

# **CIKLUSVÁLTÓ ÉVEK, PÁRHUZAMOS ÉLETRAJZOK**

Arcképek a magyar pénzügyi szektorból,  
2014-2016



*Kovács Levente – Sipos József*

# CIKLUSVÁLTÓ ÉVEK, PÁRHUZAMOS ÉLETRAJZOK

Arcképek a magyar pénzügyi szektorból,  
2014-2016



MEGJELENT A MAGYAR BANKSZÖVETSÉG 2017. ÉVI TISZTÚJÍTÓ TESTÜLETI ÜLÉSÉRE  
2017. MÁJUS 8.



Szerkesztő:  
Kovács Levente  
Sipos József

Tanulmány szerző:  
Kovács Levente

Az interjúkat készítették:  
Barát Mihály  
Csabai Károly  
Fekete Emese  
Herman Bernadett  
Nagy László Nándor  
Rácz Gergő  
Sipos József

Lektor  
Nagy Anita  
Pásztor Szabolcs  
Sütő Ágnes

Borítókép: Mátrai Erik (Bankkártya Galaxis 2015)

**ISBN 978-963-331-407-4**

© *Magyar Bankszövetség 2017*  
© *Semmelweis Kiadó, Budapest, 2017*

A könyv szerzői jogi oltalom és kizárólagos kiadói felhasználási jog alatt áll. Bármely részének vagy egészének mindennemű többszörözése kizárólag a szerkesztők, a szerzők és a kiadó előzetes írásbeli engedélye alapján jogszerű.



Felelős vezető: dr. Táncos László, igazgató  
Layout: Békésy János  
SKD: 547  
Nyomta: Mester Nyomda Kft.

# ■ TARTALOM

---

■ Pénzügyi szektor a bizalmatlanság markában .....	9
<i>Kovács Levente</i>	
■ Agrár-vállalkozási Hitelgarancia Alapítvány .....	27
<i>Herczegh András, ügyvezető igazgató</i>	
■ BISZ Zrt. ....	33
<i>Nagy Viktor, elnök-vezérigazgató</i>	
■ Budapest Bank Zrt. ....	39
<i>Zolnai György, elnök-vezérigazgató</i>	
■ CIB Bank Zrt. ....	45
<i>Simák Pál, elnök-vezérigazgató</i>	
■ Citibank Europe plc. Magyarországi Fióktelepe .....	51
<i>Kevin A. Murray, vezérigazgató</i>	
■ Cofidis Magyarországi Fióktelepe .....	57
<i>Holló Bence, ügyvezető</i>	
■ Commerzbank Zrt. ....	63
<i>Klaus Windheuser, elnök-vezérigazgató</i>	
■ Deutsche Bank AG Magyarországi Fióktelepe .....	69
<i>Kurali Zoltán, vezérigazgató</i>	
■ Duna Takarékszövetkezet Zrt. ....	75
<i>Illés Zoltán, elnök-ügyvezető</i>	
■ Erste Bank Hungary Zrt. ....	81
<i>Jelasity Radován, elnök-vezérigazgató</i>	
■ Erste Lakástakarék Zrt. ....	87
<i>Ungvári Krisztián, vezérigazgató</i>	
■ Eximbank Zrt. / Magyar Export-Import Bank Zrt. ....	93
<i>Urbán Zoltán, vezérigazgató</i>	
■ FHB Kereskedelmi Bank Zrt., FHB Jelzálogbank Nyrt. ....	99
<i>Oláh Márton, vezérigazgató</i>	

■ Fundamenta-Lakáskassza Zrt. ....	105
<i>Gergely Károly, elnök-vezérigazgató</i>	
■ Garantiqa Hitelgarancia Zrt. ....	111
<i>Búza Éva, vezérigazgató</i>	
■ Giro Zrt. ....	117
<i>Selmeczi-Kovács Zsolt, vezérigazgató</i>	
■ Gránit Bank Zrt. ....	123
<i>Hegedüs Éva, elnök-vezérigazgató</i>	
■ KELER Zrt. ....	129
<i>Dudás György, vezérigazgató</i>	
■ K&H Bank Zrt. ....	135
<i>Hendrik Scheerlinck, vezérigazgató</i>	
■ Kinizsi Bank Zrt. ....	141
<i>Lakatos Antal, elnök-vezérigazgató</i>	
■ MagNet Magyar Közösségi Bank Zrt. ....	147
<i>Salamon János, vezérigazgató</i>	
■ Merkantil Bank Zrt. ....	153
<i>Utassy László, elnök-vezérigazgató</i>	
■ Magyar Fejlesztési Bank Zrt. ....	159
<i>Bernáth Tamás, elnök-vezérigazgató</i>	
■ MKB Bank Zrt. ....	165
<i>Balog Ádám, vezérigazgató</i>	
■ NHB Bank Zrt. ....	171
<i>Szemerey Tamás, igazgatóság elnöke</i>	
■ Oberbank AG Magyarországi Fióktelepe ....	177
<i>Peter Szenkurök, fióktelepvezető</i>	
■ OTP Bank Nyrt. ....	183
<i>Csányi Sándor, elnök-vezérigazgató</i>	
■ OTP Jelzálogbank Zrt., OTP Lakástakarék Zrt. ....	189
<i>Becsei András, vezérigazgató</i>	

■ Országos Takarékszövetkezeti Szövetség (OTSZ) .....	195
<i>Varga Antal, ügyvezető igazgató</i>	
■ Porsche Bank Zrt. ....	201
<i>Pálczs Edit, ügyvezető, igazgatósági tag</i>	
■ Raiffeisen Bank Zrt. ....	207
<i>Heinz Wiedner, vezérigazgató</i>	
■ Sberbank Magyarország Zrt. ....	213
<i>Szabó Richard, elnök-vezérigazgató</i>	
■ Sopron Bank Zrt. ....	219
<i>Andrea Maller-Weiss, elnök-vezérigazgató</i>	
■ Takarékbank Zrt. ....	225
<i>Vida József, elnök-vezérigazgató</i>	
■ UniCredit Bank Hungary Zrt. ....	231
<i>Patai Mihály, elnök-vezérigazgató</i>	
■ UniCredit Jelzálogbank Zrt. ....	237
<i>Farkas Bálint, elnök-ügyvezető igazgató</i>	
■ Magyar Bankszövetség 2014-2016 .....	243





## KOVÁCS LEVENTE

### ■ Pénzügyi szektor a bizalmatlanság markában

---

A Magyar Bankszövetségben mindig fontos esemény a 3 évente sorra kerülő teljes tisztújítás, mely megfelelő alkalom arra is, hogy az elmúlt időszakra visszatekintsünk. Ennek teszünk most eleget jelen könyv formájában, melyben a bankszövetségi tagvállalatok első számú vezetőivel készített interjúk szerepelnek.

E kiadvány létrejöttében köszönetet kell mondanom a

- Magyar Bankszövetség Elnökségének a könyv teljes támogatásért,
- Sipos Józsefnek a szervezésben, szerkesztésben, interjúkészítésekben és lektorálásban való közreműködésért,
- Sütő Ágnesnek, Nagy Anitának és Pásztor Szabolcsnak a lebonyolításban és a lektorálásban végzett odaadó munkáért,
- a közreműködő újságíróknak, Barát Mihálynak, Csabai Károlynak, Fekete Emesének, Herman Bernadettnek, Nagy László Nándornak és Rácz Gergőnek az interjúk elkészítéséért,
- Móra Mária Tündének és Szabó Gergelynek pedig a bevezető tanulmánnyal kapcsolatos javaslataikért.

Ahhoz, hogy a könyvre az interneten könnyebben rá lehessen találni, megadom a kulcsszavakat: *banktörténet, bankvezetők, gazdasági válság, trendforduló*, JEL kódokat: B10, B30, G1.

**A magyar hitelintézeti szektor** 2014–2016-os időszakának áttekintésekor célszerű számba venni azokat a tendenciákat, amelyek közvetlen, vagy közvetett befolyásoló tényezőként hatottak a szektor működésére. Egy ilyen visszatekintés esetében szinte elkerülhetetlen, hogy néhány jellegadó esemény nagyobb hangsúllyal jelenjen meg, míg mások kisebb, vagy teljesen elhanyagolható mértékben kapjanak teret.

Igyekszünk pontos keretet adni a meghatározó folyamatoknak, ezért külön kitérünk a globalizált világ legfontosabb gazdasági eseményeire/változásaira, áttekintést adunk a magyarországi banki eseményekre vonatkozóan, és felvillantjuk a legfontosabb bankszabályozási, valamint digitalizációs kérdéseket is.

## Világ gazdasági áttekintés

A 2008-as pénzügyi majd reálgazdasági és bizalmatlansági válságot követő években olyan társadalmi, pénzügyi, szabályozási és politikai események voltak jelen, amelyek jelentős kockázatokkal terhelték az egész világ pénzügyi rendszerét, külön is sújtva egyes országcsoportokat. Ezek közül példaként azon PIGS (Portugal, Italy, Greece, Spain) országokat emelhetjük ki, amelyek magas államadósággal, a magánszektor eladósodásával, romló versenyképességgel és olyan társadalmi problémákkal néztek/néznek szembe, mint például a magas munkanélküliség (Pásztor–Szijártó, 2016). A világ vezető pénzügyi szervezetei és fórumai a sajtóval karöltve aktívan figyelemmel kísérték az eseményeket, és igyekeztek tanácsokat, megoldási módokat, alkalmanként konkrét segítséget nyújtani. Hat-nyolc évvel később, 2014–2016-ra a piacok megnyugodtak, és egyre magabiztosabbá váltak abban a tekintetben, hogy a jegybankok és a pénzügyi döntéshozók már nem néznék eszköztelenül, hogy egy olyan nagyobb likviditási válság következzen be, amely alapjaiban veszélyeztetné a globális pénzügyi rendszert. Ekkorra már az is egyértelművé vált, hogy a gazdasági növekedési fordulathoz egészséges hitelintézeti szektorra van szükség, amelyet ugyan segít annak stressztűrő képessége és a megfelelő tőkeellátottság, ugyanakkor akadályoz a túlszabályozás, az alacsony reputáció és a bizalomvesztés (Csaba, 2010). Országoként eltérő dinamikával, de összességében folytatódott a jegybankok rendkívül laza monetáris politikája is. A kötvényhozamok és a bankközi kamatlábak rekord alacsony szintre és egyre jelentősebb hányadban negatív szintre süllyedtek. A negatív kamatszintek stabilitási kockázatként azonosíthatók, azonban ezek kiszűrésére még nem áll rendelkezésre elegendő tapasztalat.

Míg a mennyiségi lazítások bevezetésekor, a befektetők egy része – különösen Magyarországon – gyors inflációt vizionált, az elmúlt években bebizonyosodott, hogy a korlátozott mértékű eszközvásárlások nem vezetnek azonnali inflációhoz. Egyrészt a magánszektor nagy adósságképző, ezért a magángazdaság oldaláról gyenge a kereslet. Másrészt egyre világosabbá vált a mennyiségi lazítás hatásmechanizmusa: miszerint az eszközvásárlás során a jegybank a kereskedelmi bankok és a kötvénybefektetők már meglévő eszközeit vásárolja meg, nem pedig újat, ezért az intézkedések hatására önmagában nem nő a gazdaságban kint lévő, széles értelemben vett pénzmennyiség.

A világ vezető pénzügyi döntéshozói egyre inkább átértékelték annak a súlyát, hogy további deflációs nyomás esetén, nemcsak mennyiségi lazításra, hanem valamely szektor – nagy valószínűséggel az állami – további eladósodására lehet szükség. Egyre gyakrabban hangzott el az ún. „helikopterpénz” ötlete, amely során a jegybankok új adósságokat vásárolnak: közvetlenül pénzt teremtenek az állam, vagy akár a lakosság számára.

A dollár más devizákhoz képest erősödött, amely mögött leginkább a jegybankok széttartó monetáris politikája húzódik meg: az Amerikai Egyesült Államok (USA) lassan a szigorításhoz nyúl, míg Európa és Japán még további lazításra kényszerül. Az USA a mennyiségi lazítás növelésének visszafogását, voltaképpen a korábbi lazítás szinten tartását jelentette be, majd két lépésben összesen 50 bázisponttal növelte az alapkamatot. Ezzel szemben az eurózónában és Japánban a mennyiségi élénkítés bevezetése, illetve annak növelése mellett döntöttek.

A fordított kapcsolat következtében az erős dollár hozzájárult az árupiaci termékek árainak csökkenéséhez, amelyet még a gyenge kereslet is negatívan befolyásolt. A tárgyalt időszakban különösen jelentősen csökkent az energiahordozók, ezek között pedig a kőolaj ára, természetesen az említett kínálati tényezők által is nagyban befolyásolva: az amerikai palaolaj-kitermelés növekedése, illetve annak fenyegetése hatása okán is Szaúd-Arábia szabad kapacitásainak kihasználása mellett kötelezte el magát, és 2016-ban az Irán elleni gazdasági szankciókat is feloldották. Az áreséshez az is hozzájárult, hogy a gazdasági szankciókkal sújtott Oroszország az energiahordozók értékesítéséből származó bevételeinek növelésére kényszerül.

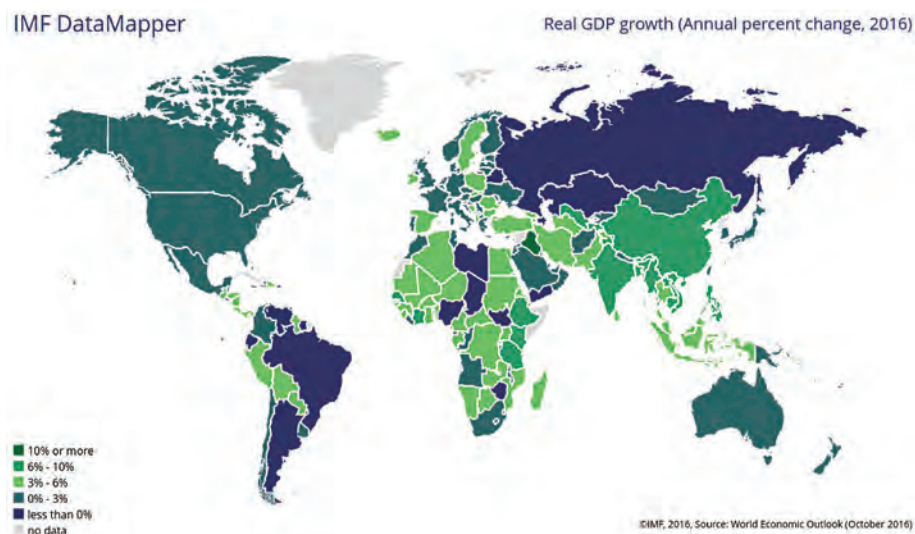
A 2014–2016-os időszakot változatlanul a lassú növekedés és a korábbi egyensúlytalanságok megmaradása jellemezte. Részben ezen tendenciák és a globalizációból származó előnyök egyenlőtlen eloszlása vezetett ahhoz, hogy számos országban a lakosság egyre bizalmatlanabbá vált/válik a politikai elittel szemben. A széles körű elégedetlenség több országban a szélsőségesnek tartott erők megerősödését, illetve a hatalomba való bevonódását hozta. Ennek a folyamatnak a része az is, hogy gyakorlatilag az Európai Unió (EU) valamennyi tagállamában az integrációt ellenző pártok és azok táborára meghatározó tényezővé vált.

Kiéleződött a szembenállás az USA és Oroszország között is, ugyanis – még az Obama-adminisztráció alatt – Moszkva azzal vádolta meg Washingtonot, hogy támogatták az ukrán forradalmat és a korábbi oroszbarát elnök, Janukovics eltávolítását, amit ők a status quo megbontásaként értelmeztek. Az orosz vezetés nem nézte jó szemmel az EU és Ukrajna között kötött szabadkereskedelmi megállapodást és a korábbi – szerintük nyugat-barát rezsim – hatalomra jutását. Oroszország válaszként elfoglalta a Krím-félszigetet és Ukrajna – orosz többség által lakott – nyugati területeit. Ezen orosz lépésekre a nyugati államok gazdasági szankciókkal reagáltak, és az ütésváltások az új amerikai elnök hivatalba lépéséig irányváltás nélkül folytatódtak.

Kína kiterjesztette befolyását a globális pénzügyek területén, tovább nőtt a renminbi szerepe a nemzetközi elszámolásokban, és egyre több országban

jelent meg a kínai fizetőeszköz tartalékdevizaként. Továbbá 2016-ban a kínai fizetőeszköz az SDR kosár része lett, és a Világbank kínai alternatívájaként létrejött az Ázsiai Infrastrukturális Befektetési Bank. A kínai politikai rendszer és a jelenlegi vezetés stabilitása szilárd alapnak tűnik a gazdasági és politikai befolyás további térnyerését célzó politika számára.

2014 és 2016 között a világ GDP-je vonatottan ugyan, de tovább növekedett. A növekedés regionális eloszlását mutatja az 1. ábra.



1. ábra: A világ GDP-növekedésének eloszlása

Az ábrából látható, hogy a fejlett országok (Európa, Észak-Amerika) fejlődése számos, a szakirodalomban jól és általunk korábban is említett tényező miatt vonatott, míg Ázsia és Afrika növekedése – részben az alacsony bázis miatt – továbbra is az átlagot messze meghaladó. Afrika háborús és zavargásokkal sújtott övezeteinek gazdasági lemaradása azonban fokozódik, amely az afrikai földrészen belül tovább növekvő jövedelmi egyenlőtlenségeket, egészségügyi, élelmezési, vízhez jutási válságokat vetít előre, amelyek pedig az elvándorlás újabb hullámain indíthatják el. A Közel-Keleten tapasztalható háborús helyzet és az arab tavasz következményei is korábban soha nem látott mértékű migrációs nyomás alá helyezik Európát, melyet az EU jelenlegi döntési mechanizmusával mindmáig lehetetlennek tűnik hatékonyan kezelni.

A világgazdaság és azon belül a kereskedelem gazdasági növekedést serkentő szerepe átalakulni látszik. Az általunk tárgyalt időszak társadalmi folyamatait visszatükrözve az USA-ban egy olyan jelöltet választottak elnökké, aki tapasztalt nagyvállalati vezetőként bevonásával, technokrata módon kívánja az ország gazdasági erejét növelni. Hasonló társadalmi folyamatok hatására 2016 júniu-

sában Nagy-Britannia kilépett az EU-ból (Brexit), és részben ennek következtében sok szempontból az USA felé közeledik. Az EU belső mechanizmusainak és döntéshozatali folyamatának az átalakítása továbbra is várat magára. Ez végső soron megterheli az öreg kontinens versenyképességét is, így a világpolitikai és a világgazdasági befolyásért való versenyfutásban is lemaradóban van. Mára már az is egyértelművé vált, hogy EU az úgynevezett többsebességű rendszer felé mozdul el. Az ún. centrum országok mellett a déli, valamint a kelet-közép-európai országok köre jól azonosítható.

A már említett kínai törekvéseket jelentős mértékben támogatja a – bár nem a korábbi sebességgel – növekvő hazai és a jelentősen megerősödött ázsiai piac.

Oroszország esetében az elnök, Putyin népszerűsége és hatalomgyakorlása egyfajta stabilitást jelent, ugyanakkor a gazdasága továbbra is egyoldalúan függ az energiahordozók és a nyersanyagok kitermelésétől, illetve azok világpiaci árától. Az ország rendkívül kedvezőtlen demográfiai tendenciái ráadásul beszűkítik a gazdaság növekedésének mozgásterét is. Mindebből következik, hogy Oroszország a közeljövőben bizonyosan nem mond le a saját fejlődéséhez kulcsot jelentő külső körülmények nagyhatalmi jellegű befolyásolásának igényéről.

Magyarország a világgazdaságban továbbra a kis nyitott országok körébe tartozik. Az EU-ban egyedülálló politikai stabilitásra alapozva tovább járja sajátos gazdaságpolitikai útját, ugyanakkor a siker/sikertelenség kérdését csak megfelelő időtávlattól tudjuk majd értékelni. Mindazonáltal érdemes kiemelni, hogy politikai szempontból, nem utolsósorban az aktív miniszterelnöki attitűd eredményeként, az ország a visegrádi négyek egyik szervező erejévé vált, valamint célként fogalmazódott meg régióink szerepének felértékelése is.

## **A magyar bankszektor helyzete 2014–2016**

A hitelintézeti szektor jelenlegi helyzetét leginkább a jövőbeli eredményekből visszakövetkeztetve lehet majd egzakt módon leírni. Jelenleg mind magyarországi, mind EU-s vonatkozásban számos alapkérdés fogalmazódik meg és ezek csak sokasodó bizonytalansági tényezők mentén válaszolhatók meg:

- Milyen jövője, jövőbeli feladatai lesznek a bankszektornak?
- Hogyan változik a hitelaktivitás és kockázatvállalás a szabályozások, jogalkotások hatására?
- Hogyan fog átalakulni a pénzügyi szolgáltatások piaca a digitalizációs folyamatok hatására?
- Hogyan alakul az elvárható profitabilitás?
- Milyen előnyöket fog tapasztalni a vállalati és a lakossági ügyfél a fentiek következményeként?

A jövőképet ma még csak töredékes bizonyossággal lehet felvázolni.

Amire viszont nem árt emlékezni: Európa gyors gazdasági fejlődése az ipari forradalommal indult el, jórészt annak következtében, hogy a hitelintézeti szektor ekkorra vált képessé olyan mértékű tőkekoncentrációra, mely az iparosítást, a gyárak alapítását lehetővé tette. Azóta minden típusú piacgazdaságban a bankszektor a gazdasági fejlődés mozgatórugójaként és munkahelyteremtőként jelenik meg. Ez a funkció – még akkor is, ha évszázadok óta elképesztő ütemű, stabil és folyamatos gazdasági fejlődést is eredményezett – több nehéz, a laikusok számára nehezen megérthető fejleményt is hozott. Ugyanis megjelentek benne a gazdasági és a társadalmi szisztémák belső ellentmondásai. A bankárokkal kapcsolatos mentális asszociáció továbbra is inkább negatív színezetű, melyet a későbbi következményről természetéből adódóan elfeledkező média rövidebb távon gyakorta igyekezett kihasználni.

A hitelintézeti szektor természetes működési sajátossága a prociklikusság, amelyet kizárólag szabályozási és felügyeleti eszközökkel lehet csillapítani (Patai, 2015). Erről a 2008 előtti időszakban egyszerűen elfeledkeztek, és azóta a nemzeti és a közösség kormányzatok a felelőségük teljes vagy részleges elismerése helyett – leginkább az EU-ban – sokszerű szabályozási dömpinget és utólagos, büntető jellegű döntéseket hoztak.

Ennek egyértelmű következménye az EU és tagországainak fokozott ütemben romló versenyképessége. Következményként az EU-s országok súlya tovább csökken a világ gazdaságban. Az így kialakított mesterséges működési környezet mellett tovább nehezítik a bankszektor működési feltételeit a politikai bizonytalanságok és a válságra hivatkozó, a már korábban is említett okok miatt elégedetlen szavazókból legitimitást merítő politikai erők megerősödése.

Magyarország természetesen szerves része az európai folyamatoknak, ugyanakkor sajátos megoldási kísérleteket is igyekszik alkalmazni. Ennek része a bankszektor túladóztatása és túlszabályozása, valamint az ad hoc politikai igényeknek és a sokszor populista média által is támogatott közhangulatnak való állami megfelelési igény. Eredményképpen a hitelintézeti szektor működését nem az innováció és a piaci verseny hajtja előre, hanem a szabályozási korlátok által kijelölt kényszerpálya. A folytonosan változó szabályozások ugyanis nem csupán versenykorlátozó hatásúak, hanem lekötik azt a szellemi kapacitást és anyagi forrást is, amivel éppen az ügyfelek érdekében lehetne az információtechnika és egyéb technológiák ugrásszerű fejlődését a pénzügyi eszköztár költségtakarékos, fogyasztóbarát megújítására felhasználni.

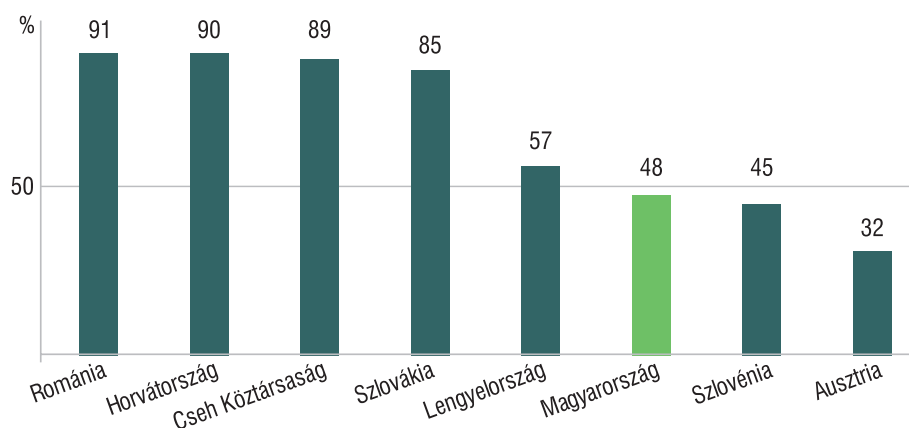
A magyarországi kétszintű bankszektor közel három évtizedes történetét hat szakaszra érdemes felosztani:

1. Az 1987–1993-as időszak a kétszintű bankrendszer létrejöttétől a konszolidációig tartott. Ekkor kerültek kialakításra a piacgazdaság működési szabályai és ekkor jelentek meg a pénzügyi, a számviteli és a csődtörvények, valamint a BAF rendeletek. Majd a hangsúly a bank- és az adókonszolidációra helyeződött át.
2. A bankrendszer stabilizációja az 1994–2000-es időszakra tehető, mely időszakot a privatizáció, a vállalati hitelezés felfutása és a passzív banki üzletágak (pl. folyószámla-vezetés, elektronikus elszámolásforgalom, bankkártya) fejlődése jellemezte. A szabályozás tovább finomodott, így a pénzügyi törvényt a hitelintézeti törvény váltotta, és megjelentek az értékpapír-piaci, illetve a szakosított hitelintézetekről szóló törvények.
3. Harmadik időszakra a 2000–2004-es éveket tekintjük, amikor is a bankrendszer felkészült az EU csatlakozásra. Ennek a korszaknak a szabályozása a felkészüléssel függött össze és a forint alapú jelzáloghitelezés felfutása is ekkor történt.
4. Az EU csatlakozástól a 2008-as válság kitöréséig tartó időszakot a piaci verseny erősödése jellemezte. Ebben az időszakban a svájci frank alapú jelzáloghitelezés szinte kizárólagos szerepre tett szert.
5. Az ötödik időszakot 2008 végétől 2015-ig számítjuk, amelyet akár a bibliai 7 szűk esztendőnek is tekinthetünk. A válság következményeként a bankszektor vélt stabilitásának biztosítása érdekében EU-s és nemzeti szinten is túlszabályozásra került. Magyarországon a többrétű és nemzetközi összehasonlításban is kiugró mértékű különadók mellett a devizahitelezésben jelentős részt vállaló, továbbá tisztázatlan bróker, valamint hitelszövetkezeti háttérű/múltú intézmények konszolidációja a bankszektor terheit jelentősen növelte.
6. A hatodik korszak reményeink szerint a 2016-os évben kezdődött, és több területen trendfordulót hozott. A jelzáloghitel-állomány ismét növekedésnek indult, a bankszektor nyereségessé vált, és a gazdaságpolitika is felismerte, hogy egy túlterhelt/túladóztatott bankszektor nem képes a kiszámítható gazdasági fejlődést érdemben támogatni.

Az utolsó ciklusban a magyar bankszektor tulajdonosi háttere a megváltozott kormányzati szándék és intézkedések eredményeként átalakult; a magyar irányítású és tulajdonosi háttérű bankok piaci részesedése mindjobban meghaladta az 50%-ot. A saját versenytársainknak számító visegrádi országokban ugyanakkor a külföldi bankok piaci részesedése más képet mutat: Cseh Köztársaságban 89%, Szlovákiában 85%, Lengyelországban 57%.

A válság éveiben a nyugat-európai tulajdonú bankházak rendkívül nagymértékű tőke biztosításával álltak helyt kelet-közép-európai leánybankjaikért, így a bankszektor alapvetően stabil maradt. Tényként érdemes kiemelni, hogy az elmúlt 12 évben a magyar bankszektor nyeresége több mint 3000 milliárd

forinttal maradt el a bankrészvény-tulajdonosok nemzetközi szinten elvárt profitjától! (Csányi, 2015) A bankszektorban való nagyobb nemzeti tulajdonlás természetes következménye az, hogy a jövőben a magyar tulajdonú bankok működéséért a felelősséget a végső, azaz a magyar tulajdonosnak kell vállalnia. Ezért a magyarországi bankok menedzselése vonatkozásában a jövőben is felelős, megfontolt és konzervatív magatartással számolhatunk, valamint ezt támogató kormányzati, szabályozói alapállásra, hiszen – mint a 2015-ös szlovén példa is mutatja – a nemzeti tulajdonú hitelintézetek mögött végső soron a nemzeti költségvetés, a hazai adófizető áll.



2. ábra: A külföldi tulajdon aránya a bankszektorban régióinkban (2016. 1. félév) (Forrás: EKB)

Versenyhátrányainkkal, a visegrádi országokkal összevetésben a nem teljesítő hitelek (NPL) jelentenek komoly nehézséget. A másik három visegrádi országban az NPL ráta 5% alatt maradt és a hitelezés bővült. Magyarországon azonban a mutató a válság éveiben jóval 15% fölé került, miközben a hitelállomány csökkent. Ezen két együttes szempont alapján képzett klaszter esetén a nyugat-balkáni országok között találnánk magunkat. Egyértelmű cél az ebből a klaszterből való kikerülés.

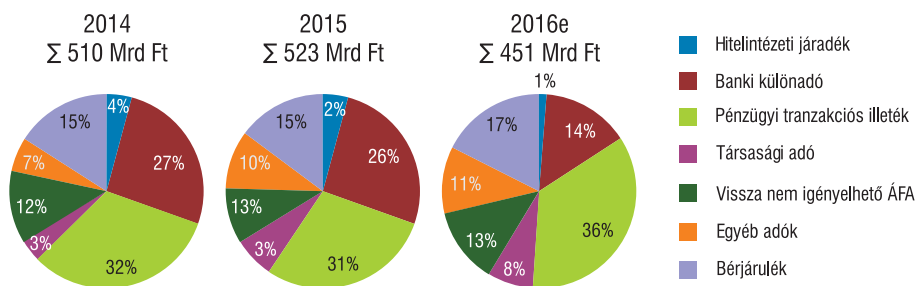
Szakmailag talán kívánatosabb lett volna ebből levezetni a lakossági hitelek elszámoltatását és a lakossági devizahitelek forintosítását. A vonatkozó jogszabályok 2014-ben jelentek meg, a végrehajtás 2015-ben indult útjára, és ennek a jegybank által becsült költsége 942 Mrd forint volt. A lakossági fogyasztási és gépkocsi devizahitelek forintosítása kapcsán a 2014. évi bankszövetségi kezdeményezés megismétlésre, majd kormányzati elfogadásra került. Ezen hitelek forintosítására a 2015-ös év végén került sor a hitelintézeti szektor 30 milliárd forintos tehervállalásával. A devizaváltás biztosításával ehhez aktív segítséget nyújtott a Magyar Nemzeti Bank. A fogyasztói terhek jelentős mérséklésével azonban a régióinkban is aránytalanul alacsony szintű magyar fizetési fegyve-



lem érdemben nem javult, az NPL ráta javulását elsősorban a banki portfólió tisztítás eredményezte. A normális gazdasági működéshez szükséges kétoldalú bizalom csak vontatottan kezd helyreállni, így ebben a folyamatban minden szereplőnek és döntéshozónak még sok tennivalója maradt.

A magyar bankszektor továbbra is túladóztatott. Árbevétel arányosan a magyar pénzügyi szektor 10,7%, a bányászat és nehézipar 4%, majd sorrendben a könnyűipar 3,6%, a szolgáltatási szektor pedig 3,2% adóterhelést fizet. (Csányi, 2015) A hazai bankszektort sújtó terhek nemzetközi viszonylatban is példa nélküli módon magasak. A túladóztatás eredményeként a hitelintézeti szektor elvesztette régiós versenyképességét; az összesített mérlegfőösszege nem emelkedik.

A magyar bankszektor adó- és egyéb terhelése nemzetközi szinten páratlan. A tervezett és elkezdődött adócsökkentés elé mindenki nagy várakozásokkal tekint, ugyanis ezen a nemzetgazdaság tartós, organikus fejlődése múlik. Szembe kell néznünk azonban azzal a ténnyel, hogy a banki különadók eddig bekövetkezett csökkentése ellenére még mindig a lista legelején maradtunk nemzetközi összehasonlításban. Sőt figyelembe kell még venni további terheket is, így például a betét- és befektetés biztosítási alapok (igazságtalanul a bankszektorra terhelt) feltöltését és egyes (nem egyeztetett) devizahiteles kormányzati intézkedések hatásait is. Ahhoz, hogy a magyar kereskedelmi bankok az európai pénzek csökkenését is figyelembe véve valóban új életet tudjanak lehelni a gazdaságba, az extra terheket gyorsított ütemben kellene kivезetni.



3. ábra: A magyar bankszektor adóterhelése (Forrás: MBSZ, szerkesztette Vass Péter)

Ez nemcsak a szektornak, hanem az egész gazdaságnak a természetes érdeke, viszont ennek a szélesebb körű, társadalmi felismerése még várat magára. Azonban az a tényszerű következmény, hogy a bankokra helyezett extra terhek és a beszűkült hitelezés miatt. Az európai pénzek túl elmaradt GDP növekedés hatása a 2015-ös évtől kezdődően minden évben túlmutat a bankszektortól származó extra költségvetési bevételeken, ez minden szereplő számára egyértelmű üzenetet hordoz.

A jelzáloghitelek iránti igény különösen a most önálló életet kezdő, vagy családot alapító fiatalok körében örvend népszerűségnek, tehát valós társadalmi igény húzódik meg mögötte. Az is tény, hogy a magyarországi lakásállomány minőségének és volumenének csak fenntartásához évente 30-40 ezer darab új lakóingatlanoknak kellene épülnie. Ehhez viszont valóban aktív jelzáloghitelezésre lenne szükség! A rendszerváltozás óta átlagosan ennek csak a 60%-át, a válság kitörése óta pedig legfeljebb 40%-át sikerült felépíteni. Azaz a rendszerváltozásig visszanyúlva több, mint 300 ezer, többek között a fiatal családok számára megfelelő lakás minőségi cseréje várat magára.

A kormányzat 2015 júliusától átdolgozta a többgyermekes családok otthonteremtési kedvezményét (CSOK), amely voltaképpen vissza nem térítendő lakáscélú támogatás. Emellett bekövetkezett az új lakásokat terhelő áfa csökkentése is. Ezen két intézkedés következtében várható volt a hazai ingatlanpiac felpozíciója és – a lakáshoz jutás szempontjából ellenhatásként – a kelet-közép-európai összehasonlításban is alacsony ingatlanárak növekedése. Az Eurostat statisztikái szerint pl. 2016 harmadik negyedévében az előző év azonos időszakához viszonyítva 11,6%-os volt az értéknövekedés, amely messze meghaladta az EU 4,3%-os átlagát.

A gazdaság fejlesztésének most is fontos eleme lehet a lakásépítések felfuttatása, és ehhez hagyományosan szükség van az állami támogatások mellett jelzáloghitelekre is. Jelzáloghitelezési aktivitás viszont csak akkor várható el, ha a jelzálog hitelintézmény jogi keretrendszere megfelelően működik. A gazdasági válság és a vele együtt jelentkezett devizahiteles kérdés miatt a jelzáloghitelezés keretrendszerének feladása, különösen a különböző moratóriumok bevezetése, visszavetették a jelzáloghitelezést, hiszen a hitelező a természetes jogait nem tudta érvényesíteni. A Magyar Bankszövetség és a magyar bankrendszer abban érdekelt, hogy a jog végső eszközeit valóban csak végső esetben használja. Jól mutatja ezt, hogy a Magyar Bírósági Végrehajtói Kamara korábbi adatközlése alapján a végrehajtásokat csak 10%-ban indítják bankok, 90%-ban pedig egyéb szervezetek, pl. közművek, telekommunikációs cégek vagy éppen az adóhivatal. A jelzáloghitelezési lehetőség azonban a biztosítéki rendszer léte és kiszámítható érvényesíthetősége nélkül ellehetetlenül, márpedig éppen a bővítésre lenne nélkülözhetetlen szükség. Korábban számos alkalommal hallhattuk, hogy a hazai gazdasági környezet kiszámíthatóan kiszámíthatatlan. A több évtizedre szóló jelzáloghitelezésben azonban a kiszámíthatóságnak nem feleltethető meg a kiszámíthatatlanság, ugyanis éppen ezen ok miatt stagnált évek óta a jelzáloghitelezés.

A másik kulcsterület a kis- és középvállalati hitelezés. Általánosan elfogadott szakmai megállapítás, hogy minden bankhitel közül a kvv-szektornak nyújtott hitelek és támogatások segítik leginkább a gazdaság és a foglalkoztatottság

növekedését, ami természetesen egybeesik a bankszektör érdekével. Emellett a világ valamennyi kereskedelmi bankjának azonos célja a hitelállomány folyamatos növelése, hiszen a bankszektör önmaga és a gazdaság fejlesztését mindenekelőtt a hitelezés révén tudja elősegíteni. Elsősorban ezért gyűjt a bankszektör a reál, a termelő szféra számára pénzt még a legkedvezőtlenebb kamatkörnyezetben is.

Az EU-ban a kkv-k fejlesztése hagyományosan kiemelt terület: ezek sok támogatást kapnak és a szabályozásokban is rendszerint előnyt élveznek. A bankszektör pedig aktív hitelezéssel tudja a kkv-k működését segíteni. Ahhoz, hogy ez a szektör fejlődni tudjon, a bankszektornak még sok feladata van, de ehhez egyes alapvető feltételek itt is hiányoznak. Először itt is a kiszámíthatóságot érdemes megemlíteni. A kiszámítható kiszámíthatatlanság itt is akadály, s a jelenben a jövő mozgásterét szűkíti be. Ugyanígy negatívan hat a reálszférában. Miközben a vállalati szektornak 3 év alatt 1400 milliárd forinttal javult a pénzügyi pozíciója, nem látunk elegendő új termelőberuházást, vagy beruházási igényt. Azaz a banki oldalra fordítva a hitelkereslet továbbra is alacsony szinten van. Az alacsony hitelkereslet okai mögött az is meghúzódik, hogy több vállalkozás bankhitel helyett inkább támogatásokra vár, és halogatja a fejlesztéseket. Feszítő problémákat szül mindez, ugyanis a kkv-szektör a támogatásokért folyó küzdelemben az erőforrásait nem a természetes piaci versenyre és a saját vállalat működésével járó feladatokra és organikus növekedésre összpontosítja. Miközben éppen a piaci verseny az, amely egyre jobb terméket, többlétszolgáltatást, mennyiségi bővülést, azaz összefoglalóan hosszú távú és szerves fejlődést eredményez. A hatékonyság növekedését, amire a magyar gazdaságnak és ezen belül különösen a kkv szektornak nemcsak a fejlődéshez, de számos esetben a túléléshez is szüksége van!

Nem lehet versenyképes bankszektör nélkül versenyképes a magyar gazdaság. A bankszektör versenyképességének a visszaállításához pedig a következőkre van szükség:

- közös feladatként óvni és újra fejleszteni kell a hitelintézeti szektör megmaradt/létező presztízsét,
- újra kell építeni a kölcsönös bizalmi hálót a társadalom–bankszektör, a társadalom–bankfelügyelet/jogalkotás, a gazdaságpolitika–bankszektör viszonylatokban, (Lautenschlager, 2015)
- a lehető legrövidebb időn belül ki kell vezetni az átmenetinek beharangozott, azonban a költségvetésbe mostanra beépült banki különadókat,
- a reálszféra számára is érzékelhetően vissza kell térni a kiszámíthatóság talajára,
- tartósan és egyértelműen kinyilvánítva vissza kell állítani a jelzáloghitelezés stabil keretrendszerét.

## A prudenciális szabályozás fejleményei

A bankszektor kapcsán két alapvető tulajdonságot érdemes körüljárni. Az egyik, a már korábban is említett prociklikusság, mely természetes és jól ismert, bár időnként figyelmen kívül hagyott folyamat. A konjunkturális időszakban megjelennek az új befektetők, új pénzt visznek a piacra, mellyel tovább fűtik a gazdaságot. Abban az esetben viszont, amikor a piac bizonytalanságokkal és recessziós félelmekkel terhelt, kimenekítik a pénzüket, így voltaképpen megpróbálják a veszteségüket elkerülni, vagy legalábbis minimalizálni. Ez a természetes pénzügyi piaci működés határozza meg a hitelkínálatot és az értékpapírpiaci keresletet is, és valójában ez adja a piac működésének egyik természetes alapját.

A másik alapvető tulajdonság szerint a bankszektor – mint jellemzően a többi üzleti szektor is – mindig kitölti a szabályozási keretét. A tulajdonosi nyereséglvárások és a hagyományos pénzügyi magatartás azt eredményezi, hogy az egyébként is innovatív és átjárható pénzügyi piacokon minden lehetőséget ki kell használni. Ha az egyik szereplő nem teszi, a másik azonnal a helyébe lép.

Ezek a természetes tulajdonságok csak és kizárólag aktív szabályozással és hatékony kontrollal befolyásolhatók, ugyanis ez a bizonyítottan működő módja a prociklikusság csökkentésének és a szolgáltatási meder szélessége szabályozásának. Éppen emiatt hozták egykoron létre a bankok az első jegybankokat, és ezért maradt a bankszektor a legszabályozottabb ágazat.

A 2008-as gazdasági válságot megelőző tartós gazdasági fellendülés éveiben a szabályozó és felügyelő hatóságok a szektor jó teljesítményétől elragadtatva elfeledkeztek a feladatukról, és gyakorlatilag tétlenül nézték a mára már jól ismert turbulens események kibontakozását. A válság kitörésekor és rendkívül gyors terjedésekor a felelősség vonatkozásában természetes emberi reakcióként – a saját hibáik legkisebb mértékű elismerése helyett – egyből a bűnbaknak kikiáltott pénzügyi szektorra kezdtek mutogatni, később pedig megkésztett pótreakciókba kezdtek a szükséges intézkedéseken is túl.

A szabályozó hatóságok a 2007–2008-as pénzügyi válságra – globális, európai és hazai szinten egyaránt – a prudenciális és egyéb szabályozási követelmények erőteljes szigorításával, egyfajta „szabályozási dömping”-gel, „szabályozási cunami”-val reagáltak. Az egyes államok az adófizetők pénzéből sok-sok euró és dollár milliárdot fordítottak a bajba jutott bankok kimentésére és a bankpánikok elkerülésére. Ennek fényében nem meglepő, hogy a politikai vezetők, valamint a politikusi szándékokat végső soron végrehajtó nemzetközi szabályozói testületek minden lehetséges szabályozói eszközzel megpróbálták megakadályozni a válság megismétlődését (Biedermann–Orosz, 2015). Azonban nem lenne szabad megfeledkeznünk a szabályozási és felügyelési hiányosságoknak a válság kitörésében és elmélyülésében játszott szerepéről sem. Az ezen szer-

vezetek részéről megnyilvánuló túlszabályozás, és annak rendkívül aktív volta megpróbálta elhalványítani a korábbi felelősségeiket.

A G20 országok vezetői által elhatározott, és döntően a Pénzügyi Stabilitási Tanács (FSB) és a BCBS (Basel Committee on Banking Supervision) által kidolgozott szabályozási reform fő elemei a következők voltak: a pénzügyi intézmények stabilitásának és alkalmazkodó képességének a megerősítése; a rendszerszempontból fontos intézmények kezelése, a „too big to fail” probléma megoldása. Átláthatóvá kívánták tenni az árnyékbankrendszert, és igyekeztek kialakítani a rugalmas piaci alapú finanszírozást; valamint a derivatív piacok biztonságosabbá tétele is napirendre került.

A Bazel III egyezményként emlegetett tőkekövetelmény és likviditás szabályozási csomag részeként megerősítették a tőke minőségét, növelték az egyes kockázatok fedezéséhez szükséges tőke mennyiségét, illetve különböző tőkepuffereket vezettek be. Kiegészítésként – a vállalt kockázatokra nem érzékeny – áttételi ráta alkalmazását írták elő. A likviditási követelmények a szabályozás új elemeit jelentették (Pomázi, 2016).

A globális szabályozó hatóságok az elmúlt három évben lényegében befejezték a pénzügyi válsághoz vezető szabályozási hiányosságok megszüntetésére irányuló tevékenységüket.

Az FSB 2015 óta éves jelentést készít a válság után elfogadott új szabályok implementálásáról. Az OTC derivatív piacok reformjáról, illetve az árnyékbanki tevékenységről pedig külön jelentések és szabályok is születtek. A 2016. évi jelentés értékelése szerint a válság után elhatározott új szabályok implementálása folyamatos, de nem egyenletes. A reformok hatására a globális pénzügyi rendszer jó állapotban van. A legnagyobb nemzetközileg aktív bankok sokkal stabilabbak, mint a válság előtt és úgy teljesítik a Bazel III szabályozás tőke-megfelelési és likviditási sztenderdjeit, hogy közben a reálgazdaság hitelezését is fenntartották. A hatékony szanalási rezsimek felépítését, a határokon átívelő cégek szanalási terveit, az OTC piacok reformját, valamint az árnyékbanki tevékenység piaci finanszírozássá való átalakítását érintően ugyanakkor még nagyon sok a tennivaló.

Az FSB prioritásai között az elhatározott reformok teljes körű, azonnali megvalósításán és a reformlépések véglegesítésén túl az új kockázatok és sérülékenységek beazonosítása és kezelése is helyet kapott. Ebbe beleértendők a piaci alapú finanszírozással, a rossz üzletvitellel, a levelező banki tevékenység szűkülésével és az éghajlatváltozással kapcsolatos potenciális pénzügyi stabilitási kockázatok is. Az új kockázatok, sérülékenységek tekintetében az FSB a kockázatok felismerése és kezelése mellett a kapcsolódó adatgyűjtésre, illetve a piaci struktúrák javítására helyezi a hangsúlyt.

