokat ideiglenesen zárva tartsa. 2020. márciusának elején az OTP Bank 17, az Erste Bank 6, a CIB Bank 7, az MKB Bank 2, a Budapest Bank 5 fiókját zárta be, míg a Magyar Cetelem Bank az összes bankfiókját ideiglenesen bezárta (Bankmonitor, 2020). A pandémiás helyzet hatalmas lökést adott a bankoknak a digitális megoldásokra való gyors átállásra, vagy helyesebben mondva annak felgyorsítására. Ez a folyamat már évtizedek óta zajlik és a vírushelyzettől függetlenül is megvalósult volna, a kialakult állapot azonban ezt radikálisan felgyorsította. A hirtelen jött helyzetre azonban senki nem lehetett teljes mértékben felkészülve, a digitalizációs átállás pedig egy olyan szigorú szabályozások közt működő ágazatban, mint a pénzügyi szektor nem feltétlen tud megvalósulni olyan sebességgel, ahogy azt a szituáció megkövetelné. A legtöbb magyar nagybank természetesen már a vírushelyzetet megelőzően is rendelkezett online megoldásokkal, így a váratlan állapotokra leggyorsabban úgy tudott reagálni, hogy ezen meglévő csatornáira igyekszik terelni ügyfeleit, felhívva figyelmüket ezúttal a személyes ügyintézés kockázataira is.

A COVID-19 kapcsán továbbá az egyik legmeghatározóbb gazdasági tényező a bizonytalanság, ami még a poszt pandémiás időszakban is jelentős mértékben fent áll mindaddig, amíg nem állnak rendelkezésünkre megbízható információk annak kapcsán, hogy mi várható a jövőre való tekintettel, szükséges-e újabb vírushelyzetre készülni, akár fogyasztói, akár vállalati oldalról (Baker et al.2020). A bizonytalanság fázisában a bankoknak mérlegelniük kell azt, hogyan folytatják tovább működésüket, előtérbe helyezik-e stratégiájukban azt, hogy egy lehetséges újabb veszélyhelyzetre készülve tovább folytatják megnövekedett ütemben zajló digitalizációs fejlesztéseiket.

Nem túlzás talán kijelenteni, hogy elkövetkezendő évtizedben, (vagy a sürgető körülmények miatt akár az elkövetkezendő néhány évben) nagyobb változásokat érezhetünk majd a bankszektorban, mint az elmúlt 100 évben. Ez nem csak a fejlődő technológia, hanem számos egyéb – egymással összefüggésben álló- faktor következménye is, mint például demográfiai, társadalmi-gazdasági, szabályozó és környezeti tényezők. A jövőben például várhatóan még nagyobb szerepet kap a bankokban az adatközpontúság, fontos azonban, hogy a banki adatbázisok célja nem csak a pénzügyi szektor szabályozásainak való megfelelés, hanem a szolgáltatás színvonalának növeléséhez való hozzájárulás, azáltal, hogy az adatalapú fogyasztói élményt a különböző csatornák közt a mesterséges

intelligencia és különböző automatizációk egyre magasabb szinten tudják alátámasztani.

A technológia tehát jelentős kulcspontja lehet a bankszektor jövőjének is, hiszen a pandémiás helyzetben központi tényezővé vált világszerte a digitalizáció, ami érdemi meghatározója lett a vállalatok jelenlegi stratégiai döntéseinek. A mesterséges intelligencia és a gépi tanulás fejlődése mellett egyre nagyobb szerepet kaphat a továbbiakban például a biometrikus azonosítás is (pl.: ujjlenyomat beolvasás, retina szkener, írisz azonosítás, arc felismerés), amelyek az ügyfél beazonosítását biztonságosabbá tehetik, ezzel teret nyitva az olyan banki szolgáltatások digitalizálhatóságához, melyek korábban mindenképpen az ügyfél személyi jelenlétét igényelték. Emellett az olyan megoldások mint a VR (virtuális valóság) vagy AR (kiterjesztett valóság) eszközei is megjelenhetnek a közeljövőben a bankszektorban. Korántsem elképzelhetetlen például, hogy hamarosan a bankfiókba való látogatást már virtuális környezetben tegyék meg, ezzel időt megtakarítva az ügyfélnek és költséget spórolva a banknak, vagy a kiterjesztett valóság eszközével akár a valós világban különböző információk digitális megjelenítésével is segítheti ügyfeleit a bank abban, hogy hatékonyabban hozzassanak pénzügyi döntéseket (KPMG, 2019).

