

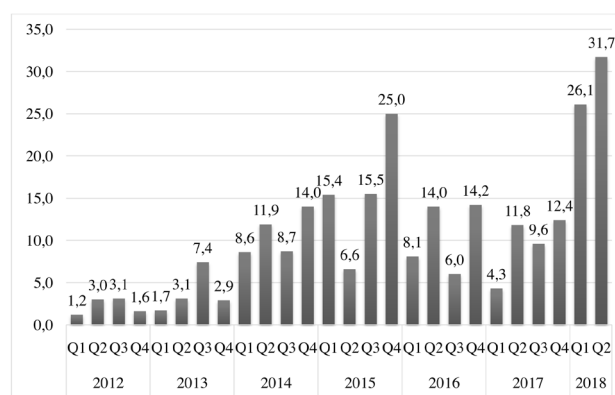
# BANK – FINTECH EGYÜTTMŰKÖDÉS – AVAGY A MEGÚJULÁS KULCSA A PÉNZÜGYI SZOLGÁLTATÁSOK PIACÁN?

A pénzügyi szektor jelentős változásokon megy keresztül napjainkban. A gazdasági világválság hatásai, a folyamatosan változó fogyasztói igények és az egyre intenzívebb digitális transzformáció mind a pénzügyi szolgáltatások piacának átalakulását indukálják. Az innovatív megközelítéseket alkalmazó FinTech vállalatok megjelenése az általuk fejlesztett, a fogyasztói igényekre és interakciókra jelentősen építő technológiákon keresztül radikális változásokat idézhet elő a pénzügyi szektorban. E szituációból adódóan kérdés lehet, hogy a tradicionális bankok ellenségként vagy partnerként tekintenek-e ezekre a vállalatokra. Jelen cikk célja, hogy szakirodalmi áttekintésen keresztül bemutassa a pénzügyi szolgáltatások piacán azonosítható változásokat, a FinTech koncepcióját és annak főbb elemeit. Ezt követően tárgyalja a tradicionális bankok jellemző reakcióit a FinTech vállalatok megjelenésére, melyek közül a partneri kapcsolatok kialakítása tekinthető a legdominánsabbnak. Végül pedig mindkét fél szemszögéből bemutatja az együttműködés során realizálható potenciális előnyöket.<sup>1</sup>

**Kulcsszavak:** FinTech, startup, üzleti modell, innováció, pénzügy, digitalizáció

A pénzügyi szolgáltatások piacán jelentős változásokat figyelhetünk meg napjainkban, amelyek számos tényezőhöz köthetők. A valamennyi iparágra hatással lévő digitális transzformáció, a folyamatosan változó fogyasztói igények, a globális pénzügyi válság következményei és a szabályozásokban bekövetkező változások mind arra kényszerítik a tradicionális bankokat, hogy megújítsák termék- és szolgáltatásportfóliójukat, valamint ezáltal akár teljes üzleti modelljüket (Eisenegger – Künstle, 2011; Winnefeld – Permantier, 2017; Füzes – Szabó – Gódor, 2018). Mindezek mellett, illetve részben az azonosítható változások következményeként egyre több FinTech vállalat jelenik meg a piacon. A FinTech rövidítés alapját képező Financial Technology, azaz a „Pénzügyi Technológia” azon IT-alapú digitális pénzügyi technológiákra, üzleti modellekre utal, amelyek a fogyasztói igényekre kiemelten építve a pénzügyi szolgáltatások hatékonyabbá tételére törekednek (Gimpel – Rau – Röglinger, 2017; Gomber – Kauffman – Parker – Weber, 2018; Nicoletti, 2017). A FinTech vállalatok fontosságát napjainkban jól tükrözi e vállalatokba történő befektetések értékének rohamos növekedése, amely 2018 második negyedévében 31,7 milliárd dollárt ért el világszinten (1. ábra). A befektetések jelentős része az Amerikai Egyesült Államokban valósult meg, de Európában is növekvő tendenciát figyelhetünk meg (KPMG, 2018). A CBInsights riportja szerint világszinten a Banco Santander, a Goldman Sachs és a Citi Group bizonyultak a legaktívabbnak a FinTech vállalatokba történő befektetések során a 2016. év első negyedév és a 2017. év első negyedéve közötti időszakban (CBInsights, 2017).

1. ábra A FinTech vállalatokba történő befektetések alakulása globális szinten (milliárd dollár)



Forrás: saját szerkesztés KPMG (2018) alapján

A befektetések tárgyalása során fontos megemlíteni az igen kockázatosnak tekinthető blokklánc-technológián alapuló ICO (Initial Coin Offering) tőkebevonási lehetőséget, amelynek fokozódó népszerűsége szintén jól tükrözi az iparág növekedését. 2018 első negyedévében az ily módon történő forrásgyűjtés 7,8 milliárd dollárt tett ki (Fisch, 2019). Ebben az esetben főként innovatív technológiákra fókuszáló vállalatok bocsátanak ki ún. tokeneket projektjeik finanszírozása érdekében. Ezek értékét általában Bitcoin-ban, Etherben, euróban vagy dollárban határozzák meg, kiemelendő azonban, hogy az értékesített tokenek tulajdonosi jogokat rendszerint nem biztosítanak (Adhami – Giudici – Martinazzi, 2018; Catalini – Gans, 2018).

<sup>1</sup> Köszönetnyilvánítás. A publikáció az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-18-3 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült.

A pénzügyi szolgáltatások piacára újonnan belépők között fontos szerepet képviselnek az ún. FinTech startupok, akik innovatív koncepciók alkalmazásán keresztül jelentős változásokat generálhatnak a bankszektorban, ezáltal jelentve egyrészt veszélyt, másrészt pedig számos lehetőséget a tradicionális bankok számára. Kérdéses-e válik ezáltal, hogy az érintett bankok versenytársként tekintenek-e ezekre a vállalatokra, vagy a közös előnyök realizálása érdekében valamilyen együttműködési formát alakítanak ki velük. A lehetséges együttműködési formák közül rendkívül elterjedt az ún. startup akcelerator program létrehozása, amelyre már hazánkban is több példát láthatunk (pl. MKB Fintechlab, OTP LAB).

A FinTech jelenségének, fontos aspektusainak vizsgálata a kutatók figyelmét is felkeltette. A témakörben elérhető publikációk száma jelenleg még korlátozott, azonban a Scopus adatbázisban végzett keresés alapján elmondható, hogy a 2017-es évben ugrásszerű növekedést figyelhetünk meg. A hazai kutatók közül többek között Varga (2017, 2018), Kerényi és Molnár (2017), Fehér és Varga (2017), valamint Fáykiss és szerzőtársai (2018) vizsgálták az innovatív pénzügyi technológiák piacának egy-egy fontos területét.