A Bázeli Bankfelügyeleti Bizottság 2015-re és 2016-ra vonatkozó, kétéves munkaprogramjában a szabályozás továbbfejlesztését; a szabályozás egyszerűsége, összehasonlíthatósága és kockázatérzékenysége közötti helyes egyensúly biztosítását; a Bázeli Egyezmények bevezetésének a nyomon követését és határainak a vizsgálatát, valamint a felügyelet hatékonyságának a javítását jelölte meg sürgető feladatként. Az elmúlt három évben a BCBS számos elemet érintően alakította ki, vizsgálta felül, kalibrálta újra, illetve módosította a szabályozást.\*

A BCBS – Bazel III egyezménnyel közvetlenül nem összefüggő – szabályozási munkálatai közül a legutóbbi időkből feltétlenül kiemelést érdemel „A problémás eszközök prudenciális kezelésére vonatkozó útmutató” tervezete, amely a nem-teljesítő és átstrukturált kitettségek definícióján túl a rájuk vonatkozó közzétételi követelményeket is tartalmazza. A számviteli tartalékok szabályozói kezeléséről szóló, az új nemzetközi számviteli sztenderdek figyelembe vételével készült konzultációs dokumentum és vitaanyag szintén kulcsfontosságú.

Az EU szabályozásért felelős testületei egyrészt leképezték, implementálták – esetenként az európai sajátosságokhoz igazították – a globális szinten, közösen kialakított szabályokat; másrészt megpróbálták kezelni a 2012-ben mélyülő válság hatásait, s szabályozási eszközökkel növelni a stabilitást, ösztönözni a növekedést és a foglalkoztatást.

A 2014. májusi EU-s parlamenti választások előtt gőzerővel működött a jogszabályalkotás, számos korábban tárgyalt direktívát és rendeletet fogadtak el: megegyezés született a bank helyreállítási és szanálási irányelvről, az egységes szanálási mechanizmusra vonatkozó rendeletről, a betétvédelmi irányelvről, a számlazárolási végzésről szóló rendeletről és a fizetési számla irányelvről.

A Bizottság által kidolgozott, a Tanács és a Parlament által az együtdöntési folyamatban elfogadott szabályok szakmai részleteinek a kidolgozása az Európai Bankhatóság (EBA) feladata. Az EBA az elmúlt években feszített ütemben dolgozott, mindenekelőtt a tőkekövetelmény és likviditásszabályozáshoz, valamint a bank helyreállítási és szanálási szabályozáshoz kapcsolódó technikai sztenderdeken.

Az európai döntéshozók a bankok kimentése és az egyes államok túlzott eladósodása között kialakult ördögi kört a Bankunió megteremtésével kívánták

---

\* A szabályalkotók már a Bazel III szabályozási folyamat közben érzékelték, hogy a kialakuló szabályrendszer túlságosan bonyolult, komplex és átláthatatlan és a Bazel III csomag fentiek szerint készült befejező elemei olyan fontos változásokat jelentenek, hogy a szakma és a sajtó egy része már „Bazel IV”-et emleget.

megtörni. A Bankunió alappilléreit az egységes európai szabálykönyvön túl az egységes felügyeleti rendszer, az egységes szanalási rendszer és az egységes betétbiztosítás jelentik. Hatóköre kötelezően kiterjed az euróövezet bankjaira, de a többi tagországok is dönthetnek a belépésről.

A választásokat, illetve Jean-Claude Juncker vezetésével felálló új Bizottság létrejöttét követően az európai szabályozás politikai kereteit az Európai Bizottság 2014 őszén meghatározott munkaprogramján túl a Gazdasági és Monetáris Unió (GMU) kiteljesítésének terve, a jobb szabályozás menetrendje, illetve a Bizottság elnökének az EU állapotáról szóló jelentése határozták meg.

Az EU a választások után felálló új testületei a pénzügyi területen a Tőkepiaci Unió (CMU) megteremtését jelölték meg új prioritásként. A Európai Bizottság a széles körben végzett felmérés (call for evidence) eredményei alapján úgy ítéli meg, hogy a pénzügyi szolgáltatások szabályozásának az általános uniós keretét nem kell megváltoztatni. Ezzel együtt a jövőben a gazdaság finanszírozását akadályozó, felesleges szabályozási korlátok felszámolására, a szabályok arányosságának a javítására, a szükségtelen szabályozási terhek csökkentésére és a szabályok konzisztenciájának és előre mutató jellegének az erősítésére törekcszenek.

A reformlépések közül az új parlamenti ciklusra maradt a bankszektor szerkezeti átalakítása. A szektor strukturális reformjára (a nagybankok hitelezési és befektetői/kereskedési funkciójának szétválasztására) vonatkozó szabályozási javaslatot a Bizottság még 2014 januárjában terjesztette elő. A javaslat megtiltaná a saját számlás kereskedést, a hedge fundok, illetve azok szponzorainak tulajdonlását és finanszírozását. A 2015 májusában tartott parlamenti szavazáson a javaslat fiaskóba torkolt. A bankszektor számos szereplője által hevesen ellenzett reformlépés azóta sem került ismételtelen napirendre.

## Felkészülés a digitális kihívásokra

A digitalizáció a mostani évtized egyik legnagyobb kihívása lehet, hiszen alapjaiban alakíthatja át a szolgáltatásokat. Ez a folyamat voltaképpen úgy indult el, hogy a digitalizációval kapcsolatos szabályozás lemaradt; sőt a jogszabályi környezet sokszor még az alapelveket sem foglalta/foglalja magába. Ebből adódóan a digitális korszak előtti szabályok kreatív értelmezéséből próbáljuk meg levezetni az új alapokon létrejövő, új szolgáltatások működési, felelősségi, kockázati, stb. folyamatait, miközben a pénzpiac új szereplői ezeken gyakran egyszerűen átlépnek. Hosszabb távon ez így nyilvánvalóan nem fog működni, ugyanis az új alapokhoz új szabályozási és kontroll-rendszernek kell társulnia. Tekintettel a gyors fejlődésre ez nem egy statikusan alkalmazható, hanem a legjobb szándék esetén is egy gyorsan változó, időben nézve követő jellegű

szabályrendszer lesz. Nem mindegy azonban, hogy mennyi idő alatt lehet felszámolni a kezdeti késedelmet, és általában is mennyi lesz a követési sebesség.

Jól látható, hogy a digitalizációs folyamat mélyen át fogja hatni a bankrendszert, és három tényező segítségével (fogyasztói tapasztalat, technológiai oldal és gazdasági hasznok) alapjaiban változtatja meg annak fundamentumait (Puhle, 2016). A bankszektor mai határai megváltoznak, és olyan cégek kínál(hat)nak majd bankszerű szolgáltatásokat, amelyek sohasem voltak igazából hitelintézetek, és nem vonatkoztak rájuk bankszerű, szigorú szabályozások és felügyelet.

A változások új helyzetbe hozzák magát a bankot, mint intézményt is. Az alkalmazkodás pedig sok esetben nehézkes és költséges folyamat lesz majd, de megfelelő szabályrendszer és szabályozott fejlődés esetén e területen is javul a – biztonságos szolgáltatási hátteret jelentő – bankszektor versenyképessége, így zökkenőmentesebb lehet az átmenet a digitális korszakba. E folyamatban nemcsak a lemaradás, hanem a túlgyorsítás is veszélyes; „hagyni kell az ügyfelet, hogy a saját szokásainak, igényeinek megfelelő módon tudja igénybe venni a termékeket és a szolgáltatásokat, azaz mindenki a maga tempójában mehessen keresztül a digitalizálódás egyes fázisain”. (Csányi, 2017)

E fejlődésnek a kereskedelmi bankok kultúrájában a fogyasztóközpontúság növekedése lesz az egyik fő szabályozója és iránytűje. Új értelmet fog nyerni a banki termék koncepciója is, átalakulhatnak az olyan hagyományos szolgáltatások, mint a személyi kölcsön, hitelkártya, folyószámla. A fogyasztók és a kereskedelmi bankok közé egy olyan applikációs felhő ékelődhet be, amely mögött egy szinte láthatatlan pénzügyi műveleti hálózat figyelhető majd meg. A jövő bankja része lehet/lesz a felhő alapú hálózatnak, így a digitális szolgáltatásokat erősödő versenyhelyzetben, alacsonyabb költség szinten tudják majd nyújtani.

Applikációk segítségével a hitelek számos fajtájának nyújtása várhatóan igen gyorsan történik majd, itt a kondíciók sztenderdizálódhatnak és a szolgáltatás igénybe vételekor az ár egyre nagyobb szerepet fog játszani. A vagyonkezelési termékeknél és a betéteknél is hasonló átalakulás várható. A fogyasztási hitelek és a sztenderd kkv-hitelek esetében a bankok – éppen a hatalmas adatmennyiség birtokában – egyre megalapozottabban nyújthatnak majd hitelt, és várhatóan újabb szegmenseket vonnak be a finanszírozásba. A cash management szoftverek pedig segíthetnek optimalizálni, hogy mely banknál és mennyi betétet helyezzenek el, vagy hol és mikor végezzenek likviditási műveleteket.

A bankszektor számára várhatóan mind nagyobb kihívást jelent majd azoknál a termékeknél folyamatosan fenntartani a működési/működtetési költségeket



elérő marzsot, amelyeknél a lakosság csak az árak alapján vásárol. Nem véletlen, hogy már az elmúlt években is tetten érhető: a bevételi marzsok mellett, a költségek is csökkentek. A bankok hagyományosan lépést tartanak a kiszámítható átalakulással, így folyamatosan alkalmazkodnak a mennyiség- vagy minőségfejlesztési kritériumokhoz is.

Az Európai Bankföderáció (EBF) szerint a bankok digitális transzformációjában a legfontosabb három kérdés a szabályozás, a kiber kockázatok és az oktatás. A szabályozáson belül a digitális egységes piacnak, a lakossági pénzügyi szolgáltatásoknak és a financial technology (fintech) cégekkel való kapcsolatnak kell kiemelt figyelmet kapnia.

Az EBF 2017-es akciótervében a szabályozás kapcsán az elsődlegesen elérendő cél a szabályozási keretrendszer átalakítása azért, hogy javuljon a bankok versenyképessége, illetve hogy zökkenőmentes legyen az átmenet a digitális átalakulásra. A kibertámadások kapcsán lényeges a figyelemfelhívás, a partnerség erősítése és a megfelelő szabályozási keretrendszer felállítása annak érdekében, hogy az EU bankjai ellenállóbbak legyenek a különböző kibertámadásokkal szemben. Az oktatás területén az elsődleges cél a digitális átalakulásra való áttérés jelenségének kiemelése hatékony képzés segítségével. Fontos továbbá annak megvitatása, felmérése és várható következményeinek körüljárása, hogy mindez milyen hatást gyakorol a készségekre.

Ezek tükrében érdemes áttekinteni, hogy Magyarországon milyen mintázata lehet a digitalizációnak.

Hazánk bankszektorának egyre hangsúlyosabb digitalizációja mellett és a szigorodó tőkekövetelmények kapcsán – tükrözve az európai folyamatokat – A további konszolidáció még elképzelhető, melynek eredményeként a lakossági piacon elegendő lehet 5–6 nagybank. A digitalizációra nyitott és azt el is váró ügyfelek évről évre egyre többen lesznek, és leginkább az ő igényük az elsődleges motorja az innovációs folyamatnak. Mivel a kereskedelmi bankok a hitelintézeti termékek és szolgáltatások fejlesztésében egyre inkább az elektronikus termékekre helyezik a hangsúlyt, ezért a digitalizációnak itt is meghatározó a szerepe a szektor fejlődésében és jövőjében. A fiókbezárás ma már nem feltétlenül a visszavonulás és a szűkülés bizonyítéka, sokkal inkább egyfajta alkalmazkodás az ügyfélkör változó igényeihez. Az e-termékek kifejlesztése és bevezetése költséges, azonban az üzemeltetésük már lehet takarékos, a termékárazásokban pedig régóta elvált a papír és az e-termékek árazása, ami a jövőben is folytatódik.

A digitalizációs versenyben a magyar bankszektornak nagy versenyelőnye lehet a mérete. Ugyanis ismert tény, hogy a kis országok bankjai könnyebben inno-

válnak és vezetnek be új innovatív megoldásokat, amennyiben ehhez tőke és kapacitás áll a rendelkezésükre, amihez nélkülözhetetlen a túlterhelések megszüntetése. Amennyiben ez nálunk időben és sikeresen történik meg, az a magyar gazdaságnak jelentős fejlődési lökést fog adni az egyre erősebb nemzetközi versenyben. Közös érdekünk, hogy így legyen!

### Felhasznált irodalom

1. Biedermann, Zsuzsánna – Orosz, Ágnes (2015): Eltérő irányú pénzügyi szabályozások a válság után? Az EU és az Egyesült Államok válaszainak összevetése. *Hitelintézeti Szemle*, 14. (1), pp. 30–56.
2. Csaba, László (2010): Gazdaságelmélet és gazdaságpolitika a válság után. *Köz-gazdaság*, 5. (2), pp. 39–58.
3. Csányi, Sándor (2015): A magyar bankszektor kilátásai, előadás, MKT Vándorgyűlés, Miskolc, 2015. szeptember 3.
4. Csányi, Sándor (2017): A sikernek nem receptje van, hanem munkanaplója, interjú, *Ciklusváltó évek, párhuzamos életrajzok*, Budapest, 2017. május 12.
5. Kovács, Levente (2012): Banki különadók az Európai Unióban. *Pénzügyi szemle*, 57. (3), pp. 355–367. (A szerző saját anyaga, ezért hivatkozás jelölése nélkül!)
6. Kovács, Levente (2014): Hitelintézeti konszolidáció és adókonszolidáció, *Magyar Pénzügyi Almanach 2014-2015*, ISSN 2063-188X (A szerző saját anyaga, ezért hivatkozás jelölése nélkül!)
7. Kovács, Levente (2015): Bankszektor a válság árnyékában, *Magyar Pénzügyi Almanach 2015-2016*, ISSN 2063-188X (A szerző saját anyaga, ezért hivatkozás jelölése nélkül!)
8. Lautenschläger, Sabina (2015): Reintegrating the banking sector into society: earning and reestablishing trust, 7th International Banking Conference, Milan, letölthető: <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2015/html/sp150928.en.html>
9. Pásztor, Szabolcs – Szijártó, N. (2016): Internal Devaluation and its Macroeconomic Consequences in the EU periphery – Comparison of the Iberian and Baltic Countries. *International Trade and Trade Policy*, No. 4. (8) pp. 6–23.
10. Patai, Mihály (2015): A magyar bankrendszer régiós vetületben, Miskolci Egyetem „Mérleg és Kihívások” konferencia, 2015. október 15.
11. Pomázi, Zsófia (2016): Az IFRS kihívásai a bázeli tőkekövetelmény-számítás kontextusában. *Gazdaság és Pénzügy*, 3. (2), pp. 110–129.
12. Puhle, Michael (2016): A Fintech-forradalom: Mik azok a roboadvisorok? *Gazdaság és Pénzügy*, 3. (4), pp. 256–272.



# AGRÁR-VÁLLALKOZÁSI HITELGARANCIA ALAPÍTVÁNY

A vidékért kezeskedünk



## HERCZEGH ANDRÁS

---

ügyvezető igazgató



Herczegh András jogi tanulmányait 2000-ben az Eötvös Loránd Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Karán summa cum laude végezte el.

2000 és 2006 között a Gazdasági Minisztériumban dolgozott, mint kormányzati főtisztviselő, főosztályvezető. 2006-ban lépett be az Agrár-Vállalkozási Hitelgarancia Alapítványhoz (AVHGA), ahol 2011-ig ügyvezetőigazgató-helyettes, fejlesztési igazgató, majd 2011 után ügyvezető igazgató, kuratóriumi tag.

## ■ A garanciavállalásra két különböző szabályrendszer egyaránt irányadó

### Herczegh András, az Agrár-vállalkozási Hitelgarancia Alapítvány ügyvezető igazgatója

*Pénzügyek vagy agrárium? Volt valamelyik területnek ráhatása a gyermekkorára?*

Nem mondhatnám. Budapesten születtem, és itt is éltünk. Bár ha úgy veszem, Sashalom akkoriban még köztes területnek számított a főváros és a vidék között. A családom úgy nevelt, hogy versenyezzek, tisztelve másokat és a közösségi értékeket. De messze álltunk a pénzügyi területtől. Ennek ellenére olyan korban és környezetben nőttem fel, ahol sok, a jövőt meghatározó hatás érthette az embert. A szocializmus a végnapjait élte, a korábbi rend felbomlását a hazai események mellett a romániai forradalom közvetítése alatt lehetett leginkább megélni. Ez – nem tagadom – magával ragadott.

*Mi a barátaimmal neki akartunk indulni Erdélynek, hogy résztvevői lehessünk az eseményeknek. És Ön?*

Tizenöt évesen azért korai lett volna, és egyébként sem vagyok forradalmár alkat. Megfontoltabban szeretek lépni, reagálni. Ugyanakkor a változások szele csak felerősítette bennem azt, hogy a jelen megértéséhez fontos a múlt ismerete. Ezért jelentkeztem a bölcsészkarra, történelem-média szakra.

*Most mégsem Ön kérdez... Hasznosított valamit a zurnaliszta tanulmányokból?*

Egyetemistaként az Országgyűlés Hivatalában sajtófigyelést végeztem, beszédekert írtam. Fontossá vált számomra a tények feltárása, az összefüggések megismerése, a hitelesség és a pontosság. Ezzel egyidejűleg széles körű kapcsolatrendszerre tettem szert a minisztériumok és kormányhivatalok vezető munkatársaival, parlamenti képviselőkkel és szakértőkkel. De nem lettem pártpolitikus és képviselő sem. Viszont elvégeztem a jogot, és ügyvédként képzeltem el a jövőmet.

*Azért mégiscsak beleszólt a politika a jövő alakulásába...*

Valóban. A már említett, jó kapcsolatok révén kerültem a Gazdasági Minisztériumba, ahol részt vettem a támogatáspolitiká, azon belül a Széchenyi Terv programjainak kidolgozásában, különös tekintettel a vállalkozások fejlesztésének támogatására. Kormányzati főtisztviselőként fontos információk megszerzésére nyílt lehetőségem. Ilyen volt többek között a minisztériumok működése, a kormányzati döntések megalapozásának és egyeztetésének folyamata, a törvények és jogszabályok előkészítése, és itt már a gazdasági élet több jelentős képviselőjével is kialakult a közös munka.

*Ez volt az első állomáshely, ahol már a pénzügyekkel is foglalkozni kezdett?*

Nem tagadom, erőteljesen humán beállítottságú vagyok, ezért valóban „újdonsággként” kellett megismerkednem a pénzügyi területtel. De miután vállalkozásfejlesztési programot dolgoztunk ki, így természetes, hogy a pénzügyek előtérbe kerültek. Foglalkoztam a gazdasági, kereskedelmi folyamatokra vonatkozó jogszabályok szakmai előkészítésével, és azok uniós jogszabályokkal történő harmonizációjával. A vállalkozások fejlesztését célzó politika fontos része a pályázaton elnyerhető támogatások hatékony felhasználásának biztosítása, amely elképzelhetetlen megfelelő hitelkonstrukciók, kedvező feltételekkel elérhető banki források nélkül. Az államigazgatásban végzett feladatok esetében alapvető a tágabb összefüggések ismerete, az egyes döntések előkészítése során az érintettekkel való egyeztetés és a gondos mérlegelés. Mindez azonban nem jelentette azt, hogy a bürokratikus mentalitással kicsit is megbarátkoztam volna. Menedzserként gondolkodom, ez segített a problémák felmérésében, megoldásában és a célok mielőbbi megvalósításában, amikor a miniszter vagy az államtitkár kért tőlem valamit. A pénzügyi világban a célt a tulajdonos tűzi ki, de itt is a vezetők feladata az elképzelések megvalósítása.

*Az ember mégsem mehet ilyen fiatalon nyugdíjba, kellenek az új kihívások. Első ránézésre azért messze sodródott a fejlesztéspolitikától.*

Én ezt nem érzem így. 2006-ban, amikor az Agrár-Vállalkozási Hitelgarancia Alapítvány fejlesztési igazgatója lettem, részben tanácsadói szerepet láttam el. Korábbi tapasztalataim alapján ismertem a magyar vállalkozások finanszírozási problémáit, mely alapvetően a nemzetközi összehasonlításban is súlyos tőkeszegénység következménye. Tőke hiányában beruházni, fejleszteni nem tudtak. Állami és uniós támogatást a szükséges önerő hiányában csak kevesen kaphattak, és hitel felvételéhez a bankok számára szükséges megfelelő biztosíték nélkül nem juthattak. Mindez ráirányította a figyelmet a garancia-intézmények, és így az alapítvány fontosságára, mivel szerepvállalásunk révén a vállalkozások hitelképessége javítható, ugyanakkor a bankok kockázata jelen-

tősen mérséklődik. Azt, hogy ezt a tevékenységet már hatodik éve ügyvezető igazgatóként irányíthatom, fontosnak és természetesen elismerésnek érzem. Az igazi kihívás véleményem szerint az, hogy mennyire tudja hatékonytá tenni a vezető a szervezet működését, és folyamatosan fejleszteni azt úgy, hogy a partnerek és ügyfelek számára magas színvonalú, kiszámítható szolgáltatást tudjon nyújtani.

*Egy bankszövetségi kiadványban beszélgetünk, Ön egy alapítványt vezet, amely ráadásul egy speciális területtel, a mezőgazdasággal foglalkozik. Az előző mondatai viszont egy igazi bankár szavai voltak. Mi ennek az oka?*

Az AVHGA egy alapítványi formában működő pénzügyi vállalkozás, garanciaintézmény, amely 2011 óta a bankokkal, hitelintézetekkel egyenértékű vállalkozásként működik. Prudens pénzügyi vállalkozás lévén az alapítvány is végez kockázatelemzést, de a bankokénál enyhébb feltételekkel dolgozunk. Az alapítványnál folyamatosan keressük a lehetőségét annak, hogy minél kedvezőbb feltételekkel vállalhassunk készfizető kezességet az agrár- és vidéki vállalkozások hitelei mellé. Ezt a törekvésünket segíti például az Európai Beruházási Alappal (EIF) 2016 októberében aláírt megállapodás, amelynek értelmében a COSME-program keretében 50 milliárd forintnyi hitel kerülhet kihelyezésre több ezer magyar, elsősorban a mezőgazdaságban tevékenykedő mikro-, kis- és középvállalkozás számára. Az EIF által viszontgarantált alapítványi kezesség nem tartalmaz állami támogatási elemet, ezért nem terheli a vállalkozás támogatási keretét, melynek mértékét az uniós jogszabályok szigorúan korlátozzák. Ez a program, és általa az AVHGA révén nemzetközi porondon kivívott siker a gazdálkodók számára egy újabb lehetőség, a magyar költségvetésnek pedig megtakarítás.

*Akkor már nincs ok arra, hogy a „kisebbik” garanciaintézményről beszéljünk?*

Mi mindig tartani fogjuk magunkat ahhoz, hogy garanciáinkat az agrárium és a vidékfejlesztésben érintett vállalkozásoknak nyújtsuk, azaz jó eséllyel mindig mi leszünk a kisebbek, hiszen specializált körnek szolgáltatók. Ugyanakkor a számaink azt mutatják, hogy az érintett területen nagyon aktívak vagyunk: a pénzügyi válság nyomán tettük, amit egy garanciaintézménynek tennie kellett – kezességvállalással segítettük a vállalkozások finanszírozását, esetenként túlélését. A menedzsmenváltás óta pedig folyamatosan növekszünk, ez idő alatt több mint megkétszereződött a kezességgel biztosított fennálló hitelállományunk, amely meghaladja a 200 milliárd forintot.

*Az általános banki tapasztalat szerint a cégek a hitelezés harmadik évében buk-  
nak. Ez mennyire jellemző ma az agráriumra, ahol a támogatások miatt sokkal  
biztosabb a jövő?*

Az agrárvállalkozások hagyományosan jó adósnak számítanak, bár az ágazat sajátosságaiból fakadóan sokan küzdenek forráshiánnyal. A szektor kockázatai ismertek, ám a biztonságra törekvést jól bizonyítja, hogy a fennálló agrár-hitelállomány mintegy 25-30 százalékát garantáljuk. Ez lényegesen magasabb, mint más ágazatok hazai garantált hitelállománya, vagy más országok garantált hitelvolumene.

*Nem lehet könnyű, hiszen valódi ügyfeleik nem maguk a vállalkozók, hanem  
az ügyfeleket hitelező bankok. Velük kemény csatákat kell vívni?*

A bankokkal való jó együttműködéshez azt gondolom, hogy magas szintű tudásra van szükség, és e tekintetben büszke lehetek a munkatársaimra, akiknek szakértelme engem, a vezetőt is minősít. Nem könnyű a dolgunk, hiszen most a csökkenő kamatszintek mellett egyre komolyabb tételnek bizonyul még a jelképes garanciadíj is. Ugyanakkor az olcsó díj és az állami viszontgarancia miatt a kezesség támogatásnak minősül. Így tehát a garanciavállalásra két különböző összetett szabályrendszer egyaránt irányadó. Azt gondolom, hogy mindennél többet elmond az itteni munka hatékonyságáról és a döntéshozatal gyorsaságáról, ha elárulom: ügyleteink közel 80 százaléka a különböző bankokkal kidolgozott, rugalmas, a vállalkozások számára kedvező kondíciókat tartalmazó egyedi termék. A bankok, és a mi alapítványunk is törekszik arra, hogy szakszerű és megbízható partnerei legyünk ügyfeleinknek, mert a kölcsönös bizalom a hitelfelvevő, a hitelt nyújtó és a kezes számára egyaránt meghatározó jelentőséggel bír.

NLN





BISZ Zrt. ■



## NAGY VIKTOR

---



elnök-vezérigazgató

Nagy Viktor jelenleg a központi hitelinformációs rendszert főtevékenységként működtető BISZ Zrt. elnök-vezérigazgatója 2014 óta. Kiemelt célja, hogy a vállalat olyan hozzáadott értékű szolgáltatásokat nyújtson, mellyel támogatja a pénzintézetek hitelezési tevékenységét. Ezt megelőzően majd egy évig a cseh és szlovák piac szenior üzletfejlesztési pénzügyi vezetője volt az angol International Personal Finance prágai székhelyű leányvállalatánál, a Provident S.r.o.-nál. Az azt megelőző 3 évben a magyar Provident Pénzügyi Zrt. pénzügyi tervezési és elemzési vezetője. Banki hitel és megtakarítási termékekkel kapcsolatos elemzési tapasztalatait az akkor még amerikai tulajdonú (GE Money) Budapest Banknál szerezte 2007 és 2009 között. Jelentős biztosítási pénzügyi tapasztalatokkal is rendelkezik, melyet az azt megelőző közel 5 évben az Allianz Hungária Biztosítónál szerzett. Diplomáját 2002-ben a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen szerezte meg. Egyetemi tanulmányai alatt ERASMUS ösztöndíj keretében Antwerpenben (Belgium) is tanult. Mind az egyetem, mind a multinacionális vállalatoknál végzett munka alatt többször járt és élt hosszabb-rövidebb ideig külföldön.

## ■ Kiemelt jelentősége lesz az információnak

### Nagy Viktor, a BISZ Zrt. elnök vezérigazgatója

*Vezetőként a speciális területen működő cége értékeinek elsajátítását várja el kollégáitól, abban az alapvetően családias közegben, amiben dolgoznak. Ön honnan származik, milyen családból, hogyan indult el a pályán?*

Debrecenben születtem, utána Nyíregyházán éltem, vagyis az ország viszonylag szegényebb, gazdaságilag elmaradottabb térségéből származom. Nagyszüleim a vasútnál dolgoztak, de fontosnak tartották, hogy szüleim tanultak legyenek, annak ellenére, hogy abban az időben nem kaptak kifejezett megbecsülést az értelmiségiek. Ennek köszönhetően szüleim egyetemet végeztek és ebben a szellemben neveltek engem és két testvéremet is. Hárman voltunk, és mindannyian egyetemet, főiskolát végeztünk. Már a kezdetektől tudatosan készítettem a pénzügyi pályára, melyben nagy segítséget nyújtott családom is. Én a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen szereztem közgazdász diplomát, tanulmányaim során egy ideig Belgiumban is tanultam ösztöndíjjal. Egyetemen tanult biztosítási pénzügyi ismereteimet először értelemszerűen a biztosítói szektorban igyekeztem hasznosítani. Ezt követően több helyen is dolgoztam banki és pénzügyi területen, így több részét is megismerhettem a pénzügyi szférának, Magyarországon és külföldön egyaránt.

*Kik voltak pályája során a legnagyobb hatással az előre menetelére?*

A szüleimnek és taníttatásomnak természetesen fontos szerepe volt. Ezt a szemléletet – azaz a tanulás fontosságát – én is tovább szeretném adni a fiaimnak. A munka során rengeteget tanultam az első munkahelyemen, az Allianz Hungária Biztosítónál az akkori főnökömtől. A munkába állást követően tanultam meg, hogy az értékes szakismeret a gyakorlattal jön. A biztosítót követő munkahelyeimen is mindig voltak olyanok, akiktől értékes ismereteket tanulhattam, ám előfordult az is, hogy saját magamnak kellett bizonyos dolgokat autodidakta módon elsajátítanom vagy kitalálnom.

*Hogy látja, miben változott meg leginkább a világ, amiben jelenleg dolgoznak?*

A pénzügyi piacokat a gyors fejlődés, a növekedés és a kockázatvállalás jellemezte, egészen a 2008-as gazdasági világválságig, ahol ez a folyamat megfordult az elszenvedett veszteségek hatására. Mind a vállalatok, mind a magánszemé-

lyek is sokkal óvatosabbak lettek, talán túl óvatosak is. Ez teljesen érthető és egy természetes reakció, ha egyszer megégeti magát az ember. A válságból mindenki tanult, szükséges volt a szabályozás megerősítése és a kockázatvállalás szabályozott mederben tartása. A korábbi túlzott kockázatvállalással szemben a jelenlegi kockázatkerülés viszont a gazdasági aktivitást és fejlődést korlátozza, de már láthatóak azok a jelek, amelyek a kettő közötti egyensúly megtalálásának irányába vezetnek. Ebben kiemelt jelentősége lesz az információnak.

Mi a hitelezéshez és a hitelezési kockázat felméréséhez szükséges információkat biztosítjuk. A BISZ Zrt. fő tevékenysége a Központi Hitelinformációs Rendszer üzemeltetése. A köznyelvben a KHR-t sokan még most is a korábbi BAR listával, a rossz adósok nyilvántartásával azonosítják, egyúttal pejoratívan tekintenek rá. Pedig a KHR hasznos nyilvántartás, mely a pozitív adatokon keresztül meg is könnyítheti, felgyorsíthatja a banki ügyintéztést, sőt akár alacsonyabb hitelkamatokat és kedvezőbb hitelezési kondíciókat is eredményezhet. Épp azokhoz az információkhoz lehet általa hozzájutni, amelyek egy megalapozott kockázatvállalást tesznek lehetővé a szolgáltatóknak.

*A BISZ Zrt. a tevékenységének jellege miatt alapvetően egy háttérben működő vállalat, amiről keveset tudhat az, aki nem érdeklődik a terület iránt. Elégedett ezzel, vagy szeretnének jobban szem előtt lenni?*

A vállalat jelenleg egy egyszerű hitelregiszternek van aposztrofálva. Ettől azonban több és sokkal több lehetőség is van benne. A vízióm az, hogy ebből a szerepkörből kimozdulva egy értékteremtő szolgáltatóként működjön a jövőben, mely mind üzleti partnereink, mind a nyilvántartott személyek és ezeken keresztül a gazdaság javát szolgálja. Ez azt is jelenti, hogy a nyilvántartott személyeknek és így a közvéleménynek is szükséges, hogy többet tudjanak a vállalat tevékenységéről, a számukra igénybe vehető szolgáltatásokról vagy az őket megillető jogaikról. Hiszem azt, hogy ez a típusú információszolgáltatás a pénzügyi kultúra részét kell, hogy képezze, hiszen jelentősen befolyásolhatja a hitelezési folyamatokat. Ennek érdekében eddig is igyekeztünk megfelelő tájékoztatást adni mind a magánszemélyeknek, mind a vállalatoknak az őket megillető jogaikról, a pénzügyi kötelezettségeiről, ám ezt a vonalat tovább szeretnénk erősíteni. A tevékenység jobb megértése érdekében készült egy átfogó kiadvány, amellyel szeretnénk elősegíteni a pénzügyi kultúra fejlődését, tervezünk együttműködni egyetemekkel, főiskolákkal is. Szeretném, ha az emberek fejében nem egy feketelista jelenne meg a vállalatról, hanem egy sokkal inkább pozitív kép és az a meggyőződés, hogy erre nagyon nagy szükség van. Ehhez szükség van arra, hogy a vállalat ne csak a háttérben működjön és tevékenykedjen.

*A bankpiachoz szorosan kapcsolódó, de nem hagyományosan pénzügyi céget vezet. Ha saját szerepét kellene jellemezni, akkor inkább banki vagy informatikai embernek tartja magát?*

Alapvetően közgazdász vagyok. Mindig is reál beállítottságú voltam, ezért az informatikai terület és annak gazdasági aspektusa sem áll távol tőlem. Viszonylag tág az érdeklődési köröm, melyet az is mutat, hogy a pénzügyi terület több részével is foglalkoztam már. Ezen kívül érdekelnek a technikai újítások és kíváncsi vagyok, hogy az egyre jobban terjedő „fintech” megoldások milyen újításokat és újdonságokat hoznak, valamint hogy azok mennyire lehetnek rentábilisak.

*Ha most interjúztatna valakit, aki a BISZ-bez jelentkezett dolgozni, milyen fő elvárásokat fogalmazna meg?*

A legfontosabb minden körülmények között a csapatmunka. A BISZ jelenleg egy kis létszámú cég, ebből adódóan családias a légkör, itt nincs helye széthúzásnak. Elvárom a proaktivitást, a kezdeményezőkézséget is – olyan emberekkel szeretek együtt dolgozni, akik miután azonosultak céljainkkal, maguktól képesek tenni azok elérése érdekében, akiknek nem kell minden nap megmondani, hogy mit tegyenek. Fontos persze a szakmai tudás is, de sokkal fontosabbnak tartom a munkához és a munkatársakhoz való hozzáállást. Mi eleve egy nagyon speciális területen működő cég vagyunk, mind az oktatásban, mind más vállalatnál csak nagyon korlátozottan lehet ilyen jellegű szakismeretet szerezni. A tanulásra való vágy és képesség elengedhetetlen, hiszen itt helyben kell a kollégáknak a szükséges szakismereteket elsajátítani. A teljes vállalat számára egy fejlődési folyamatot jelent, hogy egy hozzáadott értékű szolgáltatásokat nyújtó céggé váljunk, ezért a tanulás és a fejlődés mindenkire igaz kell, hogy legyen.

*Egy ilyen kicsi családias cégben vezetőként a vasszigor vagy a megengedőbb hozzáállás vezethet eredményre?*

Meggyőződésem szerint a jó vezetőnek a legfőbb ismérve, hogy meg tudja találni a tökéletes egyensúlyt a két véglet között.

*Említette, hogy családjában fontos volt a tanulás, és ezt Ön is továbbadja a gyerekei felé. Milyen jövőt remél nekik?*

Egy szülő mindig jót akar gyermekeinek. Semmit nem erőltetek rájuk, biztosítani szeretném számukra a szabad pályaválasztást. Szeretném, ha azzal foglalkoznának, ami érdekli őket, amit szeretnek. Ha nem közgazdászok akarnak

lenni, hanem színészek vagy orvosok, annak is örülni fogok. Természetesen én mindenben támogatni fogom őket. Az a lényeg, hogy tanuljanak, fejlődjenek, és bármilyen területre is kerülnek, legyenek jók abban, amit csinálnak. Hogy ezt hogyan érik el, az már elsősorban tőlük függ.

RG



Budapest Bank Zrt. ■



## ZOLNAI GYÖRGY

---



elnök-vezérigazgató

Zolnai György 2011 júliusa óta vezeti a Budapest Bank csoportot.

Több mint 25 éves széles körű nemzetközi tapasztalattal rendelkezik a banki-pénzügyi szektorban, karrierje során számos felsővezetői pozíciót töltött be a GE-nél és más nemzetközi csoportnál itthon és a régióban.

A Budapest Bankhoz érkezése előtt az oroszországi GE Money Bank kereskedelmi igazgatója, később vezérigazgatója volt Moszkvában. Ezt megelőzően az Unicredit csoport tagjaként működő lengyel Bank Pekao ügyvezető igazgatója volt Varsóban.

1995-től 2001-ig a McKinsey & Company-nál dolgozott: az itt eltöltött 7 év alatt számos nemzetközi stratégiai, értékesítési és üzletfejlesztési projektet irányított a pénzügyi szolgáltatások területén a magyar, cseh és lengyel piacokon.

A magyar és brit állampolgársággal is rendelkező vezető az angol Cambridge University-n 1988-ban szerzett matematikus és alkalmazott matematikus szakos diplomát, majd a franciaországi INSEAD-on 1994-ben MBA végzettséget.

2013 óta a Magyar Bankszövetség elnökségi tagja.

Magyar anyanyelve mellett kiválóan beszél angolul, középfokon németül és oroszul. Nős, két gyermek édesapja.



## ■ **A komplikált helyzetekben lehet előzni**

### **Zolnai György, a Budapest Bank elnök-vezérigazgatója**

*Az első dolog, ami Önről a legtöbbeknek beugrik, hogy sokfelé élt a világban, a pénzügyi karrierje sem itthon indult el. Hol született, milyen környezetben nőtt fel?*

Újlipótvárosban nőttem fel, ott is jártam iskolába, tizenöt éves koromig átlagos pesti gyerek voltam. Nagyon szerettem a matematikát, ilyen irányba indultam el, és be is kerültem a Fazekas Gimnázium C tagozatára. Az első másfél évet ott jártam, ezután külföldre költöztünk. Édesanyám második férje magyar származású brit állampolgár volt, emiatt kitelepedtünk. Ez 1980-ban volt, amikor azért még mások voltak a viszonyok, és sokkal nagyobbak a távolságok. Egy London melletti fiúiskolában folytattam a második gimnáziumot, ami meglehetősen nagy váltás volt. Még nem nagyon tudtam angolul, de a matek továbbra is jól ment. Leérettségiztem, és valószínűleg a Fazekasnak köszönhetően Cambridge-be kerültem. Ott is matematikát tanultam.

Akkor még abszolút azt gondoltam, hogy matematikus leszek, de ez az egyetem alatt megváltozott. A nyolcvanas évek közepén járunk, ez a Thatcher-kormányzás, a pénzügyi liberalizáció korszaka volt. A pályám szempontjából is meghatározó időszak, hiszen amikor az első állásomat megkaptam, az egy évvel a híres londoni Big Bang után volt. Akkor engedték be először a londoni tőzsdére a külföldi bankokat, akkor lehetett először szélesebb körű pénzügyi tevékenységet folytatni. Előttem is tágabb lehetőségek nyíltak meg, bekerültem egy pályakezdeknek szóló tréningprogramba az egyik független angol befektetési banknál, a Kleinwort Bensonnál. Így indult a pénzügyi karrierem.

*Mi az, amit a Kleinwort Bensonnál megtanult?*

Ennek a banknak nagyon nagy tapasztalata volt az M&A tranzakciókban, rengeteg felvásárlásban, vállalati egyesülésben működött közre. Egy befektetési bankár, pénzügyi tanácsadó általában 1-4 hónapos munkákon dolgozik, ilyenekben vettem én is részt öt éven keresztül. Az első egy-két évben semmilyen magyar kapcsolatunk nem volt, de mivel közben lezajlott Magyarországon a rendszerváltozás, a magyar piac is egyre érdekesebb lett. A Kleinwort Bensonon keresztül jártam újból itthon, a bank annak idején egy budapesti irodát is nyitott.

Közben csináltam egy MBA-t, hogy szélesítsem az üzleti tudásomat, majd 1995-ben picit pályát módosítottam. Stratégiai tanácsadó lettem a McKinsey & Company-nél. Akkor indult a cég budapesti irodája, én voltam a második alkalmazott. Ez két szempontból volt más: egyrészt valamivel közelebb voltunk az üzlethez, így jobban belelátott az ember egy-egy vállalat működésébe, másrészt hosszabb távú projekteken dolgozhatott.

*Milyenek látták a pénzügyi rendszert az akkori Magyarországon?*

A kilencvenes évek közepéről beszélünk. A magyar pénzügyi rendszer meglehetősen gyerekcipőben járt. A szocialista évtizedek egyértelműen rányomták a bélyegüket a pénzügyi rendszerre, lakossági bankolás alig létezett, a vállalati oldal sem volt sokkal fejlettebb. Két út állt a pénzügyi intézmények előtt: vagy külföldi tulajdonba kerültek, és a külföldi tulajdonos megoldotta a tudástranszfert, vagy maradtak magyar kézben, és tanácsadókon keresztül hozták be a szükséges tudást. Egyébként az egész régióra ez volt a jellemző. Az alatt a hét év alatt, amit a McKinsey-nél töltöttem, volt szerencsém pár munkát vezetni Csehországban és Lengyelországban. Volt néhány ázsiai projektünk is, de alapvetően Kelet-Európára koncentráltunk.

*Hogyan lett gyakorló kereskedelmi bankár, első számú bankvezető?*

A tanácsadás nagyon szép munka, az ember mindig új és fontos problémákon dolgozik, de végeredményben nem ő teremti az eredményt. Nem rajta múlik, hogy a tanács, amit ad, tényleg működik-e. Az már a vezető dolga, az ő emberein és a tanácsok végrehajtásán múlik. Bankvezetőnek lenni, vagy akár más vállalat vezetőjének lenni, komplexebb feladat. Embereket kell felvenni, csapatot építeni, motiválni, kultúrát építeni – kifejezetten érdekes, kerek állás. Sok területre kell odafigyelni, és látható is az eredménye.

2001-ben lettem tanácsadóból bankvezető, az UniCredit lengyel leányvállalatához kerültem ügyvezető igazgatóként. A régióban akkor három igazán erős bank volt, az UniCredit volt az egyik legaktívabb, négy évig dolgoztam ott. Innen kerültem át a General Electrichez (GE), az amerikai cégcsoport akkor vett egy bankot Oroszországban, én a fiókhálózat bővítésért és az értékesítés vezetéséért feleltem. Ez még a krízis előtt volt, óriási növekedésben volt a piac, nagyon érdekes periódus volt. Itt lettem először vezérigazgató, 2010-ben, ezután tértem haza Magyarországra a Budapest Bank élére. Ez már cégcsoporton belüli előléptetés volt. Éveken keresztül jeleztem, hogy szívesen hazajönnék, ez 2011 közepén megvalósult.

*Mi volt a nehezebb? A BB-t vagy az orosz bankot vezetni?*

Érdekes, mert bár a BB-s évek részben még a válság idejére estek, az oroszországi feladat sokkal keményebb volt. Egy bankot felépíteni a nulláról Oroszországban, ötven fiókot nyitni, országos hálózatot építeni, amikor a kollégák két évente kétszer akkora fizetésért új lehetőséget kapnak, továbbá mindenki növekedni akar egy 140 milliós országban, és nagyon szigorúak a tulajdonosi elvárások is, az startup-érzés. De az sem volt könnyű, hogy 2010-ben mindent rükvercbe kellett tenni, veszteségeket korlátozni, tüzet oltani. Nem mondom, hogy ezután 2011-től Magyarországon, a BB-nél unatkoztunk volna. Eurókrízis, végtörlesztés, tranzakciós illeték, GVH-vizsgálat, adósmentés – gyakorlatilag minden évre jutott valami nagy horderejű dolog. De mégis, az elmúlt öt évet mi úgy szoktuk hívni házon belül, hogy „a mi időnk”.

*Furcsa ezt hallani, amikor az egész piac küszködött. Hogy érte ezt?*

A BB relatíve szerencsés helyzetben vészelte át a válságot. Egyrészt a korábbi stratégiának betudhatóan, másrészt mert a tulajdonos amerikai anyacég elég gyorsan tudott reagálni, 2008-ban is hamar átállították a hajót a megváltozott környezetre. Költségsökkentés, visszavonulás, biztonságos működés, ezt még az elődöm vezette végig. 2011-től viszont újra a növekedésre tudtunk koncentrálni, és végig nyereségesek tudtunk maradni. Miközben a versenytársaink nagy része a saját vagy az anyabankja jogán komoly problémákkal küzdött, a BB ebben az öt évben jobban növelte a piaci részesedését, mint bármikor előtte, és ma már a legtöbb mutatószámban (fiókok száma, lakossági ügyfélszám, márkaismertség) az első négy bank között vagyunk. Kicsit olyan volt ez, mint amikor az egyenes szakaszon mindenki egyenletesen nyomja a gázt, ilyenkor a rangsor nem változik. Aztán jön egy komplikált helyzet, kanyar, s-kanyar, ahol lehet előzni. Szerintem ezt jól ismertük föl.

*Hova pozicionálná most a bankot? Ha egy jelzővel kellene illetni, akkor a BB milyen bank?*

Egy nagyon erős lakossági és kkv-bank, amelyik egyértelmű növekedési pályán mozog. Ez az elmúlt két évről, az állami tulajdonlás éveire is igaz. Úgy gondolom, hogy sikerült megtartani azokat az alapértékeket, amik korábban is a BB-t erősítették – a prudens hitelezés, erős szabálykövetés, erős vállalati kultúra –, de az elmúlt két évben hozzá is tudtunk ehhez tenni. Csak egy példát hadd említsek, az informatikai rendszerünket úgy cseréltük le, hogy ugyanolyan jó minőségű, de kifejezetten ránk szabott, jó magyar megoldásokat találtunk, ráadásul sokkal költséghatékonyabb módon. Az amerikai tulajdonossal ezt nem tudtuk volna megtenni, ez is egy új lehetőség volt.

*Milyen vezetőnek tartja magát?*

Szerintem transzparens és jól kialakult vezetési stílusom van. Operatív vezető vagyok, 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. Egy eléggé technikai, nagyon szabályozott, magas veszteségkockázatú és alacsony bevételű üzletágról van szó, amihez azért érdemes érteni. A szektor sajátossága az is, hogy nagyon hasonlóak a termékek, és mégis óriási különbségek vannak a teljesítményben. Ez a napi végrehajtásnak, az odafigyelésnek a kérdése.