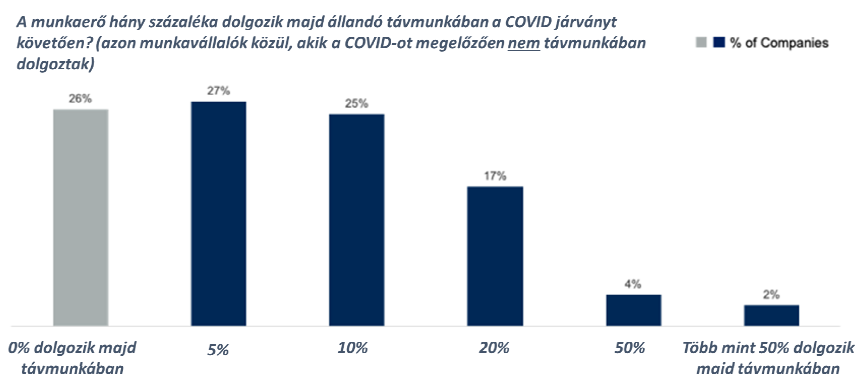
### 1.3 A távmunkára való átállás korszaka

A 2020-as koronavírus járvány okozta helyzet munkavállalók millióit kényszerítette otthoni munkavégzésre való átállásra. Az USA-ban például mindössze néhány héttel azután, hogy a WHO március 11-én világvilágjárvánnyá nyilvánította a Covid-19 járványt, körülbelül 16 millió szellemi munkát végző dolgozó váltott át a távoli munkavégzésre, ez megközelítőleg negyede az összes hasonló területen elhelyezkedő munkavállalónak (Slack,2020). Azok azonban akiknek lehetőségük adódott a home-officera még a járványhelyzet szerencsésebb munkavállalói, hiszen számos dolgozó számára nem kivitelezhető a távolról való munkavégzés, így elveszthették állásukat, míg szintén sokan mások bár folytathatták korábbi munkájukat, azonban a társas körülményekből és esetleges érintkezésekből kifolyólag kockázatnak kellett kitennie saját maguk és családjuk életét.

A Slack (2020) 2 877 úgynevezett "knowledge-worker"-t kérdezett meg kutatásában arról, hogyan alkalmazkodnak az új munkakörnyezetükhöz. A kezdetekben azok számára, akiknek még teljesen új volt a távoli munkavégzés nehezebben alkalmazkodtak a helyzethez, lassabbnak és kevésbé hatékonyan érezték mind a munkafolyamatot mind a kommunikációt. Természetes azonban, hogy új környezetben új kihívásokkal kell megküzdeniük az alkalmazottaknak, mint például a virtuális kommunikáció, és információszerezés, amely gyakran mentálisan megterhelőbbnek is bizonyulhat, mint a személyes kommunikáció. Emellett persze számos munkavállalót érint a bezárt iskolák és óvodák miatt, hogy egyszerre szükseges intézniük munkabeli és családi teendőiket, mely a munkával

keresztezve jelentős stresszforrás lehet számukra és a körülmények ronthatják a munka hatékonyságát is. A kutatás során továbbá kiderült, hogy sokan úgy érzik csökkent a valahová tartozás érzése számukra azután, hogy otthonról kezdtek el dolgozni, azonban léteznek szervezeti eszközök ennek erősítésére, amelyek régebb óta távmunkában működő vállalatoknál már kialakultak, de a hirtelen jött járványhelyzetben átállt cégek esetében még ezek a technikák nem feltétlen szerepeltek a vállalati kultúrában.