Jelen cikk célja, hogy szakirodalmi áttekintésen keresztül bemutassa a pénzügyi szolgáltatások piacán azonosítható változásokat, a FinTech koncepcióját és annak főbb elemeit. Ezt követően tárgyalja a tradicionális bankok jellemző reakcióit a FinTech vállalatok megjelenésére, végül pedig a velük történő együttműködésen keresztül realizálható potenciális előnyöket is bemutatja.

## A pénzügyi szektor átalakulását ösztönző tényezők

A pénzügyi szektor jelentős változásokon ment keresztül az utóbbi években. A globális pénzügyi válság következtében a bankok vesztettek hírnevükből ügyfeleik körében, valamint alkuerejük is számottevően csökkent (Eisenegger – Künstle, 2011). A bizalomvesztés eredményeképpen ügyfeleik egyre inkább kockázatkerülővé váltak (Winnefeld – Permantier, 2017). Emellett, napjainkban egyre nagyobb kereslet mutatkozik a különböző alternatív finanszírozási formák iránt, melyek magukban foglalják a személyre szabott és a korábbiaknál jóval rugalmasabb pénzügyi szolgáltatásokat (Gelis, 2016).

A bankok ügyfelei mind a lakossági, mind a vállalati szegmensben, egyre tudatosabbá válnak a számukra legmegfelelőbb pénzügyi szolgáltatások keresésében, és csökkenő lojalitásuk következményeként egyre könnyebben váltanak a szolgáltatók között (Bearing Point, 2011). Mivel a hagyományos pénzügyi szolgáltatások nem minden esetben oldják meg problémáikat, ezért olyan vállalatoknál keresik a megoldást, amelyek innovatív internetes platformokat és digitális technológiákat alkalmaznak (Toit – Burns, 2016). Ehhez kapcsolódóan Pollari (2016) a technológiai fejlesztések ütemének és az új technológiák elfogadásának felgyorsulását hangsúlyozta ki. Az új technológiák elfogadása a korábbi, akár évtizedek helyett napjainkban már néhány hónapra redukálódott. Az internet és a mobiltelefonok elterjedése mélyreható változást ered-

ményezett a fogyasztók szokásaiban és preferenciáiban. Az emberek folyamatos interakcióban állnak egymással a digitális médián keresztül, amelynek következtében a pénzügyi szolgáltatásoktól is olyan felhasználóbarát felépítést és rugalmasságot várnak el a nap 24 órájában, mint a közösségimédia-plafomoktól (Cuesta – Ruesta – Testa – Urbiola, 2015). Mindezen tényezők arra kényszerítik a vállalatokat, hogy folyamatosan felülvizsgálják fogyasztói igényeit és minél gyorsabban reagáljanak az azonosított elvárásokra és az új piaci körülményekre.

Szintén elmondható, hogy a napjainkban zajló digitális transzformáció valamennyi iparágra hatással van, és jelentős változásokat eredményezhet a vállalatok üzleti modelljeiben. Scott, Reenen és Zachariadis (2017) kutatásukban kimutatták, hogy a digitális innovációk adaptálása nagymértékű és hosszú távú pozitív hatást gyakorolhat a bankok teljesítményére. Az új technológiák segítségével a vállalatok jelentősen megújíthatják értékajánlatukat, kulcstevékenységeiket, csatornáikat és bevételi forrásait (Prem, 2015). Következésképpen, a versenyképesség fenntartása érdekében a bankoknak egyre nyitottabbá kell válniuk a digitális technológiák alkalmazására, ezáltal reagálva a változó ügyféligényekre és piaci trendekre. Alt és Puschmann (2012) hangsúlyozták, hogy az olyan IT-megoldások, amelyek lehetővé teszik a fogyasztók magasabb szinten történő bevonását (pl. nyílt innováción keresztül) és a FinTech vállalatok megjelenése további kihívásokat generálnak a tradicionális bankok számára. A legújabb digitális technológiáknak, a nyílt forráskódú szoftvereknek és az egyre olcsóbbá váló fejlesztőeszközöknek köszönhetően a technológiai alapú, illetve a FinTech startupok belépési korlátai jelentősen csökkentek az utóbbi években, ami rendkívüli gyarapodást eredményezett e vállalatok számára (Pollari, 2016).

A fogyasztói elvárások és egyéb tényezők átalakulása mellett a változó szabályozás is a pénzügyi szolgáltatások piacának átalakulását indukálja, a kedvező szabályozás pedig a belépési korlátok mérsékléséhez is jelentősen hozzájárul. Az Európai Bizottság a korábbi PSD (Payment Services Directive) felülvizsgálatával arra jutott, hogy az irányelv számos pozitív változást eredményezett az iparágban, azonban a környezet változása miatt szükségessé vált a korábbi irányelv továbbfejlesztése (Noctor, 2018). Ennek eredményeként, 2018. január 13-án lépett hatályba az Európai Unió második pénzforgalmi irányelve, avagy a PSD2. A PSD2 célja, hogy támogassa az új szereplők, ún. harmadik feles szolgáltatók piacra lépését, illetve a verseny intenzitásának növelésével, egy jóval innovatívabb környezetet hozzon létre. A szabályozás értelmében a harmadik feles szolgáltatók API-n (alkalmazásprogramozási interfész) keresztül hozzáférhetnek a bankok folyószámla-vezető rendszereihez, valamint a rendszerekben elérhető adatokhoz (Donnelly, 2016). Az elérésnek köszönhetően az új belépők innovatív, a változó igényeket kielégítő pénzügyi szolgáltatásokat fejleszthetnek ki mind a lakossági, mind pedig a vállalati ügyfelek számára (Corret – Rjks – Nijland, 2016).

A bemutatott tényezők mellett, már az 1990-es években láthatóvá vált, hogy az online banki szolgáltatások

számos előnnyel szolgálnak a bankok számára. E szolgáltatásokkal már korábban is lehetőség nyílt a működési költségek és az átfutási idők csökkentésére, a kommunikációs mechanizmusok javítására, valamint valós idejű információk szolgáltatására a döntéshozatali folyamatokban (Lee – Shin, 2018).

Összességében látható, hogy a pénzügyi szolgáltatások piaca jelentős változásokon ment keresztül az utóbbi években és a tradicionális bankok számos kihívással, változással néznek szembe napjainkban. A versenyképesség fenntartása és az iparági trendek követése érdekében szükséges üzleti modelljük megújítása, amely számos hosszú távú előnnyel szolgálhat számukra. A pénzügyi szolgáltatások átalakulását ösztönző hajtóerők az 1. táblázatban kerültek összefoglalásra.

