

## VEZETŐI HITVALLÁS ÉS JÖVŐKÉP A MAGYAR BANKSZÉKTORBÓL

Pollák Zoltán

Egymás tisztelete, elszántság, hit a csapatmunkában, szerénység és nyitottság a tanulásra – a hazai hitelintézetek első emberei szerint ezek a jó vezető legfontosabb ismérvei. A bankvezetőkkel készült interjúkból kiderül, hogy a sikerhez vezető úton a szerencsére nem lehet alapozni; a szerénység mellett a mindent el-  
sőprő elszántság és a kemény munka elengedhetetlen a célok eléréséhez. Az elhivatottság mellett szükség van egy jól képzett és motivált vezetői csapatra. A legtöbb bank első embere vázolja a bankszektorra és az egész magyar gazdaságra vonatkozó jövőképét is. Az előttünk álló időszakot a digitalizáció és a tradíció egymás mellett élése fogja jellemezni, a vezetők jóslatai szerint pedig a következő két-három évben az eurózónához viszonyítva magasabb gazdasági növekedés várható hazánkban.

JEL-kódok: M10, G10

Kulcsszavak: vezetői szerepek, gazdasági kilátások, bankvezetők

### 1. BEVEZETÉS – CIKLUSVÁLTÓ ÉVEK, PÁRHUZAMOS ÉLETRAJZOK

A K&H Bank nemrégiben leköszönő vezérigazgatója, *Hendrik Scheerlinck* önmagát bizonyos szempontból „szürke egérnek” tartja. Vajon honnan ered és mit jelent ez az elsőre furcsa, visszafogott önjellemzés? A szürke szín jelentésének egy új árnyalatát az OTP vezére, *Csányi Sándor* is bemutatja a vele készült interjúban. Írásbeli magyar érettségi dolgozatát egy híres Ady-idézettel zárta: „*Én nem leszek a szürkék hegedőse...*” Elszántsága egész pályafutását végigkísérte, és hosszú évek kemény munkájával Magyarország talán legsikeresebb üzletemberévé vált. A metaforák sorát *Patai Mihály*, az UniCredit Bank és a Magyar Bankszövetség első embere is továbbfűzte: szerinte egy karmesternek nem feladata a legjobb vonós, ütős vagy fúvós szólólistává válnia, csupán össze kell válogatnia a kiváló zenészeket, és kihozni belőlük a legtöbbet.

Ilyen és ehhez hasonló kulisszatitkokat, érdekességeket tudhatunk meg a Magyar Bankszövetség gondozásában megjelent *Ciklusváltó évek, párhuzamos életrajzok* című interjúkötetből, egyenesen a hazai bankszektor legbefolyásosabb embereitől. Írásom első felében igyekszem kirajzolni a bankvezérek vezetői hitvallását,

illetve azt, hogy milyen vezetőnek tartják magukat. Ezt követően pedig a beszélgetésekből bepillantást nyerhetünk a hitelintézetek vezetőinek varázsgömbjébe, és első kézből tudhatjuk meg, hogyan látják a magyar bankszektor és tágabban véve, a magyar gazdaság kilátásait.

## **2. MILYEN VEZETŐNEK TARTJÁK MAGUKAT A BANKOK ELSŐ EMBEREI?**

Az interjúkötetben vissza-visszatérő téma a vezetői hitvallás kérdése, az, hogy ki milyen vezetőnek tartja önmagát. A következőkben a bankok első emberei által kiemelt vezetői szerepekből készítettem egy válogatást.

### **2.1. Az ügyfelek és kollégák tisztelete, alázat**

A K&H Bank nemrég leköszönő vezérigazgatója, Hendrik Scheerlinck a kollégák és ügyfelek iránti tiszteletet és alázatos munkát emeli ki legfőbb vezetői erényként:

*„... mindenképpen alázattal kell lennünk a munkánk iránt. Vezetőként is az a fő irányelvem, hogy meg kell adni mindenkinek a tiszteletet, legyen szó kollégákról vagy ügyfelekről. A fő, hogy hitelesek tudjunk maradni. A többi kollégával együtt nekem is az a dolgom, hogy keményen dolgozzam az ügyfelek jobb kiszolgálása érdekében. Folyamatos célkitűzés, hogy amit csinálunk, azt egyre jobban csináljuk, és még jobb tanácsadó bankká válhassunk. A munkatársaimtól elvárom, hogy tisztelettel viselkedjenek, szem előtt tudják tartani a bankcsoport céljait, és tegyenek is ezért. Minden esetben az ügyfél igénye az elsődleges, illetve az, hogy reagálni tudjunk az igények változására.” (Kovács-Sipos, 2017, 140. o.)*