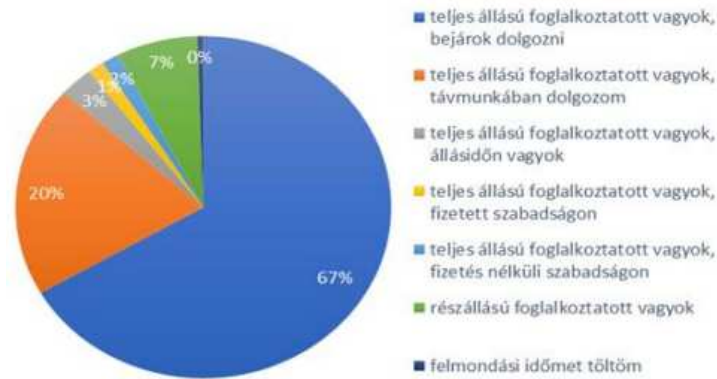
Ahogy a legtöbb zömében irodai munkást foglalkoztató vállalat számára, úgy a bankoknak sem volt lényegében más választása, minthogy dolgozóinak - saját biztonságuk érdekében – biztosítsák a home-office lehetőségét. A Gartner is elkészítette saját kutatását a témában, 2020 márciusa végén 317 CFO-val, illetve pénzügyi vezetővel végzett kérdőíves felmérést. A kutatásból kiderült, hogy 74%-uk tervezetten legalább a munkaerő 5%-át a koronavírus járványt követően véglegesen távmunkába helyezi, mi több a válaszadók közel negyede nyilatkozott úgy, hogy a munkaerő 20%-a kerül át állandó távmunkára. Ennek egyik fő oka természetesen a vállalatok számára a költségcsökkentés lehetősége, elsősorban az irodaházak működési költségeinek redukálása által.



3.Ábra: Home-office kilátások a COVID járványt követően  
Forrás: Gartner (2020. Április)

Míndez tehát azt jelenti, hogy a megkérdezett vezetők közel háromnegyede foglalkoztatna dolgozókat távmunkában a járványhelyzet megszűnését követően is. Fontos kiemelni, hogy a megkérdezés március végén történt, ezt követően azonban a vírus felgyorsulásával még jelentősebben nőtt a home-officeban dolgozók száma, illetve a vállalatok is az idő elteltével tapasztaltabbak lettek a megváltozott munkakörülmények kezelésében, így vélhetően ez a százalék azóta magasabbra tehető.

Magyarországon 2020. júniusában A GKI Gazdaságkutató Zrt a foglalkoztatottak munkahelyi helyzetét vizsgálta egy 1000 fős, reprezentatív lakossági kutatás segítségével. A kutatás tehát már a magyar hatósági szigorítások részleges enyhítését követő időszakot vizsgálta.



4. Ábra: Foglalkoztatási helyzet megoszlása a foglalkoztatottak körében 2020. Június elején  
 Forrás: GKI, 2020

A válaszokból kiderül, hogy közel 800 000 munkavállaló dolgozik jelenleg is otthonról, azonban azt, hogy a dolgozók távmunkára való áthelyezése tartósan fent marad-e, a későbbi – a járványhelyzet teljes lecsendesedését követő tények és kutatások tudják majd teljes biztonsággal alátámasztani. Az adatokból azonban alapvetően látható, hogy egyelőre itthon még továbbra is a hagyományos munkavégzés a leginkább elterjedt (GKI, 2020), de jelentősen növekszik a távmunkában foglalkoztatottak száma az utóbbi években, melynek csak tovább erősítette a felgyorsulását a járványhelyzet.

## 2 A magyar nagybankok stratégiájának vizsgálata

Tanulmányunk további részében a megváltozott munkakörülmények és a megnövekedett digitális igények kapcsán vizsgáljuk meg a magyar nagybankok stratégiáját a 2020-as év első felét meghatározó járványhelyzet időszakában.

A Magyarországon működő, külföldi tulajdoni háttérrel rendelkező nagybankok jellemzően erős piaci pozícióból indulnak és stabil piaci helyzetben érik az év elején Európában is jelentkező váratlan körülmények. Az állami vagy magyar magán tulajdonban lévő bankok stabil hátterét elsősorban a kifejezetten jó pénzügyi, gazdasági helyzetben lévő anyaország adja. Magyarországon ugyanis több sikeres nagybank mögött európai szinten is erős pozícióban álló anyabank vagy bankcsoport áll (5.ábra), (mint a K&H bank esetében a több mint 11 millió ügyfél igényeit kielégítő KBC, a CIB Bank esetében a közel 6000 bankfiókkal rendelkező Intesa Sanpaolo, vagy Közép-Kelet Európa egyik legnagyobb pénzügyi szolgáltatója az osztrák Erste Group Bank AG és Raiffeisen Bank International AG is megemlítendő), melyek a vírus hozta megváltozott körülmények esetén is támogatást jelenhetnek a magyar leányvállalat számára.



Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/2. kötet  
A környezeti változások és az új kihívások hatásai a szervezetek működésére

Bankcsoport	AL	BA	BG	CZ	EE	HR	HU	LT	LV	PL	RO	RS	SI	SK	UA	Total CEE Tőke (EUR mrd)	Total CEE Piaci rész (%)	Kumulált piaci rész (%)
1 Erste		8		2		3	4				1	7		1		107,531	8.84%	8.84%
2 KBC			3	1			2							4		95,209	7.83%	16.67%
3 UniCredit		7	2	4		1	3				3	2	3			77,214	6.35%	23.01%
4 Raiffeisen	2	2	5	5		5	5				4	4		3	1	63,400	5.21%	28.23%
5 Société Générale	5			3						10	2	3	2			63,212	5.20%	33.42%
6 OTP			1			4	1				6	5		8	6	55,738	4.58%	38.00%
7 Santander										1						46,914	3.86%	41.86%
8 Intesa Sanpaolo	4					2	6				9	1	4	2		43,677	3.59%	45.45%
9 Commerzbank							11			2						35,793	2.94%	48.39%
10 ING										3						32,026	2.63%	51.03%

5.Ábra: Közép és Kelet-Európa vezető banksoportjai teljes eszközállomány alapján 2018-ban  
(Forrás: Deloitte,2019)

Természetesen, egy jelenleg még stabilnak tekinthető anyagi helyzetből kiindulva várhatóan némileg könnyebben képes átvészelni a nehézségeket egy vállalat, azonban érthető, hogy egy hasonló súlyosságú vírushelyzetre teljes mértékben egyetlen bank sem állhatott készen, és még a háttérben álló anyabanki,-vagy banksoportni stabil piaci pozíció sem feltétlen nyújthat teljes biztosítékot a jövedelmezőség esetleges romlása ellen.

Több bank már azelőtt, hogy Magyarországon azonosították volna az első fertőzöttet (2020.március 4.) intézkedéseket vezetett be saját alkalmazottaira vonatkozóan. Ennek egy példája az utazási korlátozások bevezetése a koronavírus által érintett területekre vonatkozóan. Azon dolgozóknak, akik mégis elutaztak vagy ebben az időszakban tértek haza kötelező két hetes home-office-t rendeltek el. A banki szervezetek jellemzően felállítottak egy krízis kezelésére alkalmas csapatot, mely folyamatos tájékoztatással segítve őrizte meg a banki dolgozók nyugalmát, biztosítva őket, hogy mindent megtesz a vállalat a kollégák védelme érdekében. Miután megjelent az első koronavírus fertőzött Magyarországon is, felgyorsultak országszerte és így a bankokban is az események. Először csak az általánosan megfogalmazott javaslatokat várták el bankok is dolgozóiktól, mint a gyakori/alapos kézmosás, szociális távolság tartás (legalább 1 méter), archoz nyúlás elkerülése. A székházakban napi átfogó fertőtlenítő takarítást végeztek innentől kezdve napi szinten, és kézfertőtlenítő állomásokat telepítettek. Mindössze néhány nappal később további elővigyázatossági lépések megtételére volt szükség: Az ügyfélrendezvényeket el kellett halasztani, a konferenciákon nem vehettek részt a dolgozók, az oktatások és interjúk online formába kerültek és a házon belüli megbeszéléseket, meetingek résztvevői számát korlátozták. A legtöbb bank elkezdte tesztelni a nagyobb mértékű home-office lehetőségét elsősorban a köponti területeken dolgozó kollégák esetében. A bankok igyekeztek az átállás nehézségeit felismerni, megérteni és segíteni dolgozóikat azok megoldásában. Erre egy példa, hogy megnyugtatták a munkavállaló szülőket, hogy nem fogják felmondani senki munkaviszonyát azért, mert a járvány időszakában nem tud munkavégzésre megjelenni a gyermekfelügyelet miatt, vagy nem tudnak olyan mértékben zavartalanul és koncentráltan munkát végezni, mint az irodában tették.