1. táblázat A pénzügyi szolgáltatások átalakulását ösztönző tényezők

Hajtóerők	Leírás
Globális pénzügyi válság hatásai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hírnév- és bizalomvesztés</li> <li>• Bankok alkuerejének csökkenése</li> <li>• Kockázatkerülés növekedése</li> </ul>
Változó fogyasztói igények	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Növekvő kereslet az alternatív finanszírozási formák iránt</li> <li>• Tudatosság növekedése</li> <li>• Lojalitás csökkenése</li> </ul>
Technológiai penetráció növekedése	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Új technológiák gyors elfogadása</li> <li>• Közösségimédia-platformok széles körű használata</li> </ul>
Digitális transzformáció	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lehetőség az értékajánlat és az üzleti modell megújítására</li> <li>• Lehetőség a teljesítmény javítására és a versenyképesség növelésére</li> </ul>
Változó szabályozási környezet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belépési korlátok csökkenése</li> <li>• PSD2: Harmadik feles szolgáltatók piacra lépésének támogatása</li> <li>• Verseny intenzitásának növelése, innováció elősegítése</li> </ul>
Online banki szolgáltatások során tapasztalt előnyök	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Működési költségek és átfutási idők csökkentése</li> <li>• Kommunikációs mechanizmusok javítása</li> <li>• Valós idejű információk a döntéshozatali folyamatokban</li> </ul>

Forrás: saját szerkesztés

### FinTech

A FinTech elnevezés a Financial Technology, azaz a pénzügyi technológia fogalomból ered (Shim – Shin, 2016). A fogalom mindazon IT-alapú digitális pénzügyi technológiákra és diszruptív üzleti modellekre utal, amelyek a pénzügyi szolgáltatásokat hatékonyabbá tehetik (Gimpel – Rau – Röglinger, 2017; Gomber – Kauffman – Parker – Weber, 2018; Nicoletti, 2017). A FinTech tekintetében azonban nem találkozhatunk egy egységesen elfogadott definícióval. A kifejezés eredete az 1990-es évek

elejére vezethető vissza, és a Citigroup által a technológiai együttműködési erőfeszítések megkönnyítése érdekében kezdeményezett "Pénzügyi Szolgáltatások Technológiai Konzorcium" című projekthez köthető. A szakirodalomban megtalálható, leghatározottabb definíciók kronológiai sorrendben a 2. táblázatban kerültek összefoglalásra.

Dorfleitner és szerzőtársai (2017) a FinTech iparág négy szegmensét különböztették meg: (1) finanszírozás, (2) vagyonkezelés, (3) fizetés és (4) egyéb. A finanszírozás alszegmenseiként határozható meg a közösségi finanszírozás, valamint a hitel és faktoring. A vagyonkezeléshez sorolható a társadalmi kereskedelem, a robottanácsadás (robo-advisory), a személyes pénzgazdálkodás, valamint a befektetési és banki szolgáltatások. A szerzők a fizetéshez sorolták az alternatív fizetési megoldásokat, a kriptovalutát és a blokklánc-technológiát. A negyedik, egyéb szegmenshez pedig azon FinTech vállalatok köthetők, akik valamilyen technológiai szolgáltatást nyújtanak pénzügyi szolgáltatók számára (technológiai, informatika és infrastruktúra alszegmens), emellett pedig ide tartoznak a biztosítási megoldások, a kereső motorok és összehasonlító oldalak és minden egyéb FinTech szolgáltatás (Dorfleitner et al., 2017).

Diemers és szerzőtársai (2015), valamint Lee és Shin (2018) kutatásai alapján a FinTech ökoszisztémában jellemzően a következő szereplők azonosíthatók:

1. FinTech startup-ok (pl. fizetési szolgáltatások, vagyonkezelés, hitelezés, tőkepiac, közösségi finanszírozás, biztosítási megoldások),
2. technológiafejlesztők (pl. BigData elemzők, közösségimédia-fejlesztők, felhőalapú megoldások, blokklánc-technológiák fejlesztői),
3. kormányzat (pl. pénzügyi szabályozók és jogalkotók),
4. pénzügyi ügyfelek (pl. magánszemélyek és szervezetek),
5. hagyományos pénzügyi intézmények (pl. hagyományos bankok, biztosító társaságok, tőzsdeügynökök, kockázatitőke-befektetők).

Romanova és Kudinska (2017) a FinTech vállalatok két típusát definiálta. Az első kategóriába azon vállalatok tartoznak, amelyek banki szolgáltatásokat kiegészítő megoldásokat nyújtanak. E vállalatok potenciális partnerek lehetnek a bankok számára. A második kategóriába pedig a szerzők azokat a vállalatokat sorolták, akik olyan pénzügyi szolgáltatásokat nyújtanak, amelyeket a fogyasztók a tradicionális bankoknál is megtalálhatnak. A Capgemini, LinkedIn és Efma vállalatok által közösen elkészített globális FinTech riportban, a szerzők hasonló elv alapján a FinTech vállalatok három típusát különböztették meg: (1) a fogyasztók számára olyan értéknövelt szolgáltatásokat nyújtó vállalatok, mint például a pénzügyi termékek online portálokon történő összehasonlítása, (2) a tradicionális vagy más FinTech vállalatok számára technológialapú megoldásokat, szolgáltatásokat (pl. adatbányászat) nyújtó, valamint a (3) fogyasztók számára pénzügyi szolgáltatásokat közvetlenül nyújtó, vagy a pénzügyi szolgáltatások

nyújtásában támogatást kínáló vállalatok (Capgemini, LinkedIn és Efma, 2018).

A FinTech témakörének tárgyalása során az egyes szegmensek és szereplők bemutatása mellett kiemelendő a platformok szerepe (Dhar – Stein, 2017). A platformok segítségével olyan csoportok, felhasználók találhatnak egymásra egy köztes, közvetítő szereplő nélkül, akik alapvetően csak magas keresési költségek mellett léphetnének kapcsolatba (Csontos – Szabó 2018). A FinTech platformok közé sorolandók többek között a közösségi hitelezési (P2P lending), illetve a közösségi finanszírozási (crowdfunding) oldalak. A közösségi hitelezési platformok esetében, különböző párosítási mechanizmusok alapján nyílik lehetőség közvetítő nélküli, egymás közötti hitelezésre mind egyének, mind pedig vállalatok számára (Lee, 2016). Az első P2P platform (Zopa) 2005-ben jelent meg az Egyesült Királyságban (Wang et al., 2015; Bholat – Atz, 2016). A közösségi finanszírozás szintén egyre dominánsabb az alternatív finanszírozási formák között, mely esetében található tulajdonosító-, jutalom- és adományalapú platformokat (Kuti – Madarász, 2014; Hossain – Operaoha, 2017).