Heinz Wiedner, a Raiffeisen Bank korábbi vezérigazgatója szerint egyértelműen az ügyfélnek kell a figyelem középpontjában állnia, ez viszi közelebb a vezetőt céljai eléréséhez:

*„Elégedetté kell tenni az ügyfeleket, ez a legfontosabb. Az elégedett ügyfelek elmondják ugyanis az ismerőseiknek is, milyen jó a bankunk, így új ügyfelek jönnek. Hosszú távon az ügyfelek jó véleménye még a pénzügyi célok teljesítésénél is fontosabb, hiszen elégedetlen ügyfelekkel legfeljebb egy kis ideig maradhat nyereséges egy bank.” (i. m. 214. o.)*

Az MKB Bank vezérigazgatója, Balog Ádám a kölcsönös tisztelet mellett kiemeli a szakmai tudást, a hatékonyságot mint legfontosabb értékeket, és a következőképpen foglalja össze vezetői hitvallását:

*„Sem többet, sem kevesebbet nem várok el a munkatársaimtól, mint magamtól: felkészültséget, szorgalmat és hatékonyságot a munka területén, valamint kölcsönös megbecsülést és tiszteletet az emberi kapcsolatokban.” (i. m. 171. o.)*

## **2.2. Elszántság, kemény munka, nyitottság a tanulásra**

Csányi Sándor, az OTP Bank elnök-vezérigazgatója – és Magyarország egyik leg-sikeresebb üzletembere – személyes sikereit többek között elszántságának, a tanulásra való nyitottságnak és a szerénységnek tulajdonítja.

*„Még utólag is nehéz megmondani, hogy miért alakultak jól a dolgaim, a sikernek ugyanis nincs titka. Különböző helyzetekben különböző döntések, cselekvések, magatartások vezetnek el a célhoz. Ami már gyerekkoromban is megvolt bennem, az az elszántság, erre példa az írásbeli magyar érettségi dolgozatom utolsó mondata is, ami egy Ady-idézet volt: »Én nem leszek a szürkék hegedőse...« Ha mégis fel kellene sorolni azokat a tényezőket, amelyek hozzásegíthetnek a sikerhez, ezek a már említett elszántság mellett a folyamatos tanulásra való hajlandóság és képesség, a kemény munka, a korrektség és a lojalitás. Lehet azonban, hogy hosszú távon még ezeknél is fontosabb az, hogy valakit ne vezessen félre a saját fontosságának tudata, és szerény tudjon maradni.” (i. m. 187. o.)*

Az OTP első embere a szerencse helyett a kemény munkának és megbízható munkatársainak tulajdonítja elért sikereit:

*„A szerencsére nem lehet építeni, az előbb felsorolt tényezőkre viszont igen. Valódi eredményt, fenntartható sikert kizárólag munkával lehet elérni, ezért szerintem a sikernek nem receptje van, hanem sokkal inkább munkanaplója. Az OTP-vel kapcsolatban a szerencsének legfeljebb annyi szerepe van, hogy sok jó szakember dolgozik a bankban, akiknek tudok és merek döntési hatásköröket delegálni. (...) Egy vállalat vezetőjének a legfontosabb feladata az, hogy megtalálja azokat az embereket, akik nélküle is eredményesen tudják üzemeltetni az adott vállalkozást.” (i. m. 188. o.)*

Munkába vetett hitét – Csányi Sándorhoz hasonlóan – Vida József, a Takarékbank elnök-vezérigazgatója is kifejezi, valamint kiemeli a koncentrációt és a precizitást mint vezetői erényt.