Azonban a home-officera való átállás - többnyire költséghatékonyságukból adódóan - a vírushelyzettől függetlenül is olyasvalami, melyet a cégek részben vagy egészében a jövőben várhatóan megléptek volna. Azon intézkedések, melyekre a bankok rákényszerültek minden bizonnyal más körülmények közt is megvalósultak volna, némileg eltérő formában és kétség kívül lassabb ütemben. Tehát a hirtelen jött vis major helyzet, nem feltétlenül változtatta meg a szektor jövőjét, sokkal inkább csak előbbre hozta azt. Az otthoni munkavégzés keretében az alkalmazottaknak többek közt a megszokott kommunikációs formákból át kellett szokniuk az online térben való megoldásokhoz, melyekhez a bankok biztosították a technikai feltételeket, továbbá az eddigi bevált munkakörnyezetet felváltotta az otthon biztonsága, mely azonban nem feltétlen biztosít olyan munkavégzéshez szükséges közeget, melyben korábban dolgoztak. A nehézségek ellenére azonban rövid időn belül a banki munkavállalóknak is sikerült áthidalniuk a szokatlan körülményeket, olyan mértékben megtartva hatékonyságukat, hogy a távoli munkavégzés várhatóan a koronavírus járványt követően is jelentősebben megjelenik majd a bankok életében, mint azt megelőzően.

A járványhelyzet alatt az otthoni munkavégzés bevezetésével párhuzamosan a bankok a fiókjaik döntő többségét továbbra is nyitva tartották annak érdekében, hogy ügyfeleik a körülmények ellenére is el tudják érni a őket, hiszen pénzügyi intézményként nem engedheti meg magának a vállalat ebben az esetben sem, hogy cserben hagyja ügyfeleit. Fióki dolgozók számára bevezették a bankok a váltott műszakot, annak érdekében, hogy megbetegedés esetén megtörténhessen a váltás, illetve egyéb fontos óvintézkedéseket vezettek be munkavállalók és ügyfelek egészsége érdekében, mint a maszk használat, gyakori fertőtlenítés és plexik felszerelése.

Mindezek az óvintézkedéseken túl a bankok részéről különösen szükséges megérteni a járványhelyzet közeztében kialakult igényeket, ami jelen esetben az ügyfél számára elsősorban az volt, hogy otthonról, kényelmesen és biztonságosan tudja elintézni banki ügyeit. Alapvetően elmondható, hogy a bankfiókba az ügyfél egyébként is jellemzően csak szükségyszerűségről tér be, sok esetben ez nem kellemes időtöltés számára, így az otthonról való banki ügyintézés igénye önmagában nem újszerű gondolat, azonban ilyen mértékben a digitalizáció szükségyszerűségére még korábban nem került sor. Tehát lényegében ismét kijelenthetjük, hogy járványhelyzet önmagában nem változtatta meg a pénzügyi szolgáltatások kapcsán felmerülő elvárásokat, csak felerősítette és megsűrgette azt, amire egyébként is igény volt.

A bankok számára a koronavírus járványt megelőzően is kiemelkedően fontos stratégiai pillér volt a digitalizáció, így már számos online eszköz rendelkezésre állt, a veszélyhelyzet pedig egyfajta lehetőséget is biztosított számukra arra, hogy meglévő ügyfeleiket a digitális lehetőségek felé irányítsák. A probléma azonban, hogy bármennyire is nyújtott széleskörű online lehetőségeket, azok nem fedték le a teljes piaci igényeket a pénzügyi szolgáltatások terén úgy, ahogy a 2020-as váratlan helyzet megkövetelné, hiszen a körülményeket tekintően olyan radikális változások és korlátozások következtek be rendkívül rövid idő alatt, amelyekre még a magyar bankszektor jelentős része digitális megoldásaival nem állt készen, így nagyon