2. táblázat FinTech definíciók áttekintése kronológiai sorrendben

Szerző	Meghatározás
Arner, Barberis és Buckley (2015)	A "Financial Technology" vagy "FinTech" kifejezések a technológia alkalmazásán keresztül lehetővé tett pénzügyi szolgáltatások nyújtására utalnak.
Lee és Kim (2015)	A FinTech koncepcionálisan az informatikai vállalatok széles körű felhasználói körén alapuló új típusú pénzügyi szolgáltatásként definiálható, amely ötvözi az informatikai technológiát és az egyéb olyan pénzügyi szolgáltatásokat, mint például a pénzáttalalás, fizetés és vagyonkezelés. A FinTech magában foglal minden olyan technikai folyamatot a pénzügyi szoftverek frissítésétől kezdve egészen az új típusú pénzügyi szoftverek programozásáig, amelyek hatással lehetnek a pénzügyi szolgáltatások teljes folyamatára. Következésképpen, a FinTech javíthatja a pénzügyi szolgáltatások teljesítményét és segítheti a mobil környezettel kombinált pénzügyi szolgáltatások elterjedését.
Kuo Chuen és Teo (2015)	A FinTech az innovatív pénzügyi szolgáltatásokra, vagy a technológia által lehetővé tett termékekre utal.

Kim és szerzőtársai (2016)	A FinTech egy olyan szolgáltatási ágazat, amely mobilközpontú IT-technológiákat alkalmaz a pénzügyi rendszer hatékonyságának növelése érdekében.
Kawai (2016)	Technológia által lehetővé tett pénzügyi innováció, mely új üzleti modellek, alkalmazások, folyamatok és termékek megjelenéséhez vezethet, amelyek jelentős hatással lehetnek a pénzügyi piacokra és intézményekre, valamint a pénzügyi szolgáltatások nyújtására.
Puschmann (2017)	Informatikai fejlesztéseken alapuló inkrementális vagy diszruptív innovációk a pénzügyi szolgáltatások iparágában, vagy a pénzügyi szolgáltatásokkal összefüggésben, amelyek új szervezeten belüli, vagy szervezetközi üzleti modelleket, termékeket és szolgáltatásokat, szervezeteket, folyamatokat, valamint rendszereket eredményeznek.
Gomber, Koch és Siering (2017)	A FinTech kifejezés egy olyan neologizmus, amely a "pénzügyi" és a "technológia" szavakból származik, és általánosságban a modern, főként az internethez kapcsolódó technológiák (pl. felhőalapú megoldások, mobilinternet) és a pénzügyi szolgáltatások iparágában már korábban kialakított üzleti tevékenységek (pl. hitelezés, tranzakciós banki szolgáltatások) közötti kapcsolatot írja le.
Magyar Nemzeti Bank (2017)	FinTech-ként a teljes pénzügyi szektor technológiavezérelt fejlődése értendő, amelybe beletartozik a front, a middle és a back-office tevékenységet érintő innováció is.
KPMG (2017)	A FinTech összességében a technológia által vezérelt pénzügyi szolgáltatások fejlődése, a fogyasztói elvárások változása, a finanszírozás rendelkezésre állása, valamint a kormányok és szabályozók támogatásának növekedése.
Varga (2017)	A FinTech olyan nem, vagy nem teljesen szabályozott vállalkozásokra utal, amelyek célja hozzáadott értéket képviselő kivitelezéssel rendelkező új, technológiaalapú pénzügyi szolgáltatások fejlesztése, amelyek átalakítják a jelenlegi pénzügyi gyakorlatokat

Forrás: saját szerkesztés

## A bankok reakciója a FinTech startupok megjelenésére

Zalan és Toufaily (2017) kutatásuk során a bankok részéről ötféle stratégiai választ határoztak meg a legújabb pénzügyi technológiák és a FinTech vállalatok megjelenésére való reakcióként: (1) status quo fenntartása, (2) saját digitalizációs képességek elmélyítése, (3) saját FinTech szervezet létrehozása, (4) FinTech vállalatokba történő befektetés, valamint (5) partneri kapcsolatok, együttműködési formák kialakítása FinTech vállalatokkal. Az első stratégiai válasz esetében a bankok ügyfeleik igényeinek mélyebb megismerésén keresztül elsősorban fenntartó innovációkkal kívánják kezelni a legújabb iparági kihívásokat. A saját digitalizációs képességek elmélyítésére való törekvés során a bankok főként házon belül kívánják kidolgozni és fejleszteni legújabb digitális szolgáltatásait, viszont emellett a hatékonyság növelése érdekében már megtörténhet egyes tevékenységek kiszervezése. A harmadik irány esetében a bankok egy olyan önálló FinTech szervezetet hoznak létre, melynek elsődleges célja a diszruptív innovációkra való fókuszálás erősítése. A FinTech vállalatokba történő befektetésekkel a bankok egyrészt új képességek megszerzésére, másrészt pedig piaci pozíciójuk megtartására törekednek. A szerzők szerint a jövőben a különböző együttműködési formák kialakítása válik dominánssá, melyek esetében többféle megoldással is találkozhatunk (Zalan – Toufaily, 2017). Ezen állítást támasztja alá a Statista 2017-es nemzetközi felmérése is, melyben bankok vezetőinek körében arra keresték a választ, hogy milyen stratégiát alkalmaznak, illetve a jövőben milyen stratégiát kívánnak alkalmazni a FinTech vállalatok megjelenésével kapcsolatosan. A válaszadók 91,3%-a a FinTech vállalatokkal való együttműködést határozta meg fő stratégiai irányvonalukként, valamint mindössze 4,3%-uk a FinTech vállalatok felvásárlását és szintén 4,3%-uk a velük történő versenyzést említette meg (Capgemini – EFMA, 2017). A lehetséges együttműködési formák közül pedig a startup inkubációs programok bizonyultak a legelterjedtebbnek (Statista, 2018).

A hazai bankok körében a Magyar Nemzeti Bank végzett kutatást annak érdekében, hogy felmérjék a FinTech megoldásokkal kapcsolatos attitűdjüket, jellemző stratégiai válaszait. A felmérés során a válaszadók több, mint 40 százaléka nyilatkozta azt, hogy rendelkeznek már saját FinTech stratégiával. Ebből 27 százalékuknak saját stratégiája van, 20 százalékuk pedig az anyabank stratégiáját adaptálja. Emellett a válaszadók 40 százaléka tervezi a jövőben saját FinTech stratégiát kidolgozni, egy kisebb részük (13%) pedig a későbbiekben az anyabank által kialakított stratégiát kívánja adaptálni. Elmondható, hogy a külföldi anyavállalattal rendelkező bankok viszonylag nagy mozgástérrel rendelkeznek e stratégiák adaptálásakor, illetve valamennyi szereplő elsősorban partneri kapcsolatok kialakítására törekszik az újonnan megjelenő FinTech vállalatokkal (Magyar Nemzeti Bank, 2017).