*„Édesapámat korán elvesztettem, ezért rákényszerültem arra, hogy gyorsan felnőjek, és aktívan részt vegyek a vidéki házunk körüli munkában. Így megtanultam, hogy csak kitartó és jó munkával lehet eredményeket elérni. Korán közel kerültem ugyanakkor az állatokhoz is, amelyek – amellet, hogy állandó elfoglaltságot adnak – nagyon sok dologra megtanítják az embert. Például a*

*nem lankadó figyelemre, a gondosságra, az alaposágra, amelyek mindegyikét vezetőként is fontos használni.” (i. m. 230. o.)*

Vida József saját magától és munkatársaitól is a munka iránti elhivatottságot várja el:

*„Erről egy régi, örök igaz mondás jut eszembe: mindig meg kell tenni, amit lehet, bár nem mindig lehet megtenni, amit kell. Vagyis a saját munkatársaimtól is azt várom el, amit magamtól: felelősséggel, kellő elhivatottsággal végezzék a munkájukat, és kötődjenek ahhoz, ami csinálnak, még ha nem is mindig sikerül minden a tervek szerint. Utóbbi azért fontos, mert ha valaki sokat foglalkozik egy adott dologgal, azt a sajátjának érzi majd, függetlenül attól, hogy pénzbe került vagy sem. Nagyon fontos emellett, hogy a legkétségbeejtőbb helyzetben is helyt kell tudni állni, és megtalálni a kiutat. A jó dolgok pedig soha nem jönnek ingyen, tehát nagyon hiszek a kitaró munka erejében. Ami pedig a legfontosabb: ha csinálunk valamit, profin kell csinálni, egyébként nincs értelme.” (i. m. 230. o.)*

Simák Pál, a CIB Bank első embere a motivációban és az elkötelezettségben látja egy bank sikerének a kulcsát:

*„Az egyik vezetői hitvallásom az, hogy egy jól működő szervezethez nélkülözhetetlen a kollégák elkötelezettsége. Nemcsak azon dolgozunk, hogy a CIB egy jó bank legyen, hanem hogy egy jó munkahely is. A kollégák büszkéek lehessenek arra, hogy itt dolgoznak. Az elkötelezettséget egyébként folyamatosan mérjük, ez az elmúlt 3-4 évben végig emelkedett, sőt, tavaly rekordszintre került. Ehhez hozzájárult, hogy az Intesa Sanpaolónak van stratégiája, víziója arról, hogy mit akar Magyarországon csinálni. Nagyon jó a vezetői csapat, tudják motiválni a kollégákat, és mára visszatértünk a nyereséges időszakba, így mindenki érezheti, hogy jó itt dolgozni, megérte a fáradságot, és megkapja érte az elismerést. Nem csak az anyagiakra gondolok.” (i. m. 51. o.)*

Az interjú alapján megtudjuk, hogy Simák Pál vezetői csapatának kiválasztása során a szakmai tudáson túl elsősorban az inspirációs képességeket és az önálló, kreatív problémamegoldást tekinti a legfőbb szempontoknak, majd így folytatja gondolatmenetét:

*„Mindenképpen olyan kollégákkal szeretek együtt dolgozni, akik önjárók, akiknek saját elképzeléseik, ötleteik vannak, és ezeket meg is tudják valósítani. Hogy szakmailag valaki a saját területén jó, az a minimum elvárás, legalább ilyen fontos, hogy miként tudja motiválni, inspirálni a kollégáit. Próbálom elősegíteni, hogy mindenki éljen a neki megadott lehetőségekkel és bizalommal. Szeretem az innovációt, a friss gondolatokat, és elvárom, hogy a kollégáim ne a problémát keressék, hanem a megoldásokat.” (i. m. 51. o.)*

### 2.3. Csapatépítés, együttműködési készség

Zolnai György, a Budapest Bank korábbi elnök-vezérigazgatója önmagát elsősorban operatív vezetőnek tartja és – Simák Pálhoz hasonlóan – a csapatépítésben, valamint a szakmai hozzáértésben látja egy bankvezér sikerességének zálogát. Kiforrott vezetési stílusát a következőképpen foglalta össze:

*„... azt gondolom, hogy az első számú vezetőnek nem az a dolga, hogy diplomata legyen. Legyen inkább első számú minőségellenőr, compliance ellenőr vagy az első számú kontroller. Amellett természetesen csapatot épít. Ez utóbbi erős GE-tapasztalat, valószínűleg nem lehettem volna sikeres GE-vezető, ha nem hinnék az erős csapatmunkában. Ahogy a turbinaépítőknek és a repülőgépmotor-mérnököknek csapatban kell dolgozniuk, ugyanez a cégkultúra honosodott meg a bankban is. Transzparens teljesítményértékelés, kooperatív csapatmunka, nyitott kérdés, viszonylag lapos hierarchia – ez átítatja a szervezetet, én ebben nőttem föl, ezt preferálom. És nagyon hiszek abban, hogy egy bank vezetéséhez sokat segít a szakmai hozzáértés.”* (i. m. 45. o.)