rövid idő alatt volt szükség újabb alternatívákkal előállnia, hogy a fiókokba csak a legszükségesebb esetben kelljen befáradnia ügyfeleinek. Bár számos bank az egyszerűbb banki ügyintézészt igénylő szolgáltatásokra már korábban is nyújtott valamiféle elektronikus megoldást (banki/befektetési számlák, betétek és hitelek egyenlegének lekérdezése, átutalási és átvezetési megbízások adása, csekkbefizetés, bankkártya limitmódosítás stb internetbankon vagy mobiltelefonon keresztül, azonban a némileg komplikáltabb vagy szigorúbb személyazonosítást igénylő szolgáltatások esetében jelenleg is jelentősen korlátozottak a lehetőségek az ügyfelek számára. Ilyen szolgáltatás például a jellemzően a hitelezés vagy bizonyos biztosítási termékek, magánszemélyek és vállalatok esetében egyaránt. Ennek oka elsősorban a szektor természetéből adódik, hiszen a pénzügyi szolgáltatások távolról való nyújtása kapcsán olyan szabályozások és jogi kérdések merülnek fel amelyek nehezebb áthidalni, és a legtöbb ágazatot gyakran nem érintik. Bár az említett ügyféligeny nem újszerű és a pénzügyi intézetek a koronavírust megelőző időszakban is aktívan szélesítették a digitális szolgáltatásaik körét (például az elmúlt években már egyre több banknál jelent meg az online hitelajánlat kérés vagy személyi kölcsönigénylés egyszerűbb formái, mint lehetőség) alapvetően még mindenhol a fióki ügyintézés volt a mérvadó. A koronavírus helyzet azonban kikényszeríti, hogy a digitalizáció kapcsán felmerülő akadályokat a bankok áthidalják, akár a digitalizációra szánt költségvetést újragondolásával vagy a felmerülő jogi gátakra új megoldás találásával. Az tehát, hogy a bankok tehát újabb digitális szolgáltatásokat vezettek be önmagában nem rendkívüli intézkedés, a helyzetben az egyedüli rendkívüli az az idő sűrűtéséből adódó bevezetések felgyorsulása.

Fontos kiemelni, hogy koronavírus járvány és az abból következő korlátozások nem csak a fogyasztók életét nehezítették, de a vállalkozások működésére is súlyos csapást mértek. A bankoknak tehát a pandémiás helyzet kapcsán megnövekedett banki digitalizációs igények alatt természetesen nem csak a lakossági ügyfeleknek nyújtott szolgáltatásokra kellett fókuszálnia, hiszen a veszélyhelyzet a mikro-, kis- és középvállalatok, valamint nagyvállalatok megszokott működésére egyaránt jelentős hatást fejtett ki, különösen a szálláshely-szolgáltatók, kereskedelem, turizmus, vendéglátás, szórakoztatóipar, egyéb közösségi személyi szolgáltatás és kulturális szolgáltatások ágazatában tevékenykedő vállalatok számára. Ebből következően banki oldalról elengedhetetlen volt, hogy ne csak a lakossági, de a vállalati szektor számára is segítséget biztosítson mind digitalizációs megoldások, mind finanszírozás terén, amely tovább erősítette a bankokra nehezedő terhet a járványhelyzet alatt. Pénzügyi intézményként pedig különösen fontos, hogy egy vállalat megmutassa ügyfeleinek (lakossági és vállalati ügyfeleknek egyaránt), hogy nehéz helyzetben is partnerként tud velük együttműködni.

### **Összefoglalás**

A koronavírus járvány első hullámát követően, bár számos nehézségen kellett átesnünk, több pozitívum is velünk maradhat a jövőben. A megtapasztalt pozitív környezeti hatások által talán mind magán, mind üzleti utazásaink csökkenni fognak, a home-office bebizonyosodott hatékonyságának köszönhetően pedig előtérbe kerülhet világszerte a távoli munkavégzés, mely kedvezőbb magánélet-

munka egyensúlyt és rugalmasabb időbeosztást nyújthat a munkavállalók számára. A digitalizációs sikerek és az online megoldások térhódításával pedig a közeljövőben egyre kevesebb időt kell az ügyfeleknek bankfiókban tölteniük, és banki digitalizáció fejlődésével az adminisztratív jellegű teendők helyett már csak olyan dolgok miatt térnek majd be az ügyfelek, amelyek valódi hozzáadott értéke van számukra, érdemben útmutatást és javaslatot kaphatnak banki tanácsadóiktól. A személyes tanácsadás szerepe tehát úgy gondoljuk nem veszik el, csak idővel átalakul: az ügyfelek ahelyett, hogy a hosszú papírmunkát igénylő folyamatok miatt töltenének órákat a bankfiókban, tanácsot kérhetnek a fiókban dolgozó szakértőktől, hogy hogyan tudnának például jobb gazdasági-, pénzügyi helyzetbe kerülni, hogyan tudnák banki költségeiket minimalizálni vagy a vállalatok árbevételüket maximalizálni. Míg az ügyfél csak a valós hozzáadott értékű feladatokért tér majd be bankfiókjába és az egyszerűbb banki ügyeit otthonról intézheti el, a banki ügyintézkést mindezzel egy kellemes, kényelmes szolgáltatássá való átalakulás jellemezheti a közeljövőben.