Hazánkban a tradicionális bankok és startupok együttműködési gyakorlatának vizsgálata során főként akcelerator programokkal találkozhatunk. Az akceleráció egy határozott időtartamra szóló, induló vállalkozásokat segítő

csoportalapú támogatási program, ahol a résztvevők oktatásban vehetnek részt és az akceleráció időtartama alatt mentoroktól kaphatnak segítséget (Lovas – Riz, 2016). Az ilyen programok esetében első lépésben bankon belül határozzák meg a fejlesztendő területeket. Ezt követően a kijelölt fókuszpontok alapján kiválasztják azon startupokat, akikkel a bank együttműködni kíván az akcelerator szakasz - kb. 3 hónap - során. Ezen időtartam alatt a startupok az akcelerator erre a célra létrehozott irodájában (pl. FinTech Lab) dolgozhatnak együtt a bank munkatársaival, valamint interaktív workshopokon, találkozókön keresztül egyeztetethetik előrehaladásukat segítőkkel. Végül pedig a legutolsó, implementációs szakaszban a legjobb startupoknak lehetőségük nyílik a bankkal történő hosszú távú együttműködés kialakítására, valamint ekkor történik meg a legjobb megoldások külföldi leányvállalatokra történő kiterjesztése is (Fischer, 2018). A sikeres együttműködési projektek megvalósítása, valamint az innovációk hatékonyságának növelése érdekében azonban kiemelendő, hogy a bankok menedzsereinek saját szervezetükön belül is egy olyan ökoszisztémát kell létrehozniuk, amely támogatja az innovativitást, valamint egyfajta vállalkozó vezetőként folyamatosan követniük szükséges a legújabb lehetőségeket és piaci trendeket (Szabó et al., 2011; Dobák et al., 2011; Szabó – Csontos, 2016; Hortoványi, 2017).

## Potenciális előnyök a bank – FinTech startup együttműködés során

A hazánkban is egyre népszerűbbnek bizonyuló bank-startup együttműködés mindkét fél számára számos előnnyel szolgálhat. A potenciális előnyök a 3. táblázatban kerültek összefoglalásra.

Az alapvetően kockázatkerülő, valamint szabályozási kötelezettségeik miatt a piaci változásokra rendszerint lassabban reagáló bankok a kooperációnak köszönhetően bővíthetik termék- és szolgáltatás-portfóliójukat, valamint gyorsabban reagálhatnak a környezeti változásokra (Salampasis – Mention, 2017).

A banki fejlesztések során jelentős kihívásokat generálhat a korábbi örökölt rendszerek megléte. A FinTech vállalatok ezzel szemben nem ütköznek ilyen akadályba, fejlesztéseiket sokkal szabadabban, kötetlenebb körülmények között tudják tesztelni, valamint továbbfejleszteni. Mindezek mellett a fejlesztések rendszerint rendkívül agilis módon, innovatív koncepciók alkalmazásán keresztül történnek (Susanne – Barberis – Telfer, 2016). A FinTech startupok a fejlesztés valamennyi szakaszában aktívan használják a közösségi médiát, annak érdekében, hogy minél jobban megismerjék a potenciális ügyfeleket, azok igényeit, ötleteket generáljanak és azonnali visszajelzést kapjanak új megoldásaikra (Anagnostopoulos, 2018). A közvetlen fogyasztói kapcsolatoknak köszönhetően pedig gyorsabb reakció adható a felmerült igényekre (Romanova – Kudinska, 2017).

Kiemelendő továbbá, hogy a hagyományos bankoknak az együttműködés során lehetőségük nyílik a FinTech vállalatok komparatív előnyeinek kihasználására. Mivel a startupok főként internet alapon, földrajzilag kevésbé koncentráltan működnek, ezért célpiacuk nem korlátozódik le

egyetlen országra vagy régióra. Ily módon akár világszerte kínálhatnak standardizált termékeket/szolgáltatásokat többletköltségek nélkül, vagy minimális költségek mellett. Az egyszerű, adatalapú pénzügyi termékek/szolgáltatások magas szintű szabványosításának köszönhetően, e szolgáltatások alacsonyabb költségek mellett nyújthatók az ügyfelek számára, ezáltal bővítve a potenciális célpiacon (Romanova – Kudinska, 2017).

Összességében elmondható, hogy a FinTech startupokkal történő együttműködés során a tradicionális bankoknak lehetőségük nyílik innovatív, technológiavezérelt pénzügyi megoldásokon keresztül értékajánlatuk megújítására, valamint összességében teljes üzleti modelljük innovációjára (Salampasis – Mention, 2017). Az üzletimodell-innováción keresztül pedig számos olyan közvetett előnyre tehetnek szert, mint például a vállalat egyediségének és versenyképességének növelése, magasabb teljesítmény és egyéb pénzügyi jellegű előnyök realizálása (Zott – Amit, 2007; Poetz et al., 2015; Klepakova – Wolf, 2017; Horváth – Móricz – Szabó, 2018)

A FinTech startupok szemszögéből szintén számos tényező jelenthet motivációt a bankokkal való együttműködésre. Mivel a pénzügyi szolgáltatások piacára való belépési korlátok - főként a szigorú szabályozások és a szükséges IT-infrastruktúra kiépítésének költségei miatt – hagyományosan rendkívül magasak, a startupok korábban elkerülték ezt a szegmenst (Susanne – Barberis – Telfer, 2016). A bankokkal való együttműködésből adódóan azonban lehetőség nyílik ezen akadályok mérséklésére, illetve megszüntetésére. Az induló startupok számára gyakran problémát okozhat és jelentős költségeket eredményezhet az ügyfelek megszerzése (Hill, 2018). Ezzel szemben a tradicionális bankok nagy ügyfélbázissal rendelkeznek, amelyhez a kooperáción keresztül a startupok is hozzáférhetnek (Dapp, 2015). Az ügyfelekről elérhető adatbázisok pedig a technológiai fejlesztések, valamint az értékesítési és marketingstratégiák kidolgozásának stabil alapjaként szolgálhatnak (Hill, 2018). Az ügyfeladatbázisokhoz való hozzáférés mellett a startupok elérhetik a bankok globális fizetési rendszereit is, ami szintén tovább csökkenti belépési korlátaikat (Susanne – Barberis – Telfer, 2016). A bankok emellett jelentős mennyiségű erőforrással – pl. pénzügyi, emberi – rendelkeznek, melyből adódóan jóval nagyobb lehetőségeik vannak az új pénzügyi termékekbe való befektetések kapcsán (Bunea – Kogan – Stolin, 2016).