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 ne hozzon jó eredményt a következő években. Ahol nem ez történik, ott nagyon hamar, két-három éven belül látványosan rossz eredmények születnek. A hazai bankszektor jó példa erre.

*Nem először említi jó példaként az amerikai cégekultúrát. Van más, amit még onnan szívott magába?*

Nyolc éve voltam egy GE-tréningen New Yorktól nem messze, ahol egy teljes napot úgynevezett community work-nek, társadalmi munkának szenteltek. Nem volt kötelező, mégis mindenki részt vett rajta, a helyi kisváros parkjában együtt festette át a csapat a baseball pálya öltözőjét. Sok drága menedzser a világ minden tájáról ecsetet fogott, és dolgozott. Amikor a BB-hez kerültem, láttam, hogy a csendes, alulról építkező, önkéntes munka itt már húsz éve megy. A BB-s kollégák a központjainkban és 30-40 fiókban rendszeresen szerveznek akciót, amikor kimegyünk egy környékbeli iskolába, óvodába és kerítést festünk, kertet rendezünk, csinálunk valami hasznosat. Nem a reklám kedvéért, hanem mert jó az iskolának és jó a kollégáknak. Az amerikai kultúrának ez inkább része, de örülök, hogy ez itt is megvan.

Amit szintén felvállaltunk, az a női karrierépítés támogatása. 2010 óta fut a Dobbantó nevű programunk, ami női vállalkozókat segít sokféle módon, így trénerek, coach-ok bevonásával is. A cégen belül is nagyon fontosnak tartjuk a női munkatársak érvényesülésének támogatását. Nem hiszünk a pozitív diszkriminációban, de arra nagyon figyelünk, hogy egy-egy szabad pozíciónál jussunk el odáig, hogy a kiválasztásnál mindig legyen legalább egy alkalmas női jelölt a short list-en. Van egy Female Leadership Development nevű programunk is, ide 2-3 évente 10-15 kollégát vonunk be.

*Sok helyen élt már. Hol a legjobb élni?*

Budapesten, hol máshol? A világ legjobb városa, nem? *(Nevet.)* De őszintén, ha pusztán az életvitelt, a város minőségét, az elérhető kulturális, sport- és egyéb lehetőségeket vesszük, kevés jobb város van Budapestenél, ami ráadásul a szülővárosom is. Szakmailag lehet, hogy van jobb hely, egy nagy piacon, több versenyzővel, több lehetőség mellett talán többet lehet máshol tanulni.

*Nagyon sok bankár vitorlázik, ön mivel kapcsolódik ki?*

Vitorlázással... A magam részéről ez inkább passzió és amatőr sport, de azért versenyeken is részt veszek. Amire talán a legbüszkébb vagyok, az az, hogy 2015-ben Code8-as hajómmal rekordidővel megnyertem a Balatonkerülő szőlővitorlázási versenyt (TBS Nagydíj). Embert és hajót próbáló időben, 80 kilométeres szélben vitorlázunk, és van rá esély, hogy az eredményem több évig rekord marad még.

F.E.



CIB Bank Zrt. ■



## SIMÁK PÁL



elnök-vezérigazgató

Simák Pál 2014. április 1-től az Intesa Sanpaolo Csoport magyarországi leányvállalatának, a CIB Bank Zrt.-nek a vezérigazgatója, az igazgatóság elnöke.

Ezt megelőzően, 2012 márciusától 2014 áprilisáig az akkor még a BayernLB Csoport tulajdonában lévő MKB Bank Zrt.-nek volt az elnök-vezérigazgatója. Elnök-vezérigazgatóvá történő kinevezése előtt, 2008 és 2012 márciusa között a bank igazgatóságának tagjaként, vezérigazgató-helyettesi pozícióban a stratégiai és pénzügyi területeket irányította. Felügyelete alá tartozott a stratégiai és pénzügyi területek mellett a tőkemenedzsment, a humánpolitika és a csoport- és tulajdonosi irányítás is. Elnökként vezette a bank Eszköz-Forrás Gazdálkodási (ALCO) és Bankfejlesztési Bizottságait.

A bankszektorban betöltött vezetői pozícióit megelőzően 2000 és 2008 között Simák Pál Budapesten és Kelet-Európában a McKinsey & Company partnereként számos kelet-európai pénzügyi projektet irányított többek között ösztönzési rendszerek, lean tevékenységek, egyesülés utáni gazdálkodás, költségoptimalizálás, stratégiai növekedési lehetőségek témakörökben. Tagja volt a közép-kelet-európai pénzügyi vezetőik csoportjának.

Simák Pál első szakmai tapasztalatait a Royal Bank of Canadánál tanácsadóként szerezte, ahol a bank kockázatpolitikai csoportjánál is dolgozott.

1997-ben a Torontói Egyetem Alkalmazott tudományok mesterképzésén szerzett diplomát, majd bölcsészdoktori (PhD) végzettségét.

## ■ Mindenki sokkal óvatosabb lett

### Simák Pál, a CIB Bank Zrt. elnök-vezérigazgatója

*Kanadai kezdetek, műszaki érdeklődés, matematikai modellezés, és egyszer már egy óceánt is átvitorlázott. Hogyan, milyen indíttatások között telt a gyerekkora? Melyek voltak a legmeghatározóbb élményei?*

A gyerekkorom nagy részét Kanadában töltöttem. Édesapám diplomata volt, kereskedelmi tanácsosként dolgozott, így a családnk előbb öt évet Montréalban, majd tíz évet Torontóban élt. Meghatározó élmény volt Kanadában felnőni, különösen értékes volt a multikulturális környezet és a pozitív gondolkodásmód, a sok ott szerzett barátság pedig még mindig fontos a számomra. Mivel a feleségem Kanadában született, gyakran utazunk vissza. Az ott töltött évekből a legmaradandóbb időszak az 1989-2000 közötti volt, amikor Torontóban éltem. Ott fejeztem be a középiskolát, és ott jártam egyetemre is. Műszaki végzettségem van, mérnöki mesterdiplomát szereztem, és a PhD-mat is műszaki területen írtam. A matematikai modellezés felől indultam.

*Hogy lett végül bankár?*

Igaz, hogy mérnöki területen tanultam, de már a doktori disszertációm is a pénzügyekhez, a bankszektorhoz kapcsolódott. Kidolgoztam egy banki applikációt, egy speciális scoring rendszert, amellyel a bankok viszonylag magas konfidenciaszint mellett előre tudták jelezni a kis- és középvállalkozások bedőlési valószínűségét. Ilyen akkoriban nem volt a piacon, új, innovatív megoldás volt, amelynek kidolgozását két kanadai bank is támogatta. Amikor befejeztem a disszertációm, elkezdtem dolgozni az egyik bankban, és implementáltuk ezt az eszközt.

*Ez melyik bank volt?*

A Royal Bank of Canada. Ott dolgoztam egy kis ideig, de már a doktori írása közben motoszkált bennem a gondolat, hogy hazaköltözök Magyarországra. Úgy éreztem, hogy ha felnőttem fejjel tíz évnél többet töltök külföldön, akkor már nem fogok tudni hazajönni.

*Összesen így is több mint 15 évet Kanadában élt. Mi volt az, ami miatt végül visszatért Budapestre?*

Mivel több terület érdekelt, a McKinsey & Company tanácsadó cég magyarországi irodájába mentem dolgozni 2000-ben, azaz tanácsadói munkakörbe jöttem haza. Az első projektjeim a bankszektorhoz kapcsolódtak, de később repülő-társaságokkal, olajcégekkel, biztosítótársaságokkal is foglalkoztam. Aztán 2006

végén, miután partner lettem, elkezdtem azon gondolkodni, hogy mennyi ideig is akarok tanácsadóként dolgozni. Végül 2008 februárjában megszületett a döntés, és átváltottam a bankszakmába: pénzügyi vezérigazgató-helyettes lettem az MKB-ban. *(Később, 2012-ben ugyanott elnök-vezérigazgató lett, majd 2014 óta a CIB Bankot vezető elnök-vezérigazgatóként – a szerk.)* Az eddigi pályám tehát címszavakban így írható le: egyetem, disszertáció, tanácsadás és bank – 2008 elején lettem bankár. Pont jó időzítéssel. *(Nevet.)* Rá hat hónapra, szeptember 15-én bedőlt a Lehman Brothers Amerikában, és nagyon komoly pénzügyi válság indult el. Éppen jókor sikerült tehát belépnem a bankszakmába ahhoz, hogy belülről érezzem, milyen is ez a válság. Sokat tanultam belőle.

*Mi az, ami másképp működött egy kanadai bankban, mint később Magyarországon, vagy mi a legmarkánsabb változás, amit az évek során megtapasztalt?*

Földrajzilag nehéz megragadni a különbséget, az időbeli eltérés sokkal markánsabb. A válság előtt és után nagyon más lett a bankvilág. Korábban a növekedésről szólt minden, az árazás, a marketing, az értékesítés mind ezt szolgálta, ez volt a prioritás. A válság után a tőkemegóvás, a kockázati étvágy finomhangolása, a veszteségek elkerülése és a kockázatok kezelése került a fókuszba. Ebben az új ciklusban mindenki sokkal óvatosabb lett, a bankok, az ügyfelek és a szabályozók is. A nagyobb körültekintés és tudatosság nemcsak a hitelezési oldalon, hanem a befektetéseknel is legalább ilyen fontos lett. És nem csupán a válság miatt, hanem a hozamkörnyezet változása okán is. Ma sokkal jobban meg kell nézni, hogy milyen befektetési alapba, kötvénybe, bármilyen más eszközbe érdemes a befektetéseket tenni.

*Önnek személy szerint, illetve a CIB-nek mennyire volt kemény lecke a válság? Hogy élte meg?*

A bankrendszer egészének fáj a válság. A legjobban azok a bankok sínylették meg, amelyek a devizahitelezésben vagy az ingatlan projekthitelezésben voltak túlzott mértékben jelen. A CIB-nél mindkettőben volt részünk, de a jó hír az, hogy a veszteséget okozó portfólió mára erősen lecsökkent, vagy olyan mértékben képeztünk már rá céltartalékot, hogy a mostani emelkedő ingatlanpiaci és gazdasági környezetben mindez inkább lehetőséget jelent, nem további terhet. Hogy én hogyan éltem meg? Nagyon jó érzés minderről már múlt időben beszélni. 2016-ot jelentős nyereséggel zártuk, és ez fontos üzenet a tulajdonos felé is. Érdemes volt dolgoznunk, és mostantól le lehet aratni az elvégzett munka gyümölcsét. Egészséges és jó bankot tudunk működtetni.

*Mennyire volt nehéz első számú vezetőként a válság éveiben motiválni a csapatot?*

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 büszkék 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.

*Milyen vezetőnek tartja magát? Mi a legfontosabb, amikor például kiválasztja a kollégáit?*

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. Próbálok 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.

*Említette, hogy az Intesa Sanpaolónak van stratégiája, víziója Magyarországon. Az elkövetkező évekre mi a CIB fő fókusza?*

Hosszú távon, fenntartható módon jövedelmező univerzális bankot szeretnénk továbbra is üzemeltetni. Ez az alapvető vízió, elvárás. Hogy ezt hogyan valósítjuk meg, annak több pillére van. 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.

*Ha az egyes szegmensekben gondolkozunk, akkor kit akar a leginkább kiszolgálni a CIB?*

A válság után minden banknak át kellett gondolnia ez irányú stratégiáját. Mi arra jutottunk a tulajdonossal, hogy univerzális bank akarunk maradni, minden szegmensben aktívak vagyunk. De a hangsúlyok változtak. Történelmileg a CIB nagyvállalati bank, korábban a legnagyobb vállalati bank volt, ezen a területen nagyon erős csapat dolgozik nálunk. A multik kiszolgálása a fő célunk, hiszen itt tudjuk a legjobban kihasználni az Intesa Sanpaolo nemzetközi, regionális jelenlétét. A múltból való koncentrált portfólió miatt az ingatlanhitelezés az egyetlen terület, ahol nincs markáns növekedési stratégiánk. A kvv-szektor és a lakosság viszont kiemelt irány, itt egyértelműen bővülni szeretnénk.

*Tegyük fel, hogy én mint potenciális átlagos ügyfél ülök Önnel szemben. Mit üzen nekem a CIB első számú vezetőjeként?*

Hogy a pénzügy egy bizalmon alapuló kapcsolat, és mi hosszú távú perspektívában gondolkozunk. Minden kollégámtól azt várom el, hogy szakszerűek, barátságosak, hatékonyak legyenek, mert hosszú távú kapcsolatokban vagyunk érdekeltek. Az ügyfeleknek meg azt tanácsolom, hogy minél tudatosabban vegyenek banki termékeket. És minél többen vegyék igénybe a digitális szolgáltatásokat. A kényelem, a gyorsaság szempontjából ezek a csatornák óriási lehetőséget adnak, nem érdemes kihagyni őket.

*Egy ekkora cég, pláne, ha nyereséget termel, nem teheti meg, hogy ne adjon vissza valamit a környezetének. Milyen programokat, szervezeteket támogat a CIB Magyarországon?*

Hadd kezdjem azzal, hogy Davosban épp nemrég jelentették be, hogy a világ top 20 fenntartható cége között van az Intesa Sanpaolo is, ez szerintem önmagában sokat elárul, erre nagyon büszkék lehetünk. Ami a konkrét társadalmi felelősségvállalási tevékenységünket illeti, nagyon sok olyan programot szervezünk, ami az önkéntes szerepvállalást elősegíti. Hat éve együttműködünk például a Magyar Élelmiszerbank Egyesülettel, kollégákat, ügyfeleket bevonva szoktunk adományokat gyűjteni. A Bátor Tábor Alapítvánnyal kapcsolatban szintén nagyon aktívak a kollégák, és számos iskola felújításban vettünk már részt. Úgy számolom, hogy évente körülbelül 60 ezer embert tudunk valamilyen módon megsegíteni. Hogy forintban mennyit áldozunk ilyen programokra, az évről évre változik, de ezek ma már olyan pillérek, amelyek a bank alaptevékenységének részét képezik.

*Hány órát dolgozik, és hogyan pihen ki magát?*

Általában reggel 8-tól este 7-ig dolgozom, a péntekek kicsit rövidebbek. A hétvége a családé, próbálok egyre több időt a gyerekekkel tölteni. És persze saját hobbijaim is vannak. Korábban, még Kanadában, hegyi mentőztem, szeretek síelni, voltam a magyar serdülő sí válogatott tagja is, és egyszer átvitorláztam például az Atlanti-óceánon. Egy nemzetközi Földkerülő verseny egyik szakaszában csatlakoztam a magyar hajóhoz még 1998-ban. Ezen a szakaszon a dél-afrikai Fokvárosból indultunk, és a braziliai Salvador de Bahiában kötöttünk ki. Tizenhat napig tartott, mire átjutottunk az óceánon. Nem felválni akarok vele, inkább csak azért mondom, hogy eloszlassak egy képet: a bankárok nem feltétlenül unalmas emberek. Mostanában kevesebb idő jut ezekre a hobbiakra, de a három gyerekem viszi tovább őket, szerencsére élvezettel és sikerekkel.

F.E.



Citibank Europe plc. ■  
Magyarországi Fióktelepe

## KEVIN A. MURRAY

---



vezérigazgató

A Citi 2016 februárjában nevezte ki Kevin A. Murray urat a Citi Magyarország vezérigazgatójának, valamint a Szerbiát, a Balkán- és a Balti-térség országait magában foglaló régió vezetői posztjára. 2016 májusában a Citi öt jelenléttel rendelkező közép-európai országot – Magyarországot, Csehországot, Szlovákiát, Romániát és Bulgáriát – magában foglaló régió vezetői pozíciójával bővült ki felelősségi köre.

Magyarországi kinevezését megelőzően a Citi Nyugat- és Közép-Afrika régió vezetőjeként, illetve a Citi Elefántcsontpart és a Citi Szenegál vezérigazgatójaként tevékenykedett.

Afrikai kinevezése előtt, 2006-2008-ig Kevin operációs vezetőként dolgozott a Közép-Európa, Közel-Kelet és Afrika régióban. 2005-től 2006-ig a közép-európai régió budapesti székhelyén töltött be operációs vezetői posztot.

A vállalatnál eltöltött 30 évnyi illusztris karrierje során számos vezetői pozíciót töltött be különböző üzleti és földrajzi területeken. Dolgozott többek között a vállalati és befektetési banki, illetve a privátbanki üzletágakban, valamint a kockázatkezelés és a belső ellenőrzés területén, Amerikában, Indiában, Japánban, Magyarországon, Angliában, Szenegálban, valamint Elefántcsontparton.

Kevin pénzügyi szakirányú MBA-diplomáját a New York Egyetemen, informatika mesterszakos diplomáját a Fairleigh Dickinson Egyetemen, továbbá kémia alapszakos diplomáját a Fordham Egyetemen szerezte. Kevin szenior hitelkockázati igazgató is egyben.

## ■ A szektor sérülékenysége nagymértékben csökkent

### Kevin A. Murray, a Citibank Europe plc. magyarországi fióktelepének vezérigazgatója

*Milyen tanulmányokat folytatott, és mi befolyásolta a pályaválasztását?*

Az igazat megvallva későn kezdtem el a banki szektorban dolgozni. Az egyetemen, ahol az alapszakos diplomámat szereztem, nem pénzügyi és üzleti tanulmányokat folytattam. Karrieremet az Amerikai Egyesült Államok Légierőjénél kezdtem kinevezett katonatisztként. A negyedik megbízásom vége felé döntöttem úgy, hogy áttérek az üzleti világba, ezen belül is a pénzügyi, banki szférába. Harmincöt éve, hogy ezt a döntést meghoztam, és az elmúlt harminc évet egyetlen pénzügyi intézménynél töltöttem, a Citinél.

Döntésem a banki területre való áttérést illetően egybeesett a befektetési piac fellendülésének kezdetével. Az ebben az iparágban szükséges kvantitatív készségeket könnyen át tudtam hozni az amerikai légierőnél végzett munkámból. Tanulmányaimat illetően, van egy kémia alapszakos diplomám a Fordham Egyetemről, egy informatika mesterszakos diplomám a Fairleigh Dickinson Egyetemről és egy pénzügyi szakirányú MBA-diplomám a New York Egyetemről.

*Hogyan alakult karrierje mostanáig, melyek voltak szakmai pályája leglényesebb állomásai?*

Karrieremet a Citinél menedzser gyakornokként kezdtem a befektetési bankban, azon belül az állami finanszírozás területen. Azóta több munkakört töltöttem be a vállalati és befektetési banki, illetve a privátbanki üzletágakban, valamint a kockázatkezelés és a belső ellenőrzés terén. Négy kontinens hét országában dolgoztam eddig összesen, beleértve az Amerikai Egyesült Államokat, Indiát, Japánt, Magyarországot, az Egyesült Királyságot, Szenegált és Elefántcsontpartot.

Magyarországi kinevezésemet megelőzően a Citi Nyugat- és Közép-Afrika régiójának vezetője, illetve a Citi Elefántcsontpart és a Citi Szenegál vezérigazgatója voltam. Ez a második alkalom, hogy Budapesten dolgozhatok, és nagyon örülök, hogy újra itt lehetek, ahol egy erős üzletünk és egy nagyszerű csapatunk van.

*Melyek voltak a pénzügyi világban a legnagyobb változások, illetve a legnagyobb kihívások, amelyekkel karrierje során szembesült?*

Karrierem során több ciklusban is szemtanúja voltam a pénzügyi szektor hullámzásainak, ide értve például a kereskedelmi és a lakossági ingatlanpiacot, vagy a „dotcom” vállalkozásokat.

A legnagyobb kihívást természetesen a 2008-ban kezdődő időszak jelentette, amikor a Nagy Gazdasági Világválság óta a legnagyobb krízissel szembesült a pénzügyi rendszer. Ennek a válságnak a hatásai a mai napig érezhetőek a világ néhány részén, gazdasági lassulás és megnövekedett szabályozás formájában. A feltörekvő piacokon eltöltött többéves munkám során nagyon értékes tapasztalatokat szereztem, hiszen ezekben az országokban általában lehetőség nyílik a gazdasági fejlődés befolyásolására. A feltörekvő piacokon dolgozni ugyanakkor nehézségekkel is jár. Ahhoz, hogy bankárként sikeres legyen az ember ezeken a területeken, először pontosan meg kell értenie, hogy az adott ország milyen fejlettségi szinten áll gazdasági, társadalmi és politikai szempontból. Közelről láttam az indiai középosztály fejlődését, illetve a gazdaság újjáéledését az elefántcsontparti polgárháborút követően, ezek is értékes tapasztalatokkal gazdagítottak.

Többen, akikkel együtt dolgoztam ezekben az országokban, szintén hozzájárultak a szakmai fejlődésemhez. Közöttük vannak jegybankárok, mint például Jean Claude Masangu, a Kongói Demokratikus Köztársaság jegybankjának elnöke, aki korábban a Citi vezérigazgatója volt az országban, illetve Fatimatu Zahara Diop, a Szenegáli Nemzeti Bank vezetője. Megemlíteném még David Connorrt és Ed Wesst, tapasztalt Citi bankárokat, akik elindították karrieremet a feltörekvő piacokon, Zdenek Tureket, a Citi Europe plc. jelenlegi vezérigazgatóját, akitől az első Citi vezérigazgatói megbízásomat kaptam, és Jim Cowlest, a Citi Európa, Közel-Kelet és Afrika régiójának vezérigazgatóját. Ők mindnyájan és sokan mások is szerepet játszottak a szakmai fejlődésemben. A lehetőség, hogy az ember szemtanúja lehetett a saját iparágunk virágzásainak és bukásainak több országban, sokat hozzátesz a szakmai fejlődéshez. Ez olyasmi, amivel a fiatalabb bankárok közül sokan nem találkozhattak, hiszen az elmúlt nyolc-kilenc évben az iparág többnyire igen nehéz környezetben működött.

*Hogyan ítéli meg a magyar gazdaság, illetve bankrendszer jelenlegi helyzetét és kilátásait?*

Magyarország az elmúlt néhány évben jelentős előrelépést ért el a növekedési kilátások javulása és a külső egyensúlyi korrekció tekintetében.

A gazdasági növekedés erős alapokra épül, amelyet több tényező is támogat. Stratégiai szempontból jó az ország földrajzi elhelyezkedése, hiszen közel vannak a térségbeli fontos piacok, és közvetlenül kapcsolódik a legjelentő-

sebb páneurópai főútvonal-hálózatokhoz. Magyarország jogi környezete stabil, logisztikai és szállítási infrastruktúrája fejlett, beleértve a vasúti, a légi és az úthálózatot. Az ország a régió egyik vezető innovációs központja, és ami számunkra különösen fontos, egy nagy létszámú, jól képzett, nyelveket beszélő tehetségbázis is rendelkezésre áll.

Ami a magyarországi pénzügyi szektort illeti, ezen a területen is tapasztaltunk előrelépést az elmúlt időszakban. A szektor sérülékenysége a külső sokkhatásokra nagymértékben csökkent a jelentős adósságleépítéseknek köszönhetően, ezáltal mérséklődött a globális eseményekkel kapcsolatos kockázatok begyűrűzésének veszélye. Az iparág kilátásai is javultak, amihez többek között a bankadó csökkentése, és a nem teljesítő hitelportfóliók megtisztítását támogató szabályozások is hozzájárultak. A kkv-szektor a vállalati új hitelkihelyezés mozgatórugója, amihez a Magyar Nemzeti Bank hitelprogramja nagymértékben hozzájárul.

*Melyek az Ön bankjának fő jellemzői, sajátosságai? Mi különbözteti meg Önöket a versenytársaiktól?*

A Citi fő versenyelőnye a világ több mint 100 országára kiterjedő páratlan globális hálózatában és 205 évre visszanyúló globális szakértelmében rejlik, amely kiegészül a helyi csapataink szaktudásával és piacismeretével. Ez nem csak azt jelenti, hogy egy multinacionális cég a világon mindenhol ugyanazokhoz a Citi termékekhez és szolgáltatásokhoz fér hozzá ugyanazokon a banki platformokon keresztül, hanem azt is, hogyha például egy magyar vállalkozás Ázsiába, Afrikába, Ausztráliába, Észak- vagy Dél-Amerikába szeretne terjeszkedni, mi ebben is tudunk nekik segíteni, és ezekben a régiókban is ugyanúgy ki tudjuk őket szolgálni.

A Citi Magyarország 30 éve kínál innovatív megoldásokat ügyfeleinek a hazai bankpiacon. Hangsúlyozni szeretném, hogy a lakossági üzletágunk eladását követően a Citi Magyarországon marad, változatlan elkötelezettséggel az ország iránt. A jövőben a vállalati és az intézményi ügyfeleket kiszolgáló üzletágaink fejlesztésére és bővítésére helyezzük a hangsúlyt. Ezekben az üzletágakban a nagyvállalatokat, a kis- és középvállalatokat, a multinacionális cégek magyarországi leányvállalatait, a pénzügyi intézményeket, az állami szektort, valamint a globális befektetőket szolgáljuk ki. Elkötelezettségünk a budapesti Citi Szolgáltató Központ továbbfejlesztése iránt is változatlan marad, itt jelenleg több mint 1700 szakemberünk nyújt többféle szolgáltatást a technológia, az üzleti adminisztráció, a pénzügy, a kockázatkezelés és a kontroll területein a világ 100 országában működő Citi-vállalatok számára.

Az 1985-ös hazai indulásunk óta eltelt időszakban a Citi nyereségesen működött Magyarországon, és ez a trend 2016-ban is folytatódott.

Organikus növekedést tervezünk, egyrészt a meglévő ügyfélkapcsolataink mélyítésére, másrészt szelektíven új ügyfelek szerzésére helyezük a hangsúlyt. Erős az elkötelezettségünk a digitális technológiák fejlesztése iránt, hiszen tudjuk, hogy ez lesz az ügyfélkiszolgálat kulcsa a jövőben. Az innováció soha nem látott mértékben és ütemben zajlik a digitális technológiáknak köszönhetően, és a Citinél élen járunk e téren.

*Melyek az Ön bankjának legfontosabb értékei, illetve programjai a vállalati kultúra és a társadalmi felelősségvállalás terén?*

A Citi a sokszínűséget ösztönző és támogató globális vállalat, ahol a dolgozók érdemeik szerint tudnak érvényesülni. Ez a vállalati kultúra fontos szerepet játszik a dolgozók bevonásában és megtartásában. A Citi támogatásával kilenc önkéntes dolgozói hálózatunk működik Magyarországon, közöttük a Citi Women, a Citi Parents, a Citi DisAbility, és a Citi Pride. Érdeklődési körüktől függően a dolgozók ezek mindegyikéhez szabadon csatlakozhatnak, és részt vehetnek a hálózatok által szervezett változatos programokon.

A növekedés és fejlődés előmozdítását célzó küldetésünkhöz híven elkötelezetten támogatjuk a magyarországi helyi közösségeket. A Citi globális társadalmi felelősségvállalási stratégiájával összhangban magyarországi közösségi programjaink középpontjában a pénzügyi oktatás, illetve a fiatalok vállalkozási ismereteinek és készségeinek fejlesztése áll. Fő partnereink e téren a Junior Achievement Magyarország és a Budapesti Corvinus Egyetem. Dolgozóink szabadidejükben önkéntes munkával támogatják a fiatalokat, és így ők is hozzájárulnak a programjaink sikeréhez.

H. B.





## Cofidis Magyarországi Fióktelepe



## HOLLÓ BENCE

---

ügyvezető



Holló Bence felsőfokú tanulmányokat itthon a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen folytatott, ahol közgazdász diplomát szerzett 1998-ban. Tanulmányai keretében három hónapot Kanadában az University of Sheerbrooke-on, Québecben töltött. Majd 2006-ban a Budapesti Corvinus Egyetem okleveles közgazdászaként végzett.

Szakmai életútját tekintve 1998-99 között a SASAD Rt. volt az első megálló, ahol pénzügyi controllerként dolgozott. Innen került 1999-ben a T-KÁBEL Magyarország Kft.-hez (Deutsche Telekom Csoport tagja), ahol vezető controllerként kezdett, majd itt évről évre feljebb haladva a ranglétrán, gazdasági igazgató lett 2002-ben. Felügyelt területei alá tartozott a főkönyvelőség, controlling, az informatika és a beszerzési és logisztikai osztály.

2008-tól a COFIDIS Magyarországi Fióktelepének vezetője. Fő feladatai közé tartozik a fióktelep vezetése, a cég stratégia kialakítása, az akvizíciók menedzselése, a Fióktelep működési feltételeinek biztosítása és biztosíttatása, munkáltatói jogok gyakorlása.

## ■ Az alulszabályozottól eljutottunk a teljesen szabályozott piacig

### Holló Bence, a Cofidis Magyarországi Fióktelepének ügyvezető igazgatója

*Hogyan kezdődött karrierje a pénzügyi szektorban, hogyan vált vezetővé?*

Az első komolyabb – tehát nem gyakornoki – munkahelyem a Magyar Telekom csoport volt. Tanulmányaim befejezése után, 1999-től a T-Kábel Magyarország Kft.-nél helyezkedtem el, ahol először kontrollerként, majd a Controlling Osztály vezetőjeként dolgoztam. 2002-ben neveztek ki a cég gazdasági igazgatójává. 2007 végén kerestek meg először a Cofidistól, és 2008-ban lettem a magyarországi fióktelep vezetője. Az elmondottakból jól látszik, hogy annak idején teljesen kívülállóként érkeztem a pénzügyi szektorba. A kezdet ráadásul nem volt könnyű, hiszen eleve válságmenedzserként, a sorok rendezése céljából hívtak a vállalathoz, másrészt kinevezésem után két héttel jött a Lehman csődje, amit a pénzügyi válság követett. A belépésem utáni időszakban – egészen 2010-ig – a cég működésének új alapokra helyezésével, a menedzsment-struktúra kialakításával foglalkoztam, és csak ezután tudunk valóban a piacra koncentrálni.

*Hogyan helyezné el a Cofidist a magyarországi pénzügyi szolgáltatói piacon?*

A Cofidis mindenképpen egyedülálló a magyarországi piacon abból a szempontból, hogy a tényleges tevékenységünk csak a válság után kezdődött el. A magyarországi érdekltség eleve csak 2006-ban alakult, aminek következtében mi még kimaradtunk a 2008-at megelőző hitelezési lufiból, nem halmoztunk fel óriási, nem teljesítő állományokat. Ugyanakkor az elmúlt évek során több akvizíciót is végrehajtottunk: 2011-ben vettük át az HSBC leánycégét, majd 2015-ben jutottunk irányító befolyáshoz a Banif Plus Bank Zrt.-ben, amelyet 2017. január elsejével hivatalosan is beolvastottunk. A Cofidis – amely egyébként 2012 óta folyamatosan nyereségesen működik – kezdetben a személyi kölcsönök piacán volt jelen, ami mára kibővült az áruvásárlási hitelekkel, a gépjármű-finanszírozással, Ezeken felül ingatlanfedezet nélküli, hitelkiváltó kölcsönt is nyújtunk ügyfeleinknek. A fogyasztási hitelek piacán így fokozatosan komoly tényezővé váltunk, és a fúziók hatását nem számolva is ötszörösére növeltük a méretünket.

*Mivel tudják megkülönböztetni magukat más pénzügyi szolgáltatóktól?*

A Cofidis alapvetően banki termékeket forgalmaz, vagyis a termékkörünk hasonló a lakossági piacon aktív más hitelintézetekéhez. Az elmúlt években leginkább azzal tudtunk kiemelkedni a mezőnyből, hogy versenyképes áron nyújtottuk a konstrukcióinkat: ezt pedig úgy tudtuk elérni, hogy alacsony szinten tartottuk költségeinket, leginkább azzal, hogy nem tartunk fenn fiókhálózatot. Úgy gondolom, ezzel jelentősen hozzájárultunk ahhoz, hogy tényleges árverseny alakuljon ki a fogyasztási hitelek piacán. Különösen nagy sikernek bizonyult a Fapados Kölcsön bevezetése, amely kedvező ára, és átláthatósága nyomán nagyon sok új ügyfelet hozott. Ami pedig a jövőt illeti, egyértelmű, hogy az előttünk álló időszakban nagy hangsúlyt kell helyeznünk a márkaépítésre, emellett az áruhitelkezésben ki kívánjuk használni az e-kereskedelem gyors fejlődésében rejlő lehetőségeket.

*Mi változott az elmúlt években a piacon, és ez hogyan érintette önöket?*

A válság után dimenzióugrásnak lehattunk tanúi a szabályozói környezet alakulásában, hiszen teljes mértékben átalakult a feltételrendszer, amelyben működünk. A felügyelet – illetve később a Magyar Nemzeti Bank – hozzáállása gyökeresen megváltozott, újabb és újabb, leginkább fogyasztóvédelmi indíttatású intézkedések történtek. Ez ahhoz vezetett, hogy egy-két év alatt az alulszabályozottól eljutottunk a teljesen szabályozott piacig. Ez persze nem baj, viszont kétségtelen, hogy nagyon megterhelőnek bizonyult, annál is inkább, mert az anyavállalatunk fokozottan ügyel arra, hogy a helyben érvényes jogszabályi előírásoknak minden érintett országban maradéktalanul megfeleljen.

*Milyen vezetőnek tartja magát, és topmenedzserként mit vár el a munkatársaitól?*

Meggyőződésem, hogy az első számú vezetőnek nagyon sokat kell foglalkoznia a vállalatánál dolgozó emberekkel. Egy vállalatnak ugyanis a legnagyobb tőkéje az ott dolgozó ember, függetlenül a technológiai fejlődéstől. Ennek a tőkének a kiaknázásához pedig kellő rugalmasságra, nyílt gondolkodásra van szükség a vezető és beosztottja részéről egyaránt. Fontosnak tartom azt is, hogy azok a sikerek, amelyeket elértünk, azok helyi, magyar recept alapján valósultak meg, attól függetlenül, hogy a tulajdonos folyamatosan támogatta elképzeléseinket: nekünk nagy szereplők mellett kell helytállnunk, ezért fontos az önállóság, és a stratégiai gondolkodás képessége is. Utóbbi kapcsán érdekes, hogy a 2012-ben elfogadott hároméves stratégiánkat 80 százalékban úgy is meg tudtuk valósítani, hogy közben gyökeresen átalakultak a feltételek a piacon, úgy, hogy ezt senki nem láthatta előre.

*Hogyan tudja összeegyeztetni a munkáját a magánéletével, hogyan kapcsolódik ki?*

Tagadhatatlan, hogy mentálisan és pszichésen is nagyon nehéz évek állnak a pénzügyi szolgáltatók vezetői mögött, hiszen óriási volt rajtuk a nyomás az elmúlt években, mind a gazdasági és piaci, mind a szabályozói környezet változásai miatt. Magam is sokszor éreztem úgy, hogy szinte kilátástalan a helyzet. Ezeken a holtponatokon egyrészt a stabil családi háttér, másrészt a sport tudott átlendíteni. Utóbbi számomra a futást jelenti, amelynek nagy előnye, hogy a művelése nem igényel különösebb felkészültséget és felszerelést, tehát a családom és a munkám mellett is viszonylag könnyen tudom művelni.

*Ha tehetné, mit üzenne a Cofidis ügyfeleinek?*

Először is szeretném nekik megköszönni, hogy bennünket választottak, és megígérném, hogy a jövőben még jobb teljesítményt nyújtunk majd. A jövőben a kulcs a magasabb színvonalú kiszolgálás lesz a Cofidisnél, komoly erőfeszítéseket teszünk ennek érdekében.

BM





Commerzbank Zrt. ■



## KLAUS WINDHEUSER

---

elnök-vezérigazgató



Klaus Windheuser banki üzemgazdász diplomáját a „Frankfurt School of Finance & Management” felsőfokú intézményében, 2000-ben Düsseldorfban szerezte.

Windheuser úr 1988 óta áll a Commerzbank alkalmazásában. Miután banki üzemgazdász diplomát szerzett, különböző pozíciókat töltött be a Commerzbank AG hitelezési területén, többek között az erfurti területi fiók hitelezési osztályának, majd az észak-német vállalati üzletág regionális hitelezési vezetője volt.

2007-től a Commerzbank AG lakossági ügyfél szegmensének kockázati és hitelezési tevékenységért felelős vezetője volt, 2010-ben a Cash Management & International Business terület globális vezetőjeként pedig visszatért a Commerzbank AG „Mittelstandsbank” elnevezésű szervezeti egységéhez. Klaus Windheuser 2013 júniusa óta a Financial Engineering területet vezette, mely a középvállalati szektornak nyújtott strukturált hitelekért, valamint a globális export- és a kereskedelem-finanszírozási ügyletekért felelt. 2015. november elejétől a Commerzbank Zrt. elnök-vezérigazgatói posztját tölti be.



## ■ A változások útőerén tartjuk a kezünket

### Klaus Windheuser, a Commerzbank Zrt. elnök-vezérigazgatója

*Milyen környezetben nőtt fel?*

Két típusú ember épít karriert Németországban. Vannak, akik átlagos körülmények között nőnek fel, és vannak a vállalkozó családok gyerekei, akik jó nevű üzleti iskolába és előkelő egyetemekre járnak, kvázi részben megörökölik az esélyt a továbbtanulásra és így a potenciális sikerek már a gyerekkoruktól kezdve adóttak a számukra. Én az első körbe tartozom, szüleim a második világháború idején látták meg a napvilágot, kétkezi munkások voltak, így nem volt könnyű megélniük az ötvenes-hatvanas években. Sokat dolgoztak, hogy egzisztenciát teremtsenek. 1970-ben születtem, Düsseldorfban. Arrafelé nagyon nyitott, őszinte, széles látókörű és meglehetősen kommunikatív emberek élnek. Azt mondják, e tulajdonságok rám is jellemzőek. Egyszerű életet éltünk, karácsonykor a legkisebb ajándéknak is örültem, vagy annak, ha elmehttünk nyaralni. A szüleim nem teheték meg, hogy kocsival vigyenek mindenhova, így én inkább gyalog vagy kerékpárral jártam iskolába. A nyolcvanas évekre gyűjtöttek össze annyit, hogy saját házat építsenek. Gyerekkoromban megtanultam, hogy sokat el lehet érni, ha kitűzöd a célod, és annak eléréseért keményen dolgozol. Akinek nincs meg mindene, az talán a pénzt is jobban értékeli. A társadalmi felelősségvállalás is fontos volt számunkra, segítettük egymást, felelősnek éreztük magunkat egymásért nem csak a családban, de a szomszédok között is. Egyszóval már nagyon korán kialakult bennem az önmagamért és a mások iránt vállalt felelősség. Szerintem jó gyerekkorom volt.

*Voltak mentorai, akik példája vonzotta?*

Az iskolás éveimben nem volt mentorom, talán mert teljesen átlagos iskolákba jártam. Az első mentorommal a szakmai pályafutásom kezdetén találkoztam. A Commerzbank egyik osztályvezetője volt, és tőle kaptam az első szakmai támogatást. Nagyon okos és lelkes ember volt, akkoriban alakította ki a bank a különleges elbánást igénylő hitelek osztályát. Ő bátorított, hogy vállaljak felelősséget és vezető szerepet, amit magamtól akkoriban nem tettem volna meg. Bemutatott az ügyfeleknek és elvitt magával a bankártalálkozókra, ezzel tulajdonképpen létrehozta az első kapcsolati hálómat. A második mentorom az az ember volt, aki magasabb pozícióba ajánlott, neki köszönhetően lettem a Commerzbank hitelezési területének thüringiai vezetője. A harmadik mentorom a bank igazgatósági tagja és egyben kockázatkezelési vezetője volt. Ő látta a vállalati kockázatkezelési területen végzett középvezetői munkámat, és vezető pozíciót ajánlott a Commerzbank Csoport lakossági kockázatkezelési osztá-

lyán. Ez akkoriban elég nagy kihívásnak tűnt. Azonban szembe kell nézni az ilyen nagy kihívásokkal, mert izgalmas lehet, és ha szereted a munkádat, akkor gyorsan tanulsz, és a siker sem marad el. Érdekes, hogy bár 28 éve ugyanaz a munkaadóm, a Commerzbank, azon belül viszont sok területen dolgoztam, így sikerült sokrétű tapasztalatokat szerezniem. Lojális vagyok a munkaadómhoz.

*Miért pont a bankárszakmát választotta?*

Apám azt szeretne volna, ha az ő szakmájában helyezkedek el. Egy nagy papírgyárban volt művezető, viszont a nyári diákmunkák során arra jutottam, hogy az nem az én világom. Másrészt vonzott a bank szellemisége. S nem csak a külsőségek, vagyis, hogy a bankárok elegánsan öltöznek és kellemes környezetben dolgoznak, hanem az is, hogy emberek megtakarításait kezelik, amiből aztán hitelt nyújtanak másoknak. Így már 16 évesen eldöntöttem, hogy bankár leszek. Őszintén szólva nem voltak mélyreható ismereteim, elméleteim a bankszakmáról, de tetszett, amit ott tapasztaltam, s emellett a banki gyakorlatnak nagy tekintélye volt akkoriban.

*Hosszú commerzbankos pályafutása és mostani pozíciója azt sejteti, hogy végigjárta a ranglétrát.*

Így igaz. 1988-90-ben, a gyakornoki évek után kezdtem, amit egyéves kötelező katonai szolgálat követett. Ez után döntenem kellett, hogy egyetemre megyek vagy visszatérek a bankba. A családi körülményeimet figyelembe véve a pénzkereset is fontos szempont volt, márpedig a Commerzbank visszautasíthatatlan ajánlatot tett. Bekerültem egy hároméves programba, mely során elsajátítottam a hitelezésre és a kapcsolódó területekre vonatkozó ismereteket. Ezzel párhuzamosan – munka mellett és hétvégeken – a frankfurti „School of Finance and Management” négyéves képzésére jártam, ahol osztályelsőként, banki üzemgazdászként diplomáztam. Kemény vállalás, de fiatalon és tele célokkal ez kivitelezhető volt. A pályafutásom talán legfontosabb mérföldkövei: az a hatéves kezdeti banki munka, mely során alaposan megtanultam a szakma alapjait, ezután a hitelek átstrukturálásával foglalkozó terület, majd később a thüringiai hitelosztály vezetője lettem. Ezt követően az észak-német vállalati üzletág regionális hitelezési vezetőjeként folytattam pályafutásomat. Ekkor kaptam felkérést az igazgatóság egyik tagjától, melynek eredményeként egy ideig a lakossági ügyfélszegmens kockázati és hitelügyletekért felelős vezetőjének neveztek ki. Ezt követően a Cash Management & International Business terület globális vezetőjeként visszatértem a vállalati üzletágba. 2015 végén, még Magyarországra érkezésem előtt a közép-vállalati szektornak nyújtott strukturált hitelekért, valamint a globális export- és a kereskedelem-finanszírozási ügyletekért felelős Financial Engineering részleget vezettem.

Igen sokféle pozíciót töltöttem be a banknál, aminek köszönhetően átfogó képem van az üzletről, s nagyon hálás vagyok ezekért a lehetőségekért.

*Aztán 2015 novemberében elfogadta a Commerzbank magyarországi leánybankjának a vezetését. Sokáig gondolkodott az ajánlaton?*

Nem, már az elején nagyon lelkesített az ötlet. Kikértem a feleségem, Sarah véleményét is, mivel számomra a család a legfontosabb. Senki nem tud sikeres lenni a család támogatása és egyetértése nélkül, ezt tartom az egyik alapértéknek. Magyarországot pedig már a korábbi, globális feladatkörömmek köszönhetően ismertem, s emellett Budapest gyönyörű város, az emberek pedig kedvesek. Magyarország fejlődési szakasz előtt áll, ami érdekes üzleti lehetőségeket kínál.

*Érkezése egybeesett a kétszintű magyar bankrendszer 1987-től íródó történetének talán legnehezebb periódusával. Hogyan látja most a szektor helyzetét, kilátásait?*

A helyi és az uniós szabályozói környezet is szigorodik. A Commerzbank Zrt. elsődleges terepének számító vállalati üzletágban egyre élesebb a piaci verseny, különösen agresszív az árverseny és a kockázatviselési hajlandóság, hasonlóan a 2008 őszén kirobbant pénzügyi válság előtti időszakhoz. Mindenki számára óriási kihívást jelent a digitalizáció, szerintem senki nem tudja megmondani, mi lesz ennek a hatása, hogyan néz majd ki a bankszektor tíz év múlva. A Commerzbanknál úgy döntöttünk, hogy a változás ütéserén tartjuk a kezünket, hogy mindenkor agilisan alkalmazkodjunk, és vele együtt változzunk. Bár egyre több információhoz hozzá lehet jutni, az emberi tényező szerepe ma sokkal fontosabb, mint valaha – elsősorban abban, hogy kiszűrjük a lényeges információkat. A bankoknak arra kell fókuszálniuk, hogy ügyfeleik igényeihez a lehető legrugalmasabban alkalmazkodjanak, igényeikre gyors megoldást kínáljanak. Mindenképpen megfigyelhető a pénzügyi funkciók centralizálódása. Ezalatt azt értem, hogy a több országban jelenlévő nagyvállalati cégcsoportok központjának treasury részlege átlátja az egész banki folyamatot. Mindazonáltal a magyar cégek fokozódó globális jelenléte növekvő üzleti lehetőséget ad a kereskedelemfinanszírozásra fókuszáló hitelintézeteknek, mint amilyen a Commerzbank is. Igaz, azt tapasztaljuk, hogy az exportpiacon megjelenő magyar cégek a hitelre még mindig elsősorban úgy tekintenek, mint ami biztosítja a forrásszükségeiket, s nem akként, hogy annak kulcsszerepe lehet az aktív működőtőke menedzselésében. Emiatt nem is képesek kihasználni az ebben rejlő lehetőségeket. Úgy vélem az alapkompenciáinkon belül még van növekedési potenciál és további lehetőségek a tanácsadói szolgáltatásokat tekintve.