#### Hivatkozások

- [1.] Baker S., Bloom N., Davis S.J., Terry S.J (2020): COVID Induced Economic Uncertainty, in nber working paper series
- [2.] Baranyi A. (2019): Pénzügyi intézményrendszer Magyarországon. Soproni Egyetem Kiadó, 8. fejezet, p. 213
- [3.] Borzán, A. – Lentner, Cs. – Szigeti, C. (2011): A pénzügyi vállalkozások felelősségvállalásának új dimenziói, *ECONOMICA (SZOLNOK)* 4, 22-30.p.
- [4.] Csiszárík-Kocsir, Á. – Fodor, M. – Medve, A. (2013): The Hungarian youngsters attitude towards the financial decisions based on a questionnaire research, *The Macrotheme Review*, vol. 2, no. 5, 47-57. p.
- [5.] Csiszárík-Kocsir, Á. – Varga, J. (2015): Tudatos vállalatfinanszírozás az alkalmazott finanszírozási stratégiák tükrében, "Kitekintések - 25 éves a győri közgazdászképzés" Kautz Gyula Emlékkonferencia, 2015. június 11. elektronikus formában megjelenő kötete (szerk.: Tompos Anikó, Ablonczyné Mihályka Livia)
- [6.] Csiszárík-Kocsir, Á. – Varga, J. – Fodor, M. (2016): A pénz helye és értéke a minnapi pénzügyi gondolkodásban egy kutatás eredményei alapján, „Korszerű szemlélet a tudományban és az oktatásban, Selye János Egyetem Nemzetközi Konferenciája, Komarno, 2016, 73-83.p.
- [7.] Csiszárík-Kocsir, Á. (2017a): Crisis and Financing - or the Practical Financing Decisions of Hungarian Small and Medium-sized Enterprises,

POLGÁRI SZEMLE: GAZDASÁGI ÉS TÁRSADALMI FOLYÓIRAT, 13. szám, 99-215. p.

- [8.] Csiszárík-Kocsir, Á. (2017b): Etikus pénzügyek, avagy a pénzügyek etikája: Vélemények egy kutatás eredményei alapján, Polgári Szemle, vol. 2, no. 4-6, 75.-87.p.
- [9.] Csiszárík-Kocsir, Á. – Varga, J. (2017): Hitelfelvételi indokok és célok a magyar kkv-k körében a vállalkozás mérete alapján, ICUBERD 2017: Book of Papers, Pécs, Magyarország, 2017.11.30-2017.12.01. Pécs: University of Pécs, (szerk.: Dorisz Györkő, Vivien Kleschné Csapi, Zsolt Bedő ), 537-548. p.
- [10.] Csiszárík-Kocsir, Á. – Varga, J. (2019): Saját tőkétől a hitelig – avagy a kkv-k projekt finanszírozási gyakorlata Magyarországon, Hazai és külföldi modellek a projektoktatásban: Nemzetközi Tudományos Konferencia tanulmánykötete (szerk.: Dr. habil. Koltai László), Budapest, Magyarország, Óbudai Egyetem Rejtő Sándor Könnyűipari és Környezetmérnöki Kar, 2019.05.21. Budapest, 442.450. p.
- [11.] Galí, J (2020): “Helicopter money: The time is now”, VoxEU.org, 17 March.
- [12.] Garai-Fodor, M. – Csiszárík-Kocsir, Á. (2018): Értékrendalapú fogyasztói magatartásmodellek érvényessége a Z- és Y-generáció pénzügyi tudatossága esetén, Pénzügyi Szemle, 2018/4 szám, 518-536. p.
- [13.] Gartner (2020): ARLINGTON, VA, Gartner CFO Survey Reveals 74% Intend to Shift Some Employees to Remote Work Permanently, Elérhető: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-03-gartner-cfo-surey-reveals-74-percent-of-organizations-to-shift-some-employees-to-remote-work-permanently2> letoltve:2020.06.12.
- [14.] GKI (2020): A foglalkoztatottak munkahelyi helyzete 2020 júniusában elérhető: [https://www.gki.hu/wp-content/uploads/2020/06/Foglalkoztatotts%C3%A1g\\_20200623.pdf](https://www.gki.hu/wp-content/uploads/2020/06/Foglalkoztatotts%C3%A1g_20200623.pdf)
- [15.] Goodell (2020): COVID-19 and finance: Agendas for future research, College of Business Administration, University of Akron, Akron, OH 44325, USA
- [16.] KPMG- Pollari, Bekker, Jowell (2019): The Future of Digital Banking: Banking in 2030, elérhető: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/au/pdf/2019/future-of-digital-banking-in-2030-cba.pdf> letoltve: 2020.06.10.