Mivel a hálózati pozíció alapvetően meghatározza a vállalatok versenyképességét, így a jelentősen kisebb méretű startupoknak érdemes a nagyobb vállalatokkal együttműködni és ezáltal kapcsolati tőkéjükön keresztül érvényesülni (Szabó, 2012a; Szabó, 2012b). A globális gazdasági válságot követően a pénzügyi intézményekhez fűződő negatív szemlélet ellenére, számos ügyfél továbbra is pozitívan azonosul a nagy bankok márkáival, termékeivel, amely további előnyöket generálhat a velük együttműködő startupok számára is (Hill, 2018).

Végül pedig kiemelendő a FinTech startupok számára elérhető tanulási potenciál. A tradicionális bankok hosszú távú tapasztalattal rendelkeznek a pénzügyi szolgáltatások nyújtásában, valamint jelentős tudást birtokolnak

olyan területeken, mint például a komplex pénzügyi termékek, jelzálogkölesönök nyújtása, vállalati hitelezés, kockázatkezelés, pénzügyi közvetítés, vagyonkezelés és egyéb pénzügyi szolgáltatások. A 3. táblázatban látható, hogy a bankok fontos komparatív előnyt élveznek a tudásintenzív termékek és szolgáltatások területén, melyből az együttműködés során, az ezeken a területeken minimális ismeretekkel rendelkező startupok sok új tudásra tehetnek szert (Romanova – Kudinska, 2017).

3. táblázat Potenciális előnyök az együttműködés során

Előnyök a bankok szemszögéből	Előnyök a startupok szemszögéből
Termék- és szolgáltatásporfólió bővítése	Belépési korlátok csökkentése, megszüntetése
Gyorsabb reakció a környezeti változásokra	Hozzáférés a bankok ügyfélbázisához, ügyfelekről elérhető adatokhoz
Örökölt rendszerekből fakadó akadályok kiküszöbölése	Hozzáférés a bankok globális fizetési rendszereihez
Ügyfelek igényeinek jobb megismerése, valamint azokra történő gyorsabb reakció	Bankok számára rendelkezésre nagyobb erőforrásbázisból (pl. emberi, pénzügyi) adódó előnyök kihasználása
A szolgáltatásnyújtás határainak kiterjesztése	Kapcsolati tőkéből és a bankok ismertségéből fakadó lehetőségek kiaknázása
Szabványosításból adódó előnyök kiaknázása	Tanulási potenciál
Helyfüggetlen megoldások fejlesztése	
Új piacok megcélzása	
Lehetőség az értékajánlat megújítására, üzleti modell innovációra	

Forrás: saját szerkesztés

### Összefoglalás és diszkusszió

A pénzügyi szolgáltatások piaca jelentős változásokon ment keresztül az utóbbi években. A gazdasági válság hatásai, az egyre intenzívebb digitális transzformáció, a folyamatosan változó fogyasztói igények és a FinTech vállalatok megjelenése számos kihívás elé állítja a tradicionális bankokat. A FinTech vállalatok globális jelentőségét jól tükrözi az ezen vállalatokba történő befektetések növekvő mértéke és intenzitása. Kérdéssé válik azonban, hogy a tradicionális bankok veszélyként vagy lehetőségként tekintenek-e a FinTech vállalatok megjelenésére. A két szereplő egymás versenytársaként is megjelenhet a piacon, azonban a különböző kutatások, felmérések ered-

ményei alapján elmondható, hogy a legnépszerűbb stratégiai válasz a bankok részéről a FinTech startupokkal való partneri kapcsolatok kialakítása, amelyre Magyarországon is egyre több példát láthatunk.

A lehetséges együttműködési formák közül hazánkban az egyik legnépszerűbb a startup akcelerátor program létrehozása. Az ilyen jellegű együttműködések számos előnnyel szolgálhatnak mindkét fél számára. A közös innovatív fejlesztések révén a tradicionális bankok gyorsabban reagálhatnak ügyfeleik igényeire, megújíthatják értékajánlatukat, üzleti modelljüket, melyek eredményeként növelhetik versenyképességüket, javíthatják piaci pozíciójukat és számos további hosszú távú előnyre tehetnek szert. A FinTech startupok a tanulási lehetőségek mellett hozzáférést kaphatnak a bankok rendszereihez, az ügyfelek adataihoz, részesülhetnek bizonyos erőforrásokból, valamint kiaknázhathatják a bankok ismertségéből fakadó további előnyöket.

Összességében elmondható, hogy a tradicionális bankoknak jó irányként szolgálhat a FinTech startupokkal való együttműködés a pénzügyi szolgáltatások piacán azonosítható kihívások kezelése, valamint a versenyképességük növelése érdekében. A potenciális pozitívumok mellett a gyakorlatban azonban számos olyan tényező azonosítható, amelyek megnehezíthetik ezeket az együttműködéseket. A tradicionális bankok számára például kihívást jelenthet, hogy megfelelő és elegendő erőforrást allokáljanak az egyes FinTech fejlesztési projektekre. Szintén hátráltathatják az együttműködést az elhúzó döntési folyamatok, a hosszas értékesítési és szerződéskötési procedúrák, valamint a rendszerek integrációjával kapcsolatos kihívások. A FinTech startupok és a hagyományos bankok alapvetően más szervezeti kultúrát képviselnek, amelyből adódóan akár egy hosszabb tanulási folyamat eredménye lehet, mire valóban sikeresen tudnak együttműködni. Mindezek mellett szükséges, hogy a banki alkalmazottak valóban felismerjék és megértsék az új típusú együttműködések és fejlesztések szükségességét. Az esetleges ellenállás és a kulturális különbségek kezelésében, valamint a megértés támogatásában jelentős szerepe van a megfelelő változásvezetési stratégiák alkalmazásának. Kérdésként merül fel továbbá, hogy a bankok valóban üzleti, kereskedelmi szempontból hozzák-e létre akcelerációs és egyéb együttműködési programjaikat, vagy csupán PR-eszközként tekintenek ezen tevékenységeikre? E szemléletük alapvetően meghatározhatja programjaik sikerességét.

A téma fontossága ellenére, napjainkban még igen korlátozott a bankok és a FinTech startupok közötti együttműködést tárgyaló publikációk száma, így további kutatásokat szükséges végezni az együttműködési jellemzők, a felmerülő kihívások, az azok kezelésére alkalmazott legjobb gyakorlatok, valamint további lehetséges előnyök feltárása érdekében. Érdekes kutatási területként szolgálhat többek között a két vállalat eltérő kultúrájából adódó sajátosságok, együttműködésre gyakorolt hatások vizsgálata.