*Melyek azok a tulajdonságok, amelyek egyediek, versenytársaitól megkülönböztetik a Commerzbankot a magyarországi piacon?*

Bár a magyar viszonyokhoz képest viszonylag kis bank vagyunk, elég jelentős a szerepünk a közép- és nagyvállalati banki szolgáltatások terén, s szeretnénk

a területünkön a legjobbnak lenni. Mi a személyes kapcsolatokban hiszünk, abban, hogy a banknak és ügyfeleinek meg kell bíznuk egymásban. Stabil anyabanki háttérünknek hála az ügyfelek időnként gyorsan változó igényeire gyorsan tudunk reagálni. Ezt már csak az is elősegíti, hogy viszonylag kicsi a méretünk, ennek megfelelően ugyanis rugalmasan, az egyes ügyfelekre szabott megoldásokat tudunk kínálni. A Commerzbank minőségi szolgáltatásokat nyújt, amit a know-how és a hosszú évek tapasztalatai is megalapoznak. A világon egyedülálló szolgáltatási modellel és kizárólag vállalati banki szolgáltatásokkal rendelkezünk, aminek lényege talán úgy foglalható össze, hogy proaktívan igyekszünk az ügyfelek fejével gondolkodni. S globális bankként rendelkezünk is azzal a kapacitással, ami az egyre több, nemzetközi területen működő ügyfeleink kiszolgálásához szükséges. Sokrétű szolgáltatásainknak köszönhetően aktív partnerek lehetünk a treasury és az egyéb banki tranzakciókban.

*S mennyire hatja át működésüket a társadalmi felelősségvállalás, miben tud bankja értéket hozzáadni a környezeti és a szociális értékek védelméhez?*

Globális jelenléttel rendelkező bankcsoportként elég kiterjedt ez a terület. A Commerzbank magatartási kódexe, amely kivétel nélkül valamennyi dolgozóra érvényes – a jogszabályi megfelelésnél szigorúbb előírásokat tartalmaz. A vállalati felelősségvállalási útmutatónk, a ComWerte pedig meghatározza az érintettekkel folytatott interakcióinkat és azt, hogyan tehetjük fenntarthatóvá az üzleti tevékenységünket. Elkötelezettek vagyunk az útmutatóink egyikét jelentő ENSZ globális megállapodás iránt, mely a környezetvédelmet, a munkavállalókkal való méltányos bánásmódot, az emberi jogok védelmét és a korrupcióellenes harcot tűzte a zászlajára, s amit sok más német céggel egyetemben a Commerzbank is aláírt. Számos más kezdeményezést, továbbá Magyarországon művészeket támogatunk, azzal, hogy az épület belső terét galériaként működtetjük. A munkahelyek sokszínűségét célzó erőfeszítéseink elismeréseként a Legjobb Női Munkahely díjjal jutalmaztak meg bennünket Magyarországon.

*Van vezetői hitvallása?*

Meggyőződésem, hogy a bankvilágban a vezetés mindennek a kulcsa, ugyanis a banki tevékenység három alkotóeleme a tőke, az informatikai háttér és az emberek. Ennek megfelelően a hitvallásom: szakítsunk időt a vezetésre, és valljuk a legszigorúbb alapelveket, hogy ezzel a legjobb környezetet biztosítsuk munkatársainknak.

Cs.K.



Deutsche Bank AG ■  
Magyarországi Fióktelepe



## KURALI ZOLTÁN

---



vezérigazgató

Kurali Zoltán 1974-ben született Szombathelyen. Nős, két gyermek édesapja. Diplomáját a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen szerezte 1998-ban. Folyékonyan beszél angolul és németül.

Zoltán 2006-ban csatlakozott a Deutsche Bankhoz, jelenleg a Deutsche Bank AG Magyarországi Fióktelepeének vezérigazgatója, valamint a Közép-Kelet-Európa, Közel-Kelet és Afrika (CEEMEA) régió tőkepiaci területének társ-vezetője a Bank Vállalati és Befektetési Banki Divíziójában.

1999 és 2006 között a Citibanknál dolgozott a Citibank Treasury részlegén magyar és közép-európai vállalati és intézményi ügyfelek kiszolgálásán. 1998 és 1999 között a BNP-Dresdner (Hungária) Értékpapír Rt.-nél az elemzési részleg vezetője volt, azt megelőzően az Államadósság Kezelő Központnál, valamint az OTP Értékpapír Rt.-nél dolgozott egyetemi éve alatt.

## ■ Ez a régió függ a globális és európai piacoktól

### Kurali Zoltán, a Deutsche Bank AG Magyarországi Fióktelepének vezetője

*Hogyan került a pénzügyi szakmába? Iskolásként mi készítette arra, hogy ezt a hivatást válassza?*

Nem volt különösebben tudatos ez a döntés. A történelem és a matematika érdekelt, a közgazdaságtudományi egyetemen pedig ezek voltak a felvételi tárgyak. Az egyetemen szakkollégista lettem, meg persze láttam olyan filmeket, mint a Tőzsdecápa, ez vitt el a pénzügyek irányába. Az EVK (Egyetemi Vállalkozói Kollégium) szakkollégiumban volt egy tőzsdei kurzus, amire jelentkeztem, és itt sok jó barátot találtam. Kialakult egy kisebb csapat szakkollégistákból, velük együtt vándoroltam egyik brókercégtől a másikig. Először az OTP Értékpapírnál kezdtünk dolgozni, de szinte évente váltottunk, ami nagyon jó lehetőséget nyújtott a tapasztalatszerzésre. Még az egyetem alatt eljutottunk az Államadósság Kezelő Központba is, ahol az adósságkezelő adatbázis felépítésében is segítettünk 1997-ben. 1998-ban, amikor végeztem, először a BNP Dresdner Értékpapírhoz kerültem, majd 1999-ben a Citibank treasuryjében helyezkedtem el.

*Ezek a barátok még mindig megvannak?*

Igen, megvannak, de már nem egy helyen dolgozunk. A Citibank volt az első olyan hely, ahová már nélkülük mentem. Ez már nem elemzői munka volt, mint a korábbiak, hanem az értékesítéshez és a strukturált termékfejlesztéshez kapcsolódott. A Citi nagyon jó tanulópálya volt. A cég globálisan kezelte az embereket, azonnal elküldtek különféle tréningekre. Kint voltam Londonban kisebb-nagyobb megszakításokkal úgynevezett on-the-job tréningeken, ahol megismerkedtem a kötvény- és a devizapiacokkal, a derivatívákkal, a strukturált finanszírozással és hasonló termékekkel. Az volt a cél, hogy ezeket Magyarországon és a régiós piacokon is értékesítsük majd. Egy idő után értékesítési vezető lettem Magyarországon, majd a régiós derivatív termékértékesítési tevékenységet is én láttam el innen Budapestről. Ez egy teljesen természetes karrierút volt a Citinél.

*Miért ment át a Deutsche Bankhoz?*

A Citi és a Deutsche Bank együtt dolgozott egy tranzakción, ami végül nem jött létre, de a munka közben megismerkedtem a Deutsche Bank munkatársaival. A hitelintézet akkori magyarországi vezérigazgató-helyettese, aki a globális piacokért felelt, kiment Londonba, ezért kerestek egy embert Magyarországra. Én lettem a kiszemeltjük. Nagyon szerettem a Citinél dolgozni, de érdekes lehetőségeket láttam a Deutsche Bank üzleti modelljében, főleg az ún. feltörekvő piaci területen. Ez 2006-ban történt. Innentől két párhuzamos vonalon épült tovább a pályám. Egyrészt a helyi szerepkörben léptem előre, 2007-ben én lettem a vezérigazgató, miután az elődöm távozott. Emellett a Deutsche Banknál a globális piacok, majd a tőkepiacok területen kezdtem karriert építeni. Először Kelet-Európáért lettem felelős 2008-ban, majd 2010-től már Izraelért is, ehhez jött később a kötvénykibocsátási tevékenység az egész CEEMEA-régióban, és most már a tőkepiaci finanszírozási terület és a pénzügyi és kockázatkezelési megoldások is hozzám tartoznak ezekben az országokban, amellet, hogy a budapesti fióktelepet vezetem. Nagyon jó, hogy egy ilyen cégnél egyszerre lehet befutni helyi és regionális karriert.

*Most hány országért felelős?*

95 ország van a CEEMEA-régióban. De nem vagyunk jelen mindenhol banki licenccel, csak Magyarországon, Lengyelországban, Csehországban, Oroszországban, Ukrajnában, Törökországban, Izraelben, Dél-Afrikában, Szaúd-Arábiában és az Egyesült Arab Emírátságokban, a többi országban határon átvéelő szolgáltatást nyújtunk, többnyire a Deutsche Bank AG londoni fióktelepén keresztül. Ez jó, mert sokszínű a munkám. Mindegyik ország más miatt érdekes. Van, ahol finanszírozást végzünk, van, ahol kötvénykibocsátást szervezünk. Persze ezt nem egyedül csinálom, 66 fős régiós csapatom van szétszórva több országban. Én közvetlenül benne vagyok néhány tőkepiaci vagy kockázatkezelési ügyletben, a saját ügyfeleim tranzakcióin dolgozom főleg a közép-európai régióban, a távolabbi országokban folyó munka nagy részét alapvetően a londoni és a régiós csapat végzi.

*Milyen vezetőnek lenni egy ennyire nemzetközi csapatban?*

Teljesen ugyanolyan, mintha egyféle nemzetiségből állna. Ha a célok egyértelműen meg vannak fogalmazva, akkor ez összekovácsozza az embereket. A társaság gondolkodása teljesen hasonló.



*Önnek mi a legfontosabb vezetői erénye?*

A Citinél volt egy vezetői tréning, amelynek a jelmondata az volt, hogy „lead by example”. Nem szeretek csak menedzser lenni. Én is dolgozom tranzakciókon, közvetlenül az ügyfelekkel. A kollégák tudják, hogy nem csak prédikálok nekik, de én is elvégzem ugyanazt a munkát, amit ők. Londonban például enélkül nagyon nehéz lenne vezetőként érvényesülnöm.

*A pályája során melyek voltak a legizgalmasabb időszakok?*

A 2008-as válság olyan tapasztalatot jelentett, amit nem cserélnék el semmire. Nagyon nehéz időszak volt. Akkor kaptam meg Közép-Európát, viszont teljes egészében Magyarországgal foglalkoztam, mivel voltak itt olyan tranzakciók, amelyeket a kollégák Londonból kötöttek, de nem alakultak olyan jól, ahogy azt várták. Ezek főleg derivatív ügyletek voltak, amelyeknek a rendezése időbe tellett. A 2009 utáni időszak is nagyon érdekes volt, amikor a közép-európai országok, köztük Horvátország, Szlovénia, Magyarország is azzal szembesült, hogy nem férnek hozzá az európai kötvénypiachoz olyan mértékben és árázás mellett, mint korábban, így át kellett pozicionálni őket a globális piacokra. Az új forrásokat ezután nem euróból, hanem dollárból lehetett más befektetőktől bevonni. Jó időben felismertük a változó piaci helyzetet, és sikerült is viszonylag sok tranzakciót lebonyolítanunk és ügyfeleinket új tőkepiaci forrásokhoz juttatni. Magyarországon lakossági üzletágunk nem volt, ezért a lakossági jelzáloghiteleket érintő problémákból kimaradtunk, ami nagy szerencse. Sok feszültséget, extra munkát megspóroltunk így. A tranzakciós illeték már jobban érintett bennünket, ezek a költségek az ügyfeleink üzlethez való hozzáállását is átalakították, ezért az üzleti modellünket valamelyest át kellett alakítanunk. Ezek viszont már nem voltak olyan eget rengetően nehéz ügyek, sikerült nagyobb veszteség nélkül megoldani a problémákat.

*Mire épül az üzleti modelljük?*

Magyarországon alapvetően multinacionális cégek itteni leányvállalatait szolgáljuk ki. KKV ügyfélkörünk nincs. A multiknak nyújtunk cash-menedzsmen, treasury és letétkezelési szolgáltatásokat. A mi tevékenységünket ezért alapvetően az befolyásolja, hogy az ügyfeleink alaptevékenysége hogyan alakul, mennyire tudnak bővülni, fejlődni, mennyire akarnak más piacokon terjeszkedni, exportálni. A mi növekedésünk kevésbé rajtunk, inkább az ügyfélkörön múlik. Ez a történet főleg a szolgáltatásokról szól. Ha kell, adunk hozzá hitelt is, de a tevékenységünk nem a hitelezésen alapul. A nemzetközi tőkepiac szempontjából releváns legnagyobb magyarországi vállalatokat, bankokat és állami intézményeket pedig alapvetően Londonból szolgáljuk ki.

*Mekkora a verseny ezen a piacon?*

A helyi multicégek piacán van verseny, de ezek a cégek alapvetően hálózatban gondolkodnak. Ha Németországban van egy gyártó cég, amelynek jelen kell lennie több piacon, úgy választ bankot, hogy az is jelen legyen ezeken. Persze ezeket a szerződéseket is rendszeresen felülvizsgálják, és akkor versenyképesnek kell lenni árazásban és szolgáltatásban, ha nyerni akarunk, de alapvetően ezek hosszabb távú ügyfélkapcsolatok. A tőkepiaci tevékenységünk nagyon versengő, ügyletről ügyletre meg kell küzdeni az ügyfeleink bizalmáért.

*Hogyan látja a magyar gazdaság helyzetét?*

Az alapvető egyensúlyi és növekedési folyamatok megfelelőek, a gazdaság kockázatai jelentősen csökkentek az elmúlt néhány évben. A közép-európai országok szinte kivétel nélkül véghezvittek egy komoly fiskális konszolidációt a 2008-as válság óta. Innentől kezdve a kockázatok kisebbek, a tőkeáttétel is csökkent. A közép-európai régió most biztonságosabb, mint a válság előtt volt. Ami probléma, hogy ez a régió a globális és európai piacoktól függ. Az a kérdés, ezeken lesz-e valamilyen sokk. Azt gondolom, ha lesz is, Közép-Európára akkor is kisebb lesz a hatása, mint 2008-ban.

*Melyek most a legnagyobb kihívások a piacon?*

Itt, Magyarországon az, hogy a magyar gazdaság szerkezete továbbra is nyitott marad-e. Ha igen, és több nemzetközi cég jön ide, kereskedik, alapít itt leányvállalatot, az a mi üzletünknek jó. A másik nagy kihívás az alacsony kamatszint. A vállalati üzletünk alapja az, hogy a forrásainkból hitelezünk, ami elég nehézkes, ha negatív a kamat. Ebben a makrokörnyezetben nagy kihívás, hogyan lehet az alapvető kereskedelmi tevékenységet nyereségesen végezni, pusztán a szolgáltatásokból az alacsony díjak miatt ugyanis nem lehet igazán megélni. Emellett hosszabb távon az is kihívást jelenthet, ha kialakulnak olyan fizetési szolgáltatások, amelyek elvesznek a bankoktól üzletet. Például a FinTech cégek, olyan technológiák, amelyek diszintermediálják a bankrendszert, mindemellett kevésbé szigorú szabályozói elvárásoknak kell megfelelniük, hosszabb távon problémásak lehetnek. Ez várhatóan először a lakossági és KKV ügyfélkörnél jelentkezik majd, de mi sem mehetünk el mellette. Nekünk is fejleszteni kell, hatékonyabbá kell tenni a szolgáltatásokat.

H. B.



Duna Takarékszövetkezet Zrt. ■



## ILLÉS ZOLTÁN



elnök-ügyvezető

Illés Zoltán 1977-ben a Pécsi Tanárképző Főiskolán matematika-fizika szakos tanári diplomát szerzett. 1992-1993-ban a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen posztgraduális képzésén vett részt, ahol 1995-ben pénzügyi közgazdasági szakosító oklevelet kapott, majd 2001-ben a Nemzetközi Bankárképző Központ Felsőfokú banktanácsadói képzését szerezte meg.

Az 1980-as évektől kezdve részt vett a Halászi Takarékszövetkezet életében, több mint egy évtizedig küldöttként képviselte a tagságot, 1990-től elnöki pozícióba került.

2008. június 30-án létrejött üzleti fúzió, mely során az Esztergomi Takarékszövetkezet beolvadt a Halászi Takarékszövetkezetbe és létrehozták az ország legnagyobb szövetkezeti pénzügyintézetét, a DUNA Takarékszövetkezetet.

2012 őszén a szövetkezet tulajdonosai úgy döntöttek, hogy Hitelintézet alakuljon át bankká, zártkörűen működő részvénytársasággá. Az átalakulási folyamat 2013. szeptember 30-ig tartott.

Hitelintézeti vezetői munkája mellett a 1993. novemberi megalakulásától 1998-ig volt az Országos Takarékszövetkezeti Intézményvédelmi Alap alelnöke. További tisztségei között kiemelendő az OTIVA alelnöki (1993-1998), a Takarékbörker FB elnöki (1995-1996), a Takarékbank Rt. Igazgatósági tagi (1997-2002) pozíciói. Továbbá Lombard Lízing Rt. Felügyelő Bizottsági tagja volt 2001 és 2011 között, Takinfo Kft. FB elnöki tagja volt 2002 októbere és 2004 júniusa között, a Takarékbank Rt. Igazgatósági tagja volt 2004 májusa és 2007 májusa között, illetve az OTIVA Igazgatóság tagja volt 2010 és 2013 között. Munkája több alkalommal is elismerésre került: 1986-ban Miniszteri Dicséretben részesült, 2002-ben Takarékszövetkezeti Érdeméremmel, 2009-ben pedig a Károlyi Sándor emléklappal jutalmazták munkásságát.

## ■ Aki 30 évre tervez

### Illés Zoltán, a Duna TakaréK Bank elnöke

*Hogyan lesz egy matematika-fizika szakos tanárból bankár?*

Ennek prózai oka van: az édesanyám alapította ezt a pénzügyintézetet 1960-ban, Halászi Takarékszövetkezet néven, a Mosonmagyaróvártól 3 kilométerre lévő településen. Azt követően aztán harminc évig ő volt a takaréK elnöke. Édesapám matematika-fizika szakos tanár volt, ami nagy szerepet játszott abban, hogy én is ezt a pályát választottam. Tizenhárom évig tanítottam, 1990-ig. Akkor ment nyugdíjba édesanyám és én vettem át a helyét, miután a takaréKszövetkezet küldöttgyűlése négy jelölt közül engem választott elnöknek. Nem voltak azonban teljesen ismeretlenek a pénzügyek előttem, mivel azt követően, hogy édesapám 1983-ban tragikus körülmények között elhunyt, már elkezdtem részt venni a takaréKszövetkezet ügyeiben, próbáltam segíteni édesanyámnak.

*TakaréKszövetkezeti elnökké választásában szerepet játszott, hogy addig az édesanyja töltötte be e pozíciót?*

Természetesen. De az is sokat jelentett, hogy nemcsak az édesanyámat, hanem engem is jól ismertek. Egyike voltam annak a száz küldöttnek, akiket a takaréKszövetkezet tizenhatezer tagja közül választottak ki, éveken át ott voltam minden küldöttgyűlésen. Akkor nagyon kicsi volt még a Halászi TakaréKszövetkezet, az igazat megvallva, 10-15 évvel később, amikor már jóval nagyobbak voltunk, nem mertem volna vállalni ezt a feladatot. Csak összehasonlításként: míg 1990-ben 30 millió forint volt a takaréK vagyona, 400 millió a betétállománya, 5 fiókban 17 alkalmazott dolgozott, addig most 2,743 milliárd a jegyzett tőke, 61 milliárd a betétállomány, 26 fiókunk és 200 alkalmazottunk van.

*Alighanem magyar csúcs, hogy a takaréKot 57 évvel ezelőtti megalapítása óta ketten elnökölték: az édesanyja és ön, miután 1990 után rendre újráválasztották, ráadásul ellenjelölt nélkül. Mennyi lehet majd az ön rekordja?*

A jelenlegi mandátumom 2020-ig tart, addig mindenképpen szeretnék maradni. Ha ez sikerül, akkor beérném édesanyám 30 éves rekordját, hiszen pontosan ugyanannyi ideig lennék elnök, mint ő. De mindettől függetlenül, mint részvényes, remélem még hosszú ideig figyelhetek és ügyelhetek a bank működésére.

*Visszatekintve, melyik volt az elnöksége legnehezebb szakasza?*

Egyértelműen a 2008 őszén kirobbant válság utáni periódus. Már csak azért is, mert pont abban az évben egyesültünk az Esztergomi Takarékszövetkezettel. Ez volt a csúcspontja az 1990-ben megindult rendkívüli fejlődésnek, mely során a Halászi Takarékszövetkezet fokozatosan növelte állományait, bővítette fiókhálózatát. Például 1997-ben Győr belvárosában és Jánossomorján nyitottunk új kirendeltségeket, 1998-ban pedig megvásároltuk a Takarékbank győri fiókját, amivel sikerült megerősíteni megyeszékhelyi jelenlétünket és piaci részesedésünket. Más kérdés, hogy az aktivitás miatt folyamatosan növelni kellett a takarékszövetkezet tőkéjét, ami a tulajdonosi kör csökkenését okozta. A tőkeemelés érdekében ugyanis a részjegyek névértékét 2001-ben a százszorosára, 1 ezerről 100 ezer forintra kellett emelnünk, amire a 16 ezer akkori tagból csak 250 volt képes, miközben 93 új tag is csatlakozott. Volt, aki többet jegyzett 100 ezer forintnál. Egyúttal megújultak a takarékszövetkezet irányító testületei, azokba az én javaslatomra olyanok kerültek be, akikről úgy véltem, hogy a következő 15-20 évben hatékonyan tudják segíteni a takarékok fejlődését. Az újak egyike volt Garancsi István, aki 2001-ben még nem volt annyira közismert, mint most. Az ő beválasztását én javasoltam, miután rendkívül megbízhatónak tartottam. Annak alapján, hogy 1992 óta üzleti kapcsolatban álltunk egymással, ő volt a Takarékok Bróker elnök-vezérigazgatója. Az új tisztségviselőkkel szembeni várakozások teljesültek is, hiszen 2001-től folytatódott a takarékszövetkezet meredek fejlődése. Igaz, az a régi vágyam nem teljesült, hogy a megyén belül a rajkai és a nyúli takarékszövetkezettel egyesüljünk. Ezért 2007-ben új terjeszkedési lehetőség után kellett nézni, s ekkor merült fel az, hogy az esztergomi takarékkal fuzionáljunk.

*Miért pont az esztergomival? Honnan jött ez az ötlet?*

Onnan, hogy Garancsi István az Esztergomi Takarékszövetkezet vezető testületében is benne volt, az igazgatóság társadalmi elnöki posztját töltötte be. Fontos szerepe volt abban, hogy az esztergomi takarékszövetkezet talpon tudott maradni és jó erőben volt az egyesüléskor. 2007-ben mérete szerint a Halászi Takarékok az ország 3. legnagyobb szövetkezeti pénzügyintézete volt, míg az Esztergomi Takarékok a 17. Az egyesüléssel létrehoztuk az ország legnagyobb szövetkezeti hitelintézetét, a Duna Takarékszövetkezetet.

*De jött a válság...*

Valóban, ami minket is jelentősen megtépzott, visszavetette a fejlődésünket. Bár csak 2006-ban indítottuk el a devizahitelezést, azt követően nagyon aktívává váltunk, így a válság kitörésekor a hitelállományunk egyharmada már svájci frankban és euróban volt. Ezért az elmúlt évek intézkedései rengeteg kárt okoztak bankunknak.

*Gondolta volna 1990-ben, hogy a takarékszövetkezet egyszer majd bank lesz?*

Ez nem volt benne a gondolkodásunkban, a stratégiában. Az esztergomi takarékkal való egyesülést követően ugyanis szépen fejlődtünk. Amikor 2013-ban bankká váltunk, sokan azt feltételezték, hogy erre azért került sor, mert mi tudtunk a készülődő takarékszövetkezeti integrációs törvényről, és így akartuk elkerülni azt, mivel kimaradtak azok a takarékok, amelyek bankká való átalakulása éppen folyamatban volt. Ezzel szemben az az igazság, hogy 2012 nyarán termelészövetkezeti vezetőkkel találkoztam, ahol arról esett szó, hogy állítólag kormányberkekben két szövetkezeti törvényjavaslat verseng egymással. Meglepődtem és elgondolkodtam, hogy ennek milyen következményei lehetnek ránk, hiszen a szövetkezeti törvénynek is kőkeményen meg kellett felelnünk. Ezt a dilemmámat megosztottam Garancsi Istvánnal is, felvetve neki, mi lenne, ha átalakulnánk bankká, hiszen akkor kikerülnénk a szövetkezeti törvény hatálya alól. Többszöri beszélgetésünk után azt mondta, döntssem el én, hogy szövetkezet maradunk, vagy bankká alakulunk. Ez alapján 2012 szeptemberében elindítottam a bankká való átalakulás folyamatát – három hónappal azelőtt, hogy a takarékszövetkezeti szektor átalakításáért felelős kormánybiztost kinevezték volna. Mint utólag Garancsi István nekem elmondta, ő nem tudott arról, hogy a bankká való átalakulásban lévő takarékszövetkezetek kimaradnak az integrációból. Tehát sem a tulajdonosok, sem menedzsmentünk nem tudott a készülő törvényről, azt nem tudtuk befolyásolni.

*Nem bánta meg, hogy nem maradt a katedránál?*

Nem, szerintem egy pedagógus bőven elég a családban. Elismerem, hogy pályamódosításomban nagy szerepet játszottak az egzisztenciális, jövedelmi és karrier lehetőségek. Mérlegre tettem az előnyöket és hátrányokat és az előnyök felé billent a mérleg nyelve. Ma is megvan az a kockás papírom, amire ezeket felvezettem. 1990-ben a számomra álomnak tűnő havi bruttó 25 ezer forint alapfizetést kaptam vezetői munkámért, ami legalább háromszorosa volt a korábbi, tanári keresetemnek.

*S mit tudott hasznosítani a matematika-fizika tanári képesítéséből a pénzügyekben?*

Sokat, hiszen a matematikai ismeretek, az ebből eredő gondolkodásmód nagyon fontos minden területen. Például gyerekcipőben járt még a számítástechnika bevezetése, amit 1990-ben gyorsítottunk fel. A takaréokban minden a matematikára épült, élveztem minden percét. Nostalgiaival emlékszem vissza a váltóleszámítolásokra, melyekből több százat csináltunk egy évben és szinte versenyeztünk ebben Olga nénivel, aki 40 évig volt a takarékok főkönyvelője. 1990-ben mind méretében, mind szervezetileg kis intézmény voltunk,

ezért fokozatosan ismertem meg a szövetkezeti mozgalmat és tanultam bele a pénzügyekbe. Később viszont a törvényi előírásoktól függetlenül szakmailag is igyekeztem magamat folyamatosan képezni. Ezért 1992-1993-ban a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen posztgraduális képzésén vettem részt, ahol 1995-ben pénzügyi közgazdasági szakosító oklevelet kaptam, majd 2001-ben a Nemzetközi Bankárképző Központ felsőfokú banktanácsadói képesítését szereztem meg.

*Nem zavarja, hogy önt alig ismerik az országban, a Duna TakaréK Bankról mindenkinek Garancsi István neve ugrik be?*

Ez engem egyáltalán nem zavar. Soha nem szerettem ugyanis a reflektorfényben lenni. Akik ismernek, tudják, hogy milyen ember vagyok és nekem ez elég. Nagyon szeretem Halászit, ahol születésemtől fogva élek, Mosonmagyaróvárt, s ahol több mint egy évtizedig okítottam sok száz diákot. De az egész Szigetköz a szívem csücske. Sokan ismernek, elismernek, ebben a közegben vagyok otthon. Számomra a legfontosabb, hogy – ahogyan édesanyámban is – bennem is bíznak az emberek. Soha nem tekintettem magamat bankárnak. Édesanyám miatt mondhatni, a takarékszövetkezetben nőttem fel, így alapvetően szövetkezeti vénám van, de 2013 óta igyekszem bankári fejjel is gondolkodni, próbálok ötvözni a szövetkezeti múlt értékeit a modern banki gyakorlattal. Ebben most sok igazi bankár szakember segít nekem. Feltétlenül meg kell említenem Csicsáky Péter vezérigazgatót, aki 20 évig vezette a TakaréKbankot, és az „Év Bankára” cím tulajdonosa.

*Milyen vezetőnek tartja magát?*

Az igazat megvallva nem vagyok túl szigorú, és racionális, még nem tudok igazi kapitalista lenni. Mivel fokozatosan nőttem fel az általam vezetett pénzintézettel, mind a dolgozókkal, mind az ügyfelekkel közvetlenebb, szorosabb a kapcsolatomban, mint más pénzintézetekben a vezetők kapcsolatai. Nagyon erős a kölcsönös bizalom.

Úgy gondolom, jó emberismerő vagyok, megfelelő empátiával rendelkezem és mindig stratégiákban gondolkodtam. Örülök, hogy amit eddig az életemben elterveztem, azt sikerült megvalósítanom.

Cs.K.





Erste Bank Hungary Zrt. ■



## JELASITY RADOVÁN

elnök-vezérigazgató



Jelasity Radován 2011. június 1-je óta az Erste Bank Hungary Zrt. elnök-vezérigazgatója. Széles körben elismert bankár, aki alaposan ismeri a kelet-közép-európai régiót, kiemelkedő szakmai pályafutása során kereskedelmi bankoknál és felügyeleti szerveknél egyaránt széles körű tapasztalatokat szerzett. 2016 októberétől ügyvezetői jogokkal nem rendelkező tanácsstagként kérték fel a görög bankmentő alaphoz (HFSF). Ezentúl az Erste Befektetési Zrt. felügyelő bizottságának elnöke.

Jelasity Radován a Szerb Nemzeti Bank elnökeként tevékenykedett 2004 és 2010 között, ezt megelőzően három éven át a szerb jegybank alelnöki posztját töltötte be. Jegybankárként fontos szerepet játszott a szerb bankszektor és biztosítási piac konszolidálásában, valamint a szabályozói és felügyeleti szervek megerősítésében, továbbá kulcsszerepet töltött be Szerbia nemzetközi pénzügyi intézményekkel folytatott tárgyalásain. A Banking Rehabilitation Agency (Bankrehabilitációs Ügynökség) alelnökeként közreműködött a bankrendszer átszervezésében és számos nagybank privatizációs folyamatának elindításában. Ezt megelőzően Frankfurtban a McKinsey&Company kötelékében németországi, lengyelországi és bulgáriai banki projektekből vett részt. Banki pályafutását a frankfurti Deutsche Banknál kezdte, ahol négy éven át Kelet-Közép-Európáért felelős területi vezetőként dolgozott.

## ■ A bankszektornak újra kell definiálnia magát

### Jelasity Radován, az Erste Bank Hungary elnök-vezérigazgatója

*Hogyan gondol vissza a gyerekkorára?*

Egyszerű vidéki családból származom. Gyerekkoromban többnemzetiségű faluban nőttem fel, ahol fontos volt, hogy gyorsan megtanuljam, kinek kell magyarul, horvátul, vagy szerbül köszönni. Amikor kollégiumba kerültem, ösztöndíjat kaptam, utána pedig a magyar állam ösztöndíjasaként mentem ki Jugoszláviába. 1990-ben, életemben először kerültem ki Németországba egy diákkonferenciára. Ezt követően döntöttem el, hogy vissza akarok menni oda, megtanulni a nyelvet. Így is történt, 10 hónapig tanultam németül, ami után 3 hónapos gyakorlati képzésen vehettem részt a Siemensnél, ahol többet kerestem, mint amennyibe a 10 hónapos ott-tartózkodásom került. Megtanultam, hogy nincs annál jobb befektetés, mintha magába investál az ember. Nem akörül forogtak a gondolataim, hogy bankár legyek, de édesapám kalauz volt, és a pénzhez való kötődésem azóta megvolt, hogy a nagy táskájával hazajött, és én számolhattam meg, hogy mennyi pénz volt benne.

*Voltak tanítómesterei, mentorai, akár az iskolában, akár azután?*

Feleségemmel való megismerkedésem után, aki amerikai állampolgár, döntöttem el, hogy az egyetem befejezése után kimegyek Amerikába MBA-képzésre, de ott hamar rájöttem, hogy ez nem könnyű, ha az embernek nincs sok pénze. Felhívtam az ottani magyar katolikus templomot, amelyről kiderült, hogy az épületét Wildinger Jakab, korábbi hercegszántói plébános vásárolta meg 1931-ben, akit a nagyapám jól ismert. A templomban engem fogadó Somos József atya felajánlotta, hogy lakjak a parókián. Két évig laktam ott, ami hatalmas segítség volt, enélkül nem tudtam volna befejezni a képzést.

A következő mérföldkö Walter Wallmann német úriember volt, aki 1994-ben előadott az egyetemen, és mivel nem volt olyan jó az angolja, önkéntelenül is fordítottam neki. Az előadás után tudta meg tőlem, hogy Magyarországról jöttem, amely annyi mindent tett a német újraegyesítésért. Ez is közrejátzott abban, hogy Frankfurtban, a Deutsche Banknál helyezkedtem el nyári gyakorlaton, ahol aztán állást is ajánlottak később. Ez az úr Frankfurt polgármestere, Hessen kormányzója volt, akinél egy évig még ingyen is lakhattam.

Itt került sor 1997 júliusában a következő nagy találkozásra, Mladjan Dinkics egyetemi asszisztenssel, aki szemrebbetés nélkül az első találkozón kijelentette, egyszer majd ő lesz a nemzeti bank elnöke. 2000. október 5-én, miután eltá-

volították Milosevicset, felhívott, nincs-e kedvem a Jugoszláv Nemzeti Bankban alelnökként dolgozni. Akkor voltam 32 éves. Elfogadtam az ajánlatot, és magyar útlevéllel elutaztam Belgrádba, hiszen csak 2000 végén kaptam meg a szerb állampolgárságot egy egyedi kormánydöntés alapján. Tíz évet töltöttem ott, először alelnökként, majd 2004-től 2010-ig elnökként.

A negyedik meghatározó mérföldkő egy bécsi fejedelmhez kötődik, aki nem sokkal azt követően, hogy elkezdtem dolgozni az Unicreditnél az osztrák fővárosban, fél szóval megemlítette, hogy az Erste Bank vezérigazgatót keres a magyar leánybankjához. Egy smsváltás és egy Andreas Treichl-lel való találkozás után, három héttel később „leigazoltam” Magyarországra. 24 év után hazatértem!

*Mik voltak az első benyomásai a pénzügyi világról?*

Az első tapasztalatom nagyon rossz volt. Amikor kimentem Németországba, rádöbbsentem, hogy Magyarországon olcsóbban, kamat nélkül lehet kocsit vásárolni, mint ott. Megrendeltem egy autót, mely 3 millió forintos vételárának 60 százalékát előre kellett kifizetni. Csakhogy az átvételkor, a maradék 40 százalék mellett, még 400 ezer forint egyszeri kezelési díjat is elkértek. Ez 1996-ban volt, mielőtt megnősültem volna.

A másik rossz tapasztalatom a svájcifrank-alapú hitelezéshez kötődik. Szerbiában a bankok kevesebb, mint egymilliárd frank értékű ilyen hitelt nyújtottak, míg Magyarországon közel 20 milliárdnyit. A sors viszont úgy hozta, hogy míg én egyetlen svájcifrank-alapú hitel folyósítását sem hagytam jóvá, és Szerbiában agyondicsérnek, hogy a svájcifrank-hitelezés nem burjánzott el, addig Budapesten a devizahitelezés miatt számtalanszor tüntettek a házunk előtt.

*Milyen érdemi változások mentek végbe a pénzügyekben pályája alatt, mik voltak a legizgalmasabb kihívások?*

2008-ig a csillagos ég volt a határa a pénzügyi szektornak, az állami, a nemzeti banki beavatkozás szitokszónak számított. A bankszektor messze a legattraktívabb munkaadó volt, maguk a bankárok meg szent teheneknek számítottak. A válság beálltával viszont bebizonyosodott, hogy a központi bankban dolgozók is tudnak valamit, hogy azért nincs „kolbászból a kerítés”, illetve, hogy aki jó időben felelősségteljesen tartalékokat halmozott fel, annak nem kell azonnal Washingtonba koldusútra indulnia. Utólag hihetetlennek tűnik, hogy mekkora tőkével, milyen hitelezési praxissal és milyen marzsokkal működhetett egy bank Magyarországon a válság 2008 őszi kirobbanásáig úgy, hogy a kutya sem törődött a transzparenciával, vagy a fogyasztóvédelemmel. Most már teljesen más világban élünk és ez még csak a kezdet. Jönnek például a fintech cégek, az ügyfelek adatait – persze az ő egyetértésükkel – a bankoknak a harmadik fél kérésére ki kell adniuk. Emellett a javadalmazást is alaposan át kell dolgozni, ugyanis az értékesítésben dolgozó kollégák fizetése nem függhet közvetlenül az általuk értékesített szolgáltatások jövedelmezőségétől.

*S mi a szerepe most a hazai bankrendszernek?*

Korábban a politikusok is maximálisan kihasználták mindazt, amit a bank-szektor úgymond rosszul csinált az utóbbi 10 évben. A bankár igazi szitokszó lett. Noha még tíz évvel ezelőtt az egyik legattraktívabb szakma volt, most már átestünk a ló túloldalára. Szerintem nagyon-nagyon sokat, és sok évig kell dolgoznia a hazai bankoknak ahhoz, hogy legalább részben visszanyerjék a korábbi megbecsülésüket. A bankárok a gazdaság és az egész társadalom fejlődése szempontjából nagyon fontos szerepet töltenek be, pénzt csatornáznak a betétesek és a beruházók között, gondját viselik a betétesek pénzének, biztosítják a pénzforgalmat.

*Mennyire igényelnek mást a lakossági ügyfelek ma, mennyiben tér el a hitelezés a korábbtól?*

Kamasz gyerekeimnek havonta kell elmagyaráznom, miért számít fel az Erste Bank extra pénzt a különböző szolgáltatásokért. Azt sem értik, hogy miért nem lehet sok szolgáltatást kizárólag mobilbankon keresztül végezni, vagy, hogy mire valók még a bankfiókok. Ez csak a kezdet, szerintem egy teljesen új generáció nő fel, amelynek egészen más lesz a viszonya bankrendszerhez. Banki szolgáltatásra szükség lesz, de hogy milyen mértékben vagy formában lesz szükség bankokra, az már egy más kérdés.

*És hol van, illetve lesz az Erste? Melyek a legfontosabb jellemzői, sajátosságai, amelyek alapján jól kirajzolódik a bank egyedisége, személyisége?*

Az Erste Bank más, mint a többi magyarországi bank, és nem csak azért, mert 15-15 százalékban az állam, illetve az Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank a tulajdonosunk. Először is ezt a bankot 1819-ben nem azért alapították, hogy pár ember degeszre keresse magát, hanem azért, hogy a „kisember” házat vagy lakást tudjon vásárolni magának, ami szerintem ma is legalább annyira aktuális, mint 200 évvel ezelőtt. A sok külföldi bankhoz képest óriási az önállóságunk. Az Erste elsősorban a jövőbe néz, mert azt tudja megváltoztatni, és a múlt tapasztalatai miatt nem engedi el a jövő esélyeit sem; lásd a Citibank lakossági üzletágának megvásárlását. Arra is büszkék vagyunk, hogy olyan családnak vagyunk a része, amely itt, Közép-Kelet-Európában látja a saját jövőjét és értéke is a régió megítélésétől függ.

*S mennyire működnek társadalmilag felelősen, járulnak hozzá a környezeti és a szociális értékek védelméhez?*

A mi társadalmi felelősségvállalásunk nem válik el az üzleti tevéységünk-től. Osztrák tulajdonosaink már egy külön intézményt is alapítottak „Zweite” néven, amin keresztül megpróbálnak pénzügyi szolgáltatást nyújtani azoknak az ügyfeleknek, akik egy klasszikus bank szemszögéből nem finanszírozhatók. Magyarországon az Erstén belül is van egy külön szervezeti egységünk, mely a

civil szervezeteknek, társadalmi vállalkozásoknak is megpróbál adni, és szerencsére sok esetben ad is pénzügyi finanszírozást, akár hiteleket is, és ezen kívül felvállal egyfajta mentorálást. Elvárás, hogy az Erste alapításának 200. évfordulójára minden országban meglegyen az a külön szervezeti egység, amely nem csak a társadalmi felelősségvállalást segíti, hanem megpróbál olyanokat finanszírozni, akik nem hagyományos banki ügyfelek, vagy egyelőre társadalmi felzárkóztatásra szorulnak. A fenti példánál maradva, például olyan szervezeteknek igyekszünk hitelt folyósítani, amelyek nem tudnak fedezetként felajánlani sem épületet, sem kocsit, sem egyéb garanciát vagy jelzálogot, viszont van 10-15-20 éves múltjuk, ami szerintem ugyanúgy megfinanszírozható.

*Van vezetői credója?*

Kedvenc újvidéki zeneszerzőm dalának refrénje szerint „valaki ott fentről mindent lát”. Hiszek abban, hogy becsületes és jó munkából meg lehet élni, és az élet igazolta ezt nekem Chicagóban, Frankfurtban, Belgrádban, Budapesten is. Talán részben ezért is vagyok minden volt munkavállalóm számára a mai napig elérhető, sokakkal tartom a kapcsolatot és jelentős kapcsolati tőkére tettem szert, ami nekem sokkal többet jelent a pénznél. Jó csapatot kell felépíteni, ahol az egyes vezetőknek szakmailag többet kell tudniuk nálam. Ettől nem félni kell, hanem örülni kell ennek. Ugyanis ez serkent, továbbfejleszt engem is, csapatokra, nem egyénekre tudok építeni, ez utóbbi egyébként nagyon veszélyes is lenne.

*Milyen képességeket és tulajdonságokat becsül a vezetőtársaiban?*

Az önkritikát, azt, hogy úgy viselkedjenek a bankban, mintha ez a saját vállalkozásuk lenne, és hogy az embereknek legyen energiájuk, mert e nélkül csapatot vezetni, céget és egyben jövőt építeni lehetetlen.

*Melyek az alapvető követelmények a bank összes dolgozója számára?*

Az, hogy az ügyfeleket utólag ne oktassák ki arról, mit írtak alá, ugyanis nekik megértésre és tanácsra van szükségük. Mi az ügyfelekből élünk, az ő bizalmuknak köszönhetően tudjuk fenntartani ezt a nagy bankot. Sokan próbálják elhíttetni, hogy minden bank ugyanolyan. Pedig nem! Igenis van olcsóbb és drágább, jobb és rosszabb bank. Az Erstének mindenki akkor tenne nagy szívességet, ha rajtunk kívül még megkérdezne pár bankot, ők mit ajánlanak. Mi nem félünk a konkurenciától. Még ma is megrökönyödve veszem észre, milyen mértékben használják ki egyes szereplők azt, hogy az emberek nem hasonlítják össze a különböző ajánlatokat, illetve bedőlnek annak az ígéretnek, hogy minden bank egyforma. Minél nagyobb a transzparencia, minél erősebb a konkurencia, annál jobb és fényesebb jövője lesz az Erste Banknak és a teljes bankszektornak is.

Cs.K.



Erste Lakástakarék Zrt. ■



## UNGVÁRI KRISZTIÁN

---



vezérigazgató

Ungvári Krisztián 1975. december 7-én született Gyöngyösön. Budakalászon él, nős, 3 gyermek édesapja.

Általános és középiskolai tanulmányait Egerben végezte. 2001-ben végzett a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Közgazdaságtudományi karán. Egyetemi tanulmányai mellett 1997-től 2000-ig az Első Magyar-Angol Bróker Rt. értékpapír kereskedőjeként tőzsdei, tőzsdén kívüli és állampapír területen dolgozott.

2000-től az Erste Bank Befektetési Zrt.-nél először a hálózati értékesítés vezetője, majd igazgatója. Feladata elsősorban az Erste Bank fiókhálózatában és a Magyar Posta hálózatában a befektetési termékek forgalmazásának megszervezése és irányítása volt. 2007 áprilisától az Erste Bank Hungary Nyrt.-nél először mint a Postai Értékesítési Igazgatóság igazgatója, majd 2008 januárjától a Partneri Értékesítési Igazgatóság igazgatójaként dolgozott. Felelőségébe tartozott az Erste Bank stratégiai partnereivel, közvetítói hálózatával – ide értve a Magyar Postát is – és leányvállalataival való együttműködés koordinálása, a forgalmazott termékek értékesítésének fejlesztése.

2010 novemberétől az Erste Csoport saját lakástakarék-pénztárának alapítását előkészítő projektjének vezetője, majd 2011 áprilisától az újonnan megalapított Erste Lakástakarék Zrt. igazgatóságának elnöke és vezérigazgatója. Közvetlen irányítása alá elsősorban üzleti területek, a stratégia, termékfejlesztés, értékesítés, üzleti elemzés és jog tartoznak.



## ■ Az öngondoskodás fejlesztése előtt még rengeteg feladat áll

### Ungvári Krisztián, az Erste Lakás-takarékpénztár Zrt. elnök-vezérigazgatója

*Brókerből állt bankárnak, kereskedőből lett hálózatfejlesztő. Milyen családi háttérrel érkezett a pénzügyi pályára?*

Ha a gyermekkoromból indulunk ki, akkor abban inkább a lakás-takarékpénztár szóösszetétel első része adhatott indítást a jövőmhöz. Édesapám ugyan is jó nevű építómérnök, aki gyermekkoromban számos műemlék-felújítást vezetett, így én szabadidőmet sokszor templomtornyok árnyékában töltöttem, segítve őt a felmérési munkákban. A pénzügyek irányába inkább a bátyám mozdított: miután ő öt évvel idősebb, mint én, inkább példaképnek, mintsem játszótársnak számított az életem során. Ő volt az, aki annak idején betekintést adott az értékpapírok és a tőzsde világába. A sors érdekessége, hogy míg én bankár lettem, ő hasonló pénzügyi pályát megjárva végül az élelmiszeriparban kötött ki, és az egyik legnagyobb hazai lekvárgyárat irányítja.

*A „példakép” követése vitte a közgázra is?*

Igen, de a száraz egyetemi tananyagnál jóval nagyobb hatással volt rám az EVK szakkollégium, amihez a második évfolyamtól csatlakoztam. A gyakorlatiasabb ismeretek megszerzésére fókuszáló diákszervezetben tőzsdekurzus indult, a szűken vett pénzügyi ismeretek, így például a derivatívák világa mellett lehetőség volt értékpapírral vagy termelő vállalatokkal is megismerkedni. Az egyetem elméleti oktatása mellett itt tényleg gyakorlati tapasztalatokat lehetett szerezni, hiszen a tőzsdeterem látogatása mellett cégekhez is elmentünk, ahol betekintést kaptunk a vállalatirányítás rejtelseibe is. A harmadik évtől kezdve már arra is lehetőségem nyílt, hogy az Első Magyar-Angol Bróker Rt. üzletkötője legyek. Már első munkanapomon a tőzsdeteremben ismerkedhettem a részvények világával. A részvényt piac mellett az akkoriban még igen forgalmas otc-piacon is üzletelhettem, és az állampapírok adásvételébe is be tudtam kapcsolódni.