A Budapest Bank a válság éveiben és az azt követő időszakban is – a 2014-es esztendő kivételével – képes volt nyereségesen működni. Zolnai György az elért sikereket az alázatos és precíz munkavégzésnek tulajdonítja:

*„Az a bankvezető, az a csapat, amelyik minden hétfő reggeltől péntek délutánig bent van, szorgalmasan csinálja, ésszerű elvek alapján vezeti a bankot, és odafigyel a kis részletekre, az nem tudja elkerülni, hogy jó eredményt hozzon a következő években. Ahol nem ez történik, ott nagyon hamar, két-három éven belül látványosan rossz eredmények születnek. A hazai bankszektor jó példa erre.”* (i. m. 46. o.)

Az Erste Bank első embere, Jelasiy Radovánis a megfelelően kiválasztott csapatot emeli ki a siker zálogaként.

*„Egy jó csapatot kell felépíteni, ahol az egyes vezetőknek szakmailag többet kell tudniuk nálam. Ettől nem félni kell, hanem ennek örülni. Ugyanis ez serkent, továbbfejleszt engem is, illetve csapatokra építhetek, nem egyénekre, ami egyébként nagyon veszélyes lenne.”* (i. m. 88. o.)

Patai Mihály, az UniCredit Bank elnök-vezérigazgatója a tanulásra nyitott, motiválni képes kollégákra esküszik, akik kimagasló tudással rendelkeznek saját szakterületükön. Egy vezető legfőbb feladata megteremteni annak a feltételeit, hogy csapata tagjai kihozhassák magukból a lehető legtöbbet.

A Csányi Sándor által említett metaforára némileg rímelve – „Én nem leszek a szürkeké hegedőse...” –, Patai Mihály szerint a karmester feladata nem az, hogy a legjobb vonós legyen, hanem hogy összehangolja a legkiválóbb zenészeket.

„Mindig törekedtem arra is, hogy olyan munkatársakat válasszak magam mellé, akikben ott él az együttműködési készség, nyitottak a tanulásra, és magas az energiaszintjük, azaz képesek a motiválásra, az események alakítására. És itt vissza kell térnem ahhoz, amihez az iskolás koromban elsajátított önismeret vezetett el: nemhogy nem kell, de nem is szabad nekem a legjobbnak lennem! Természetesen nálam jobbak a kollégáim a maguk részterületein, nekem pedig biztosítanom kell a feltételeket, hogy kiteljesedhessenek a többiekkel és az ügyfelekkel való kapcsolataikban. Egy karmester sosem akar a legjobb vonós, ütős vagy fúvós szólista lenni, a partitúrát sem akarja helyettük olvasni, de ha kiváló zenészeket válogatott össze, akkor kihozza belőlük, az együttműködésükből a legtöbbet. Megjegyzem, láttam egyszer egy tévés közvetítést, ahol következetesen az éppen hangsúlyt kapó zenészeket mutatták, a karmestert szinte sosem. Nagyon élveztem a koncertet!” (i. m. 238. o.)

### 3. HOGYAN LÁTJÁK A JÖVŐT A BANKVEZÉREK?

Az interjúkötetben a legtöbb bank első embere vázolja a bankszektorra és az egész magyar gazdaságra vonatkozó jövőképét. A következőkben csokorba szedtem a hitelintézetek felső vezetői által megnevezett legfontosabb várható trendeket, kihívásokat és jóslatokat.

#### 3.1. A tradíció és innováció szimbiózisa a bankszektorban

Kovács Levente, a Magyar Bankszövetség főtitkára az interjúkötet bevezető írásában előrevetíti, hogy „a digitalizációs folyamat mélyen át fogja hatni a bankrendszert, és alapjaiban változtatja meg annak fundamentumait” (i. m. 25. o.).

Hasonlóan vélekedik Simák Pál is, és megfogalmazza alapvető vízióját, amelynek középpontjában egy „hosszú távon, fenntartható módon jövedelmező univerzális bank” áll. A megvalósítás pilléreiként pedig a következőket emeli ki:

„Az egyik legfontosabb az akvizíció, az ügyfélszerzés, a dinamikus növekedés a lakossági és a vállalati szegmensben. Az innováció és a digitalizáció szintén kulcselem, erre igen nagy hangsúlyt fektetünk. Az ügyfelek ma az interneten vagy mobilapplikációkkal intézik, amit tudnak, ehhez alkalmazkodnunk kell.” (i. m. 51. o.)