- [17.] Lentner, Cs. – Kolozsi, P.P. (2006): A magyar jegybanki szabályozás és monetáris politika az európai integrációs folyamatok tükrében. In: Lentner, Csaba (szerk.) Pénzpiacok szabályozása Magyarországon, Budapest, Akadémiai Kiadó, 33-68. p.
- [18.] Lentner, Cs. – Szigeti, C. – Borzán, A. (2011): New Dimensions of Banks Social Responsibility, In: Szente, Viktória; Szendrő, Katalin; Varga, Ákos; Barna, Róbert (szerk.) Sustainable economics, community strategies : abstracts of the 3rd International Conference of Economic Sciences, Kaposvár, Magyarország : Kaposvár University, Faculty of Economic Science, 29-48. p.
- [19.] Perotti (2020): The coronavirus shock to financial stability – in: Europe in the Time of Covid-19, CEPR Press, elérhető : [https://fondazionecerm.it/wp-content/uploads/2020/05/CEPR-Europe\\_in\\_the\\_Time\\_of\\_Covid-19.pdf#page=120](https://fondazionecerm.it/wp-content/uploads/2020/05/CEPR-Europe_in_the_Time_of_Covid-19.pdf#page=120) , letöltve: 2020.06.12
- [20.] Pintér É., Deutsch N. (2018): The link between Corporate Social Responsibility and Financial Performance in the Hungarian Banking Sector in the Years following the Global Crisis. FINANCIAL AND ECONOMIC REVIEW 17 : 2 pp. 124-145. , 22 p.
- [21.] Pintér É., Bagó P. (2020a): Financial Culture – A Fintech Focus. In: Pintér, Éva (szerk.) Tendenciák a pénzügyi tudatosságban. Miskolc, Magyarország, Pécs, Magyarország : FINTELLIGENCE Pénzügyi Kultúra Központ (KMKF Alapítvány), (2020) pp. 185-201. , 17 p.
- [22.] Pintér É., Bagó P. (2020b): Kitekintés a pénzforgalmi innovációra napjainkban. In: Pintér, Éva (szerk.) Tendenciák a pénzügyi tudatosságban. Miskolc, Magyarország, Pécs, Magyarország : FINTELLIGENCE Pénzügyi Kultúra Központ (KMKF Alapítvány), (2020) pp. 168-184. , 17 p.
- [23.] Slack (2020): Report: Remote work in the age of Covid-19 Elérhető: <https://slackhq.com/report-remote-work-during-coronavirus>
- [24.] Statista (2020): Online banking penetration in selected European markets in 2019, Published by Dennis Schmid, May 4, 2020 Elérhető: <https://www.statista.com/statistics/222286/online-banking-penetration-in-leading-european-countries/> letöltve: 2020.06.15.
- [25.] Tan M., Teo T.,(2000) Factors influencing the diffusion of Internet banking of the Association of Information System 1 (5), 1-42
- [26.] Timár, I. Z., Borzán, A (2013): A bankok és biztosítók együttműködése napjainkban. Elérhető: [https://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/VEABtanulmanyok/timar\\_istvan.pdf](https://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/VEABtanulmanyok/timar_istvan.pdf) letöltve 2020.06.15.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/2. kötet  
A környezeti változások és az új kihívások hatásai a szervezetek működésére

- [27.] Turner, A (2020): “We need tax breaks and direct grants to sectors hit by pandemic”, Financial Times, 20 March.
- [28.] Bankmonitor 2020 - A koronavírus miatt zárva tartó bankfiókok aktuális listája 2020.03.19 Elérhető: <https://bankmonitor.hu/cikk/a-koronavirus-miatt-zarva-tarto-bankfiokok-aktualis-listaja>