*Sokan semmi pénzért nem adnák a brókerélet „szabadságát”. Ön miért váltott és szerződött inkább bankba?*

A váltás azért nem számított akkora ugrásnak. Három és fél év brókerkedés után 2000-ben az Erste Befektetési Zrt.-hez igazoltam, ahol eleinte részvény- és állampapír-értékesítő voltam. Idővel a fiókhálózati értékpapír-értékesítést és a közvetítő partnerek koordinációját bízták rám. Ez volt az az időszak, amikor a befektetési jegyek kereskedelme felfutott. A brókerkedés helyett egyre inkább az értékesítés szervezése, a hálózat irányítása lett a feladatomban, és ekkor már sokszor megfordultam a bankfiókokban is, hiszen a fiókhálózat egyre komolyabb részt hasított ki az értékesítésből. Később a postákon történő befektetési jegy-értékesítés szervezése is az én feladatomban lett.

*Innen már egyenes út vezetett a bankba?*

Ha úgy vesszük, igen. 2007-ben kineveztek a postai értékesítési igazgatóság élére, az összes postahivatalban elérhető banki termék eladásáért lettem felelős. Ekkoriban a posta és a Postabankot megvásárló Erste kapcsolata még nagyon erős volt. Egy évvel később a teljes partneri értékesítés vezetőjévé neveztek ki. Korábbi feladatomban kibővült a hitelközvetítőkkel való együttműködés irányításával, valamint az Erste fiókhálózatban értékesített partneri termékek koordinációjával is. Ebben az időszakban soha nem látott méreteket öltött az ingatlanpiaci fellendülés és a hitelezés Magyarországon, így nagyon izgalmas időszakban ismerhettem meg a bankolás világát.

*De mi történt ezután, a szűk esztendőkből?*

Az Erste, mint a szektor más szereplői is, kereste az új utakat, fontossá vált a betét, illetve egyéb megtakarítások gyűjtése, lehetőleg a hosszú távú megtakarításoké. A bank addig számos versenytársához hasonlóan a Fundamenta szerződött partnere volt, ám ebben a helyzetben ésszerűnek tűnt a gondolat, hogy saját lakástakarékot alapítsunk. A hitelnyújtás finoman szólva is megnehezült, az önerő ugyanakkor felértékelődött. Ráadásul lényegében az egyedül megmaradt állami támogatás révén még a kínált hozamok is szépek voltak. Ez akkoriban 6,5 százalékos alapkamat mellett is igaz volt, most pedig különösen.

*De miért épp ön kapta a megbízatást?*

A lakás-takarékpénztári stratégia a fiókhálózat mellett jelentős részben a partneri hálózatra alapoz, én részben ennek tudom be, hogy engem bíztak meg.

*Miért vonzotta ez a feladat?*

Maradva a családnál: szeretek építkezni, otthonom megteremtésében, melyben feleségemmel és három gyermekemmel élek, magam is aktívan közreműködtem. Megtanultam, hogy csak jó alapokra lehet építeni. Erstés pályafutásom alatt mindig is külső közvetítőkkel, partnerekkel dolgoztam együtt, és szeretem ezt a világot. A hálózati értékesítés felelőseként szívesen oktattam a kollégákat a fiókhálózatban, vagy a dolgozókat a postahelyeken a befektetési alapokról vagy a lekötött betétekről. Közben esetenként akár a számítógép egerének használatára is meg kellett tanítani a postai dolgozókat. Most, a lakástakarék felépítésénél is fontosnak tartom, hogy akár ügyleti szintig lenyúlva tájékozódjak az esetleges problémákról.

*Az nem egyedi, hanem ha úgy tetszik rendszerszintű gond, hogy az alacsony kamatszintek mellett a korábbi jövedelmezőség odavan. Míg korábban jó üzletnek tűnt „ingyen” lakástakarék-betétet gyűjteni, ma a sima betétre sem fizetnek a bankok, viszont kihelyezni is csak alacsony kamaton tudnak. Ez mekkora problémát jelent az Erste Lakástakaréknak?*

Én ezt inkább lehetőségként fogom fel. Az elmúlt években a törvényi megfelelés érdekében a betétgyűjtésre kellett koncentrálnunk, az első „rendes”, azaz 4 éves megtakarítást követő kiutalások tavaly indultak. Miután a szabad pénzeszközök 75 százalékát helyezheti ki a lakástakarék, így az elmúlt években képződött befizetéseknek köszönhetően a kiutaláskor igényelhető lakáskölcsönök mellett megkezdtuk az azonnali és áthidaló kölcsönök értékesítését is.

*Nem szólnak ezzel bele az anyabank életébe?*

Más pályán mozgunk, inkább kiegészítjük egymást. A lakástakarékkal kombinált azonnali áthidaló hitel kamata a teljes, akár 22 éves futamidő alatt előre fixált. A jelenlegi piaci körülmények közt, amikor pár év távlatában már inkább hozamemelkedést prognosztizálhatunk, csoportszinten jelent előny a hitelezésben a lakás-takarékpénztári hitelajánlat.

*A kormányzati kritikák szerint a lakás-takarékpénztári megtakarítás nem segíti kellőképp a lakáspiacot. Erről mi a véleménye?*

Az egyik válasz erre: a lakáspiac fejlődéséhez a meglévő lakásállomány folyamatos felújítására, fejlesztésére is szükség van. Erre kiváló a lakástakarék. A jelenlegi helyzetben azt is látni kell, hogy a 30 százalékos állami támogatás egyértelműen új hitelt is generál. Az ügyfelek 75 százaléka a maximális támogatásnak megfelelő összeget fizet be, 25 százalékuk több lakás-takarékpénztári

szerződést is köt, kihasználva azt, hogy a családtagok külön-külön nyithatnak számlát. Ha 10 éves szerződéseket veszünk, akkor 2 szerződéssel már 15 millió forintos hitel érhető el, ezzel pedig már igenis lehet lakást vásárolni. A megoldással új piacokra léphetünk: a hosszú időre fixált hiteltermékek piacát erősíthetjük a lakástakarékkal.

*A vonzó lehetőségek ellenére sem túl nagy a lakástakarékok tagsága. Ön szerint miért?*

Az öngondoskodás fejlesztése, ide értve a lakáscélú megtakarításokat is, még rengeteg feladat előtt áll. Mindenesetre jó olyan terméket értékesíteni, amiben hiszünk, és én ebben a termékben nagyon is hiszek. Talán mert valóban jó minden értelemben építkezni – fizikailag és az ügyfelek terveinek megvalósulása révén egyaránt.

NLN



Eximbank Zrt. / ■  
Magyar Export-Import Bank Zrt. ■



## URBÁN ZOLTÁN



vezérigazgató

Tanulmányait a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemen végezte, majd további képezéseket szerzett a Wharton Schoolon (Philadelphia, USA), a Globecon Europe-on, illetve a Pénzügyi és Számviteli Főiskolán. Dolgozott külkereskedőként egy hamburgi központú német egészségügyi cégnél.

Banki pályafutását 1990-ben az Iparbankházban, az ipari szövetkezetek bankjában kezdte, majd az OTP Bankban dolgozott. Kezdetektől exporthitelezéssel, külkereskedelemhez kapcsolódó bankári szolgáltatásokkal foglalkozott, ami később kiegészült nagyvállalati hitelezéssel, strukturált finanszírozással és treasury műveletekkel. Az OTP Bank után 1997-2001-ig a Hypo Vereinsbank Hungária ügyvezető igazgatója, 2001-ben és 2002-ben a Magyar Fejlesztési Bank (MFB) vezérigazgató-helyettese és Igazgatóságának tagja, majd 2003-ban és 2004-ben a Dresdner Bank Hungaria ügyvezető igazgatója volt.

2004-től 2010-ig a Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) és Südleasing hazai képviselőjének vezetőjeként dolgozott, ahol a pénzügyi intézetek hazai terjeszkedését készítette elő.

2010-től ismét az MFB Zrt. üzleti, pénz – és tőkepiaci vezérigazgató-helyettese és Igazgatóságának tagja volt, majd 2014 januárjában kinevezték a Garantiqa Hitelgarancia Zrt. vezérigazgatójává.

2015. január 5-től Urbán Zoltán az EXIM (Magyar Export-Import Bank Zrt. és Magyar Exporthitel Biztosító Zrt. intézménypáros) vezérigazgatója, valamint 2015. áprilistól a Magyar Bankszövetség elnökségi tagja. 6 éve a magyar Kormány delegáltjaként az Európai Beruházási Bank igazgatóságának is tagja, valamint 2015. májustól a Kínai Közép-Kelet-Európai Együttműködési Befektetési Alap alapkezelőjének igazgatósági tagja.

Angolul, németül, svédül és oroszul beszél, két gyermek édesapja.

## ■ Ez már a minőségi növekedés időszaka

### Urbán Zoltán, az Eximbank vezérigazgatója

*Hogyan került a bankszakmába?*

1990-től dolgozom a bankszektorban. A megelőző években egy német, kórháztechnikai eszközöket forgalmazó cég külkereskedőjeként sok mindent megtanultam a kereskedelmi oldalon. Így bankárként könnyebben értettem meg a kereskedelmi partnerek gondolkodását, finanszírozási igényeik komplexitását egy-egy ügylet kapcsán, hiszen én is ültem az asztal másik oldalán. 1990-ben a cég kivonult Magyarországról. Ahogy említettem ekkor kezdődött a pénzintézeti pályafutásom az ipari szövetkezet bankjánál, a Iparbankháznál. A nemzetközi üzletág felépítésére kértek fel, mint osztályvezetőt.

*Mi történt az Iparbankház után?*

Maradtam a kaptafánál, „építettem” tovább. Elfogadtam az OTP Bank megbízását a nemzetközi szindikálási terület kialakítására. A legelső ügyletünk egy törökországi tranzakció volt 2 millió dollár értékben, mely tapasztalataira építve leraktuk a projektfinanszírozás alapjait. Gyorsan bővültünk, növekedtünk, olyan sikeres projekteket valósított meg a mi kis csapatunk, mint például a Ferihegy 2-es terminál felépítéséhez kapcsolódó tranzakció, amit a CIB Bankkal és a Royal Bank of Canadával közösen finanszírozott az OTP, ez már meghaladta a 100 millió dollár ügyletértéket. Az OTP-nél a központi vállalati üzletágot vezettem igazgatóként, mikor megkeresést kaptam a Bayerische Hypothekenbankból. Mint a korábbiakban mindig, itt is egy új terület létrehozása lett a feladatom, aminek keretében én lehettem a magyarországi strukturált finanszírozás meghonosítója.

*Tudna mondani emlékezetes példákat?*

Hozzánk köthető egyebek között az utolsó Ikarusz-export finanszírozás, sőt az utolsó utáni is, amikor már Irisbus volt a neve. Emlékezetes kihívás volt a Medicor brazilai exportja. A gyár röntgenkészülékeket szállított a brazil hadseregnek, és bizony időbe telt, mire meggyőztük a partnereket, hogy nem hadi eszközökről van szó, hanem egészségügyi gépekről, mivel Brazíliában a hadsereg működtetett számos egészségügyi intézményt, kórházat is.

*Az életrajza szerint folyamatosan váltogatott a magánszféra és az állami tulajdonban lévő bankok között. Mi vonzotta az állami hitelintézetekben?*

Véleményem szerint Magyarországon az állami pénzüzetek szerepvállalása jelentős és meghatározó. A Magyar Fejlesztési Bankkal (MFB) egy közös finanszírozási ügylet során kerültem kapcsolatba. A sikeres tranzakció lezárását követően felkértek, hogy csatlakozzam hozzájuk vezérigazgató-helyettesként. Az ajánlatra két nap után igent mondtam, mert az a véleményem, hogy állami pénzüzetben dolgozni nagy presztízs, kihívás és megtiszteltetés. Az állami pénzüzet az, ahol a szakmai tudás, a prudens kreativitás, az elkötelezettség és a társadalmi küldetés egyaránt rendkívül fontos, hogy valós hozzáadott értéket teremtsünk. Egy állami pénzüzet nem profitorientált, hanem elsődleges feladata, hogy hozzájáruljon a gazdaság versenyképességének fejlesztéséhez. Meggyőződésem, hogy szükség van állami pénzüzetekre, amelyek kiegészítő partnerei lehetnek a kereskedelmi bankoknak. Mi nem versenyzünk a partnereinkkel, hanem kiegészítjük egymást a piacon.

*A válság után nem sokkal történt, hogy ismét visszakerült az állami szférába. Hogyan történt ez?*

2010-ben habozás nélkül igent mondtam a korábbi főnököm hívó szavára, mivel kihívásnak éreztem, hogy állami pénzüzeti eszközökkel hogyan tudjuk a kereskedelmi bankok befagyott vállalati hitelezését visszatéríteni a válság előtti szintre. 2013-ig dolgoztam az MFB-ben, majd a Garantiqa Hitelgarancia vezérigazgatói posztját töltöttem be. Ez az intézmény szintén fontos szerepet tölt be a hitelezés segítésében. Vezetésem alatt korszerűsítettük a termékportfóliót, valamint felgyorsítottuk a garanciakibocsátási folyamatot. 2014 végén kért fel a Külgazdasági és Külügyminiszter a Magyar Export-Import Bank Zrt. és a Magyar Exporthitel Biztosító Zrt. intézmény párosának vezetésére. Ezt tartom szakmai karrierem csúcsának. A hitelezésünkkel nagyon sokat segítünk a gazdaságnak. Az Eximnek jelenleg évente 200 milliárd forint körül van a nemzetgazdaságra gyakorolt pozitív hatása, vagyis ennyivel több az a bevétel, amit az általa finanszírozott programok az államnak adók és járulékok formájában visszahoznak, mint amennyit a hitelek kamattámogatása vagy a biztosítások kárkifizetése elvisz.

*Mennyire versenyeznek egymással az állami hitelprogramok?*

Nem versenyeznek, hanem kiegészítik egymást. Más-más céllal kínálja a hiteltermékeket az MNB, az MFB és az Exim. Az MNB-s Növekedési Hitelprogram például önkormányzatokat nem hitelezett, az agráriumban is csak selektáltan finanszírozott. Az Eximre is igaz volt, hogy refinanszírozott ugyan kereskedelmi bankokat, de elsősorban az exporthitelezésben volt jelen. 2014-



ben bővült ki az Exim tevékenysége úgy, hogy megjelent a belföldi hitelezési piacon is. A világ ugyanis változik. Egy belföldi cégnek a versenyt a belföldi piacon már nem csak hazai cégekkel szemben kell megnyerni, de a külföldiekkel szemben is versenyképesnek kell lennie. Például egy balassagyarmati vállalkozó ma már nem 50 kilométeres körzetben versenyez a konkurenciával, az internet miatt az egész világgal versenyeznie kell. Ezért a hitelezésünk most már a közvetett exportra is kiterjed, azokra a cégekre, amelyek beszállítói a nagy exportálóknak.

*Milyen a viszonyuk a tulajdonossal?*

Külön extra értéknek tartom, hogy a Külgazdasági és Külügyminisztérium (KKM) gyakorolja a tulajdonosi jogokat. Azáltal, hogy a külpolitika és a külgazdaság menedzselését közös minisztérium viszi, az Eximbank maximálisan ki tudja teljesíteni azt a küldetését, hogy az exportpiacokon megjelenő magyar vállalkozások versenyképességét segítse. Azzal, hogy a KKM felügyelete alá tartozom, nyertem több száz olyan kollégát, akik segítenek az akvizíciókban. A diplomaták, nagykövetek az exportőrök és az EXIM kinyújtott karjai, ők hozzák be a potenciális ügyleteket, és segítenek, ha elakadunk valamiben. Most például egy erőművet építenek Indonéziában, amelyhez a turbinák egy részét a GE veresegyházi üzemében építik. Ebben a projektben nagyon fontos szerepe volt Magyarország indonéziai nagykövet asszonyának is, de említhetnék más országból is hasonló példákat.

*Bankárként mire a legbüszkébb?*

Az emlékplakett-gyűjteményemre. Talán a török erőmű ezek közül a legkedvesebb, hiszen az erőműben egy magyar szabadalom, a Heller-Forgó hűtőtorony épült meg. Ráadásul a projekt sikeres volt és a hitel is visszafizetésre került. Arra is büszke vagyok, hogy azok az Ikarus buszok is ott futnak még Teherán utcáin, amelyek finanszírozásában szerepem volt, és persze büszke vagyok arra a magyar kisvállalkozásra is, amelyik fogazott hajtásláncot exportál a világ 90 országába.

*Mit szeretne még elérni?*

Szeretném, ha egyre kisebb lenne az Eximbank, mert ez azt jelenti, hogy a piaci szereplők átveszik a helyünket. A következő 2-3 éves periódusban viszont még évi 6-7 százalékos növekedést tervezünk, szemben a korábbi 20-30 százalékkal, de ez már a minőségi növekedés időszaka. Főleg arra koncentrálnak, hogy a kockázatos piacokon megjelenő partnereket segítsük. Nekünk ma 134 országban van limitünk a keleti és déli nyitásnak köszönhetően, és abban, hogy a hazai vállalkozások ezekbe az országokba eljussanak, szükség van a

segítségünkre. Jelenleg 34 országba finanszírozunk exportot, én azt szeretném, ha ezt legalább megdupláznánk, és több mint 70 országban lennének szolgáltatásaink, eközben megkészenénk a magyar exporthoz kapcsolódó hiteleinket és biztosításainkat is.

H. B.



FHB Kereskedelmi Bank Zrt., ■  
FHB Jelzálogbank Nyrt. ■



## OLÁH MÁRTON

---



vezérigazgató

Oláh Márton 1996-ban az IBS-en szerezte meg közgazdasági diplomáját.

1998-2003 között a CA-IB Értékpapír Rt. részvénykereskedelmi igazgatója, később ügyvezető igazgató és az igazgatóság tagja lett. 2004 és 2006 között a HVB Bank Hungary ügyvezető igazgatója. 2007 és 2014 között a Futur-Med résztulajdonosa és ügyvezető igazgatója volt. 2007-től 2016-ig a Budapesti Ingatlan Hasznosítási és Fejlesztési Nyrt. Igazgatótanácsának és az Audit Bizottság tagja volt; 2015 januárjáig a Central-Fund Kockázati Tőkealap-kezelő Zrt. Befektetési Bizottság tagja, valamint a Felügyelő Bizottság tagja volt. 2012 januárjától a Díjbeszedő Faktorház Zrt. Felügyelő Bizottság elnöke. 2011 januárjától a Diófa Alapkezelő Zrt. Igazgatóságának tagja, annak elnöke, 2015 februárjától az FHB Bank Zrt. Igazgatóságának tagja, illetőleg vezérigazgatója, 2015 februárjától az FHB Jelzálogbank Nyrt. ügyvezetője (vezérigazgató-helyetese), 2015 áprilisától az Igazgatóság tagja. 2016 decemberétől az FHB Jelzálogbank vezérigazgatója.

## ■ A munkáját rendesen elvégző emberre mindig szükség lesz

### Oláh Márton, az FHB Jelzálogbank Nyrt. és az FHB Kereskedelmi Bank Zrt. vezérigazgatója

*Kevés ember mondhatja el magáról, hogy már úgy indult a főiskolára, hogy tudta, értékpapír-kereskedő lesz. Pedig élete egész másképp indult. Mi határozta meg a gyermekkorát?*

A zene. A sárbogárdi zeneiskola fúvószenekara – köszönhetően a városba érkezett elhivatott tanároknak – kiemelkedő teljesítményre volt képes. Emiatt a magyar gyerekek átlagához képest sokkal-sokkal többször mehettek külföldre, ismerkedhettek a világgal.

*S mit fűjt a zenekarban?*

Semmit. Én a dobos voltam.

*Azzal is nagy karriert lehet elérni. Manapság hiányoznak a jó dobosok – a legjobbak akár 8-10 zenekarban is zenélhetnek. Önnel mégsem egy koncerten találkozunk.*

Így van. S ennek az az oka, hogy ha valamit elengedek, valamilyen döntést hozok, nem szoktam visszafordulni. A zenekar után többet nem fogtam dobütőt, mint ahogy 10 év zongorázás után több mint 2 évtized telt el, amikor tavaly vettem egy elektromos zongorát – de ezt már a gyerekeimnek.

*Amíg tartott az elhivatottság, mivel szeretett foglalkozni?*

A felső évfolyamon azon kevesek közé tartoztam, akik élvezték a fizikai kísérleteket. S mivel matematikából is erős voltam, így a programozás is rendkívüli módon érdekelt. A környékbeli gyerekeknek kitörési pontot jelenthetett a paksi – az atomerőmű miatt országos szinten is kiemelten felszerelt – középiskola, ahol a fizika tudásnak szintén nagy szerepe volt. Ezzel nagyon messzire kerültem a szüleimtől, hiszen ők a helyi TSZ-ben, illetve az ÁFÉSZ-nál dolgoztak. Az OKTV-n olyan helyezést értem el, amely alapján fizikából nem is kellett volna felvételiznem az egyetemre, ám ekkor már más kezdett el vonzani, s ahogy jeleztem, nem szoktam hátránézni.

*Mégpedig?*

Egy kedves tanárom az akkoriban szerveződő Dunaholding paksi irodájánál dolgozott, s én is ott kezdtem el gyakornokoskodni. A DH-hoz tartozott akkoriban az International Business School, s nekem sikerült egy olyan tanulmányi szerződést kötnöm, amely révén tanulmányaim után garantált helyem volt a paksi irodában. Az IBS első szemeszterének költségeit egyébként nagymamám állta.

*Milyen volt akkoriban egy befektetési cég vidéki irodájában dolgozni?*

Szabályozás tekintetében aranyélet volt. Hogy mást ne mondjak, szabadon lehetett hozamot hirdetni bármilyen sajtótermékben. Ráadásul akkoriban kezdett felfutni a kincstárjegy-értékesítés is. S abban is szerencsém volt, hogy Paks a már említett körülmények miatt az átlagosnál jobb jövedelmi szerkezettel bíró családok otthona volt akkoriban.

*Mégsem maradt sokáig ott...*

Nem, mert Hülvely István, a City Bróker akkori vezetője felhívott és immár Budapesten ajánlott állást. Ráadásul a részvénykereskedelemmel foglalkozhattam, ami a korábbinál sokkal szerteágazóbb és érdekesebb feladatot jelentett. Nem csinálhattam rosszul, hiszen 1995-ben már a Creditanstalttól érkezett meghívás. Miután a piac egyik legdinamikusabban növekedő társaságáról volt szó, a főnökeim – amit most is köszönök nekik – elengedtek. Azt mondták: máshová nem, de a Creditanstalthoz mehetek.

*Itt az átlagosnál is gyorsabban léphetett előre a ranglétrán.*

Igen, ebben is szerencsém volt, hiszen főnököm, Báthory Balázs egy londoni ajánlatot fogadott el, s így engem neveztek ki kereskedelmi vezetőnek. Azt gondolom ugyanakkor, hogy az egész akkori Creditanstalt csapat olyan kompetenciákat tudott felmutatni, amelyek páratlanok.

*Innen datálódik a kapcsolat Lantos Csabával is?*

Igen. Egy 24 éves fiatalembernek rendkívül sokat jelentett az a szakmai-mentori kapcsolat, amely köztem és Csaba között kialakult – s ami, nyugodtan mondhatom, meghatározta és meghatározza az azóta tartó életemet.

*Míg Lantos az OTP-hez ment, Ön maradt, s mégis egy nagy bank alkalmazottjává vált.*

A fúziós döntéseket nem Budapesten hozták, az itthoni szakmai munkát jó ideig nem befolyásolta az, hogy a cégtáblát először Bank Austria Creditans-

taltra, majd HVB Bankra kellett festeni. Természetesen ésszerűsítések voltak – így például a treasuryket nagyon hamar összevonták. Ügyvezető igazgatóként dolgozhattam.

*Az újabb cégtáblaátfestést, az UniCreditet már nem várta be...*

Akkorra már túl sok kompromisszumot kellett kötni. Félreértés ne essék, ez nem hiba, egyszerűen a nagybanki jellegből adódó következmény volt.

*Egészen új területbe fogott – egy régi ismerőssel, Lantos Csabával.*

Azt gondolom, a legnagyobb élettanulmány az, amikor saját magadnak kell kikaparnod a sikert. Akkoriban újdonságnak számított a kockázati tőkebefektetés, s talán ma már elmondhatjuk, hogy mi is elég zöldfülűek voltunk – hiszen rendelkezünk ugyan vállalatértékelési tapasztalattal, de itt sokkal egyedibb aspektusból kellett vizsgálni a potenciális befektetések körét. Vélhetően az is emelte a kockázati tényezőket, hogy a kezdetektől fogva egészségügyi fókuszú befektetéseket hajtottunk végre. Bár mára már a FuturMed Magyarország egyik legnagyobb egészségügyi holdingja, a számok nem mutatnak meg mindent. Az egészségügyi szerkezetváltás lassabban halad hazánkban, mint arra mi a kezdetekkor számítottunk.

*Diófa Alapkezelővel azért egyértelműbb a siker, nem?*

A sikerért azért itt is meg kellett dolgozni. A Diófa az induláskor az Évgyűrűk Magánnyugdíjpénztár befektetési alapkezelője volt, ám a pénztári állományok jogszabályi költségvetésbe csatornázásával feladatainak jó része elfogyott. Lantos Csabával ekkor karoltuk fel és alakítottuk át az üzleti profilt: az alapkezelési piacon túl sok szereplő volt, ugyanakkor az egyedi vagyonkezelési megoldásokra volt igény a piacon. Az eredményekhez kellett az FHB is, amely 2013-ban úgy látta, hogy az üzleti terveinek megvalósításához szüksége van egy alapkezelőre is. A legnagyobb sikert azzal értük el, hogy bátran mertünk hozzányúlni az ingatlanalaphoz.

*Az alapkezelő évek után az ingatlanvilág egy másik területére tér át. Milyen úgy vezetni egy jelzálogbankot, hogy két oldalról is komoly változások zajlanak? Egyrészt a tulajdonosi körben jelentős az átrendeződés, a másik oldalon pedig a szabályozás következtében alaposan felpezsdült piacon kell boldogulni.*

Az első felvetésre könnyebb a válasz: itt az elmúlt hónapokban sem történt változás a koncepcióban: az FHB a takarékszövetkezeti integráció jelzálogbankja lett, és az is marad. Az pedig, hogy a jegybanki szabályozás miatt a korábbinál több jelzálogbank alakul, s így erősebb lesz a verseny – valóban kihívás. Mi azonban biztos alapokra építhetünk, hiszen az FHB múltja mellett a Takaré-

szövetkezetek által hozott ügyletek is minket erősítenek majd. Azt gondolom, hogy rentábilis jelzálogbanki működéshez minimum 15-20 százalékos piaci részesedés elérésére van szükség. Ez számunkra reálisan tartható.

*A saját hitelezés és az integráció kiszolgálása mellett tervezik-e, hogy „külsősöknek” is szolgáltassanak majd?*

Természetesen – ahogyan eddig – a jövőben is nyitottak vagyunk erre. Hiszen mint mondtam, növekedésen alapuló terveink vannak. Az új versenytársakkal szemben mindenképpen előnyünk lehet az ismertségünk, refinanszírozási rutinunk és az, hogy régóta bejáratott útvonalakon tudjuk a jelzálogleveleket hazai és külföldi befektetők számára értékesíteni. De – s ez megint csak az integráció értelmét mutatja – az intézményi befektetők mellett mi talán az átlagosnál is jobban bízhatunk abban, hogy a jelzáloglevelek a későbbiekben a lakosság felé nagyobb mértékben értékesíthető terméknek bizonyulnak. Ne felejtjük el: a takarékszövetkezeti szektor ügyfelei mindig is a legjelentősebb megtakarítók közé tartoztak.

*Viszonylag friss vezetőként az is a feladata, hogy oldja a dolgozók félelmeit a tulajdonosváltás kapcsán. Hogyan lehet ezt menedzselni?*

A creditanstaltos időben lényegében 4 tulajdonosváltást éltem át úgy, hogy közben én a helyemen maradtam, s nem volt más dolgom, mint elvégezni a feladatomat. A változások közepette az a legfontosabb, hogy a kollégáink lássák: merre haladunk, milyen célok vezérelnek, és hogy a munkáját rendszeren elvégző emberre mindig szükség lesz. Az élet állandóan bizonyítja, hogy kapkodni nem jó. Nekünk az a feladatunk, hogy egy jó stratégiát tudjunk mutatni a tulajdonosoknak, és hogy e stratégia következetes megvalósításával bizonyítsuk: jó irányba haladunk.

NLN





Fundamenta-Lakáskassza Zrt. ■



## GERGELY KÁROLY

---

elnök-vezérigazgató



Gergely Károly felsőfokú tanulmányait Szegeden, a József Attila Tudományegyetem Jogi Karán kezdte, majd 1975-ben megszerezte diplomáját, jogi doktori címmel. 1983-ban honosította Németországban (Nordrhein-Westfahlen) a jogi diplomáját.

Szakmai életútját tekintve a jogi pályát rövid idő után felváltotta a bankszektorban betöltött megannyi pozíció, mind itthon, mind külföldön: 1984-ben kereskedelmi ügyvivőként dolgozik a B.A.N.K. Austriánál (Ausztria), majd röviddel ez után, 1985-1987 között deviza-brókerként tevékenykedik az EUROWIEN Maklerbüroban (Ausztria). Ez után, 1989-ig az ausztriai Extertion Trading tulajdonos-ügyvezetője.

1989-től a magyarországi pénzügyi világban töltött be fontos szerepet. 2001-ig a magyarországi Generali-Provedencia Biztosító Rt. igazgatósági tagja és pénzügyi igazgatója, majd 1997-2003 közötti időszakban a Lakáskassza-Lakás-takarék-pénztár Rt. igazgatóságának elnöke és vezérigazgatója. 1998-tól a Lakás-takarék-pénztárak Egyesülete Elnöke, 2001-től 2008-ig a Bankszövetség Elnökségi tagja.

2003-tól vezérigazgatóként, 2005-től 2016 végéig elnök-vezérigazgatóként vezette a Fundamenta-Lakáskassza Zrt.-t.

## ■ A lakástakarék öngondoskodásra sarkallja az embereket

**Gergely Károly, a Fundamenta-Lakáskassza Zrt. elnöke-vezérigazgatója, az igazgatóság elnöke**

*Hogyan került a pénzügyi pályára?*

Ügyvédként kezdtem a szakmai pályafutásom, a rendszerváltás előtt az akkori ellenzék ügyvédjeként, így folyamatosan összetűzésbe kerültem a rendőrséggel. Emiatt hoztam meg azt a döntést, hogy elhagyom az országot, és Németországba költözök. Ott is beiratkoztam a jogi egyetemre, honosítottam a diplomámat, majd egy kollégámmal alapítottam egy ügyvédi irodát, amely biztosítási ügyeket intézett. Korábban ezzel a szakterülettel egyáltalán nem foglalkoztam. Németország után Kréta következett, ahol egy évig ott tartózkodtam, de az édesanyám kérésére hazajöttem, és Ausztriában egy brókercégnél kezdtem el dolgozni. Így kerültem kapcsolatba a Magyar Nemzeti Bankkal, illetve a treasuryjével, amit akkoriban Boros Imre vezetett. Alapítottam egy szoftverfejlesztéssel foglalkozó céget, amely a Postabanknak is nyújtott szolgáltatásokat. Egy napon Princz Gábor, a Postabank vezére megkeresett azzal, hogy lennék-e a pénzügyi vezetője a Providencia biztosítónak, amit most alapítanak. Nem én voltam az első számú jelölt erre a pozícióra, de a jól sikerült felvételi beszélgetésnek köszönhetően végül engem választottak. Mivel előtte ügyvédként dolgoztam, nem volt tapasztalatom a pénzügyi menedzsment területén. Noha a jogi egyetemen nem is tanultam például a kettős könyvelésről, az új pozícióval gyorsan megszereztem a szükséges szakmai ismereteket.

*A lakás-takarékpénztár hogyan került fókuszba?*

1995-ben a Generali csoport úgy döntött, hogy ha Magyarországon egyszer megszületik a lakás-takarékpénztári törvény, akkor ők is alapítanak egy ilyen szakosított hitelintézetet. 1997-ben életbe lépett a várva-várt törvény, és még abban az évben május 15-én elindult három lakás-takarékpénztár: a Fundamenta, a Providencia Lakáskasszája, az OTP Lakástakarékpénztár, majd egy évvel később az Otthon. Utóbbi az Erste Bank lakás-takarékpénztára volt. Körülbelül három év után az Erste úgy látta, hogy számukra nem lesz rentábilis ez az üzlet, ezért eladta az Otthont a Lakáskasszának. Az én ötletem volt, hogy a Fundamentával is jöjjön létre fúzió, amelyre először 1999-ben történtek

próbálkozások. Németországban azonban a Fundamenta tulajdonosa, a Schwäbisch Hall AG és a Lakáskassza alapítója, a Wüstenrot csoport ősi ellenségnek számítottak, hiszen folyamatosan harcoltak a piaci elsőségért. Ezért egyikük sem tudta elképzelni, hogy úgy egyesítsék a Fundamentát a Lakáskasszával, hogy a közös cégben a másíknak legyen nagyobb részesedése. Nagy nehézségek árán csak 2002-2003-ban sikerült tető alá hozni a fúziót, amivel persze mindkét cég jól járt, hiszen azóta szépen emelkedik az állomány, évente 7-8 milliárd forintos eredményt érünk el.

*Mi történik ezzel a pénzzel?*

A tulajdonosok megértették, hogy a lakástakarékok létező állami támogatása miatt nem vihető ki az egész profit osztalék formájában. Az elmúlt évekre kijelenthető, hogy az éves nyereség csupán egyharmadát fizettük ki osztalékként, a kétharmada itt marad, megteremtve a hitelezés dinamikus növekedéséhez szükséges saját tőkét, amelynek mértéke jelenleg már 30 milliárd forint fölött van. 2016-ban minden szempontból rekordévet zártunk, hiszen az értékesítésben az előző évhez képest 20 százalékkal növekedtünk. A lakáshitelezésben évek óta az első-második helyen vagyunk, és ahhoz képest, hogy speciális hitelintézetként működünk, 2016-ban 200 milliárd forintot helyeztünk ki a lakáspiacra, ezzel a volumennel talán a kereskedelmi bankokat is megelőztük. Ebből 100 milliárd forint volt a hitel, a többi megtakarításból és az állami támogatásból állt. Nagyon fontos emellett kiemelni, hogy a hiteleink minősége kiváló, a 90 napon túl lejárt kintlévőség aránya 1 százalék körül van.

*Mi az oka ennek? Az önök ügyfelei jobban bánnak a pénzzel?*

Bízom benne, hogy igen! Mi 2008-ig nem nagyon hiteleztünk, csak akkor kezdtük el komolyabban ezt a tevékenységet, miután kitört a pénzügyi válság. Amikor 2010-ben az Orbán-kormány hatalomra került, Matolcsy György nemzetgazdasági minisztert felkerestem azzal az ötlettel, mi lenne, ha megváltoztatnánk a lakástakarékokról szóló törvényt úgy, hogy a pénztárak az összes szabad eszközeik 75 százalékáig adhassanak azonnali hitelt. Korábban csupán 5 százalék volt a limit. A kormány szerencsére egyetértett az ötlettel, így most sokkal több azonnali hitelt tudunk nyújtani. Az ügyfélkörünk egy része egy legalább négyéves előtakarékosági időszak után vesz fel hitelt. Ha látja a pénztár, hogy valaki négy éven át minden hónapban félretett 15-20 ezer forintot, akkor tudja, hogy egy olyan hitelt, amelynek a részlete 25-30 ezer forint, nagy biztonsággal tud majd az ügyfél törleszteni. Kínáljuk még emellett az említett áthidaló kölcsönünket is, amit a szerződés megkötése után két évvel lehet felvenni. Ez is biztonsággal nyújtható, hiszen aki két éven át rendszeresen megtakarított, az valószínűleg két év után is így tesz majd.

*Nehéz önöknél hitelhez jutni?*

A kereskedelmi bankoknál a kérelmezők körülbelül 60 százaléka, nálunk a kérelmezők 90 százaléka jut hozzá a hitelhez. Ugyanakkor rendkívül jó a portfólió minősége, de az is igaz, hogy az állomány még viszonylag fiatal.

*Volt olyan időszak, amikor Önök tartották életben a lakáshitelpiacot.*

Igen, fogalmazhatunk így, mivel a mi konstrukciónk a pénzügyi válság idején is elérhető, biztonságos, kiszámítható termék maradt. 2008-ban a hitelpiaci részesedésünk még csupán 1-2 százalékot ért el, később viszont voltak olyan évek, amikor a lakáshitelek egyharmadát mi helyeztük ki. A jövőt is optimistán látom, hiszen a lakástakarék jó kiegészítő lehet a CSOK mellett.

*És mi a helyzet a Nemzeti Otthonteremtési Közösségekkel (NOK)?*

A gyakorlatban még nem láttuk, hogy hogyan működik majd a NOK. Mindenesetre úgy gondolom, hogy ez a konstrukció rövid távon nem lesz a lakástakarékok konkurenciája. A Fundamenta tevékenysége mögött 20 éves szakmai munka, tapasztalat áll, és ezek mellett nagyon szigorú törvényi háttér garatálja az ügyfelek, a megtakarítások biztonságát. A NOK esetében a biztonsági garanciákat nem látom kielégítőnek. Egy NOK-ot akár már 100 millió forintos alaptőkével meg lehet alapítani, és semmilyen biztosíték – például az Országos Betétbiztosítási Alap garanciája – nem áll mögötte. A lakás-előtakarékosságnak ez a formája Európában nem különösebben népszerű, lakás-takarékpénztár viszont sok országban működik. Régebben azzal támadtak bennünket, hogy kevés új lakást építenek a lakástakarékokból, ezért van szükség a NOK-ra. Ebben volt igazság, de most már egyre több új ingatlanra használnak fel lakás-takarékpénztári megtakarítást, és várakozásaink szerint 2017-ben tovább nő majd ennek az aránya.

*Hová fejlődhet a piac? Mit vár Magyarországon?*

Magyarországon a lakás-takarékpénztári penetráció alacsony, 12-13 százalék körül alakul, miközben Németországban 35, Csehországban pedig 40 százalékos. Úgy gondolom, ez az arány nálunk is elérheti a 20 százalékot, így Magyarországon még nagy lehetőség áll a lakástakarékok előtt. Egyre több szereplő van a piacon, és nem csak mi, de a többiek is egyre szebb számokat produkálnak. Magyarországon az öngondoskodás korábban nem volt jelen az emberek fejében, a lakástakarék viszont kimondottan olyan termék, ami erre sarkallja az embereket.

*Hogyan lehetne fejleszteni még a lakás-takarékpénztári rendszert?*

Szeretnénk, ha felemelnék a hitelezési lehetőségünket, hogy a szabad eszközhátár 90 százalékáig hitelezhessünk. Ha ezt elérnénk, csak mi a Fundamentánál évente 15-20 milliárd forinttal többet tudnánk kihelyezni. A lakás-előtakarékosság a társasházak számára is nagyon előnyös megtakarítási forma, ezért esetükben javaslatot dolgoztunk ki az állami támogatási rendszer átalakítására. Sok régi bérház alakult át társasházzá az elmúlt években, sok esetben azonban az idős lakók nem tudják finanszírozni a szükséges felújításokat. Nekik nagy segítség lenne egy lakás-takarékpénztár. A felhasználási lehetőségeket is lehetne bővíteni. Bécs belvárosában például sok régi bérház alagsorát átalakították mélygarázzsá, ezt Magyarországon is lehetne lakás-takarékpénztárból finanszírozni.

*Ezeket ön már első számú vezetőként nem éri meg, hiszen átadta a stafétabotot Tátrai Bernadettnek. Milyen tervei vannak nyugdíjasként?*

Munka nélkül nem tudom elképzelni az életemet, az édesanyám is 77 éves koráig dolgozott, ezért maradok a Fundamentánál tanácsadóként, lobbistaként. Pihenni is fogok persze, lehetőség szerint aktívan, hiszen imádom utazni, az idén legalább 2-3 hónapot világtúrára fogok szánni. Elutazom Indiába, Kenyába és Kubába is. Remélem, a sportra is több időm jut a jövőben.

*Mit tart a legnagyobb személyes sikerének a Fundamentánál töltött évekből?*

Azt, hogy sikerült egy olyan vállalati kultúrát kialakítani, ahol a mérce a teljesítményen alapul, és a csapatszellem lendíti előre a céget. Aminek személyesen a legjobban örülök, hogy sikerült itt tartani számos kiváló kollégát akkor is, amikor mások el akarták csábítani őket. Ennek az az oka, hogy jól érzik magukat nálunk, és ez nagyon fontos szempont egy munkavállaló számára. Nem véletlenül kaptuk meg többször is a „Legjobb munkahely” címet a Hewittől.

H. B.



Garantiqa Hitelgarancia Zrt. ■



## BÚZA ÉVA

---

vezérigazgató



Az Eötvös Lóránd Tudományegyetem Állam- és Jogtudomány karán szerzett jogi diplomát, jelenleg a Garantiqa Hitelgarancia Zrt. vezérigazgatója, igazgatósági tagja.

1993-tól az Állami Fejlesztési Intézetnél törzs jogász, majd a Kvantum Investment Bank Rt.-nél, később pedig a Kvantum Követeléskezelőnél vezető jogtanácsos. 1999-től a Magyar Fejlesztési Bankban (MFB) ügyvezető igazgató, majd üzleti vezérigazgató-helyettes, 2001-ben elnök-vezérigazgató. Egy évvel később az MFB és a Magyar Posta Rt. által alapított egységes digitális rádió-távközlő rendszer létrehozásával megbízott Magyar Posta Tetra Rt. Vezérigazgatója. 2003-ban a Magyar Nemzeti Bankban jogi területen, 2004 és 2010 között a MÁV-nál különböző pozíciókban: a portfólióhasznosítás, ügyvezetés és a vezérigazgatói kabinetben töltött be vezető tisztségeket. 2010 és 2015 között a Garantiqa Hitelgarancia Zrt. üzleti vezérigazgató-helyettese, 2015-től vezérigazgatója.



## ■ A változó szabályok és gazdasági környezet állandó kihívást jelentenek

### Búza Éva, a Garantiqa Hitelgarancia Zrt. vezérigazgatója

*Meséljen kérem a tanulmányi háttéréről?*

Vidéki lány vagyok, Egerben, a Gárdonyi Géza Gimnáziumban érettségiztem, ahonnan felvételt nyertem az ELTE jogi karára. Ma már nem tűnik túl népszerűnek a lányaim elmondása alapján, de én eminens tanuló voltam. Ez is szerepet játszhatott abban, hogy a Bibó szakkollégium indulásakor egyike voltam annak a 10 diáknak, akit az akkori első évesek közül kiválasztottak. Ebben az időszakban több területen tevékenykedtem, újságot szerkesztettem, előadásokat szerveztünk.

*Hogyan került az üzleti világba, mik voltak pályájának legfontosabb mérföldkövei?*

Az egyetem után a GENERALIMPEX Külkereskedelmi Vállalatnál kezdtem a pályámat. Ez az időszak nemcsak a politikában, hanem szinte mindenben nagy változást hozott. A gazdaság is jelentős átalakuláson ment keresztül, liberalizálttá vált a külkereskedelem, kezdtek leomlani az állami vállalatok, új gazdasági társaságok jöttek létre. Jogásként nagyon érdekes volt átélni ezeket a változásokat. A GENERALIMPEX felszámolását követően, az akkor szerzett tapasztalatokat is hasznosítva, az ÁFI Felszámolási Igazgatóságánál helyezkedtem el, és a hasonló eljárásokban a felszámoló szervezet jogi képviseletét láttam el. Az itt eltöltött évek alatt jócskán megtapasztaltam, hogy a hitelező bankok milyen problémákkal szembesülnek követeléseik érvényesítése során.

Innen a Kvantum Bankhoz kerültem, mely a K&H csoport tagja volt. A Kvantum Bank azon üzletágának jogásza lettem, amelyik a banks csoport minősített állományát kezelte azzal a céllal, hogy a bank számára a követelések minél nagyobb megtérülését biztosítsuk. Ez az időszak is nagyon tanulságos volt számomra, mivel a tönkrement cégek reorganizációját kellett végrehajtani, sok esetben piaci befektetőt találni, hogy a hitelező bank minél nagyobb megtérülést realizálhasson, ráadásul jó esetben az adott vállalkozás is, mint a főnixmadár, újjáéledhessen poraiból. Az ilyen folyamat az ott dolgozóknak, és persze az egész gazdaságnak is érdeke.

*A következő állomás?*

Az már a Magyar Fejlesztési Bank volt, ahol először jogi irodavezetői, majd üzleti vezérigazgató-helyettesi és végül egy rövid ideig az elnök-vezérigazgatói pozíciót is betöltöttem. Kislányom születése a hangsúlyt a karrierem építéséről természetesen a gyerekekre helyezte át, és egy időre a családi élet töltötte ki a mindennapjaimat.

*Kismamából azután újra vezérigazgató lett...*

Valóban, 2001 őszén az akkor megalakuló Magyar Posta TETRA Rt. vezérigazgatója lettem. Ennek a megbízatásnak a kormányváltás vetett véget, és 2004-ben a MÁV-hoz kerültem. A MÁV kötelékében töltöttem el a következő 6 évet.

*Mondják, hogy 6-7 évente szerencsés váltani. Így van?*

Én is úgy gondolom, hogy a változás megújít, frissen tart. Ilyen érzésekkel érkeztem a Garantiqa Hitelgarancia Zrt.-hez is 2010 júliusában üzleti vezérigazgató helyettesként, ahol 2015 januárjában kineveztek vezérigazgatónak.