A folyamatban lévő átalakulásra hívja fel a figyelmet Balog Ádám is, ugyanakkor véleménye szerint a bankoknak nem szabad elfeledkezniük tradicionális banki értékeikről sem. Az általa vezetett bankról kiemeli:

„... a két legfontosabb jellemzőnk a tradíció és az innováció együttes megvalósulása. Az MKB hatvanöt éve van a piacon, ami jelentős tartást ad. Most minden az innovációról szól, de – mivel a pénzügy a legkonzervatívabb iparág is egyben – a hagyományos banki értékeket nem szabad kidobnunk. A klasszikus banki értékrend követése a világ legjelentősebb bankjainak is máig a legfontosabb jellemzője.

Átléptünk egy új világba, ahol ha valaki nem alkalmazkodik azonnal, az lemarad. Az ügyfelek – bármilyen háttérrel rendelkezzenek is – megszokták, hogy többet kapnak egy számlánál vagy egy hitelnél. Partnerre van szükségük, tanácsadóra, különösen a jelenlegi kamatkörnyezetben. Az MKB Banktól mindezt megkapják, de még ez sem elég, ha nem tudjuk mindezt modern csatornákon keresztül biztosítani. Olyanokon, amelyek egyszerre gyorsak, egyszerűek és biztonságosak. Ezért is támogatunk jelentős összegekkel olyan fintech innovációkat, amelyek a jövő bankjait, a jövő banki lehetőségeit fejlesztik.” (i. m. 171. o.)

Balog Ádám szavai egybecsengenek Csányi Sándor gondolataival, aki a tudatos digitalizáció mellett kiemeli, hogy nem minden korosztály képes azonos sebességgel keresztülmenni ezen a folyamaton. Ez a hagyományos és az innovatív megoldások párhuzamos együttélését vetíti előre a jövőbe, ahol az ügyfél választhat a régi és az új szolgáltatás közül.

„Az OTP persze valódi népbank, több mint hárommillió, különféle életkorú és élethelyzetben lévő ügyfelünk, illetve a lehető legváltozatosabb összetételű céges ügyfélkörünk van. Egy ilyen sokszínű és összetett közösség felhasználói szokásai nem fognak egyik napról a másikra megváltozni, és az OTP-t nem is szabad egy csapásra digitális bankká tenni. Ugyanakkor a megszokott, zömmel fiókokban igénybe vehető kiszolgálási módok mellett sorra jelenünk meg igazi úttörő, sokak számára hozzáférhető digitális fejlesztésekkel, hiszen az ügyfelek részéről egyre erősebb elvárás a bankkal szemben az, hogy biztosítsa a választás lehetőségét a hagyományos és a digitális szolgáltatások között. A digitális fejlesztéseink célja ezért az, hogy minden egyes ügyfelünk a saját szokásainak, igényeinek megfelelő módon tudja igénybe venni a termékeinket és a szolgáltatásainkat, azaz mindenki a maga tempójában mehessen keresztül a digitalizálódás egyes fázisain, ám minden fázisban biztosan megtalálja a könnyen elérhető és lehetőleg jobb minőségű OTP banki szolgáltatást.” (i. m. 188. o.)

### 3.2. A készpénzhasználat visszaszorítása

A digitalizációval kapcsolatban konkrét újítást csak Hendrik Scheerlinck jelöl meg. Szerinte az egyik legfontosabb cél a jövőre nézve a készpénz használatának visszaszorítása, aminek az érdekében a K&H Bank jelenleg is komoly erőfeszítéseket tesz, de a jelenlegi szabályozás nem segíti a piaci szereplőket ezen (közös) cél elérésében:

*„... jelenleg öt készpénzmentes fiókunk van Magyarországon, év végére várhatóan már hét lesz. Ezek a nyíltterű fiókok sok szempontból sokkal vonzóbbak az ügyfelek számára. Az országban a banki tranzakciók 70 százaléka továbbra is készpénzzel kapcsolatos, ennek az aránynak csökkennie kellene, és a készpénzhasználatot eleve jó lenne visszaszorítani. Ezt jelenleg nem megfelelően támogatja a magyar szabályozói közeg. Például a tranzakciós illeték bevezetése tovább növelte a készpénzhasználatot. Annak idején erre felhívtuk a figyelmet, így is lett.” (i. m. 141. o.)*

### 3.3. Konzervatív kockázatkezelés és felelős hitelezés

Az interjúkból kitűnik, hogy a legtöbb bankvezér levonta a megfelelő tanulságokat a pénzügyi válság kapcsán, és célként fogalmazzák meg, hogy például a devizahitelezéshez hasonló folyamatok ezentúl ne játszódhassanak le Magyarországon.