## Felhasznált irodalom

- Adhami, S. – Giudici, G. – Martinazzi, S.* (2018): Why do businesses go crypto? An empirical analysis of initial coin offerings. *Journal of Economics and Business*, 100 (November-December), p. 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2018.04.001>
- Alt, R. – Puschmann, T.* (2012): The rise of customer-oriented banking - electronic markets are paving the way for change in the financial industry. *Electron Markets*, 22, p. 203–215.
- Anagnostopoulos, I.* (2018): Fintech and regtech: Impact on regulators and banks. *Journal of Economics and Business*. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2018.07.003>
- Arner, D. W. – Barberis, J. N. – Buckley, R. P.* (2015): The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm? (No. Paper No. 2015/047). Hong Kong. <https://doi.org/dx.doi.org/10.2139/ssrn.2676553>
- Bearing Point* (2011): Retail Banking: regaining customers' confidence. How to remain a trusted partner in a commoditised banking world.
- Bholat, D. – Atz, U.* (2016): Peer-to-Peer Lending and Financial Innovation in the United Kingdom (No. 598)
- Bunea, S. – Kogan, B. – Stolin, D.* (2016): Banks Versus FinTech: At Last, it's Official. *Journal of Financial Transformation*, 44, p. 122–131.
- Capgemini – EFMA* (2017): World Retail Banking Report.
- Capgemini – LinkedIn – EFMA* (2018): World Fintech Report 2018.
- Catalini, C. – Gans, J. S.* (2018): Initial Coin Offerings and the Value of Crypto Tokens (No. MIT Sloan Research Paper No. 5347-18; Rotman School of Management Working Paper No. 3137213). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3137213>
- CBInsights* (2017): The Global Fintech Report: Q1'17. Retrieved from <https://www.cbinsights.com/>
- Chishti, S. – Barberis, J. – Telfer, J.* (2016): The FINTECH Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries. Chichester: Wiley
- Cortet, M. – Rjks, T. – Nijland, S.* (2016): PSD2: The digital transformation accelerator for banks. *Journal of Payments Strategy & Systems*, 10(1), p. 13–27.
- Csontos Réka Sára – Szabó Zs. Roland* (2018): A versengés új színterei: platformok stratégiai menedzsment-megközelítésből. *Vezetéstudomány*, 49(9), p. 57–69. 10.14267/VEZTUD.2018.09.05
- Cuesta, C. – Ruesta, M. – Tuesta, D. A. – Urbiola, P.* (2015): The digital transformation of the banking industry.
- Dapp, T. F.* (2015): Fintech reloaded – Traditional banks as digital ecosystems. Frankfurt am Main.
- Dhar, V. – Stein, R. M.* (2017): Economic and Business Dimensions. *FinTech Platforms and Strategy. Communications of the ACM*, 60(10), p. 32–35. DOI:10.1145/3132726
- Diemers, D. – Lamaa, A. – Salamat, J. – Steffens, T.* (2015): Developing a FinTech ecosystem in the GCC.

- Dobák, Miklós – Hortoványi, Lilla – Szabó, Zs. Roland – Taródy, Dávid Ferenc* (2011): From Instinctive To Professional Entrepreneurship. In: M. Dobák – Gy. Bakacsi – C. Kiss (eds.): *Stratégia és menedzsment: Tanulmányok Balaton Károly tiszteletére*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, p. 109-127.
- Donnelly, M.* (2016): Payments in the digital market: Evaluating the contribution of Payment Services Directive II. *Computer Law & Security Review*, 32, p. 827–839. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.clsr.2016.07.003>
- Dorfeleitner, G. – Hornuf, L. – Schmitt, M. – Weber, M.* (2017): *FinTech in Germany*. Springer International Publishing. 10.1007/978-3-319-54666-7
- Eisenegger, M. – Künstle, D.* (2011): Long-term reputation effects in the global financial industry: How the financial crisis has fundamentally changed reputation dynamics. In: *Reputation management. Building and protecting your company's profile in a digital world*. London: Bloomsbury, p.127-140.
- Fáykiss Péter – Papp Dániel – Sajtó Péter – Törös Ágnes* (2018): A FinTech-innovációk ösztönzésének szabályozói eszközei: Innovation Hub és Regulatory Sandbox a nemzetközi gyakorlatban. *Hitelintézési Szemle*, 17(2), p. 43–67. <http://doi.org/10.25201/HSZ.17.2.4367>
- Fehér, Péter – Varga, Krisztián* (2017): Using Design Thinking to Identify Banking Digitization Opportunities – Snapshot of the Hungarian Banking System. In: 30TH Bled eConference: Digital Transformation – From Connecting Things to Transforming Our Lives. Bled, p.151-168. DOI: 10.18690/978-961-286-043-1.12
- Fisch, C.* (2019): Initial coin offerings (ICOs) to finance new ventures. *Journal of Business Venturing*, 34(1), p. 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.09.007>
- Fischer András* (2018): OTP LAB: Bank és Fintech együttműködés a gyakorlatban. Előadás dátuma: 2018. szeptember 7. Budapest: OTP Bank
- Füzes Péter – Szabó Zs. Roland – Gódor Zoltán* (2018): Szabadulás a kiaknázási csapdából a digitális jövő alakításával: Hogyan irányítható az iparági változás egy felhőalapú szolgáltatásra épülő kiaknázási és felderítési tevékenységgel? *Vezetéstudomány*, 49(1), p. 54–64. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.01.06>
- Gelis, P.* (2016): Why FinTech Banks Will Rule the World. In: *The FinTech Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries*. Chichester: John Wiley & Sons, p. 235–237.
- Gimpel, H. – Rau, D. – Röglinger, M.* (2017): Understanding FinTech start-ups – a taxonomy of consumer-oriented service offerings. *Electronic Markets*, p. 1–20. 10.1007/s12525-017-0275-0
- Gomber, P. – Kauffman, R. J. – Parker, C. – Weber, B. W.* (2018): On the Fintech Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption, and Transformation in Financial Services. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), p. 220–265. 10.1080/07421222.2018.1440766
- Gomber, P. – Koch, J.-A. – Siering, M.* (2017): *Digital Finance and FinTech: current research and future research directions*. *Journal of Business Economics*, 87(5), p. 537–580. 10.1007/s11573-017-0852-x
- Hill, J.* (2018): They are Not Dead Yet: How Big Financial Institutions Will Work with Fintech Startups to Define the Market Structure of the Future. In: J. Hill (ed.): *FinTech and the Remaking of Financial Institutions*. Cambridge, Mas.: Academic Press, p. 331-351. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-813497-9.00017-2>
- Hortoványi, Lilla* (2017): *Corporate Entrepreneurship*. Lambert Academic Publishing
- Horváth Dóra – Móricz Péter – Szabó Zs. Roland* (2018): Üzletimodell-innováció. *Vezetéstudomány*, 49(6), p. 2–12.
- Hossain, M. – Operaocha, G. O.* (2017): Crowdfunding: Motives, Definitions, Typology and Ethical Challenges. *Entrepreneurship Research Journal*, 7(2), 41. p.
- Kawai, Y.* (2016): Fintech and the IAIS.
- Kerényi Ádám – Molnár Júlia* (2017): A FinTech-jelenség hatása – Radikális változás zajlik a pénzügyi szektorban? *Hitelintézési Szemle*, 16(3), p. 32–50. Retrieved from <http://doi.org/10.25201/HSZ.16.3.3250>
- Kim, Y. P. – Young-Ju, C. J. – Yeon, J.* (2016): The Adoption of Mobile Payment Services for Fintech. *International Journal of Applied Engineering Research*, 11(2), p. 1058–1061.
- Klepakova, Y. – Wolf, F.* (2017): Dairy farming on the cusp of innovation? Why SMEs in mature industries innovate their business models and what they achieve with it. Dublin
- KPMG* (2017): *Value of Fintech*. London
- KPMG* (2018): *The Pulse of Fintech 2018*. London
- Kuo, C. – Lee, D. – Teo, E. G. S.* (2015): Emergence of Fintech and the LASIC Principles. *The Journal of Financial Perspectives*, 3(3), p. 1–26. 10.2139/ssrn.2668049
- Kuti Mónika – Madarász Gábor* (2014): A közösségi finanszírozás. *Pénzügyi Szemle*, 59(3), p. 374–385.
- Lee, I. – Shin, Y. J.* (2018): Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61(1), p. 35–46. 10.1016/j.bushor.2017.09.003
- Lee, I.* (2016): Fintech: Ecosystem and Business Models. *Advanced Science and Technology Letters*, 142, p. 57–62.
- Lee, I. – Shin, Y. J.* (2018): Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61, p. 35–46.
- Lee, T.-h. – Kim, H.-w.* (2015): An Exploratory Study on Fintech Industry in Korea: Crowdfunding Case. In: 2nd International conference on Innovative Engineering Technologies (ICIET'2015). Bangkok, p. 58-64. <http://dx.doi.org/10.15242/IIIE.E0815045>
- Lovas Anita – Riz Nikolett* (2016): Akcelerátor vagy inkubátor? A hazai vállalkozásokat támogató szervezetek a nemzetközi gyakorlat tükrében. *Gazdaság és Pénzügy*, 3(4), p. 305–322.
- Magyar Nemzeti Bank* (2017): *Innováció és Stabilitás Fintech Körkép Magyarországon*. Budapest
- Nicoletti, B.* (2017): *The Future of FinTech - Integrating Finance and Technology in Financial Services*. Rome: Palgrave Macmillan