*Sokrétű életpályája alapján először egy felszámolási kérdésekre specializálódott jogász képe rajzolódik ki. Hogyan vezet el ez a bankársághoz?*

A pályám első tíz évét valóban a felszámolás, illetve a banki követelések érvényesítése során szerzett tapasztalat jellemzi. Ez a tapasztalat rendkívül sokat segített, amikor a hitelezési folyamat végéről, annak is a legtöbb tanulságot adó fajtájáról a hitelezési folyamat elejére kerültem. A jogi végzettségem megfelelő támaszt jelent, hogy a szabályozás útvesztőiben eligazodjak, a közgazdasági kérdésekben pedig kiváló, szakértő kollégáimmal együtt hozunk jól megfontolt döntéseket. Egyébként pedig a közel 20 éves vezetői gyakorlatom során mindig is komplexen kellett tekintenem mind a problémákra, mind a lehetőségekre, és mindig erős vezetői csapatban dolgozhattam. Ez ma is az egyik erősségünk.

*Ebben a 15 évben, vagy akár messzebbre visszatekintve, mennyiben alakult át a világ, amiben dolgoznak?*

Én pont olyan időben kezdtem el a pályám, amikor minden és mindenki, a gazdasági szereplők és a környezet is átalakulóban voltak. Akkor kellett elsajátítanom azt a képességet, hogy úgy tudjak alkalmazkodni a változásokhoz, ami mindig a problémák megoldása, a lehetőségek kibontása felé mutat. A mai világban is sok minden alakul, formálódik. A változó szabályok és gazdasági környezet állandó kihívást jelentenek. Ilyen aktuális feladat most például az

IFRS-rendszer alkalmazása, ami teljesen új terep számunkra. Dolgozunk rajta, és nincs kétségem, hogy sikerrel járunk.

*Ön jellemzően állami vállalatoknál töltött be vezetői pozícióikat. Ezeket hagyományosan nagy, bürokratikus és lassú rendszereknek képzeljük. Összeegyeztethető egy ilyen szervezet azzal a gyorsan mozgó tereppel, amit említett? Különösen, hogy az önök feladata épp az ezen a területen dolgozó kis cégek támogatása?*

Aki még mindig lassú és bürokratikus szervezetben akar dolgozni, az ne nálunk keressen munkát! Az MFB és a magyar állam meghatározó részvényesünk, erőteljes és transzparens elvárásokkal, amelyek finoman szólva sem a bürokratikus megoldásokat iniciálják. Ezenkívül a banki partnereink is tulajdonosok, akikkel szorosan együttműködünk. A bankok természetesen nagyon komoly versenyben működnek, így szükségszerűen az ő igényeiknek is meg kell felelnünk, sebességben is. Az állami tulajdon mindeközben nagyon fontos, hiszen például az elmúlt hat év alatt komoly támogatást kaptunk. A pénzügyi válságban három év alatt 15 milliárd forint veszteségünk volt, lényegében megfeleződött a tőkénk. Az állam gyorsan lépett, az MFB tőkét emelt, és a 2010-es díjtámogatással olcsóbbá is vált a kezességvállalás. Amit pedig nekünk kellett tenni ebben az időben, azt el is végeztük, különösen büszkék vagyunk arra, hogy mostanra egy korszerű, a kezességi folyamatot lényegesen felgyorsító informatikai rendszerrel tudunk működni. A Garantiqa sok szempontból egy szerződésgyár, ami korábban persze papír alapon működött. Most, hogy mindezt elektronizáltuk, órákban mérhető az átfutási idő. Az eredményt a számok is igazolják: míg a teljes kkv-piac 5 százalékkal bővült tavaly, addig ez nálunk 23-25 százalék volt. Jelenleg kijelenthető, hogy közel minden negyedik kkv-hitelt intézményi kezességvállalással helyeznek ki. Erre méltán büszkék lehetünk! Az unión belül ezen a téren csak Olaszország és Portugália előz meg minket úgy, hogy ezekben az országokban a kezességvállalásnak összehasonlíthatatlanul nagyobb történelmi hagyománya van. Mi abból a szempontból szerencsés helyzetben vagyunk, hogy pontosan ismerjük a küldetésünket, a piac törvényeit nem nekünk kell vitatnunk vagy alakítanunk. Egzaktul tudjuk, mivel és hogyan járulhatunk hozzá a hazai gazdaság fenntartható fejlődéséhez.

*Lát jelenleg cégüknek komoly bővülési lehetőséget a piacon?*

Az egyszerű, kártya típusú termékünk nagyon jól megy, nem tudom, hogy a mostani ütemhez képest lehet-e még számottevően tovább nőni. A beruházási hitelek piacán azonban van még jelentős növekedési potenciál. A kérdés csak az, hogy az uniós forrású kedvezményes hitelek mellett – amelyekhez a mi kezességünk nem kapcsolódhat – mekkora marad a kielégítetlen kereslet.

*Mi az, amit vezetőként elvár azoktól, akikkel dolgozik? Szigorú főnök?*

Ami a legfontosabb, az a nyitottság a fejlődésre. Ezt tartom szem előtt, amikor tudatosan építem akár a cég egészét, akár egyes részlegeit. Van, amiben nem engedek, a határidőkben és az elvárt teljesítményben szigorú vagyok. Más szempontból viszont szociálisan érzékeny vagyok, és törekszem a családbarát munkahely kialakítására. Odafigyelek arra, hogy akár a szokásos kereteken kívül, kötetlenebb formában is egységesebbek lehessünk. Ez a közösségformáló program lehet egy közös főzés, vagy például a közelmúltban együtt rendbe tettünk egy, a székházunk közelében lévő óvodát.

*Említette, hogy a gyermekei máshogy viszonyulnak a tanuláshoz, mint ön annak idején. Ennek ellenére ösztönzi őket, hogy egy önéhez hasonló pályára lépjenek?*

Erre jó példa, hogy a nagyobbik lányom pályaválasztás előtt áll, jogásznak készült, és erről nagyon sokat beszélgettünk. Végül arra a következtetésre jutott, ami az én gondolatom is volt, hogy nem ez a neki való pálya. Ő nagyon jól beszél nyelveket, határozott, talpraesett típus, s mindezek alapján egy még a joginál is univerzálisabb terület felé mozdul el. A nyelveket én is szeretem, fáj is, hogy a szakmai előmenetelem során nem volt rá nagyobb szükség vagy lehetőség, hogy ebben is jobban fejlődjek.

RG



Giro Zrt. ■



## SELMECZI-KOVÁCS ZSOLT



vezérigazgató

Selmeczi-Kovács Zsolt 2001-ben diplomázott a budapesti Pázmány Péter Katolikus Egyetem Jog- és Államtudományi Karán, majd 2006-ban a jogász szakvizsga mellett a soproni Nyugat-Magyarországi Egyetem jogász-közgazdász szakát végezte el.

Pályája elején, 2002 – 2007 között, a Pénzügyminisztérium Nemzeti Programengedélyező Irodájában dolgozott, mint kiemelt jogi szakértő. Fő feladata volt az Európai Unióból érkező támogatások lebonyolítására vonatkozó hazai szabályok kialakításában való aktív közreműködés, az iroda jogi hátterének irányítása, fejlesztése, illetve az Európai Bizottsággal történő pénzügyi elszámolásban való szerepvállalás. A következő években a Pénzügyminisztérium Nemzeti Programengedélyező Irodájának igazgatóhelyettese, így a PM NAO Iroda igazgatójának helyettesítése, az Iroda feladatkörébe tartozó valamennyi feladat tekintetében munkája kiemelt jelentőséggel bírt. A PM után 2012-ig a Nemzetgazdasági Minisztérium Államháztartási Szabályozási Főosztály főosztályvezető-helyettese, szerepe a közpénzügyi szabályozás kialakításában való közreműködés volt. 2013-ban kinevezték főosztályvezetőnek. A következő évben (2013–2014 között) a Magyar Nemzeti Bank Bankműveletek Igazgatóság igazgatója, ahol feladatai közé tartozott a szakmai munka irányítása, a VIBER rendszer üzemeltetése, az MNB pénzügyi műveletei back office típusú feladatainak ellátása.

2014 júniusától a GIRO Zrt. vezérigazgatói posztját tölti be, így helytáll a GIRO Zrt. folyamatos, biztonságos működésének biztosításáért, a meglévő, illetve új szolgáltatások fejlesztésért, a vállalat stratégiájának kidolgozásáért és azok végrehajtásáért.

Nős, 4 gyermek édesapja.

## ■ 5 mp. alatt fog a tranzakció megvalósulni

### Selmeczi-Kovács Zsolt, a GIRO Zrt. vezérigazgatója

#### *Hogyan került a pénzügyi pályára?*

Nem volt igazán tudatos a döntés. Pannonhalmára jártam gimnáziumba, és eredetileg az orvosi pályára készültem. Később kiderült: szintévesztő vagyok, emiatt másfelé kezdtem orientálódni, így választottam a jogi pályát. A jogi egyetem elvégzését követően azonban sem az ügyvédi, sem a bírói pálya nem vonzott, ezért a közigazgatásban kezdtem meg szakmai pályafutásom. A Pénzügyminisztériumnál helyezkedtem el, és 12 éven át dolgoztam ott különféle pozíciókban. Eleinte az uniós pályázati rendszerrel, támogatásokkal foglalkoztam, 2010-ben kerültem a szűkebben vett pénzügyi területre – részt vettem többek között az államháztartási törvény megújításában, valamint a hazai közpénzügyi rendszer átalakításában. Ezen tapasztalatok megszerzése során megismertem egy számomra nagyon izgalmas világot – a pénzügyek világát.

#### *Hogyan nyergelt át a banki szférába?*

2013-ban kerültem a Magyar Nemzeti Bank Bankműveleti Igazgatóságára, ahol a VIBER-rendszer üzemeltetése, illetve különféle back office, treasury feladatok tartoztak hozzám. Ez volt az az időszak, amikor mélyrehatóan megismertem a bankok működését, tekintettel arra, hogy az általam vezetett területhez tartozott a bankok és az MNB közötti kapcsolattartás. A VIBER-rendszer vonatkozásában megtanultam, hogy az MNB mint számlavezető és szabályozó milyen kapcsolatban áll a bankokkal, valamint azt is, hogy milyen szabályozói, felügyeleti és szolgáltatói eszköztárral rendelkezik.

#### *Végül a szolgáltatói oldalon maradt. Hogyan került át a GIRO Zrt.-hez?*

2014-ben az MNB megvásárolta a GIRO Zrt.-t a korábbi banki tulajdonosoktól. A jegybank menedzsment- és szemléletváltást szeretett volna az elszámolóházánál, ennek véghezvitelére kértek fel. Az MNB-nél a VIBER rendszer üzemeltetése nagy felelősség volt, ha ott valami nem működik jól, az egész ország pénzügyi rendszere leállhat, de ugyanez igaz a GIRO működésére is. A GIRO alapvetően üzemeltetésre berendezkedett cég volt a bankközi tételek klíringjének feladatával, melyet a háttérbe húzódva a biztonságosságra koncentrálni igyekezett teljesíteni. Az én egyik nagy feladatom, hogy ezt minél költségtakarékosabban tegyünk, annak érdekében, hogy a lakosságot és a gazdaságot terhelő átutalási díjakat csökkenteni tudjuk, másrészt, hogy számos fejlesztést

és újítást vigyünk végbe a pénzügyi infrastruktúra fejlődése érdekében. Célom, hogy olyan fejlesztő céggé váljunk, amely a klasszikus pénzforgalmi feladatokon túl egyéb szolgáltatásokat is nyújt, és meghatározó formában segíti elő az egész ország pénzforgalmának fejlődését.

*Mindenki informatikát fejleszt a pénzügyi világban. Mennyire kell gyorsan lépniük?*

Hogy mennyire gyorsan változik a világ, azt jól mutatja, hogy a GIRO 1988. év végén alakult, és csak 1994-ben indult el az éjszakai elszámolási rendszer. Ehhez hat év kellett. A következő nagy mérföldkőhöz, a napon belüli átutaláshoz 18 év után érkezett el a cég, akkor napi öt elszámolási ciklus volt. 2015 óta pedig már 10 ciklus van, óránként elszámolunk. A jövő az azonnali fizetési rendszer, ahol 5 mp alatt fog egy pénzügyi tranzakció megvalósulni.

*Mi volt a legutóbbi nagy fejlesztésük?*

A 2016. év kihívása az egyablakos bankváltás megvalósítása volt. A bankok számára a bankváltáshoz piaci alapon nyújtottunk szolgáltatást, aminek igénybevétele ugyan nem volt kötelező, mégis elértük, hogy mindegyik bank csatlakozzon hozzánk. Ezzel a szolgáltatással termékeinket sikerült bővíteni oly módon, hogy a szolgáltatást igénybe vevő bankok is jól jártak vele.

*Mekkora feladatot ró a GIRO Zrt.-re az MNB új koncepciója, az azonnali utalás – akár a számlaszám ismerete nélkül is, mobilszám vagy e-mail alapján?*

A hazai pénzügyi infrastruktúra számára a következő időszak egyik legnagyobb kihívása lesz a rendszer kifejlesztése. Olyan rendszerre van szükség, amely képes lesz maximálisan támogatni az újításokat. Az MNB leverte a cölöpöket, de a technológiai megvalósítás már a jövő zenéje. Célunk, hogy úgynevezett fizetési kérelmet is fel tudjon dolgozni a rendszer, ami azért fontos, mert lényegesen olcsóbbá lehetne így tenni a fizetéseket a mostani kártyahasználathoz képest. Jelenleg a kártyás vásárlás ingyenes a kártyabirtokos számára, az átutalásért azonban fizetnie kell. Nagyon örülnék, ha egy ilyen azonnali átutalás fizetési kérelemként ugyanúgy ingyenes lenne, mint a kártyás fizetésé. Az elfogadói oldalon ugyanakkor sok kereskedő azért marad ki a kártyaelfogadási rendszerből, mert magasnak találja a kártyás tranzakciókhoz kapcsolódó költséget – egy azonnali utalás költsége ennek a töredéke lehet.

*A magyarországi elszámolórendszer világviszonylatban mennyire számít fejlettnek?*

A napi tíz alkalommal fejlettnek számít. Azonban van már számos ország, ahol azonnali elszámolás is működik, például Anglia, Lengyelország, Svédország, Dánia, most dolgoznak ezen Ausztráliában, de Dél-Amerikában is bevezették



már Brazíliában és Mexikóban. Európai országokban ez nem kötelező rendszer, hanem prémium szolgáltatás, külön meg kell fizetni a díját.

*Mi a célja az azonnali utalások bevezetésének?*

Alapvetően az, hogy az elektronikus fizetési megoldásokat olcsóbbá és szélesebb körben elterjedtté váljon. Addicionális hatása a készpénzhasználat visszaszorítása, ami jelentős mértékben járul hozzá a gazdaság kifehéritéséhez. Komoly feladatot ró ez a jegybankra és a bankokra is, amit a jogalkotás erőteljesen tudna támogatni számos eszközzel, például ha bizonyos értékhatár fölött előírná, hogy a pénzügyi tranzakciók csak elektronikus úton valósulhatnak meg.

*A fintech cégek mekkora kihívást jelentenek a banki elektronikus fejlesztéseknél?*

Kihívást jelentenek, de azt gondolom, hogy a pénzügyek a bizalomra épülnek. Egy most alakult fintech cégre nem valószínű, hogy rábízza az ember egy ház vagy autó vételárának az átutalását. Az azonnali átutaláshoz olyan infrastruktúrát kell kiépíteni, amelyik hetente hétszer 24 órán át az év 365 napján működik. Ez nagyon költségessé teszi a megvalósítást. Ha beleférne a rendszerbe, hogy naponta egy-két órán át álljon, vagy ha elromlik, egy napig tartson a kijavítása, sokkal olcsóbb lenne. De ez nem fér bele. Egy fintech cég nem hinném, hogy rendelkezik akkora tőkével, ami ehhez kellene. Ennek ellenére azt gondolom, sok pénzügyi részfeladatra jó megoldással tudnak az ilyen cégek szolgálni, sok esetben érdemes lehet velük együtt dolgozni.

*Mennyibe kerül a fejlesztés?*

Az MNB oldalán, a bankok oldalán és nálunk is van ennek költsége. Mi milliárdos nagyságrendben számolunk, de ez nemzetgazdasági szinten várhatóan gyorsan megtérül.

*Ha ilyen nagy költségűek a beruházásaik, nem tervezik, hogy nemzetközi szinten is terjeszkedni kezdenek, hiszen más országokban is szükség lehet azonnali átutalásra?*

Ez a célunk. A régióban elsőként jelentettük be ezt a szolgáltatást, bízunk benne, hogy elsőként is fogjuk megvalósítani. Ha jól sikerül, remélem, nemzetközi porondon is meg tudunk jelenni vele, hiszen az elszámolásforgalomban a tranzakciós költségek alapvetően a volumentől függenek. A nemzetközi terjeszkedés másfelől viszont nemzetbiztonsági kérdés is lehet. Az euróövezeten belül is épp ezért minden ország meghagyta a saját nemzeti elszámolóházát, pedig a közös valutában az elszámolás egyszerűbb lenne. Az orosz-ukrán válság során például elakadtak a bankkártyás tranzakciók Oroszországban, ami sokakat elriasztott.

*Hogy fog kinézni a banki elszámolási rendszer tíz vagy húsz év múlva?*

2019-ben indul az azonnali elszámolás, de nekünk már most azon kell gondolkoznunk, milyen lesz egy bank 2020-ban és utána, milyen fizetési megoldásokat használnak majd akkor. Akkor is lesznek olyanok, akik készpénzt használnak, de bízom abban, hogy a most felnövő generációnál a készpénzhasználat már minimális lesz. Az azonnali átutalási rendszerben már egy mobillal vagy elvileg akár biometrikus azonosítóval is fizethetnek majd, ezért az emberek úgy tudnak majd elmenni a strandra, de akár házat is vásárolni, hogy nem lesz náluk semmi hagyományos fizetőeszköz.

*A bankok mennyire nyitottak a fejlesztésekre?*

Pár évvel ezelőtt még nem ez volt a jellemzőjük, mostanra viszont már nagyon is azok, legfőbbképpen amióta megjelentek a fintech cégek a porondon. Az azonnali fizetési rendszer kapcsán nem találkoztunk olyan hitelintézettel, amelyik panaszkodott volna.

*Az adósokról is vezetnek nyilvántartást, ott is vannak fejlesztések?*

Igen, a Központi Hitelinformációs Rendszert (KHR) a kizárólagos tulajdonunkban álló BISZ Zrt. üzemelteti, fejleszti. A kkv-szektor hitelezésének növelése érdekében egy úgynevezett PD-modellt (*probability of default – bedőlési valószínűség*) vezettünk be, ami a Központi Hitelinformációs Rendszer és a gazdasági társaságok pénzügyi beszámolóinak adataiból számolja a bedőlési valószínűséget. Abban bízunk, hogy ez a modell a bankok számára megkönnyíti majd a kkv-k tekintetében a hitelbírálatot. Emellett gondolkozunk egy információs felület kialakításán is, amelyen a banki vezetők nyomon követhetik a KHR rendszerből nyerhető információk számukra releváns adatait.

H. B.



Gránit Bank Zrt. ■



## HEGEDÜS ÉVA



elnök-vezérigazgató

Hegedüs Éva Egerben született, 1957-ben. Diplomáját a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen szerezte, jeles minősítéssel. Szakmai karrierjét tanácsadó cégnél kezdte, majd különböző kormányzati hivataloknál dolgozott, 1994-től a Pénzügyminisztériumban helyettes államtitkárként a pénzügyi rendszer felügyeletével és szabályozási kérdéseivel foglalkozott.

1997-től három éven át a Földhitel és Jelzálogbank vezérigazgató helyettese volt, majd 2000-tól a Gazdasági Minisztérium stratégiai és energetikai helyettes államtitkáráként dolgozott. A bankszektorhoz 2002-ben tért vissza az OTP Bank lakossági üzletágának vezetőjeként és az OTP Lakástakarékpénztár elnökeként, 2006-tól a BG Magyarország Ingatlanfinanszírozási Zrt. elnök-vezérigazgatója volt, majd 2010-ben Demján Sándor felkérésére elvállalta az ismert üzletember többségi tulajdonába került, a Westdeutsche Landesbank, majd a Milton Bank jogutódjaként üzletileg megújult GRÁNIT Bank vezetését, alelnök-vezérigazgatói pozícióban. 2015-től a Demján Sándorral lezárt részvénytranzakciót követően a bank közel 34%-os tulajdonosa és elnök-vezérigazgatója. Több országos szakmai szervezetben tölt be vezető tisztséget, 2013-tól a Magyar Bankszövetség elnökségi tagja, 2014 májusától pedig a Magyar Közgazdasági Társaság főtitkára.

Két felnőtt fia van, szabadidejében szívesen sportol, olvas, moziba, színházba jár.

## ■ **Korszerű technológiával a személyesség élményét is biztosítani lehet**

### **Hegedüs Éva, a Gránit Bank Zrt. elnök-vezérigazgatója**

*Milyen tényezők befolyásolták a pályaválasztását? Melyek voltak karrierje meghatározó pontjai?*

Egerben születtem, és a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen szereztem diplomát. Az egyetem elvégzése után a mikro- és makroökonómia egyaránt érdekelt, így első munkahelyemként egy tanácsadó céget választottam. A konkrét vállalati tanácsadási feladat mellett makrogazdasági feladatok megoldásába is bevontak. Az ottani főnököm vezető pozíciót kapott az Ipari Minisztériumban, és engem is megkerestek. A közigazgatási munkával ott ismerkedtem meg. Később a Pénzügyminisztériumban, azt követően pedig a Gazdasági Minisztériumban helyettes államtitkárként dolgoztam. Abban a szerencsés helyzetben vagyok, hogy a pályafutásom során számos olyan folyamatban vehettem részt, amely később meghatározó volt a pénzügyi rendszer és a gazdaság fejlődése szempontjából.

*Mondana példákat?*

Felelőse voltam a csódtörvény, a hitelintézeti törvény, illetve a villamos energiáról szóló törvények előkészítésének, a Hitelgarancia Zrt. megalakításának, de volt feladatomban az Eximbankról szóló jogszabály megalkotásában, és a Szechenyi-program elindításában is.

A bankszektorban pedig közel 20 éve dolgozom felső vezetőként. Alapító vezérigazgató-helyettesként a kockázati területet és a jelzáloglevél-kibocsátást felügyeltem az FHB-ban, és különösen büszke vagyok arra, hogy a nevemhez fűződik a második világháborút követő első jelzáloglevél-kibocsátás megszervezése.

*Az OTP Bank lakossági üzletága következett.*

Annak vezetőjeként rengeteg olyan tapasztalatot és tudást szereztem, amelyek később jelentős mértékben járultak hozzá a GRÁNIT Bank felépítéséhez. A GRÁNIT Bank az elmúlt hét évben közel negyvenszeresére nőtt, számos innovatív megoldást vezetett be a hazai piacra, több mint 30 ezer számlát kezel, mérlegfőösszege meghaladja a 230 milliárd forintot.

*Kiket tekint mentorának, mit tanult tőlük pályafutása során?*

Nagyon sok kiváló vezetővel dolgozhattam a pályafutásom során, akikről sokat tanultam. Többségükkel a mai napig kiváló, élő kapcsolatom van. Mindig inspirált a felkészültség, a tudás, a kiválóság és a kölcsönös bizalmon alapuló együttes munkavégzés. Az elmúlt években sokat tanultam tőlük a makrogazdaság működéséről, a bankszektorról és arról, hogy milyen képességek szükségesek ahhoz, hogy valaki hosszú távon sikeres üzletember legyen.

*Pályafutása során több hitelintézetnél és pénzügyi szolgáltatónál volt vezető. Mi változott az elmúlt években a magyar bankpiacon?*

Inkább azzal kezdeném, aminek nem szabad megváltoznia. Az első ilyen dolog a konzervatív hitelezés, amelynek a követelményét mindig szem előtt kell tartani. A pénzügyi válság előtt erről megfeledkeztek a bankok, láttuk is a szomorú eredményt. A másik fontos állandó elem a bizalom, amelyet mindenképpen fenn kell tartani, és nem szabad visszaélni vele, hiszen e nélkül a pénzügyi szolgáltatás nem működhet. Ami viszont megváltozott az elmúlt években, az az értékesítési csatornák szerepe: egy-két évtizede még a vállalatok jártak a bankokhoz, most, a kihelyezett ügyfélterminálok korában, épp fordított a helyzet. A lakossági ügyfélkör kiszolgálásában az elektronikus csatornák szerepe egyre inkább nő, a pénzforgalom nagy része elektronikus terminálokra, netbankon keresztül történik, a fiókokból fokozatosan áttevődik a forgalom az internetre, és ez nem csak a fiatal ügyfeleknél igaz. A GRÁNIT Bank élen jár a digitális megoldásokban. Magyarországon mi hoztuk létre az első videobankot, és a GránitPay mobilfizetési alkalmazásunk már nemcsak hazai, hanem európai elsőséget is jelent.

*A szakma is leveszi ilyenkor a kalapját?*

A digitális banki szolgáltatásokban betöltött vezető szerepünkért számos szakmai elismerést kaptunk, 2016-ban például a Mastercard – Az év bankja versenyen a GRÁNIT Bank lett „Az év leginnovatívabb bankja”, de a meghirdetett nyolc kategóriából is hatból az első három helyen végzett.

*A fiókhálózatok jövőjéről mi a véleménye?*

A fiókok száma egyértelműen csökken a hazai és a nemzetközi trendeknek megfelelően a digitalizáció előretörése miatt. Minden bizonnyal azonban a jövőben is lesznek majd fiókok, de funkciójuk változni fog. A marketing szerepük marad meg elsősorban.

Az ügyfelek egy részének ugyanis fontos a személyes kapcsolat, és ennek hagyományos terepe volt az eddigiekben a fiók. Igaz, korszerű technológiával a személyesség élményét biztosítani lehet más módon is. A GRÁNIT Videobank például egy olyan megoldás, ahol a kommunikáció során egy élő videokapcsolaton keresztül az ügyfél és az ügyintéző egymást látva, hallva tudják lefolytatni a tanácsadást, az adatátadást.

*Egy mai ügyfél mit keres a bankjánál? Melyek azok az alapértékek, amelyek alapján egy hitelintézet sikeres lehet?*

Az ügyfelek a bizalmat, a biztonságot, a kiszámíthatóságot, az egyszerűséget, esetleg innovációs élményt keresnek a bankjuknál, miközben természetesen fontosak számukra a költségek, a kamatok és a díjtételek is. Mi a GRÁNIT Banknál ezen ügyfelek elvárásaira és a számukra fontos értékekre fókuszálunk, és mondhatom, eredménnyel, hiszen nem egészen hét év alatt közel negyvenszeresére növeltük üzleti aktivitásunkat.

*Mit tart a legnagyobb személyes kihívásának, és mik a céljai?*

Nagyon fontos számomra, hogy a szakmai és magánéletemet megfelelően össze tudjam hangolni. Fontosnak tartom azt is, hogy azt a tudást, amelyet pályafutásom során felhalmoztam, továbbadjam, ezért mentorálási feladatokat is vállallok: jelenleg három ilyen programban veszek részt. Ami pedig a legfontosabb célokat illeti, természetesen szeretném, ha a GRÁNIT Bank tovább növekedne, és meghatározó digitális bankként a bank részvényesi értéke folyamatosan erősödne.

*Mi az, amit elvár a kollégáitól a munkája során?*

Azt, hogy szeressék, amit csinálnak, és a lehető legnagyobb szakértelemmel, lojalitással végezzék a munkájukat. Hiszem, hogy csapatmunka nélkül nincs siker, és még olyat sem láttam pályafutásom során, hogy többletmunka nélkül komoly eredményeket lehetett volna elérni.

*Mi az, ami inspirálja a munkájában?*

Az inspirál leginkább, hogy jól csináljam, amin dolgozom, és olyan eredményt tudjak elérni, amellyel magam is elégedett vagyok. Úgy gondolom, hogy csak kiváló színvonalon érdemes dolgozni, és az embernek törekednie kell arra, hogy az egyik legjobb legyen a saját szakterületén. Ösztönzően hat, és büszke is vagyok arra, hogy a Bankszövetségben én képviselhetem a kisbankokat.

*Ha az ügyfelei itt lennének most Önnel, mit mondana nekik?*

Azt mondanám, hogy először is köszönöm a bizalmukat, másodsor pedig azt, hogy a GRÁNIT Bank üzleti modellje a garanciája annak, hogy továbbra is magas színvonalú, korszerű, versenyképes árazású pénzügyi szolgáltatást tudnak igénybe venni.







KELER Zrt. ■



## DUDÁS GYÖRGY

---



vezérigazgató

Dudás György felsőfokú tanulmányait 1994 fejezte be a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen, Pénzügy és Külgazdaságtan szakirányon.

Pályafutását tekintve hű maradt a pénzügyi szektorhoz.

1993-1995-ig a Budapest Bank Zrt.-nél az Értékpapír letétkezelési Osztály vezetője. 1995-től a Központi Elszámolóház és Értéktár (Budapest) Zártkörűen Működő Részvénytársaság (KELER Zrt.) Értékpapírelszámolási igazgató-helyettese, majd 2001-től rövid ideig Banküzemi igazgató-helyettese majd 2003-ig banküzemi igazgató. 2003-tól a KELER Zrt. vezérigazgatójának nevezték ki, ahol szintén igazgatósági tagi szerepet is betölt. 2011-től a KELER KSZF Zrt. Igazgatóságának tagja. Egyéb szakmai tevékenysége közé tartozik a Budapesti Értéktőzsde Elszámolási Bizottságának tagsága, amely 2002-2003-ban állt fenn. Ezután három évig, 2006-ig a CEECSDA (Közép- és Kelet-európai Központi Értéktárak Szövetsége) főtitkára. Jelenleg is alelnöki pozíciót tölt be az ECSDA-ban (Európai Központi Értéktárak Szövetsége). 2015-ig az ANNA (a nemzeti ISIN kódkiadó szervezeteket tömörítő globális szövetség) Igazgatóságának tagja, 2004 és 2012 között pedig az AFM (határidős piaci szövetség) elnöke.

## ■ Állandó átalakulásban vagyunk

### Dudás György, a KELER Zrt. vezérigazgatója

*Mik voltak a fő mérföldkövek a pályáján, amelyeken keresztül mostani pozíciójába került?*

Miskolcon születtem, egyedüli gyerekként. Édesapám a Diósgyőri Gépgyárban, a Digépnél volt középvezető, mamám pénzügyi területen dolgozott. Kitűnő tanuló voltam a gimnáziumban, emelt szintű angol osztályba jártam, de a Földes Ferencben a matematikai oktatás is hagyományosan erős. Imádtam ezt a négy évet, a feleségemet is itt ismertem meg. Apámnak a mérnöki mellett közgazdász végzettsége is volt, engem már a gimnáziumi évek alatt is foglalkoztattak a „gazdasági” kérdések, így a gimnáziumi tanulmányaim után nem volt kérdés, hogy a Közgázra megyek. Nagy váltás volt Miskolcra Budapestre jönni, nem csak számomra, de a szüleimet is megviselte, hogy csak hétvégeként láthattak. Harmadik év legelején egy adódó lehetőséget kihasználva elkezdtem dolgozni a Budapest Banknál adatbeviteli munkakörben a devizaműveletek terén, ami akkor még papír alapú volt. Még emlékszem, az első – részmunkaidős – fizetésem 5 ezer forint volt. Nagyon szerettem ezt a munkát, a bankban a munkahelyi légkört, szerettem a kollégákkal együtt dolgozni. Ezt az igazgatóság vezetője észre is vette és felajánlotta, hogy más területeket is megismerve, az egyetem elvégzése után is maradjak majd a BB-ben. Így a következő időszakban valamennyire megismerhettem a bankpiacok működését. Nagyjából ekkor indult azonban a BB-ben egy projekt a JP Morgan szakembereinek vezetésével az értékpapír letétkezelési szolgáltatások fejlesztésére. Ebbe a projektbe kerültem be a devizaátutalási ismereteim miatt. Az induláskor még nem is igazán tudtam, mivel foglalkozik a terület. Nagy lehetőséget jelentett számomra, hogy meglehetősen hamar – gyakorlatilag még az egyetem elvégzése előtt – vezetői pozícióba kerültem, miután a projekt közepén távozott a felelőse, így a korábbi – valljuk meg, nem túl hosszú és széles körű – tapasztalataim és ismereteim alapján én lettem a projektvezető és egyben a terület osztályvezetője.

*Hogyan került a KELER-hez?*

A KELER akkori vezérigazgatójától 1995 első felében kaptam egy ajánlatot. Azzal keresett meg, hogy építsem fel az éppen csak hogy megalakult nemzeti értéktár nemzetközi hátterét. Ez egy átmeneti időszak volt a hazai tőkepiac

történetében, hiszen már működött pár éve az értéktőzsde, de még mindig sok művelet az értékpapírok fizikai szállításával történt, vagyis mindenképp egy fejlődő piacról volt szó. Némi gondolkodás után elfogadtam az ajánlatot, és sikerült viszonylag gyorsan felépíteni a nemzetközi elszámolási területet. A KELEER akkor nagyon ritka volt ebből a szempontból, hiszen egész Európában alig volt központi értéktár, aminek ilyen funkciója lett volna. Akkoriban a Cedel Bank, ma Clearstream, és az Euroclear működött nemzetközi értéktárként. A Cedel tőlünk is kért ajánlatot, amikor magyar értékpapír számlavezetőt keresett, bár – amint később a luxemburgi kollégák is elismerték – igazából csak udvariassági alapon, mint központi infrastruktúrától. Azonban tudtunk érdemi válaszokat adni komoly szakmai kérdésekben, láthatták, hogy a KELEER-ben értik a nemzetközi elszámolásokat, és így 1996-ra már a Cedel magyar számlavezetője, letétkezelője lett a nemzeti értéktár. Ez igazán nagy eredmény volt, aminek máig hatása van. A régiókban ma is a KELEER az egyik, ha nem a legjobb a központi értéktárak között. A határokon átnyúló elszámolás létrehozásában sok más európai értéktárat évtizedekkel megelőztünk. A korai indulásunk miatt mindig ráláttunk a nemzetközi piacokra és ez segítette a hazai fejlődésünket is. Ezekben az években nagyon sok izgalmas projekt zajlott a KELEER és szélesebb értelemben a hazai tőkepiac körül. Jó érzés ma azt mondani, hogy ennek nagy részében én is ott voltam.

*Elég ritka a pénzügyi világban, hogy valaki ilyen sokáig egyazon pozícióban, ugyanannál a cégnél maradjon. Ez a KELEER-re általában is jellemző vagy csak ön ennyire kitartó?*

A szakmai tapasztalat, amit megszereztünk az évek során, pont az alapja annak, hogy ennyire kiemelt pozícióban vagyunk a nemzetközi mezőnyben is. Egy ember tudását meg lehet venni, ha elég magas fizetést tudok neki kínálni, de egy egész szervezet tudását nem, nálunk pedig nagyon meglátszik a lassan negyedszázados kollektív tudás. Közben persze voltak átalakítások, kollégák jöttek-mentek. Én 2003-ban lettem vezérigazgató. De igen, ma is több olyan kollégám van, aki évek, évtizedek óta a cégnél van, messze nem én vagyok a legrégebbi KELEER-es.

*Milyen vezetési stílust talál a leghatékonyabbnak?*

Az a vezetői felfogásom, hogy én is ennek az egésznek egy része vagyok, amit teszünk, azt a csapattal együtt tesszük, a sikereket együtt érjük el. Én magamban nem tudnék a kollégáim nélkül eredményeket elérni. Nagyszerű csapat a KELEER-es, és ezt szeretem a külvilág felé is megmutatni. Az igazgatósági bemutatónál is külön figyelek rá, hogy az adott terület felelőse prezentáljon. Számomra – amikor vezérigazgatóvá neveztek ki – probléma is volt, hogy a

csapat vezetőjeként mindent tudjak, de el is tudjam engedni az egyes kérdéseket, nem közvetlenül irányítani minden folyamatot, ezen dolgoznom kellett. Ez elengedhetetlen, ha olyan szervezetet akarok, ami akkor is működik, ha én épp nem vagyok itt. Ritkábban, de azért még ma is előfordul, hogy az ember egy-egy „mikrokérdésbe” is belefolyik, egy kérdés mélyére kell ásnia, és ez, különösen a közös gondolkodás, a mai napig örömmel tud eltölteni. Fontosnak tartom, hogy olyan kollégákat hozzak a KELER-hez, akik a piacról érkeznek. Állandó átalakulásban vagyunk mi is, mint a piacnak minden része, és fontos a külső szemlélet, különösen azokban a témákban, amelyeket úgy érzem, épp erősíteni kellene. Csapatjátékosokat keresek, de olyanokat, akik többet akarnak, akiknek van víziójuk, hogy merre szeretnék vinni a területüket. Nyíltan kell tudjunk beszélni. Az egy természetes dolog, hogy az ember nagy ritkán hibás döntést hoz, de ha elront valamit, akkor mondja el, vállalja fel. Van ilyen, mindenkinek „jogában” áll hibázni, viszont csak azt tudom javítani, amiről tudok is. Töreksem arra is, hogy különböző típusú emberek is érkezzenek hozzánk.

*A cég fő feladata a háttér-infrastruktúra biztosítása. Elégedett ezzel a szereppel, vagy szeretné, ha a KELER jobban szem előtt lenne?*

Valóban, amikor két évtizede a KELER-hez érkeztem, az alapvető szemlélet az volt, hogy mi akkor végezzük jól a dolgunkat, ha az átlag állampolgár nem tud rólunk. Elvégre ez a jó háttér-infrastruktúra ismérve. Azonban a világ azóta sokat változott, az infrastruktúrák is sokkal inkább előtérbe kerültek, és itt is megindult egy verseny. Ez jó, hiszen végső soron a szolgáltatások minősége növekszik, az árak csökkennek majd a verseny következtében. Lesznek, akik sikereket érnek el a változó környezetben és lesznek olyanok is, akik pozíciókat veszítenek. Az én feladatom, hogy a KELER Csoport a sikeres infrastruktúrák közé tartozzon hosszú távon is. Sok éve ezen dolgozunk a kollégáimmal és azt hiszem számos sikert arattunk. Pár éve például megjelentünk az energia-piacon, amit itt nyújtunk az egy nagyon sikeres termékcsoporthoz és mostanra már sok országban kínálunk szolgáltatást. Sőt, már akár teljes ügyfélportfóliókat is veszünk. Nem hiszek a magamutogató KELER-ben továbbra sem, de ahol érdemes, ott aktívan meg kell jelennünk. Nagyon izgalmasnak tartom ezt az átalakulást. A jövő egyrészt a hazai piac folyamatos fejlődésében, fejlesztésében van, másrészt a nemzetközi, elsősorban regionális kiterjedésben. Sok éve mondom, hogy annak az időnek vége, hogy a piaci infrastruktúrákat az országhatárok közé bezárva lehetne működtetni. A KELER számára a hosszú távú „túlélés” feltétele, hogy egy monopol helyzetből piaci szereplővé, versenyképes szereplővé válhasson, és ezt sikerrel végrehajtsa. Engem nap, mint nap ez a cél hajt.

*A bankpiacon belül is speciális a szolgáltatás, amit a háttér-infrastruktúrán keresztül biztosítanak, magánemberként meg végképp jó eséllyel sokan nem értik a munkájukat. Zavarja?*

Nem zavar, sőt ma már inkább mulattat. Sörözös sztorizgatáshoz tényleg nem a legjobb merítés, más területeken dolgozó barátaimmal, ha leülünk beszélgetni, akkor az átlagember számára ők biztos érdekesebb dolgokat tudnak mesélni. Nekem ez a terület viszont nem csak munka, 20 éve itt vagyok. Persze ennyi idő után néha hajlamos vagyok azt hinni, hogy mindenki érti a munkámat, ráadásul érdekesnek is tartja, akárcsak én, és ennek megfelelően bármennyit tudok róla beszélni.

*Háttér-infrastruktúrát irányít, de szeret másokat előtérbe helyezni. Munkán kívül is ilyen habitusú ember?*

Nem vagyok introvertált annak ellenére, hogy háttérterületet vezetek. Komoly projekteket viszünk, amiket képviselnem kell házon kívül is. Ha sikereket akarunk elérni a stratégiánk mentén, akkor folyamatosan innovatív és aktív szereplőnek kell lennünk. Ez nem áll távol tőlem. Nemzetközi szervezetekben is betöltök és töltöttem be a múltban is vezetői pozíciókat, és nagyon aktívan igyekszem, hogy kifelé is lássák, ismerjék a KELER-t, azon keresztül pedig a magyar tőke- és energiapiacokat. Az elszámolás minősége az ország megítélése szempontjából is fontos. Hiszem, hogy a magyar tőkepiac ma a méreténél ismertebb, elismertebb nemzetközi szinten. És szeretném hinni, hogy ebben a KELER-nek is – a maga szakmaiságával – jelentős szerepe van.

RG



K&H Bank Zrt. ■



## HENDRIK SCHEERLINCK

---



vezérigazgató

Hendrik Scheerlinck vezérigazgató, a leuveni egyetemen szerzett jogi diplomát, majd közgazdász végzettséget. A KBC Csoportnak/Kredietbanknak 1984 óta dolgozik: a nemzetközi hitelek osztályán kezdett Brüsszelben, majd különböző pozíciókban dolgozott az Egyesült Államokban (senior hitel tanácsadó a New York-i fiókban, regionális vezető Atlantában), Tajvanon (a Kredietbank tajpeji kirendeltségének vezetője), Németországban (a KBC Bank ügyvezető igazgatója), majd 1999-ben a KBC Észak-Amerika ügyvezető igazgatója lett. 2006 második félévében csatlakozott a CSOB-hoz, a Vezetői bizottság tagjaként, illetve pénzügyi és kockázatkezelési vezetőként. 2010. április 29-től a K&H Bank vezérigazgatója.



## ■ Meg kell adni mindenkinek a tiszteletet

### **Hendrik J. K. M. Scheerlinck, a K&H Bank vezérigazgatója**

*Hosszú utat járt be élete során, ameddig Budapestre került, és Ön maradt az egyetlen külföldi szakember, aki univerzális magyarországi nagybankot irányít. Meséljen kérem egy kicsit a háttéréről.*

Manilában születtem a Fülöp-szigeteken, életem első közel tíz évét külföldön töltöttem, diplomata családból származom. Az iskoláimat Belgiumban végeztem, kiemelten tanultam a latint, a természettudományokat, illetve jogi és gazdasági végzettséget is szereztem. Dolgozni egy kis helyi ügyvédi irodánál kezdtem, de szerettem volna egy nagyobb, nemzetközi szinten is ismert céghez továbblépni. Itt jött képbe a KBC, ami, ha úgy tetszik, egy helyi, flamand cég szerteágazó nemzetközi hálózattal.

*Jogászból könnyű volt bankárrá válni?*

Hosszú folyamat vezetett idáig, leginkább menet közben tanultam meg, hogy nemcsak a betűket, hanem a számokat is nagyon szeretem. Rájöttem, hogy nagyon jól átlátom a mérlegkimutatásokat, és teljesen bele tudom élni magam a tanulmányozásukba. Világszerte a KBC több telephelyén töltöttem be pozíciót. Több évet dolgoztam az Egyesült Államokban, a cég New York-i irodájában. Számos egzotikus helyre is eljutottam, például közreműködtem az irodánk megnyitásában Tajvanon. A pályámnak talán az volt a legfontosabb mérföldköve, amikor ezután hat évre Németországba kerültem, itt a KBC ténylegesen leány- és nemcsak fiókvállalatot működtetett, aminek szükségszerűen a stratégiája is más. Egyúttal ez volt az első alkalom, hogy vezetői pozícióba kerültem, 200, vagy talán annál is több beosztottam volt. Majd újabb hét év következett az Egyesült Államokban, ahol a cég legnagyobb vállalati fiókját vezettem. A közép-európai térséget ezután ismerhettem meg, a cseh üzletághoz kerültem, ami akkor a helyi piac második legjelentősebb szereplője volt 500 millió eurós nettó profittal. Onnan kerültem mostani helyemre, a K&H Bank élére.

*A közelmúlt eseményei miatt hamarosan az önöké lesz az egyetlen olyan hazai nagybank, aminek külföldi az első számú vezetője. Az, hogy egy nagy nemzetközi céget képvisel, ami ilyen sok helyre elvitte világszerte, miben teszi mássá azt, ahogy a céget irányítja?*

Egy akkora cégnek, mint a KBC, természetesen van egy csoportszintű stratégiája, azonban az egyes bankoknak helyben kell sikert aratniuk. Mindig a helyi ügyféligények kielégítése az elsődleges. Én belgáként csak 20 évet éltem Belgiumban, 40-et pedig szerte a világon, meg tudom érteni az egyes piacok sajátosságait, tudok alkalmazkodni a helyi viszonyokhoz. Mostanra magyarnak is tekintem magam.

*Kollégái Belgiumban néha a KBC-seket „szürke egérként” jellemezték, ami elsősre egy kicsit furcsa, visszafogott jellemzés.*

Ez alatt elsősorban azt kell érteni, hogy 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 dolgozzak az ügyfelek jobb kiszolgálása érdekében. Folyamatos célkitűzés, hogy amit csinálunk, azt egyre magasabb színvonalon csináljuk, és még jobb tanácsadó bankká válhassunk. A munkatársaimtól elvárom, hogy tisztelettel viselkedjenek, mindig szem előtt tartsák a bankcsoport céljait, és tegyenek is a megvalósításukért. Minden esetben az ügyfél igénye az elsődleges, illetve az, hogy reagálni tudjunk az igények változására.

*Hosszú pályája során több szemszögből is rálátott a bankrendszerre. Mennyiben változott az iparág?*

Az elmúlt 35 év alatt drámaian megváltoztak az ügyfelek banklátogatási szokásai. A piaci és szabályozói környezet folyamatos alakulása miatt a bankoknak is meg kellett változtatni fő működésüket, tanácsadó pénzügyi szolgáltatóvá kellett válniuk. Jelenleg a technológia fejlődése és beépülése a legizgalmasabb kérdés, ez nagyban megváltoztatja a bankolást az ügyfelek és a banki dolgozók számára egyaránt. A jövőben még ennél is nagyobb változások jöhetnek, nagyobb szerephez juthat a hangalapú irányítás, vagy elterjedhet a mesterséges intelligencia.