Csányi Sándor kiemeli, hogy az OTP Bank jelenlegi vezető szerepét és elért eredményeit konzervatív kockázatvállalásának és felelős hitelezői magatartásának köszönheti:

*„Ha az OTP jelenéről és jövőjéről beszélünk, fontos emlékeztetni arra is, hogy a pénzügyi válságot az OTP stabilan, állami segítség nélkül tudta menedzselni, ráadásul úgy, hogy minden évet jelentős működési nyereséggel zártunk. Ennek alapja az a konzervatív üzletpolitika – azon belül az a konzervatív kockázatkezelési és hitelezési attitűd –, ami az OTP talán legfontosabb tradíciója, és ami az ügyfeleink bizalmának is a legfőbb forrása. Ennek az üzleti filozófiának és gyakorlatnak köszönhetően az OTP Bank ma az egyik legstabilabb, legjobb tőke- és likviditási helyzetű bank egész Európában.” (i. m. 188. o.)*

Patai Mihály – Csányi Sándorhoz hasonlóan – a felelős hitelezői magatartásra hívja fel a figyelmet, amely fontos érték lehet a jövőre vetítve:

*„Nálunk olyan kockázatkezelési kultúra van jelen, ami kizárja, hogy veszélyes piaci divatoknak engedjünk. Ez ügyfeleinkkel közös kincsünk, ezért is számíthatunk egymásra évtizedeken keresztül.” (i. m. 238. o.)*



### 3.4. A pénzügyi kultúra további fejlesztésre szorul

Csányi Sándor – a nagybankok vezetői közül egyedüliként – felhívja a figyelmet a hazai pénzügyi kultúra fejletlenségére és a hitelfelvevők szerény pénzügyi ismereteire, noha az alapvető előfeltétele lenne egy hosszasan tartó és kiegyensúlyozott fejlődésnek.

*„Ez a kockázat sajnos itt maradt velünk a válság után is, pedig ha ez nem változik meg érdemben, akkor az új és újabb társadalmi földcsuszamlásoktól sem vagyunk védve. Az OTP ennek a felismerésnek a hatására komoly, milliárdos értékű befektetést tett és tesz folyamatosan a köznevelésben résztvevő diákok pénzügyi oktatása érdekében. Az OTP Fáy András Alapítvány OK Programja ingyenes pénzügyi képzésben részesít évente húszezer diákot. Ez a program mostanra komoly nemzetközi elismertséget szerzett. Mivel a módszer itthon már bizonyított, Szlovákia után idén Romániában is megnyílik a helyi OK Központ, hiszen a pénzügyi kultúra fejlesztése nem csak Magyarországon aktuális és támogatandó ügy, hanem az egész régió érdeke.” (i. m. 189. o.)*

### 3.5. Optimista jövőkép – egy apró figyelmeztetéssel

A bankvezérek szinte kivétel nélkül derűlátók a bankszektor és a magyar gazdaság jövőjével kapcsolatban. Heinz Wiedner például egyenesen kijelenti, hogy *„véget ért a 2014-ig tartó kemény időszak. Egy jóval kiegyensúlyozottabb időszak jöhet most a bankok számára.” (i. m. 212. o.)*

Hasonlóan kollégájához, egy új korszak kezdetét vetíti előre Patai Mihály is, amelyet szerinte erőteljes állami ellenőrzés fémjelez majd:

*„Ez más és több, ez egy új ciklus. A következő évtizedben, talán évtizedekben mind az erős politikai kéz, mind az ugyanilyen szabályozás és fogyasztói érdekartikuláció velünk marad, és meghatározó lesz a bankrendszer működésében.” (i. m. 238. o.)*

Vida József is az állami figyelem középpontjába helyezi a bankszektort, amit egy kecsesgetető lehetőségként kell felfogni a jövőre nézve:

*„A makrogazdasági környezet nagyon jó, ami nyilván a hitelintézeti szektornak is kedvez. Emellett jól látható, hogy a hazai bankszektor a kormányzat számára is fontos ágazattá vált, és kiemelt figyelem övezi. Ezzel a lehetőséggel pedig élnünk kell, hiszen a körülmények most együtt állnak a kiegyensúlyozott fejlődéshez.” (i. m. 231. o.)*

Heinz Wiedner szintén egy nagyon optimista jövőképet vázol fel, ugyanakkor felhívja a figyelmet a tényre, hogy Magyarország egy kicsi, nyitott gazdaság, így egy külső sokk bármikor megfordíthatja a jelenleg egy irányba mutató kilátásokat:

*„Jelenleg igazán pozitívak a kilátások. A hitelminősítők mindegyike felminősítette az országot, az államháztartási hiány alacsony, a kereskedelmi mérleg is pozitív. Minden mutató jól fest, néha már-már túlságosan is jól. Van, aki meg is kérdőjelezi, fenntartható-e mindez hosszú távon. Én a következő két-három évet illetően derűlátó vagyok, a következő években a magyar gazdaság várhatóan gyorsabb ütemben bővül majd, mint az eurózóna. Persze mindig jöhet egy nagyobb sokk kívülről, például az eurózónából vagy Kínából, amitől Magyarország nem tud elszigetelődni, és ez negatív hatással lehet a helyi gazdaságra.”*  
(i. m. 213. o.)

## 5. ÖSSZEGZÉS

A bankvezérekkel készült interjúkból kiderül, hogy melyek a jó vezető ismérvei, az érintetteket mely tulajdonságaik segítették a sikerhez vezető úton. Mindennek az alapja az ügyletek és a kollégák tisztelete; elégedett ügyfelek nélkül ugyanis nincs hosszú távon nyereséges bank. Lényeges ezen felül, hogy a szerencsére semmiképpen sem érdemes alapozni, mindent elsöprő elszántság, szorgalom és kemény munka szükséges a siker eléréséhez. Azonban legyen bármilyen elhivatott valaki, egy megfelelően összerakott, megbízható csapat nélkül nem juthat messzire. Az ideális vezetői csapattagok önállóak, saját ötleteik vannak, és a problémák helyett folyamatosan a megoldásokat keresik. A jó vezető nem lehet minden területen a legjobb, inkább a feladatok delegálásában és a kollégák motiválásában kell kiemelkedőnek lennie. És végül talán a legfontosabb tanács, hogy az elért sikerek ellenére, minden körülmények között szerénynek kell maradni.

Az interjúkötetben a vezetői hitvallás mellett a legtöbb bank első embere jóslatokba is bocsátkozik a bankszektort és az egész magyar gazdaságot illetően. Véleményük szerint a következő évtizedek elsősorban a tradíció és az innováció egymás mellett éléséről fognak szólni, miközben a digitalizáció folyamatosan tért nyer majd, és alapjaiban változtatja meg mindazt, amit ma gondolunk egy bankról. Amennyiben egy intézmény nem alkalmazkodik azonnal, és nem lép az átalakulás élére, könnyen lemaradhat. A digitális forradalom egyik legfontosabb célja a készpénzhasználat visszaszorítása lehet a jövőre nézve. A digitalizálódás és a fintech büvkörében fontos továbbra is a konzervatív kockázatkezelés, a felelős hitelezési magatartás, valamint a lakosság szerény pénzügyi ismereteinek fejlesztése; mindezek alapvetően szükségesek a kiegyensúlyozott fejlődéshez.

Az elhúzódó gazdasági válságot immáron minden kétséget kizáróan magunk mögött hagytuk, a bankvezérek pedig szinte kivétel nélkül rendkívül pozitívan

látják a bankszektor és a magyar gazdaság jövőjét, ahol az állam erőteljes jelenléte meghatározó lesz. Érdemes ugyanakkor szem előtt tartanunk, hogy bármikor jöhet egy újabb külső sokk, amelynek negatív hatásai Magyarországra is begyűrűzhetnek.

## HIVATKOZÁSOK

KOVÁCS LEVENTE – SIPOS JÓZSEF (2017): *Ciklusváltó évek, párhuzamos életrajzok. Arcképek a magyar pénzügyi szektorból, 2014–2016*. Budapest: Magyar Bankszövetség – Semmelweis Kiadó.