- Noctor, M. (2018): PSD2: Is the banking industry prepared? *Computer Fraud & Security*, (6), p. 9–11.
- Poetz, M. K. – Grimpe, C. – Eurich, M. – Waldner, F. (2015): Antecedents and Consequences of Business Model Innovation: The Role of Industry Structure. In: *Business Models and Modelling*, vol. 33. Emerald Group Publishing Limited, p. 12-347. doi:10.1108/S0742-332220150000033009
- Pollari, I. (2016): The Rise of Fintech: Opportunities and Challenges. *JASSA The Finsia Journal of Applied Finance*, (3), p. 15–21.
- Prem, E. (2015): A digital transformation business model for innovation. In: *ISPIM Innovation Summit*. Brisbane
- Puschmann, T. (2017): Fintech. *Business & Information Systems Engineering: The International Journal of Wirtschaftsinformatik*, 59(1), p. 69–76. 10.1007/s12599-017-0464-6
- Romanova, I. – Kudinska, M. (2017): Banking and Fintech: a Challenge or Opportunity? *Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis*, 98, p. 21–35.
- Salampasis, D. – Mention, A.-L. (2017): FinTech: Harnessing Innovation for Financial Inclusion. In: *Handbook of Blockchain, Digital Finance, and Inclusion*. Cambridge, Mass.: Academic Press, p. 451–461.
- Scott, S. V. – Van Reenen, J. – Zachariadis, M. (2017): The long-term effect of digital innovation on bank performance: An empirical study of SWIFT adoption in financial services. *Research Policy*, 46(5), p. 984–1004. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.03.010>
- Shim, Y. – Shin, D.-H. (2016): Analyzing China's Fintech Industry from the Perspective of Actor–Network Theory. *Telecommunications Policy*, 40(2–3), p. 168–181. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2015.11.005>
- Statista (2018): Reaction of banks to development of Fintech companies worldwide as of February 2015. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/379497/reaction-of-banks-to-fintech-companies/>
- Szabó Zs. Roland (2012): Vállalati stratégiák, konfigurációk Magyarországon 1992 és 2010 között - 2. rész. *Vezetéstudomány*, 43(Szeptember), p. 25–34.
- Szabó Zs. Roland (2012): Vállalati stratégiák, konfigurációk Magyarországon 1992 és 2010 között - 1. rész. *Vezetéstudomány*, 43(Június), p. 2–13.
- Szabó Zs. Roland – Csontos Réka Sára (2016): Hatékony szervezeti megújulás: a technológiai és menedzsmenntinnovációk szerepe. *Vezetéstudomány*, 47(1), p. 31–43.
- Szabó, Zs. Roland – Hortoványi, Lilla – Taródy, Dávid Ferenc – Ferincz, Adrienn – Dobák, Miklós (2011): The role of knowledge in entrepreneurial marketing. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(2), p. 149–167.
- Toit, G. d. - Burns, M. (2016): *Customer Loyalty in Retail Banking: Global Edition 2016*.
- Varga Dávid (2017): Fintech, the new era of financial services. *Vezetéstudomány*, 48(11), p. 22–32. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.11.03>
- Varga Dávid (2018): Triple-bottom-line impact analysis framework of fintech companies. *Vezetéstudomány*, 49(11), p. 24–34. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.11.03>
- Wang, H. – Chen, K. – Zhu, W. – Song, Z. (2015): A process model on P2P lending. *Financial Innovation*, 1(3), p. 1–8.
- Winnefeld, C. H. – Permantier, A. (2017): FinTech - The digital (R)Evolution in the German Banking Sector? *Business and Management Research*, 6(3), p. 65–84.
- Zalan, T. – Toufaily, E. (2017): The Promise of Fintech in Emerging Markets: Not as Disruptive. *Contemporary Economics*, 11(4), p. 415–430. 10.5709/ce.1897-9254.253
- Zott, C. – Amit, R. (2007): Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 18, p. 181–199.