*Azelőtt, hogy a bankszakmába került volna, alaposan ismerte a pénzügyeket?*

Sok fogalmam nem volt a területről. Legfeljebb annyi, hogy a szüleim rám is szóltak, hogy a pénzt nem otthon tartjuk, mert az nincs biztonságban és nem is kamatozik, hanem be kell tenni a bankba. Belgiumban amúgy is nagyon

elterjedt, hogy a gyerekeknek is vannak megtakarítási számlái, a banki, pénzügyi alapismeretek már az általános iskolai oktatásba is beépülnek.

*Ennyi állomáshely után, ha elhagyná Magyarországot, hová menne szívesen? Milyen új feladatnak váгна neki?*

Nagyon boldog vagyok itt. Kitűnő a csapat, szépen növekszik a bank, az egyik legaktívabb hitelezők vagyunk a piacon. Ugyancsak nagyon tisztán látjuk azokat a területeket, ahol társadalmilag felelős vállalatként a sikereinkből vissza is kell, hogy juttassunk a közösségnek, amiben működünk. Elkötelezett támogatói vagyunk a pénzügyi ismeretek terjesztésének, a vállalkozások fejlesztésének és támogatásának. Fontosnak tartjuk a környezet védelmét, többek között a székházunk is egy modern, környezetkímélő épület, amivel drámaian csökkentettük a szénmonoxid kibocsátásunkat. Nem utolsósorban nagyon fontos számunkra, hogy a gyermek-egészségügyet is támogassuk.

*Említette, hogy alapvetően tanácsadói szerepet vázolnak fel önmaguk számára, amivel egybecseng, hogy hazai piacán a KBC egyre inkább eltűnteti a hagyományos pénztárakat és a készpénzt a bankfiókból. Önöknek már van ilyen fiókjuk Magyarországon is, gondolja, hogy ez trendszerű?*

Valóban, 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 csökkenni 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.

*Két felnőtt gyereke van. Próbálta őket életük során valamilyen irányba terelni, esetleg a pénzpiac világába?*

Egyedül arra törekedtünk, hogy felkészítsük őket, hogy jó oktatást kapjanak. Nagy szerencsénk is van a gyerekeinkkel, tehetségesek. Mi Európában vagyunk, ők az Egyesült Államokban helyezkedtek el. A fiam orvos, különösebb kötődése nincs a bankvilághoz. A lányom a start-up világban indult el, így idővel akár a fintech világában is kiköthet, de én soha nem próbáltam bármelyik irányba terelni. Annyit vártam el tőlük, hogy bármit is csinálnak, dolgozzanak keményen, és arra használják a tudásukat és képességeiket, hogy valami jót, hasznosat tegyenek.





Kinizsi Bank Zrt. ■



## LAKATOS ANTAL

---



tulajdonos

Lakatos Antal tanulmányait a Veszprémi Vegyipari Egyetemen kezdte, mint mérnök, ahol 1985-ben diplomázott. Majd 1992-ben elvégezte a Pénzügyi és Számviteli Főiskolát.

Első munkahelye a Veszprémi Vegyipari Egyetem volt, majd 1987-ben Nagyvázsonyi Kinizsi Takarékszövetkezetben kezdte pénzügyi pályafutását. 1989-től a Nagyvázsonyi Kinizsi Takarékszövetkezet elnöke volt, 1992-től a Lombard Rt. FB elnöke, 1996-tól az Országos Takarékszövetkezeti Szövetség főtitkára, majd 1997-től a Takarékbank Rt. FB elnöke volt. Számos egyéb megbízása, elnökségi, főtitkári vagy tagi megbízása után 2007-től a Kinizsi Bank Zrt. elnök-vezérigazgatója.

Társadalmi szerepvállalását tekintve kiemelendő 2002-es Veszprém város polgármester-jelöltsége, illetve az is, hogy 2012-ben magas rangú állami kitüntetést, a Magyar Érdemrend lovagkeresztjét vehette át.

## ■ Mi mindenkit a keresztnévén szólítunk

### Lakatos Antal, a Kinizsi Bank Zrt. tulajdonosa

*Veszprém főterén vagyunk, itt van az irodája, közel harminc éve vezeti a Kinizsi Bankot – itt nőtt fel, ide is született?*

Valóban jó ideje Veszprémben élünk, itt van a Kinizsi Bank központja, de nem itt születtem. Hajdú-Bihar megyéből származom, édesanyám ma is Hajdúdorogon él. Ez az egyéniséget is meghatározza, ott van ugyanis a magyarországi görög-katolikuság központja. Görög katolikus családból származom, a hitemet is ezen keresztül élem meg. A középiskola alatt vettem a vándorbotot a vállamra, először Kecskemétre kerültem a piarista gimnáziumba. Ez még a rendszerváltás előtt volt, akkor még alig volt egyházi iskola, mindössze nyolc katolikus gimnázium volt az országban. A kecskeméti évek minden szempontból meghatározóak voltak. Fiúiskola volt, egy internátus. Amikor kérdezik, hogyan kell elképzelni, mindig azt mondom, 'vedd le a polcról Ottlik Géza Iskola a határon című könyvét, az a világ'.

Amikor felvételiztem az egyetemre, még elsősorban a vegyészet vonzott. Jó voltam kémiaiából, mindenféle versenyeket nyertem. Adta magát a Vegyipari Egyetem, csak az volt a kérdés, Budapest vagy Veszprém? Ekkor kerültem Veszprémbe, és szó szerint itt fogtak. *(Nevet.)* Egész pontosan az innen húsz kilométerre fekvő Nagyvázsonyban, a feleségem nagyvázsonyi lány. Úgyhogy itt maradtam, de a vegyésztől rövid idő alatt elfordultam. Az egyetemi évek alatt már éreztem, hogy bár jó dolog a vegyipar, nem biztos, hogy engem egy életen át érdekelni fog. Azért befejeztem. Édesapám is nagyon bölcsen mondta, „ha elkezdted valamit, fejezd is be, utána is lehet pályát módosítani”. Szervező szakon végeztem – ez mai fogalmakkal kicsit informatikai, kicsit menedzser szak, közgazdasági alapokkal. A 80-as évek legelején járunk.

*Hogy került végül a takarékszövetkezethez? A banküzemben mi vonzotta?*

Szoktam mondani a fiatal kollégáknak, hogy a lehetőségek végtelenek, bárki bárhonnan indul, lehet belőle valaki. Az én példám ezt abszolút igazolja, teljesen máshonnan, más pályáról indultam, és lettem végül bankár. Informatikusként kerültem 1987-ben a helyi, akkor még picike takarékszövetkezetbe. Úgy hívták, hogy Nagyvázsony és Vidéke Takarékszövetkezet. A pénzügyi végzettségemet másoddiplomaként szereztem a 90-es években. Közben jött a rendszerváltás. Nálunk, a takarékszövetkezetben is személyi változások lettek.

Akkor kezdtem én is előrébb lépdelni, előbb elnökhelyettes lettem, aztán rövid időn belül, 1989 közepén, elnök. Onnantól lehet azt mondani, hogy a nevem összefonódik a pénzügyintézetével. Harminc éve léptem be, már csak egy kolléga van rajtam kívül, aki régebb óta dolgozik a bankban.

De visszatérve a rendszerváltáshoz, az az időszak nagyon sok lehetőséget hozott. A nagyvállalatok lebontása, új, kisebb vállalkozások tömeges megjelenése nagy lendületet adott. Volt időszak, hogy exponenciálisan nőtt a mérlegfőösszegünk, persze nagyon alacsony szintről indultunk. A kilencvenes években nyitottunk több város irányába, próbáltuk az egész megyét lefedni, és közben egy minél teljesebb banki portfóliót kínálni. 1994-ben kiléptünk Budapest és Székesfehérvár irányába. Nagyjából akkor alakult ki a mostani területi lefedettségünk. 2007 pedig azért nagyon fontos dátum nekünk, mert akkor alakultunk, az országban egyébként elsőként, takarékszövetkezetből részvénytársasági formában működő kereskedelmi bankká. Bár nekünk kellett kijárni ennek az útját, meglepően gyorsan ment. Január elején adtuk be a szándékunkat, és júliusra bank lettünk. Száz százalékban magyar magánszemélyek tulajdonában álló bank. A méretünket tekintve természetesen nem vagyunk összemérhetők a nagy kereskedelmi bankokkal, de a lokális mezőnyben, a Balatonfelvidék-Fehérvár-Budapest tengelyen igen jelentős szerepünk van. Veszprém megyében például mi vagyunk a második legnagyobb bank az önkormányzati számlavezetésben.

*Még mielőtt a jelenbe ugrunk, meséljen egy kicsit az első időkről! Informatikusként került a bankhoz, és gyorsan rálátása lett az egész működésre. Valóban kockás papíron folyt a nyilvántartás, ahogy azt sokszor lesajnálóan hallani a takarékszövetkezetekről?*

A szövetkezeti szektor nagyon színes világ. Anno a több mint 200 takarékszövetkezet közül biztos akadt erre is, arra is példa. A mi esetünkben viszont ki merem jelenteni, hogy a technológia és a szolgáltatások színvonala szempontjából is felvesszük bárkivel a versenyt. Jókor, jó időben kompletten lecseréltük az informatikai rendszerünket, még a 2000-es évek legelején. Az egy nagyon jó időszak volt, akkor kezdtünk el igazán dinamikusan fejlődni, és nagyon sok kiegészítő szolgáltatásunk indult el, lízing, factoring, netbank. A frissen lecserélt informatikai rendszerünk minden fejlesztésünket támogatta, bankkártyánk is még azelőtt volt, hogy leszerződünk volna a MasterCarddal. Saját, meztelnyos kártyánk volt az ezredforduló tájékán.

De ez nemcsak az informatikai rendszer érdeme. Nagyon felkészült, a modern bankoláshoz értő csapatunk van, erre nagyon büszke vagyok. Sok olyan kollégám van, aki nagybankot megjárva, vagy nagy bank után inkább bennünket választott, és Budapestről Veszprémbe költözött, hogy itt dolgozhasson. Veszprém egyébként ideális helyen fekszik. Közel vagyunk Budapesthez, 1-1,5 órára, de elég távol is ahhoz, hogy magunk mögött hagyjuk a fővárost. Alattunk a



Balaton, fölöttünk a Bakony, Bécs körülbelül ugyanannyira van, mint Budapest.

*Közel harminc éve vezeti ezt a pénzügyintézetet, mi a legnagyobb változás, amit átélt?*

A mi legfőbb jellemzőnk és előnyünk mindig az volt, hogy lokális pénzügyintézet voltunk, ma is azok vagyunk. Veszprém megye a fő bázisunk, innen indulunk el 1958-ban, innen fejlődöttünk tovább, és fedjük le a Veszprém-Budapest tengelyt. Ez nem egy virtuális tengely, ez egy nagyon fontos és élő kötődés a megyénk és a főváros között, a Balaton északi partján keresztül. Amikor azt mondom, hogy Veszprém-Fehérvár-Budapest tengely, akkor ez alatt azt értem, hogy az egész Balatonfelvidék itt áll mögöttünk, mi ezen a területen élünk és dolgozunk. Nagyon mély a beágyazottságunk, a személyes kötődésünk az itt működő vállalkozások, ügyfelek körében. Ez egy tradicionális kapcsolat, ismertük az alapítót, a kulcs emberek le- és felmenő ágát, ismerjük az alkalmazottakat. Az ügyfélpolitikánknak ez mindig is a legfontosabb eleme volt, ez nem változott.

Ami változott, hogy közben sokat nőttünk. A mi számainkon a válság nem nagyon hagyott nyomot, ha valami, akkor inkább a takarékszövetkezeti integráció akasztotta meg a lendületet, de voltak évek, amikor tényleg exponenciális növekedést éltünk meg. Közben pedig az egész bankvilág rengeteget fejlődött. A kollégáimnak korábban fióki ügyintézőként kellett dolgozniuk, ma már banki tanácsadóknak kell lenniük. Korábban csak egyszerű betét- vagy hitelügyletet kezeltünk, ma minden van, többek között biztosítás, nyugdíjcélú megtakarítások, lízingügyletek, stb. 15-20 évvel ezelőtt egy ügyfelünk sem ismerte azt a szót, hogy portfólió, ma már egy kis lakossági ügyfélnek is portfóliót kezelünk. Nem azt kérdezzük tőle, hogy betét vagy hitel, hanem, hogy betét, állampapír, tőzsde, melyik tőzsde, és így tovább. Szintén nagyon markáns változás a virtuális csatornák megjelenése. Anno bejött a fiókba Józsi bácsi vagy Mariska néni, és megbeszéltük vele a banki, de a családi ügyeit is. Ma a netbankba lépnek be, ez kicsit puhítja a kapcsolatrendszeret. Ha mi nem keressük a fizikai kontaktust, akkor egyre kevesebbet kapunk belőle. De erre ma is tudatosan figyelünk. Muszáj haladnunk a korrallal, hiszen a jövő ebbe az irányba megy, és nem akarjuk elveszíteni az okostelefonos generációt sem. Csak közben meg kell őriznünk a tradicionális kapcsolatainkat is.

*Egy mondatban összegezve tehát továbbra is az az üzenete, hogy a Kinizsi Bankban a személyes jelleg dominál?*

Abszolút! Hadd mondjak erre egy konkrét példát! Számos esetben előfordult, hogy úgy nyitottunk új fiókokat, hogy felvásároltuk egy másik bankét. Az első dolgunk mindenhol az volt, hogy megnéztük, van-e hívószám-rendszer. Ha

ilyet találtunk, azonnal leszereltettük. Az ügyfél nekünk ne a 826-os legyen, mi mindenkit a keresztnévén szólítunk. Nálunk nem pusztán szlogen, hogy szoros kapcsolatunk van az ügyfelekkel, a jövőben is név szerint szeretnénk őket ismerni és kiszolgálni.

*Milyen vezetőnek tartja magát?*

Határozott vagyok, az erősebb személyiségű vezetők közé tartozom. Szeretem nagyon pontosan meghatározni az elvárásaimat, sokan azt mondják erre, hogy kemény vezető vagyok. De mindenki hozzáteszi, hogy nagyon következetes is. Keresztény beállítottságú, jobboldali gondolkodású emberként, markáns vezetőként élem a hétköznapokat, de igyekszem odafigyelni arra is, hogy a bankunk a társadalmi szerepvállalásból is kivegye a részét. A nagyságunkhoz képest jóval többet vállalunk, odafigyelve a nyugdíjasokra, elesettekre, művészetre és a diákokra is. Kiemelt támogatást nyújtunk a tömeg- és élsport javára egyaránt. Sokat fordítunk a kollégák képzésére, a szakmai előmenetelre is, mert ahogy mondtam, nagyon jó a csapatom, de ezt fenn is kell tartani. Ami három éve korszerű tudás volt, az ma már nem feltétlenül az, folyamatos képzésre van szükség.

*Hogyan kapcsol ki?*

Hosszú ideig fociztam, de volt egy sportbalesetem, azóta inkább biciklizem. Elég sokat, átlagban heti háromszor biztosan letekerek Balatonalmádiig és vissza. Ez körülbelül 30 kilométer, van benne egy kis emelkedő is, általában egy barátommal közösen megyünk. Amiatt is fantasztikus Veszprémben élni, hogy a hajóm itt parkol tíz kilométerre, nyáron tudok egy picit vitorlázni. Télen meg síelni is lehet, Eplény 15 perc innen. Szerdánként este tízig nyitva van a pálya, van úgy, hogy este hattól nyolcig a kislánnyommal kimegyünk egy nagyot síelni. Nincs annál jobb.

F.E.



MagNet Magyar Közösségi Bank Zrt. ■



## SALAMON JÁNOS

vezérigazgató



Salamon János 1981-ben kezdte felsőfokú tanulmányait, rövidebb szünetekkel, de három egyetem elvégzése után kezdte meg felfelé ívelő pályafutását a bank-szektor világában.

1985-ben végezte el a Közgazdaságtudományi Egyetem pénzügy szakát majd informatikai szakát.

1990-ben fejezte be tanulmányait szintén a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen, mint gazdasági ellenőrző, okleveles könyvvizsgáló.

2001 és 2003 között a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen szerzett MBA diplomát pénzügy és minőségmenedzsment szakirányokon.

1988 és 1990 között pénzügyi, számviteli osztályvezető Budapesten az Általános Értékforgalmi Bank Rt.-nél. 1992-től a budapesti Agrár Innovációs Bank Rt. főkönyvelője, pénzügyi igazgatója. 1995-ben az Agro Betét és Hitel Bank Rt. vezérigazgató-helyettese, majd 1996-ig a General Motors Acceptance Corporation pénzügyi igazgatója. 1998 és 2008 között a HBW Express Bankban tevékenykedett, kezdetben mint ügyvezető és igazgatósági tag, később mint vezérigazgató és igazgatósági tag.

2010-től a MagNet Magyar Közösségi Bank Zrt. vezérigazgatója és igazgatóság tagja.

Legfontosabb társadalmi megbízatása, hogy KÖVET Egyesület elnökségi tag.

## ■ A támogatásba is bevonjuk az ügyfeleket

### Salamon János, a MagNet Magyar Közösségi Bank Zrt. vezérigazgatója

*Hogyan került a pénzügyi pályára?*

Eredetileg fizikusnak készültem, de kellett egy olyan szakmát választani, amiből meg is lehet majd élni, a fizikusi pálya pedig nem ilyennek tűnt az 1970-es években. Ezért pénzügyi középiskolában végeztem, bár amikor odakerültem 14 évesen, még nem tudtam, hogy később valóban pénzügyekkel fogok foglalkozni. Idővel azonban megszerettem ezt a tárgyat, a középiskolai tanáraink nagyon jók voltak, országos versenyeken vettem részt olyan eredményesen, hogy végül felvételi nélkül jutottam be a közgazdaságtudományi egyetemre. Innentől kezdve pedig egyenes út vezetett a pénzügyek világába.

*Először mégsem a pénzügyi szférában helyezkedett el.*

A közgazdaságtan mellett az informatika is vonzott, így ezt a szakot is elvégeztem. Az első munkahelyem ehhez kötődött. A Révai Nyomdánál helyezkedtem el, ahová számvitelhez és informatikához is értő szakembert kerestek.

*Mennyiben volt más akkoriban a pénzügyi oktatás, mint most?*

Kettős világ volt. Tanultunk például szocialista gazdaságtant, ahol azt próbálták megmagyarázni, hogy amit a másik órán tanultunk, annál miért jobb a magyarországi vagy a környező országokban alkalmazott gyakorlat. Ez nem mindig sikerült. Abban az időben is tanítottak már nyugati közgazdaságtant is, okos, értelmes dolgokat, és nyiladozó értelemmel fel lehetett mérni, mennyire nem fenntartható a szocialista gazdasági modell.

*Hogyan került végül a bankszektorba?*

A Révai Nyomda kezdetnek jó volt, de vonzott a pénzügyi világ. Egyetem után jelentkeztem a pénzügyi szakközgazdász szakra, ahol bankárokkal is megismerkedtem, és nemsokára kaptam egy állásajánlatot az Általános Értékforgalmi Banktól. Onnantól kezdve beszippantott a bankvilág, a karrierem is gyorsan ívelt felfelé. Közvetlenül a rendszerváltás után ugyanis rájöttek: a fiatalokkal is lehet értelmes munkát végeztetni, nem csak a régi, jól bevált elvtársakkal.

Én is ilyen ifjú titánnak számítottam. 31 évesen már vezérigazgató-helyettes voltam az Agrobanknál.

*Mióta dolgozik a Magnetnél, illetve az elődjénél?*

Egy rövid multicéges kitérő után történt, hogy 1996 elején megtaláltak egy épp csak megalapított takarékszövetkezet tulajdonosai azzal, hogy szükségük lenne egy bankárra. Ez volt a HBW Express. Beléptem, és azóta is itt vagyok.

*Hogyan váltak bankká?*

Sokáig működünk takarékszövetkezetként, de ahogy építettük a fiókhálózatot, bővültünk, egy idő után eljutottunk odáig, hogy tőkére volt szükségünk. A „csodatulajdonost” kerestük, egy olyan befektetőt, aki megelégszik egyharmadnyi részesedéssel, és nem akar jelentősen beleszólni az irányításba. Több éven keresztül kerestük, végül egy közösségi bankba botlottunk, a spanyol Caja Navarrába, amellyel 2006-ban elkezdtünk tárgyalni a tőkebevonásról. Különleges partner volt, nagyfokú transzparenciával, szokatlan ügyféljogokkal, jól deklarált társadalmi célokkal. Aztán leesett: ez egy úgynevezett közösségi bank, amelynek más a pénzhez való viszonya, másképp gondolkozik a tisztességes üzletmenetről, mint egy átlagos befektető. Így aztán házasság is lett ebből 2008. október 1-jén.

*Akkor tört ki a válság. Hogyan élték ezt meg?*

Sejtettük, hogy valami lesz, nagyon a levegőben lógott. Ha Magyarországon nem is, de a fejlettebb piacokon számítani lehetett arra, hogy bekövetkezhetnek olyan problémák, amelyek esetleg Magyarországra is hatnak majd.

*Voltak álmatlan éjszakái?*

Olyan veszély nem volt, hogy a mi cégünk összeomlik. A magyar állampapír miatt volt, hogy izgultunk, de a teljes pénzügyi rendszer összeomlásától nem tartottunk. Ha ez bekövetkezik, az nyilván bennünket is magával rántott volna, de ha a teljes magyarországi pénzügyi rendszer nem dől össze, akkor tudtuk, hogy nekünk nagyon jó esélyünk van a talpon maradásra. Ennek az volt az oka, hogy kevés devizahitelünk volt, mi ugyanis egészen 2007-ig ellenálltunk a piaci nyomásnak, hogy svájci frankban hitelezünk.

*Miért engedtek mégis?*

Nem volt mit tenni. A lakossági és a vállalati ügyfelek is azzal jöttek hozzánk, hogy svájci frankban szeretnék hitelt felvenni, mert annak alacsonyabb a kamata. Hiába figyelmeztettünk, hogy nagy lehet az árfolyamkockázat, rendre

azt válaszolták, hogy megézték a múltat, az árfolyam nem sokat mozgott, vállalják ezt a kockázatot. 2007-ben eljutottunk oda, hogy senkinek sem kellett a forinthitel, így kénytelenek voltunk bevezetni a svájci frankos konstrukciókat. Ez az időszak azonban nem egészen egy évig tartott csak, így viszonylag kis állomány halmozódott fel. A veszteségeink így elviselhetőek maradtak.

*Hogyan lehetett volna megakadályozni a devizahitelezés elterjedését, ha a fogyasztói nyomás miatt a bankoknak sem volt más választásuk, mint svájci frank hiteleket nyújtani?*

Kizárólag jogalkotói eszközökkel lehetett volna ez ellen tenni. A külföldi tulajdonban lévő magyarországi bankok anyacégei élve a piaci lehetőséggel, úgy döntöttek, behoznak ide devizaforrásokat, hogy ezen profitáljanak. Ha 2003-ban megtiltották volna ezt, nem épültek volna fel azok a portfóliók, amelyek később a bankoknak és a lakosságnak is óriási veszteséget okoztak, a nyereséget pedig valahol külföldön fölötték le devizaspekulánsok.

*A tanulságot, gondolom, levonták. Előfordulhat még egyszer Magyarországon a devizahitelezéshez hasonló baklövés a bankrendszerben?*

Még egyszer ilyen csapdába nem fog belefutni az ország. Ebből a történetből nagyon sokat tanultunk mi is, a felügyelet is. A mostani felügyelet érti a dolgot, odafigyel, beavatkozik, amikor szükséges.

*A spanyolokkal később véget ért a házasság. Miért?*

Spanyolországban a válság miatt úgy döntöttek, össze kell vonni a takarékpénztárakat. A Caja Navarra is így járt. Az új bank, a Banca Cívica is követte a közösségi filozófiát, de a többi takarékpénztár által behozott rossz portfóliók végül bedöntötték a hitelintézetet. Az új tulajdonosunk a CaixaBank lett, tőlük végül megvásároltuk a MagNetben lévő részesedésüket, így 2013-ban ismét 100 százalékbán magyar tulajdonú bank lettünk.

*Hogy látja a bankrendszer jövőjét? Tényleg vége a szűk esztendőeknek?*

A hitelezés beindult, ennek valóban lehet örülni. A rekord nyereségekkel kapcsolatban viszont nekünk közösségi bankként aggályaink vannak. Ha tartósan hatalmas extraprofitok keletkeznek egy ágazatban, ott valami nem jól működik, nem elég erős a verseny, esetleg valamilyen erőfölénnyel való visszaélés történik. Ez a nyereség ugyanis az ügyfelektől származik.

*Mennyire nagy most a verseny? Nehéz beszállni a nagyok világába?*

Kis közösségi bankként az univerzális bankok versenyébe nem lehet beszállni. Kis területeket, ügyfélköröket kell találni, amelyekkel a nagyok nem foglalkoznak. Mi más módon viszonyulunk a pénzügyekhez, a miénkhez hasonló filozófiát követő ügyfeleket keresünk. A bankoknak komoly ráhatásuk lehet, hogy egy gazdaságban mi fejlődjön, és mi nem. Amire forrást adnak, az fejlődik, amire nem adnak, az nem. A forrást pedig a lakosságtól gyűjtik. Ha a lakosság olyan banknak adja a forrásokat, amelyik fegyvergyártást finanszíroz, akkor fegyvergyárak épülnek majd. Ha olyan banknak, amelyik zöldenergiás beruházásokat pénzel, akkor pedig naperóművek. A mi filozófiánk az, hogy rádöbentsük az ügyfeleket arra: ők is felelősek a pénzükért. Abban vagyunk mások a többi bankhoz képest, hogy olyan területeket finanszírozunk, amelyeket az ügyfelek szeretnének. Sokan szeretnének oktatást és egészségügyet finanszíroztatni a betétjükből, de akár meglévő konkrét projektek finanszírozását is választhatja az ügyfél. Amíg ez nem sikerül, addig állampapírban tartjuk a pénzt.

*Ez olyan, mint a közösségi finanszírozás?*

Abban az értelemben igen, hogy megmondhatja az ügyfél: ő például egy Waldorf iskolát szeretne finanszírozni. A különbség az, hogy eközben a Waldorf iskola pénzügyi kockázatát nem kell viselnie. Ez egy bankbetét, a bank vissza fogja fizetni, ráadásul betétbiztosítási garanciával is bír, a betétes az adós pénzügyi helyzetétől függetlenül, minden esetben visszakapja a pénzt.

*Milyen típusú ügyfélkör fogékony erre a lehetőségre?*

Nincs tipikus ügyfélkör, de ha mégis, akkor inkább a fiatalabb, a világra jobban odafigyelő embereket érinti meg ez a filozófia. Az ember úgy él a világban, hogy ha választhat a közül, hogy jó legyen vagy rossz, akkor a jót választja, ha ez nem jár különösebb áldozattal. Nálunk ezt megteheti. A finanszírozási döntések mellett a támogatásba is bevonjuk az ügyfeleket, ez még a korábbi spanyol tulajdonosoktól származó hagyomány. Minden évben megírjuk minden egyes ügyfélnek, hogy mennyit keresett a bank neki köszönhetően. Ennek a nyereségnek a 10 százaléka fölött pedig ő rendelkezhet: eldöntheti, a bank kinek adja ezt oda támogatásként.

H. B.





Merkantil Bank Zrt. ■



## UTASSY LÁSZLÓ

---



elnök-vezérigazgató

Utassy László 1978-ban végezte el az ELTE Állam- és Jogtudományi Karát, ahol az állam- és jogtudományok doktora lett.

1978-1983-ig jogtanácsos az Állami Biztosító Heves megyei Igazgatóságán. 1983-tól osztályvezető, később igazgató, majd megyei igazgató.

1991-1996 között az ÁB-AEGON Általános Biztosító Rt. észak-magyarországi területi igazgatója, 1993-ban nevezik ki értékesítési ügyvezető igazgatónak. 1996-tól az OTP csoport meghatározó embere, 1996-tól vezérigazgató, majd még abban az évben elnök-vezérigazgató lesz az OTP Garancia Biztosító Rt.-nél. 2008 és 2010 között az OTP Bank Nyrt. elnöki tanácsadója és ügyvezető igazgatója.

2011-től máig a Merkantil Bank Zrt. elnök-vezérigazgatója, igazgatóságának elnöke. Emellett 2011-től a Merkantil Car Zrt. és a Merkantil Ingatlan Lízing Zrt. igazgatóságának elnöke.

Az OTP Bank Igazgatóságának 2001-től tagja.

## ■ Szabályozottabb a piac, szigorúbb a kontroll

---

### Utassy László, a Merkantil Bank Zrt. elnök-vezérigazgatója

*Évtizedek óta dolgozik a pénzügyi világban, előbb biztosítós-ként, majd bankár-ként szerzett hírnevet. Hogyan került ebbe a szakmába?*

Budapesten közgazdasági szakközépiskolába jártam, majd az ELTE Jogi karán tanultam tovább. Amikor végeztem, tudtam, hogy nem szeretnék az államigazgatásban dolgozni, mint az édesapám. Az Állami Biztosítónál kaptam egy lehetőséget jogtanácsosként. A jogi területről később fokozatosan átkerültem biztosítási szakmai területre. Haladtam előre, voltam megyei és területi igazgató, majd értékesítési ügyvezető igazgató, akkor már az ÁB-AEGON-nál. 1996-ban váltottam, akkortól az OTP Garanciát vezetem.

*Hogyan emlékszik erre az időszakra?*

Nagyon büszke vagyok a Garanciánál elért eredményekre. Egy jelentéktelen és súlyosan veszteséges cégből csináltunk nyereséges, jól működő társaságot. Amikor 2008-ban az OTP értékesítette a céget, már a második volt az életbiztosítási, a harmadik a vagyonsbiztosítási, és szintén a harmadik az össze-sített biztosítási piacon. Akkoriban évente már 10 milliárd forintos adózott nyereséget termeltünk, rendkívül stabil, csaknem 3 ezer fős üzleti gárdával dolgoztunk, ez egy valódi sikertörténet volt.

*Miért ért véget?*

2008-ban a Groupama, amely azóta is stratégiai partnere az OTP-nek, megvásárolta a Garanciát. Az új tulajdonossal akkor jobbra személyes okok miatt nem tudtam megállapodni, így átkerültem az OTP Bankba. 2011. január 1-jétől irányítom a Merkantil csoportot a Merkantil Bank horvát, román, bolgár leányvállalataival együtt. A bolgár és a horvát cég itt is sikertörténet, folyamatosan javuló eredményekkel. A román cégnél voltak problémáink, de remélem egy menedzsmenkváltás után az idén már ezt is sikerül fejlődő pályára állítani.

*Mennyiben más bankárnak lenni, mint biztosítósnak?*

Amíg biztosító voltam, mindig mi voltunk a pénzügyi szektoron belül a rosszfűk. Azt mondták rólunk: amíg a díjat kell beszédni, ott vagyunk, amikor viszont a károkat kell rendezni, mindent kitalálunk, hogy ne kelljen fizetnünk. A bankszakmában ezzel szemben csupa úriember dolgozik. Amikor átkerültem a bankszakmába, kiderült, hogy ez nem egészen így van. Az úriemberek a biztosítóknál dolgoznak, és a bankárok „uzsorások”, stb... Legalábbis vannak, akik így gondolják.

*Miben más egy banki vezető munkája, mint egy biztosítóé?*

A biztosítóban igen nagy kihívás a nagy létszámú ügynöki csoport vezetése és fejlesztése. Itt kevesebb partnerrel kell együtt dolgozni, de itt is az értékesítési terület az, amivel igazán szeretek foglalkozni, ehhez értek. Komoly márkák kötődnek hozzánk, csaknem ezer autókereskedővel állunk kapcsolatban.

*Mire a legbüszkébb cégvezetőként?*

A Garanciánál elért eredményeimre, az ottani 12 év ugyanis nagyon nehéz volt. A Merkantil sokkal jobb állapotban vettem át, mint 1996-ban a Garancia Biztosítót. Súlyos veszteséggel küzdött a Garancia, szerényen volt tartalékolva, kicsi volt az értékesítési hálózat. Nem volt könnyű az OTP Bankkal együttműködni, elfogadtatni az OTP-s hálózattal a biztosítások értékesítését, de sikerült végül. 2008-ban a Garancia Biztosító értékesítése idején már évente több mint 35 milliárd forintnyi díjbevétel jött az OTP-ből. A stratégiai együttműködés az OTP Bank és a Groupama Biztosító között ma is rendkívül sikeres.

*Vezetőként mi a hitvallása?*

A jó munkatársakat meg kell találni, és meg kell becsülni őket. Olyan hangulatot és rendszert kell kialakítani, amelyben az emberek szívesen dolgoznak. Nekem szerencsém van, mert viszonylag könnyen építek ki kapcsolatokat, és könnyen megtalálom a kulcsembereket is, akiknek a véleményére oda kell figyelni.

*Mi változott a finanszírozás területén a válság óta?*

Sok minden változott. Évente 1200 milliárd forintos volt a lízingpiac, ez nem volt reális, ahogy az sem, hogy 600 milliárd ment ki autofinanszírozásra. Sajnos a szerződések jelentős hányadát tíz évre önrész fizetése nélkül kötötték. A svájci frank hitel már csak hab volt a tortán. A Merkantil Banknál múlt évben az átlagos finanszírozási idő négy év két hónap, az átlag finanszírozott összeg autónként 2,8 millió forint volt. A 2010 után felépített portfólió minő-

sége megfelelő. 2011 óta foglalkozunk termelőeszköz-finanszírozással, akkor indítottuk a flotta-üzletágot is, mindkettő nagyon sikeres. A retail autófinanszírozásban ma már 30 százalékot meghaladó részesedésünk van.

*A válságot hogy élte meg? A Garanciánál már nem volt ott, a Merkantil pedig még nem vette át akkor.*

Akkor éppen ügyvezető igazgatóként dolgoztam az OTP Bankban. Nagyon nehéz időszak volt. A biztosítókat kevésbé rázta meg a válság.

*Miért vállalta el hat éve a Merkantil vezetését?*

Ezt a lehetőség már korábban is nyitott volt a számomra, de végül csak 2010 végén mondtam rá igent. Utólag úgy gondolom, kár volt várnom, korábban kellett volna átvennem a céget, még 2008-ban. A válság kitörése után ennél a banknál is tömegével fixesítették az autóhitel törlesztőrészleteket, amit én hibának tartottam. A fix törlesztőrészlet mellett a forint folyamatos gyengülése következtében a futamidő rendkívüli módon meghosszabbodott. Ahol nem volt törlesztőrészlet-fixálás, azok a szerződések már kifutottak vagy legkésőbb jövőre kifutnak.

*Mit lehetett volna tenni, hogy ne kerüljenek ilyen rossz helyzetbe az adósok?*

Szabályozni, korlátozni kellett volna a hitelezési tevékenységet, mindenekelőtt kiemelten a svájci frankban történő hitelezést.

*Lett ennek valami tanulsága? Bekövetkezhet még egyszer hasonló helyzet?*

Véleményem szerint nem, szabályozottabb a piac, szigorúbb a kontroll, és a bankok is okultak a történetekből.

*Mekkora kihívás volt önöknek a forintosítás és az elszámolás?*

Hatalmas feladat volt, nagyon sokat kellett dolgozni azért, hogy végre tudjuk hajtani a jogszabályban előírt intézkedéseket, de nagy nehezen, rengeteg túlórával megoldottuk.

*Hogyan látja a lízingpiac jövőjét?*

Az autóhiteleknél egyelőre alacsony a finanszírozási arány. A használt autóknál mindössze 3 százalék. Sokan rendelkeznek a válság előtt kötött szerződések kapcsán kedvezőtlen tapasztalatokkal, ezeket az embereket újra ügyfélként megszerezni nem könnyű feladat. A következő évek kilátásai viszont jók, a piac bővül, egyre több új autót helyeznek forgalomba, amire szükség is van,

hiszen a hazai autópark nagyon öreg. A Merkantil helyzete stabil, folyamatosan nő a piaci részesedésünk, és javul a profitabilitásunk.

*A gazdaságpolitika mennyire kedvez most a hitelezésnek?*

A bankadó folyamatosan csökken, a gazdaság nő, a feltételek kedvezően alakulnak. Remélem, éles konfliktusokra a bankok és a kormány között a következő időszakban már nem kerül sor.

*Hogyan hat önökre az NHP kivezetése?*

A termelőeszközöknél a finanszírozás 80 százaléka ebből történt, az autóknál csak 20 százalék volt az arány. Néhány versenytársunknak korlátlan keret állt a rendelkezésére, nálunk viszont tavaly év közben kimerült a keret, emiatt voltak versenytársaink, amelyek jó pozíciókat tudtak foglalni. Amit kellett, azt a szerepet az NHP betöltötte, lényeges visszaesést hosszabb távon a kivezetése nem okoz a piacon. Akkor is tudunk majd finanszírozni, ha nem lesz már ilyen program.

H. B.



Magyar Fejlesztési Bank Zrt. ■



## BERNÁTH TAMÁS

---



elnök-vezérigazgató

Bernáth Tamás jogi szakokleveles közgazdász, a világ egyik vezető üzleti iskolájában, az INSEAD-on szerzett MBA képesítéssel, felsőfokú szakmai angol, német és francia nyelvtudással.

Pályája elmúlt másfél évtizede a pénzügyi szektorban zajlott, előbb tanácsadói, majd vezetői pozícióban. Elismert banki szakember, pályafutását vállalati tréningekkel kezdte, majd 2000-tól a McKinsey nemzetközi tanácsadó cégnél, 2003-tól pedig az Erste Banknál látott el projektvezetői feladatokat.

2004 és 2010 között a Scale Consulting pénzügyi tanácsadó cég társalapítója és ügyvezetője, a cég számos pénzügyi és nagyvállalati szektorban tevékenykedő szereplőnek nyújtott üzlet- és hálózatfejlesztési, illetve stratégiai segítséget, valamint IT-szolgáltatásokat. 2010-2012-ig a PWC Magyarország tanácsadási üzletágának partnere, 2012-2014-ig pedig az OTP Bank ügyvezető igazgatója, az OTP Oroszország igazgatósági tagja. Hozzá tartozott a mikro- és kisvállalati üzletág regionális fejlesztése a bankcsoport valamennyi külföldi leánybankjában.

2014-2016-ig a BNP Paribas Cardif Biztosító elnök-vezérigazgatója, a cég fő profilja hitelfedezeti biztosítások értékesítése banki partnerek és viszontbiztosítási konstrukciók révén.

2016. november 12. óta a Magyar Fejlesztési Bank elnök-vezérigazgatója.



## ■ A vállalkozóknak nem bankra, hanem megoldásra és pénzre van szükségük

### Bernáth Tamás, az MFB Zrt. elnök-vezérigazgatója

*Valószínűleg a legtöbben úgy gondolják, hogy a bankárok zöme konzervatív gondolkodású. Igazuk van? Ön is így van ezzel?*

Igen, ráadásul a konzervatív, polgári gondolkodást a családom története erősítette. A nagyszüleim vállalkozók voltak, amely a szocializmusban sokáig fogalomként sem volt megtűrt. Az ő kiadójukat is államosították, ami természetesen nyomott hagyott a családban. Még akkor is, ha a szüleim számára – akik bölcsészek – nem záródtak be úgy a kapuk, mint más, „rendszeridegen elemek” esetében. Így 1983-ban egy tudományos ösztöndíjnak köszönhetően Kölnbe költözhetett a család. Mondanom sem kell, mennyire meggyőztek az ott látottak arról, hogy a kapitalizmus igenis járhatóbb útnak tűnik, mint amit magyarországi alternatívaként láthattunk.

*Márpedig a kapitalizmusban kulcsszereplő a bankár. Ez indokolta a választást?*

Azért itt még nem tartottam akkor, de tény, hogy ez az időszak erősítette a vonzódást ehhez a hivatáshoz.

*Nekiindult tehát?*

A vonzódás arra volt elég, hogy a bölcsészpálya helyett – amire a szülői példa és a nyelvek szeretete, a hat beszélt nyelv predesztinált volna – a közgazra jelentkeztem. Ott először viszont inkább a vezetés-szervezés, meg a diákélet fogott meg. A pénzügyi területhez az Insead MBA képzés után, első munkahelyemen, a McKinsey tanácsadó cégnél „tértem vissza”.

*A McKinsey-nél jobb ajánlólevelet nehéz ma Magyarországon adni a banki felső vezetői körben. Ön mégis viszonylag gyorsan váltott.*

Igen, mert fontosnak tartottam, hogy ne csak tanácsadóként, de döntéshozóként is megmértessem magam. Így az Erste Bank-Postabank integráció közepén elfogadtam az Erste invitálását, és banki oldalról vettem részt a Magyarországon méreteiben sokkal nagyobb Postabanknak a hazai Erstebe történő beolvasztásában.

*Mégsem maradt bankár, hanem visszatért a tanácsadáshoz.*

Igen, de már ismét új, ezúttal tulajdonosi szerepben. Életem legjobb döntései között tartom nyilván a Scale Consulting létrehozását. A pénzügyi szektornak nyújtott üzletfejlesztési tanácsadás volt a fő profilunk, s azt a gyakorlatias gondolkodást tudtuk megvalósítani, amely hitem szerint a siker záloga minden szervezetben. Azt, hogy olyan területet találtunk, amire komoly igény van, jól mutatja, hogy egy friss, „zöldmezős” tanácsadócéghez képest viszonylag hamar sikerült egymilliárd forint fölé tornászni az árbevételünket, s a csoport egyre inkább bővült. Ekkor tapasztaltam meg, mennyire szeretek építkezni.

*A PwC pedig nem sajnált sok pénzt adni azért, hogy az Önök tudása az övék legyen.*

A pénzügyi válság idején a megbízások megcsappantak, a korábbi lendület megtört. A PwC ebben az időben is előre tekintve helyesen mérte fel azt, hogy a Scale tudásával még komplexebb kiszolgálást tud adni a partnereinek. Nekünk pedig be kellett látnunk, hogy a megnyirbált banki büdzsék jobban szeretik, ha nagy nevek kínálnak nekik, ráadásul komplex csomagban szolgáltatásokat, mintha azt külön-külön szereplőktől veszik meg. Win-win megoldás született a beolvadással.

*Önt ugyanakkor már más foglalkoztatta. Hogy került az OTP-hez és miért pont a kkv-területre?*

Hogy miért épp rám esett a választás, azt nem tőlem kell megkérdezni. Természetesen tanácsadóként dolgoztunk az OTP-nek is, innen eredt a szakmai kapcsolat. A bank kkv-területe ugyanakkor komoly kihívásokat tartogatott, hiszen a lakossági fókuszú bank ekkoriban kezdett komolyabb figyelmet, energiát és eszközöket összpontosítani a kis- és középvállalkozói terület fejlesztésére. Nekem pedig volt egy – máig érvényes – filozófiám arról, hogy miben hibáznak a bankok, amikor a kkv-szektor felé fordulnak. Ennek gyakorlati kipróbálására nagyszerű lehetőség nyílt.

*Elárulja?*

Nem olyan nagy dolog. A vállalkozóknak nem bankra, hanem megoldásra és pénzre van – így együtt – szükségük. Nem érdekli őket a bank színe, a reklámszövegek, sőt bizonyos tekintetben még a szolgáltatás ára sem, ha a problémáikra gyors, viszonylag kényelmes és bürokráciamentes megoldást kínál az adott pénzügyintézet. A banknak azt kell sugallnia, hogy erre a feladatra képes: „foglalkozz a cégeddel, rám bízhatod a pénzügyeket”. Mindezt a nagyvállalatoknál a közvetlen, mély és személyes ügyfélkapcsolattal lehet el érni. A kkv-k esetében viszont még ott van „nehezítésként”, hogy a fiókhálózattal is dolgozni kell, ott is hangsúlyozni kell ezeket a szempontokat. Az OTP-ben

lehetőség nyílt ennek a mentalitásnak a kiépítésére, hiszen tényleg komoly volt az elhatározás a reformra, ideértve a nyolc külföldi leánybank KKV-üzletágát is. Itt megtanultam, s a mai pozíciómban talán segítségemre lehet, hogy a csoportirányítást senki nem képes tökéletesen csinálni. Az tudja a leginkább optimalizálni a működést, aki elfogadja ezt a tényt, ami a szerteágazó környezet, érdekek és helyzetek egyenes következménye.

*Ezen gondolatok után meglepő lehet, hogy következő munkahelye a Cardif Biztosító Zrt. lett. Miért?*

Addigi életem során sok mindent kipróbáltam, de egyedüli első számú vezető még nem voltam. A BNP Paribas csoporthoz tartozó Cardif a tekintetben is ideális helyet jelentett, hogy nem kellett teljesen újba kezdenem, hiszen a biztosító egyik fő profilja a hitelkártyák mögötti biztosítások, illetve a hitelek mögé nyújtott élet- és munkanélküliség-biztosítások voltak. Személyes – és persze leegyszerűsítő – értékelésem szerint a biztosításokat úgy is fel lehet fogni, mint olyan hitelt, ahol előre kérik el a törlesztő részleteket, és nem lehet biztosra venni a folyósítást. Amiben új volt a terület, az a lakossági fókusz – eddigi pályám során nem volt dolgom ennyi magánügyféllel: több mint ötszázezren voltak. A biztosítások sorsokról (is) szólnak, s e tekintetben azt kell mondanom, hogy jó tanuló időszak volt ez is. Rá kellett jönnöm, hogy a középosztályi lét nem vetítési alap akkor, ha az átlagemberek jövedelmi helyzetéről és kilátásairól beszélünk.

*Mégis visszatért a vállalati bankoláshoz. Persze, ilyenkor mondják, hogy ilyen felkérést nem lehet visszautasítani.*

Így gondolom én is. Rendkívül megtisztelőnek tartottam, hogy szóba került a nevem és végül el is nyerhettem a megbízást.

*Nem kis feladatot kapott a nyakába...*

Minden pénzintézet átfarmálása nagy feladat. Közben pedig fontos cél, hogy az állam által kiemeltnek tartott területeken – és ilyen a hazai kis- és középvállalatok támogatása – olyan konstrukciók álljanak rendelkezésre, amelyek adott esetben a piaci hitelezést kiegészítve nyújtanak segítséget a merész célokat megfogalmazó vállalkozásoknak.

*Jelenleg inkább az okoz gondot, hogy a vállalkozások fejlesztéseiket csak az EU-támogatások fényében tervezik: hitelből nem akarnak fejleszteni. Ezzel mit lehet tenni?*

A vissza nem térítendő támogatások természetesen komoly vonzerőt képviselnek, de mindenre nem adnak fedezetet. Én hiszek abban, hogy a reális üzleti

tervek képesek kigazdálkodni a megfelelő szintű hitelkamatokat. A jelenlegi kamatkörnyezetben ez nem is lehet kérdés...

*Ráadásul itt az MFB „nulla százalékos” hitele is. Itt már csak az a „baj”, hogy vissza kell fizetni a kapott tőkét.*

Nyilván változnia kell a vállalkozói mentalitásnak is. Ezt ugyanakkor a bankok és természetesen az MFB is azzal tudja segíteni, ha kényelmesebbé, bürokrácia-mentessé teszi a hiteligenylést. Ebben jut kiemelkedő szerep az MFB Pontok hálózatának, amelyek a partnerül szegődött bankokkal, takarékszövetkezetekkel valóban „helybe hozzák” a lehetőséget. Tőkeoldalon szintén tudunk segíteni, megújuló kockázati tőkeprogramjainkkal.

*Az MFB másik kihívása, hogy gyorsan változó intézmények rendszere, de eddig nem sikerült igazi bankcsoporttá rendezni. Itt milyen változások várhatóak?*

A cél az, hogy az MFB Csoporthoz tartozó társaságok képesek legyenek egy-séges, áttekinthető és az ügyfelek számára valóban hatékony szolgáltatási portfóliót alkotni. Ehhez egy hosszú távon stabil és jól működő keretrendszerre van szükség, aminek a klasszikus fejlesztési banki feladatok is részét képezik. A tagvállalatoknál jelenleg is megtalálható szakértelem és tapasztalat kiváló alapot nyújt ehhez, ugyanakkor a csoportszintű irányítás kidolgozása fontos és jó kihívás, ami emeli az MFB-nél vállalt feladatok értékét.

NLN



MKB Bank Zrt. ■



## BALOG ÁDÁM



vezérigazgató

Okleveles közgazdász és jogász. Közgazdász diplomáját 2003-ban szerezte meg a Budapesti Közgazdaság- és Államigazgatási Egyetem Gazdálkodástudományi Karán. 2005-ben a Community of European Management Schools International Management mesterszakán diplomázott, 2007-ben pedig a Pázmány Péter Katolikus Egyetem Jog- és Államtudományi Karán szerzett jogi diplomát.

2002-től a GE Tungstam Lightning Zrt.-nél kontrolling területen, 2003-tól a Pricewaterhouse Coopers Könyvvizsgáló és Gazdasági Tanácsadó Kft. adóosztályán dolgozott, 2008-tól menedzserként.

Pályáját 2010 nyarától a jegybank alelnökévé választásáig a Nemzetgazdasági Minisztérium adóügyekért felelős helyettes államtitkáraként folytatta.

2013. márciusában a Magyar Nemzeti Bank alelnökévé és a Monetáris Tanács tagjává választották.

2015 júliusa és 2016 júliusa között az MKB Bank Zrt. elnök-vezérigazgatója.

2016 júliusa óta az MKB Bank Zrt. vezérigazgatója.

2010 és 2015 között részt vett Magyarország fiskális és monetáris stabilizálásában.

1999-től a Heller Farkas Szakkollégium tagja, majd 2003-tól senior tagja.

A Pallas Athéné Domus Scientiae Alapítvány kuratóriumának elnöke, a Pallas Athéné Domus Animae Alapítvány kuratóriumának tagja.

A Budapesti Értéktőzsde Igazgatóságának tagja.

Több szakmai publikációja jelent meg fiskális és monetáris politikai témákban.

A Magyar Köztársasági Érdemrend Tisztikeresztjének kitüntetettje.

Nős, 4 gyermeke van.

## ■ Átléptünk egy új világba

### Balog Ádám, az MKB Bank Zrt. vezérigazgatója

*Milyen családi és tágabb közösségi környezetben született, és telt a gyerekkora? Milyen emlékeket és értékeket öriz gyermekkorból, amelyeket ma is fontosnak tart?*

Édesapám orvos, édesanyám tanár volt, távolabbi felmenőink egyik ágon mezőgazdasággal foglalkoztak, a másikon inkább műszaki beállítottságú volt a család. A Jászságban születtem és éltem az egyetemig, erre nagyon büszke vagyok. Tartja magát az a nézet, hogy a harcos kunok és a gazdálkodó jászok azért telepedtek le egymás közelében még a középkorban, mert jól kiegészítettek egymást. Ezt a képességüket a jászok később, a redemptióval is megerősítették. (A redemptio vagyis *megváltás* szóval jelölik a magyar történelemben a jászkun kerület önmegváltását, amelynek során 1745-ben pénzért visszaszerzték a török háborúk után 1702-ben elvesztett korábbi kiváltságait. – *a szerk.*) Talán jászsági hátt terem magyarázza a gazdasági, pénzügyi szektor iránti vonzalmamat.

*Tudatosan tervezte a jövőjét?*

Igyekeztem, de utólag belegendolva, azért a Jóisten is velem volt. A középiskolában matematikából és történelemből jó voltam, így adódott, hogy a Közgázra jelentkeztem. Az egyetem mellett többször dolgoztam is, így ez az időszak – szó szerint – átmenet lett számomra az oktatásból a munka világába. Persze kevés friss diplomás ember van teljesen tisztában azzal, mivel is akar foglalkozni élete folyamán. Az egyetem után több helyre is jelentkeztem. Habár egy nagybankba is felvettek volna, én mégis a PwC-t választottam. Ajánlatukban talán az volt a vonzóbb, hogy biztosította a folyamatos továbbképzés, a tudatos karrierépítés lehetőségét. Ebben nem csalatkoztam a későbbiekben sem.

*Mit emelne ki azok közül, amit a PwC-nél megtanult?*

Azt, hogy a HR nem pusztán személyügy. Egy nemzetközi tanácsadó cégnél az embernek egyszerre több felettese is van, a beosztottjai pedig nagyon gyorsan változnak. Ez megköveteli, hogy többféle elvárásnak feleljünk meg egyszerre, de elősegíti a munka elfogulatlan értékelését is. Ráadásul egy tanácsadó csak akkor lehet sikeres, ha gyorsan, folyamatosan képes új ismereteket elsajátítani, mert az ügyfél csak a naprakész tudásért hajlandó fizetni. Mindehhez nagyon komoly HR-rendszerre van szükség.

*És mi volt az, amit a karrierje későbbi állomásairól hozott magával az MKB-ba?*

Mindenhol sokat tanultam. A PwC-től felkérésre kerültem a Nemzetgazdasági Minisztériumba. Helyettes államtitkárként tudatosítanom kellett, hogy a kilencvenes években kialakult működési modell felett már eljárt az idő, az új elvárásokat nem tudta kiszolgálni. Ez személyi és szakmai konfliktusokkal járt, de sikerült, amit az is bizonyít, hogy a 2010 és 2013 között elfogadott adószabályok megteremtették a gazdasági egyensúly helyreállításához szükséges forrásokat Magyarországon. A makrogazdasági stabilitásból ma már például a bankszektor is profitál. Korábbi munkáimhoz viszonyítva a jegybanki alelnökség már teljesen más pályát és más feladatokat jelentett. Az alelnökség egy kifelé nyitottabb pozíció, ahol a hangsúly a képviselői és a párbeszéd van. Nagy tanulság volt emellett számomra itt is, hogy mekkora erő és elszántság kell az igazi, jelentős változásokhoz.

*Miért vállalta el az MKB vezetését?*

Tudtam, hogy az MKB-ban óriási lehetőségek vannak. Ezenkívül ambiciózus is vagyok. Úgy éreztem, hogy több irányú tapasztalat, szakmai ismereteim lehetővé teszik, hogy versenykörnyezetben, első emberként is bebizonyítsam, mire vagyok képes.

*Hogyan élte meg bankvezetőként a szanálási eljárást?*

Igazi kihívás volt, mert sok irányból gúzsba kötve kellett táncolni úgy, hogy a végeredmény mindenkinek elfogadható legyen. Brüsszel nagyon keményen fogott minket, és az MNB sem tűrt el semmilyen mulasztást, hibát. Óriási fegyvertény, hogy határidőre sikerült lezárni a szanálási folyamatot, majd Brüsszel erőteljes felügyelete mellett sikeresen értékesíteni a bankot. A szanálás következtében az MKB még évekig az átlagosnál szigorúbb ellenőrzés alatt áll mind az EU illetékes szervei, mind az MNB részéről.

*Ennyi regulációs akadály között hogyan lehet bankot működtetni?*

A szigorú felügyeletet eddig nem érzem akadállynak. A szanálás, az értékesítés, valamint az átstrukturálás egy harcedzett, a gyors változásokhoz rugalmasan alkalmazkodni tudó csapatot hozott létre. Joggal bízom abban, hogy meg fogjuk állni a helyünket a jelentős változásokon keresztülmenő bankrendszerben is. A szanálás és értékesítés lezárása után az elmúlt év már alapvetően a teljesítményről, a piaci helyzet megerősítéséről szólt. Ahhoz, hogy a jövőben is sikeresek legyünk, a rugalmasságot és az együttműködést kell erősítenünk.



*Hogyan látja, van olyan tulajdonsága az MKB Banknak, ami megkülönbözteti a többiektől?*

Hogyne lenne: 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 pénzügyek 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. Az MKB Bank azonban bebizonyította azt is, hogy képes csattanós válaszokat adni az új kihívásokra. A bank vezetése olyan fiatal szakemberekből áll, akik egyaránt tisztelik a klasszikus banki értékrendet, ugyanakkor elkötelezettek azon technológiai újítások irányába, amelyek a bankolás újabb, jóval könnyebb lehetőségeit és a fiatalabb generációk igényeit egyszerre elégítik ki.

*A világban hatalmas változások zajlanak. Hogyan tud az MKB lépést tartani a folyamatosan változó – vállalkozói és lakossági – ügyféligényekkel és szokásokkal?*

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.

*Nem tart attól, hogy kudarc esetén először Önnek kell távoznia?*

Nem lehet úgy élni, hogy mindig attól rettegünk, hogy a következő nap kirúghatnak. Aki így gondolkodik, nem vállal kockázatokat, s hajlamos túlbiztosítani magát. Ez minden esetben az eredményesség kárára megy. Bízom magamban és csapatomban – miért ne lennénk sikeresek?

*Mi a saját vezetői hitvallása?*

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.





NHB Bank Zrt. ■



## SZEMEREY TAMÁS

---



igazgatóság elnöke

Szemerey Tamás Béla felsőfokú tanulmányait a Miskolci Műszaki Egyetemen, majd a Budapest Műszaki Egyetemen végezte, gépészmérnök szakon.

Munkásságát tekintve, az egyetem elvégzése után az ELKO – Villamos Készülék Gyárában dolgozott, mint technológus, majd a Budapesti Elektromos Művek, Hálózat Fejlesztési Főosztály beruházója lett.

1982-ben megalapította első vállalkozását, majd 1995-ben a BanKonzult cég-csoport vezetője.

2014: NHB Növekedési Hitel Bank Zrt. Igazgatóságának elnöke.

## ■ Nagyon fontos a konzervatív, prudens megközelítés

---

### Szemerey Tamás, elnök, NHB Növekedési Hitel Bank Zrt.

*Hogyan indult a pályája, és hogyan jutott el az NHB Bank elnöki székéig?*

Kecskeméten születtem, értelmiségi családban, majd Budapesten nőttem fel. 1962-63-ban Egyiptomban jártam iskolába, amely később azért lett jelentős állomás a pályafutásom szempontjából, mert itt tehettem szert először idegennyelv-tudásra. Végzettségem szerint okleveles gépészmérnök vagyok, később részt vettem egyéb posztgraduális képzéseken is. Az egyetem után mérnökként helyezkedtem el a Budapesti Elektromos Művek beruházó és tervező osztályán. A vállalkozói pályafutásom hivatalosan 1982-ben kezdődött el, amikor megalapítottam a saját ruhaipari GMK-mat, amely gyártással, és gépek javításával egyaránt foglalkozott. Miután megszereztük az exportjogot, termékeinkkel megjelentünk külföldön is, Németországba exportáltunk felsőruházati cikket. A pénzügyi szolgáltatói piaccal először 1988-ban kerültem kapcsolatba, amikor a Dresdner Banktól kaptam kockázatelemzői feladatokat. A hitelintézet az egyik németországi cégeken keresztül talált rám: felfigyeltek arra, hogy a vállalat rövid idő alatt sokszorosára növelte forgalmát. Az volt a feladatom, hogy támogassam a régiós megjelenésüket, hiszen nehezen látták át a szocialista piacokat: ez nem csoda, az akkori szabályozási környezet egy piacgazdaságban működő vállalat számára értelmezhetetlen volt. Kockázatelemzőként abban segítettem őket, hogy megértsék a magyar, a csehszlovák és a lengyel vállalatok működését. Majd jöttek a kilencvenes évek és a privatizáció időszaka. Az idő tájt a gyakorlat sok esetben az volt, hogy az állam áron alul értékesítette a vállalatait az akkori vezetőinek, majd az új tulajdonos hosszabb-rövidebb időn belül eladta. Az én stratégiám azonban a hozzáadott értékről szólt: a rosszul működő vagy tönkrement cégeket megvásároltam, átstrukturáltam, és már az európai mércéknek megfelelő állapotban értékesítettem. Ezekben az átalakításokból megmaradt vállalatrészekben a mai napig is működnek érdekeltségeim. A cégek adásvétele mellett elkezdtem tanácsadással is foglalkozni, majd bekapcsolódtam ipari és kereskedelmi ingatlanok fejlesztésébe is – több mint 100 ezer négyzetméternyi épület beruházása, megépítése kapcsolódik a nevemhez.

*Mikor döntött úgy, hogy belép a pénzügyi szektorba?*

Sokféle tevékenységet összefogó cégem, a BanKonzult 1995 óta működik jelenlegi formájában. Amellett, hogy vállalkozóként számos piacon érdekelt vagyok, mindig is foglalkoztatott egy pénzügyi szolgáltató létrehozásának gondolata. Ez a lehetőség három évvel ezelőtt jött el, amikor az akkori tulajdonostól átvettem a korábban Hanwha Bank néven működő hitelintézetet, amellyel egyébként tanácsadóként korábban is erős kapcsolatom volt. A 2014 szeptemberében átvett bank neve Növekedési Hitel Bankra változott, és több mint 98 százalékban a BanKonzult a tulajdonosa. Bár változatos üzleti érdekeltségekkel rendelkezem, az NHB indulása óta időm 90 százalékát a hitelintézet menedzselésére fordítom.

*Az NHB-nak mi a küldetése a magyarországi hitelintézeti piacon?*

Bár eddigi karrierem nem klasszikus bankszakmai pályáiv, meggyőződésem, hogy vállalkozóból lett banki vezetőként is helyt tudok állni a piacon. Ehhez nagy segítséget ad az a több évtizedes üzleti tapasztalat, amely alapján jobban megértem egy vállalkozás pénzügyi intézetekkel szemben támasztott igényeit. Ezért is vélem úgy, hogy a kis- illetve középbanki mezőnyben az NHB sikeres szereplő lehet. Tavaly 7 fiókot nyitottunk, jelenleg 9 egységből áll a hálózatunk, és az a cél, hogy az országos lefedettségünk rövid időn belül kiteljesedjen. Nagyon komoly hangsúlyt helyezünk a befektetési szolgáltatásokra: a több mint 10 ezer ügyfelünkkel már jelenleg is a mezőny első felében vagyunk, a célunk pedig, hogy ott legyünk az első hat szolgáltató között. A bank eredményes működése pedig alapkövetelmény: a három lezárt üzleti évünkéből az utolsó kettőt nyereséggel zártuk, és ezt az állapotot fenn is kívánjuk tartani.

*Középtávon melyek az NHB-val a céljai?*

Nem célunk egy nagy, univerzális bank kiépítése, ugyanakkor nem titkolt szándékom, hogy a jövőben szorosabb együttműködést alakítsunk ki jelentős piaci szereplőkkel. E téren a lehetőségek felkutatásába nagy energiákat fektetünk.

Az NHB mérlegfőösszege tavaly valamivel 40 milliárd forint felett alakult, idén az 50 milliárdos szint elérése lehet reális cél. Azt ugyanakkor fontos látni, hogy mi elsősorban árbevétel-, és nem mérlegfőösszeg-alapon kívánunk növekedni: így a tevékenységünkben az infrastrukturális és befektetési szolgáltatások nyújtása, és a tanácsadási tevékenység a meghatározó. Ami pedig az ügyfélkör összetételét illeti, továbbra is elsősorban a kis- és középvállalkozói rétegre koncentrálnak. Fontos emellett kiemelni, hogy az NHB hangsúlyt fektet a kiegyensúlyozott működésre: az elmúlt évtizedekben én mindig a saját pénzemet kockáztattam. Bankvezetőként is nagyon erős a kockázatérékenysé-

gem. Szerencsére a szakembereink tapasztalata megkönnyíti, hogy átláthassam a velünk kapcsolatban álló vállalatokat. Persze időnként mi is tévedhetünk – olyan, saját lábón álló vállalkozót nem ismerek, aki néha ne nyúlt volna mellé –, de mindig komoly figyelmet szentelünk a kockázatkezelésre.

*Minek tulajdonítja az üzleti életben elért sikereit?*

Nagyon fontos a konzervatív, prudens megközelítés, és az, hogy olyan árazást alkalmazzunk, ami biztosítja a nyereséges működést. Elengedhetetlen emellett a gyors reagálás: mindig egy lépéssel a piac előtt kell járni, illetve felismerni az adódó lehetőségeket. Mindig meghallgatom emellett mások véleményét is, és soha nem döntök egyedül, az adott szakterület vezetőivel együtt hozzuk meg a döntéseket. Bankárként is komoly hangsúlyt fektetek a belső ellenőrzésre. Az NHB Bankban a befektetési szolgáltatás esetében az ellenőrzési területen dolgozó munkatársaink száma arányaiban magasabb, mint legtöbb versenytársunknál.

*Menedzserként mit vár el azoktól az emberektől, akik önnel dolgoznak?*

Pályafutásom alatt felépített elsősorban ipari befektetéseimben, vállalkozásaimban jelenleg is több mint 500 munkatárs tevékenykedik. Figyelemre méltó, hogy húsznál többen vannak olyanok, akikkel több, mint húsz éve dolgozunk együtt. Nagyon fontos értéknek tartom a dolgozók megbízhatóságát és lojalitását. Az üzleti életben eltöltött hosszú évek magukkal hozták az emberismeretet is, így ma már rövid idő alatt meg tudom ítélni, kiben bízhatok meg, és kiben nem. Vezetőként mindenkitől csak annyit várhatok el, amit magammal szemben is. Csak olyan ígéretet teszek, amit be is tudok tartani, és a tisztességtelenség az én világképembe semmilyen formában nem fér bele. Ugyanezt várom el a munkatársaimtól és a partnereimtől is.

BM







Oberbank Magyarország ■



## PETER SZENKURÖK

---



Managing Director

Mag. Peter Szenkurök felsőfokú tanulmányait a Danube University Kremsben kezdte menedzsment szakon, majd a Vienna University of Business Administration (WU-Wien) egyetemen folytatta, biztosításra és marketingre specializálódva.

Pályafutását a BVP-Pensionskassen-AG-nál kezdte (subsidiary of „Erste Bank AG“), 1995-ben. Egy évvel később a BAWAG/P.S.K. Groupnál helyezkedett el, ahol 2002-ben már fiókvezetői megbízást kapott. 2002 és 2006 között a szlovákiai ISTROBANKA lakossági és értékesítési kapcsolatok vezetője. 2006 és 2010 VOLKSBANK INTERNATIONAL AG nemzetközi lakossági üzletág vezetésével bízták meg, illetve az igazgatótanács tagja néhány VB-leányvállalatnál a Közép- és Délkelet-Európa régióban. Horvátországban szintén a VOLKSBANK csapatát erősítette, mint az igazgatótanács tagja, 2011-ig bezárólag.

Magyarországra 2012-ben érkezett, azóta is az Oberbank AG Magyarországi Fióktelepének igazgatója.

## ■ Kultúrát kell építeni

### Peter Szenkurök, az Oberbank vezérigazgatója

*Mesélne egy kicsit a gyerekkoráról, iskoláiról? Ki vagy mi indította el a pályáján?*

Sokkal korábban nem mennék vissza, mint a középiskola, vagy az egyetem, mindkettőt Bécsben jártam, közgazdászként végeztem. Nagyon jó képzést kaptam, a legnagyobb impulzust egy idősebb professzorom adta. Címzetes professzor volt, ő tanította a pénzügyi szolgáltatások tárgyát. Ez harminc évvel ezelőtt történt, ő akkor 70 éves volt, a Deutsche Bank menedzsmentjéből jött, ott volt aktív bankár. Elképesztően érdekes történeteket tudott mesélni, kifejezetten inspiráló volt.

Ami akkoriban nagyon érdekelt, az a tőzsde világa volt. Ilyen témában – részvényelemzésből, technikai és fundamentális elemzésből – írtam a diplomamunkámat is, de magánemberként is próbálkoztam a tőzsdézéssel. Nagyon jó gyakorló terep volt, érdekes volt látni, hogy mennyi mindennek van hatása a pénzpiacokra. Ma már látom, hogy bizonyos elképzeléseim kicsit naivak voltak a pénzpiacok működéséről, de azt soha egy pillanatra nem bántam meg, hogy erre a pályára léptem.

*Mikor látott először bankot belülről?*

Akkoriban nagyon jól bántak a pályakezdőkkel, több bank is csábította a fiatalokat, hogy gyakornokként járják végig a különböző területeket. Én is bekerültem egy ilyen programba, hamar beleláthattam a lakossági, a vállalati, az értékpapír üzletágba, a treasurybe, a kockázatkezelésbe, minden fontos tevékenységbe. Végül a BAWAG Csoportnál kötöttem ki, az első hét évemet ott töltöttem.

Először a kockázatkezelésen dolgoztam, aztán egy eisenstadti (Kismarton) fiókba kerültem Soprontól nem messze. Ez megint nagyon jó iskola volt, egy fiókban ugyanis sok mindent megtanul az ember. A betéti és hiteloldallal, a befektetésekkel, biztosításokkal egyaránt kell foglalkozni, mindennap más területtel találkozik az ember, ami az ügyfelekkel kapcsolatos. Remek tanulóterep.

*Ön szerint fontos, hogy egy bankigazgató alulról kezdje, hogy megismerje a terepmunkát?*

Azt hiszem, igen, ez nagyon stabil bázist ad. De visszatérve a karrieremre, abban az időben sok osztrák bank nyitott Kelet-Közép-Európa felé. Nekik ez jelentette az organikus fejlődést, ez egy növekedési, terjeszkedési fázis volt, még a válság előtt. Így kerültem én is Horvátországba, ahol a lakossági üzletágot vezettem és lízingsel is foglalkoztam, majd Szlovákiában dolgoztam, amíg a Bawag el nem adta az ottani érdekeltiségét. Összesen tíz évig voltam ennél a bankcsoportnál, nem vagyok egy tipikus jobhopper.

*Mikor került először kapcsolatba Magyarországgal?*

A Bawag után a Volksbank Internationalhez kerültem, ott is a lakossági üzletáért feleltem, de már tíz országot lefedve, köztük Magyarországot. Ez a megbízásom 2006-ban kezdődött, néhány évvel később beütött a válság. A Volksbanknak is problémái adódtak és kivonultak a térségből. Ekkor kaptam az Oberbanktól egy ajánlatot, és immár öt éve itt vagyok.

*Az Oberbank szerencsésen kimaradt a hírekből, az elmúlt években nem nagyon lehetett hallani, hogy olyan problémákkal küzdene, mint amelyekkel a hazai bankok legnagyobb többsége. Belülről is így élték meg?*

Ez valóban így van, több okból is. Egyrészt az Oberbank Magyarországon elsősorban vállalati bank, tehát a lakossági devizahitelezés problémájából kimaradtunk. Másrészt fiatalok vagyunk, szép fokozatosan, organikusan építkezünk, és a méretünkéből fakadóan a bankadó is sokkal kisebb mértékben sújtott minket. Mindez persze nem csupán szerencse. Tudatosan dolgoztunk és dolgozunk azon, hogy mindig tudjunk megfelelő pénzügyi megoldást találni és kínálni az ügyfeleinknek, a válság éveiben sem húztuk össze a nadrágszíjat. Minden évben növeltük a hitelezésünket, új fiókokat nyitottunk, és építettük az imidzsünket, miszerint megbízható, kiszámítható partnerei vagyunk a vállalatoknak. Biztos vagyok benne, hogy ez vonzó volt az ügyfeleinknek, akik sokszor azzal szembesültek, hogy a bankszektor szereplői megijedtek a magyar piactól, néhányan a kivonulást is fontolgatták. Nekünk ez lehetőséget adott, és szerintem tudtunk is élni a lehetőséggel.

*Mi a cél? Hova szeretnék a bankot pozicionálni néhány éven belül?*

Továbbra is egyértelműen a vállalati szektorra koncentrálunk, de emellett lakossági szolgáltatást is nyújtunk. Az ügyfelekkel mi személyesen tartjuk a kapcsolatot, én magam is számos tárgyaláson részt veszek – már csak azért is, mert a német és osztrák ügyfelekkel természetesen nagyon jól megértjük

egymást –, mindenkinek testre szabott pénzügyi szolgáltatást kínálunk. Ez az, ami bennünket megkülönböztet a versenytársainktól. Az a célunk, hogy 2020-ra a jelenlegi magyarországi tíz fiókot 15-20-ra növeljük, hogy a legnagyobb városokban ott legyünk.

*Említette, hogy ügyfelekkel is tárgyal. Melyik részét élvezi legjobban a munkájának?*

A munkámnak legalább a 75 százaléka ma valóban azzal telik, hogy tartom a kapcsolatot a fontosabb vállalati ügyfelekkel. Szeretek tárgyalni, szeretem, ha emberekkel kommunikálok. A cégen belül is azt élvezem a legjobban, hogy csapatot, kultúrát kell építeni, egy szellemiséget kialakítani. Nagyon fontos, hogy jó hangulatban, kooperatívan dolgozzunk együtt, ez sem mindig könnyű feladat, de nagyon élvezem.

*Jól érzi magát Magyarországon? Érez bármilyen kulturális különbséget a régió más országaihoz képest?*

Különlegesen jól érzem magam Budapesten. Kiváló a légkör a bankunkban, nagyon jó emberekkel dolgozom együtt, különben nem is volnék itt öt éve. Nem beszélek igazán jól magyarul, de nagyon jól kijövök a menedzsment többi tagjával is, Fischer Tamás igazgató társammal remekül kiegészítjük egymást. Azt gondolom, az sem véletlen, hogy nagyon alacsony a fluktuáció a bankban, miközben persze tudom, hogy könnyebb motiválni a csapatot, amikor fejlődünk, fiókokat nyitunk, jó pályán haladunk.

A várost is szeretem. Vannak magyar barátaim, az épületeken látszik az Ausztriával közös történelmünk, jók az éttermek, esténként pezseg a város. Sokkal nagyobb az élet, mint Bécsben.

Az utóbbi kérdésre válaszolva: biztos vannak különbségek, de legalább annyi hasonlóság is. Azt vettem észre, hogy itt is, máshol is nagyjából ugyanazok tesznek sikeressé egy vállalatot: az egyenes, nem agresszív, transzparens hozzáállás, a stratégiai, hosszú távú gondolkodás.

*Milyen vezetőnek tartja magát? Mik a legfőbb elvei?*

A legfontosabb a fókusz. Szenvedélyesen és elkötelezetten végzem a munkámat, ezt várom el a kollégáktól is, teljesítményorientált vagyok. Ez nem jelenti azt, hogy soha nem lehet hibázni, de ugyanazt a hibát kétszer már ne kövesse el senki. A többiek ezt jobban meg tudják ítélni, de szerintem van önkritikám. Nem bánom, ha valakinek más a véleménye, sőt, támogatom, hogy olyan légkörben dolgozzunk, hogy mindenről lehessen beszélni. Fontos, hogy mindenki ismerje a gyengeségeit is, és próbáljon valamit ellenük tenni.

*Mennyit dolgozik?*

Ez nagyon változó. Vannak napok, amikor nyolc óránál kevesebbet, de ha valami nagy üzlet van kilátásban, három napot és éjjelt is képesek vagyunk megállás nélkül dolgozni.

*Hogyan pihen ki magát?*

Örülök, hogy a feleségemmel is megkedveltetem a golfot, így együtt tudunk kikapcsolódni. Két nagylányunk már önálló életet él, de néha velük is szoktunk utazgatni. Aktívak vagyunk.

*Mennyire aktív a bank a társadalmi felelősségvállalás terén?*

Ez inkább az anyabankban, Ausztriában hangsúlyos. Magyarországon is vannak programjaink, támogatjuk például a Csemete Alapítványt, és a saját munkatársaink jólétére, egészségére is áldozunk. De a legtöbb energiánkat arra fordítjuk, hogy megbízható, kiszámítható, transzparens partnerei maradjunk az ügyfeleinknek.

*Ez a legfőbb üzenet, amit a már meglévő és potenciális ügyfelek felé ma megfogalmazna?*

Igen, egyértelműen ez: megbízhatóság, kiszámíthatóság. Tudom, hogy ezt könnyű mondani, de mi egészen őszintén, komolyan gondoljuk, és minden nap teszünk is érte. Stabil pénzügyi partnerként segíteni akarjuk a vállalatokat, hogy elérjék a növekedési céljaikat. Egyedi és személyre szabott megoldásokkal, személyes kiszolgálással. A tevékenységünk nyilvános és átlátható.

F.E.



OTP Bank Nyrt. ■



## CSÁNYI SÁNDOR

---



elnök-vezérigazgató

Csányi Sándor pénzügy szakos közgazda, egyetemi doktor, bejegyzett könyvvizsgáló. Első munkahelye a Pénzügyminisztérium volt, később dolgozott a Mezőgazdasági és Élelmezésügyi Minisztériumban, valamint a Magyar Hitelbanknál. 1989-től 1992-ig a Kereskedelmi és Hitelbank vezérigazgató-helyettese, 1992-től az OTP Bank Nyrt. elnök-vezérigazgatója. A 2016-os közgyűlés újabb öt évre megerősítette az OTP Bank Nyrt. elnök-vezérigazgatói posztján. Tagja az egyik legjelentősebb nemzetközi kártyatársaság, a MasterCard európai tanácsadó testületének, társelnöke a Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetségének (VOSZ). 2000 óta a MOL Nyrt. Igazgatósági tagja, 2001-től a MOL Igazgatóságának alelnöke. 2004-től a Nyugat-Magyarországi Egyetem címzetes egyetemi tanára. Dr. Csányi Sándor tagja a Banki Tanulmányok Nemzetközi Intézetének. 2010 júliusa óta a Magyar Labdarúgó Szövetség Elnöke. 2012 januárja óta a Kínai-Magyar Üzleti Tanács társelnöke. 2015 márciusa óta az UEFA Végrehajtó Bizottságának tagja. 2017 januárja óta a FIFA Pénzügyi Bizottságának tagja.



## ■ A sikernek nem receptje van, hanem munkanaplója

### Csányi Sándor, az OTP Bank Nyrt. elnök-vezérigazgatója

*Évtizedek óta Önt tartják Magyarország egyik legsikeresebb emberének. Mi lehet a sikerének az alapja?*

A sikert többféleképpen lehet érteni. A szakmai, az anyagi és az általános életminőségben elért siker nem esik törvényszerűen egybe. Az én szerencsém az, hogy mindhárom területen elégedett lehetek.

Huszonöt éve vezetem az OTP Bankot, a magánvállalkozásaim is jól sikerültek eddig, és a családi életem is irigylésre méltó – a gyerekeim nagyon sok büszkeséget okoznak. Sok hobbim van, ami szintén hozzájárul ahhoz, hogy tartalmas életet éljek.

Még utólag is nehéz megmondani, hogy miért alakultak jól a dolgom, 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 fontosság tudata, és szerény tudjon maradni.

*A szerencsének nem is volt köze ahhoz, hogy mit ért el az OTP-vel, a magánvállalkozásaival?*

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.

A magánvállalkozásaim portfólióját sem a véletlen alakította. Évtizedek óta meggyőződésem, hogy a világgazdaság egyik legfontosabb és folyamatosan felértékelődő ágazata az agrárium és az élelmiszeripar. Az élelmiszergazdaságot itt-hon sajnos sokan tradicionális üzletágnak tekintik, miközben a termékportfólió és a technológia változásai alapján az élelmiszeripar a világgazdaság leginnovatívabb ágazata, megelőzve az informatikát, a logisztikát vagy a kommunikációt. Nagy hibát követ el az ország, amikor kevés figyelmet fordít a versenyképes élelmiszergazdaság fejlesztésére, és az annak alapját képező agrárgazdaságra.

Mindkét területen a politikai megfontolások elé kellene helyezni a gazdasági racionalitást, amikor a fontos döntéseket meghozzák.

*Számos olyan tisztsége és feladata van, amiből a legtöbb embernek egy is elég lenne. Hogy osztja meg az idejét és a figyelmét ezek között?*

Az agrár- és élelmiszeripari vállalkozásaimat Attila fiam vezetésével kiváló menedzsmet irányítja, így megengedhetem magamnak, hogy erre a témára fordítsam a legkevesebb időt.

Az OTP-s helyetteseim nagy felhatalmazással vezetik a vállalatot, nekem gyakorlatilag a stratégiai kérdésekkel és a problémás területekkel kell csak foglalkoznom.

Az MLSZ-t Vági Márton főtitkár szintén professzionális vezetői gárdával menedzseli. Az ő munkájukat érő kritikákat leggyakrabban a következetességük váltja ki, ami az én szememben azonban inkább erény.

Egy vállalat vezetőjének a legfontosabb feladata az, hogy megtalálja azokat az embereket, akik nélküle is eredményesen tudják üzemeltetni az adott vállalkozást.

*Leginkább az OTP-vel azonosítják a személyét, a leglátványosabb sikereit itt érte el, az ismertségét és a befolyását itt alapozta meg. Hogy látja a bankja jelenét és jövőjét?*

Az OTP az egyetlen olyan volt szocialista banki monopólium az egész régióban, amely nem csupán túlélte a rendszerváltást és képes volt piacvezető maradni a saját országában, de jelentős szereplővé tudott válni az egész térségben. Ebben a fejlődéstörténetben meghatározó momentum volt az, amikor a kilencvenes években az állam nem külföldi befektetőnek adta el az OTP-t, hanem a tőzsdei bevezetésről döntött, ezzel megalapozva azt, hogy egy magyar multinacionális cég jöjjön létre, amely mára kilenc országban van jelen, és jelenleg is dolgozik a nemzetközi szerepvállalás erősítésén.

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. Ez adja az expanziós terveink fedezetét, hiszen mi potenciális vásárlóként jelenhetünk meg azokon a piacokon, ahol a tőkeproblémákkal küzdő, nálunk gyakran jóval nagyobb bankok eladni kényszerülnek egyes leánybankjaikat.

*A fizikai térben zajló expanzió mellett egyre többet hallani az OTP digitális térben való terjeszkedéséről is.*

Az expanzió mellett a jövőképünk másik fontos pillére a tudatos digitalizáció. 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 lehető legjobb minőségű OTP banki szolgáltatást.

*Említette a válságot. Milyen tapasztalatokat szűrtek le 2008 után, amiket a jövőben is hasznosítani tudnak?*

Az egyik tapasztalat az, hogy bölcs dolog, ha egy bank konzervatív üzletmenetet visz. Ezért fogalmaztam az előbb úgy, hogy ez a kockázatkerülő, nyugodt magatartás mára az OTP védjegye, legfontosabb tradíciója lett. Ez a tradíció mindannyiunkat kötelez. Nem véletlen, hogy az OTP utolsóként csatlakozott a devizahitelezéshez. Mindvégig igyekeztünk kézben tartani a kockázatokat, ügyeltünk a céltartalékolásra, és a vállalati piacon is távol tartottuk magunkat a kecsegtető, de nem kellően megalapozott projektektől.

A másik tapasztalat az, hogy a hazai pénzügyi kultúra, a hitelfelvevők pénzügyi ismeretei mennyire szerények. 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.

*Magánszemélyként jelentős filantróp tevékenységet folytat, mi áll a Csányi Alapítvány tevékenységének középpontjában?*

Tizenkét éve alapítottam a Csányi Alapítványt. Mivel gyerekkoromban megtapasztaltam, hogy milyen nehéz hátrányos helyzetből előre jutni, ezt a problémát állítottam a tevékenységünk fókuszába. Mostanra háromszázötven tehetséges, de hátrányos helyzetű gyermeknek nyújtunk támogatást tízéves koruktól a diploma megszerzéséig az alapítvány életút programján keresztül. A gyerekeket nem emeljük ki a környezetükből, a családjukkal élnek, az iskolájukba járnak, de olyan figyelmet és képzést kapnak, olyan közösségi élményekhez jutnak, mint

egy jómódú polgári család gyermekei. A legnagyobb hangsúly az informatikai- és idegen nyelvi képzésen van, de ugyanilyen fontos, hogy rengeteget fejlődnek a szociális készségeik és az önbizalmuk is. Nekem az a legnagyobb élmény, hogy a zárkózott, félnék, néha talán remény nélküli gyerekekből büszke, nyílt tekintetű, optimista fiatalok válnak, akiknek továbbtanulási terveik vannak, és megállják a helyüket a piaci viszonyok közepette is. Külön büszke vagyok arra, hogy a diákjaink szinte kivétel nélkül abba a középiskolába jutnak be, amelyikbe első helyen jelentkeznek, és ma már 56-an tanulnak közülük a felsőoktatásban.

*Ha ezeknek a gyerekeknek, ennek a generációnak a jövőjére gondol, Ön szerint mi a mai állami és gazdasági szereplők legnagyobb felelőssége, legfontosabb feladata?*

A fő kérdés, hogy lehet-e olyan piacgazdaságot építeni, amely gazdasági racionalitásra épül, de érvényesíti a társadalom alapját képező erkölcsi értékeket is, működése során tehát maximalizálja a gazdasági és társadalmi hasznosságát is. Az Európai Unió szociális piacgazdaságként fogalmazza meg ezt a jövőképet. A gazdaságtörténet azt mutatja, hogy kizárólagossággal sem a piac, sem az állam nem képes ezeknek a céloknak megfelelő gazdaságszervezésre, és leginkább a kettő kombinációja az, ami a hatékony lehet: az államnak, mint szabályozónak kell biztosítania a kereteket a fair play alapú piaci versenyhez és egyúttal gondoskodnia arról, hogy a vállalkozásoknál elég jövedelem maradjon. Ez azért szükséges, hogy fennmaradjon a tulajdonosok érdekeltsége a vállalkozás működtetésében, fejlesztésében, így munkahelyeket teremtsenek és javítsák a versenyképességüket. Ebből a szempontból a társasági adó jelentős csökkentését például üdvözlendő lépésnek tartom, mert azon a józan belátáson alapul, ami a gazdaság működésének egyik lényege: jövedelmeket csak akkor lehet elosztani, ha az meg is termelődik.

*Ön szerint a bankoknak, illetve a nagyvállalatoknak a gazdasági logikán túli szempontokat is érvényesíteniük kellene a működésük során?*

Egy vállalat társadalmi felelőssége elsősorban a saját tevékenységével kapcsolatosan merül fel. A jövő ugyanakkor az etikus vállalatoké. Ezek, a megfelelő javadalmazáson túl, biztosítják munkavállalóiknak, hogy részt vehessenek a vállalat fejlesztésében és vezetésében, ennek eredményeként pedig úgy érezhetik, hogy nemcsak nyomás hatására, de készséggel, érdeklődéssel és elkötelezetten cselekszenek, felelősséget vállalva a vállalat sikeréért. Ebben a vállalati kultúrában óriási hatékonysági potenciál van, ez meggyőződés. Az etikus vállalkozások ugyanakkor megbízható partnerei az ügyfeleknek és a beszállítóknak, alvállalkozóknak is – minőségi terméket, szolgáltatásokat állítanak elő és pontosan fizetnek. Fontos, hogy egyre több gazdasági szereplő felismerje, a jövő nemzedékeinek érdekében is, hogy bár rossznak lenni időnként jövedelmezőbbnek tűnhet: jónak lenni jobb.



OTP Jelzálogbank Zrt. ■  
OTP Lakástakarék Zrt. ■



## BECSEI ANDRÁS

---



vezérigazgató

Első diplomáját a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetemen szerezte pénzügy szakirányon 2001-ben, amelyet ösztöndíjas tanulmányával egészített ki a Los Angeles-i University of Southern Californián 2000-ben. Második diplomáját a Kölni Egyetemen folytatott tanulmányai révén a CEMS program keretében 2002-ben, a harmadik diplomáját pedig az INSEAD MBA programján Szingapúrban szerezte 2006-ban.

2000-ben a MOL Nyrt. üzletfejlesztési elemzőjeként kezdte pályafutását, majd 2001-2002-ben a Ruhrgas leányvállalati területén dolgozott Essenben. Ezt követően 2002 és 2009 között a McKinsey&Company tanácsadója, majd projektvezetője volt. 2009 májusától az OTP Bank Nyrt. Retail Üzletfejlesztési és Leányvállalati Igazgatóságát vezette, 2012 márciusától a Lakossági Igazgatóság (ami 2014-től Lakossági Hitelezési Igazgatóság), 2017 elejétől a bank Budapesti Régiójának vezetője. 2010-től 2014-ig az OTP bank Ukraine – JSC OTP Bank felügyelőbizottságának tagja. 2014 áprilisától az OTP Jelzálogbank Zrt.-t és OTP Lakástakarék Zrt.-t vezető vezérigazgatóként, ugyanekkor megválasztották a Magyar Bankszövetség alelnökévé, ebben a funkciójában a teljes bankszektor érdekeit képviseli. 2015–2016-ban az OTP Ingatlanpont Kft. Felügyelőbizottságának elnöke volt.

## ■ Trendfordulóban a jelzálogpiac is

### Becsei András, az OTP Jelzálogbank Zrt. és az OTP Lakástakarék Zrt. vezérigazgatója

*Miután a kétszintű bankrendszer visszaállása nem túl hosszú múltra tekint vissza, a bankárok jelentős része „távolról” érkezett a pénzügyek világába. Így van ez Önnel is?*

Én akkor a kivételeket erősítem – legalábbis annyiban, hogy a számok világa nem állt távol a családomtól. Édesapám jó nevű statisztikus, így talán nem volt meglepő, hogy a budapesti Berzsenyi Dániel Gimnázium speciális matematika tagozatára kerültem.

*Saját döntésre, vagy szülői nyomásra?*

Szerettem a matematikát – simán viseltem, hogy heti 15-16 óránk volt a tantárgyból versenyfelkészítőikkel együtt. Nem kellett nyomás, egyszerűen „örökölttem” a számok iránti érdeklődést, a génjeimben hordoztam. Mint ahogy történelemből sem volt gond soha a lexikális anyag megtanulása. S ezen a vonalon haladva nem meglepő, hogy következő lépésként a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem pénzügy szakiránya következett, ahol ugyanakkor vállalatértékelést is tanulhattam.

*S a számok világából semmi sem zökkentette ki?*

Dehogynem! 1988-89 fordulóját jó volt a világra épp rácsodálkozó fiatakként megélni, amit csak tetéztek a külföldi tanulmányutak, amelyek révén megláthattam a hazaitól teljesen eltérő társadalomfelfogásokat. S ha már kiszélesedő látásmód: abban is szerencsém volt, hogy a Világgazdaság akkoriban az egyetemről toborzott vállalatértékeléshez értő hallgatókat gyakornoknak. Kipróbáltam hát magam az újságírásban, később a Figyelőnek is dolgoztam. Jó tanulmányi eredményeimnek is betudhatóan sikerült elnyernem egy tanulmányi ösztöndíjat a Los Angeles-i Dél-Kaliforniai Egyetemre (USC), majd a Közgáz elvégzése után Kölni Egyetemen másoddiplomáztam a CEMS program keretében. A harmadik diplomámat az INSEAD MBA programján Szingapúrban szereztem meg később.

*Mégsem a bankszektor felé vette az utat...*

Való igaz, először a Molnál kezdtem el dolgozni elemzőként, majd ezt követően – jórészt a kölni tanulmányoknak köszönhetően – a német energiaipari óriásnál, a Ruhrgasnál kaptam munkát. Azt gondolom azonban, hogy a tudásom nem szektoralapon volt értékes, hiszen például Essenben a leányvállalatok értékelésével kellett foglalkoznom. Ez a tudás vezetett a McKinsey-hez is.

*Itt azért már be kellett jönnie a képbe a bankrendszernek, hiszen a társaság meghatározó tanácsadója a bankszektornak is. Ráadásul Magyarországon kiváltképp erős a cég ezen a területen.*

Igen, itt bizony már számos banki projektben vettem részt, s nem titok, hogy a partnerek között ott volt az OTP Bank is.

*A mai magyar bankvezetőket elnézve, egy McKinsey tanácsadói pozíció közel egyenes utat jelent valamely banki board testületbe. Számptalan kollégája irányít bankokat, üzletágakat.*

A tanácsadói szerep sajátja, hogy egy idő után az embert megkísérti az, hogy ne csak tanácsadóként, hanem döntéshozóként is részese legyen a folyamatoknak. Azt azért nem gondolom, hogy a McKinsey-nél dolgozó kollégák ennyire specializált tudással bírnának – ottani kollégáim szétszóródtak a gazdaság számos területére –, jóllehet a banki terület valóban felülreprezentáltak tűnik.

*Ön azért egész sokáig kitartott – 7 évet húzott le, miközben az átlagos időtartam 2-3 év, amíg egy-egy embert elér a csábítás...*

A tanácsadó cégek egyfajta versenyistállónak számítnak, ahol a tapasztalat-szerzés, a tanulás intenzívebben történik, mint a többi vállalatnál. Emellett az ott felépíthető kapcsolati háló is időtálló érték, ezért én úgy éreztem, és ez a véleményem ma sem változott, hogy minden, tanácsadóként töltött nap megérte.

*A bankszakma, az egyes bankok helyzete, a bankárok megítélése többször ment át jelentős változáson az elmúlt évtizedben. Ön hogy élte meg ezeket a változásokat?*

Most mondjam azt, hogy ciklusokban gondolkodtam eddig is? A válság előtti 10 év bankrendszere össze sem hasonlítható az azóta kialakult működési környezettel és piaci lehetőségekkel. A válság minden tekintetben átrendezte a piacot, s ez – bár közel sem olyan sikereket ígérve, mint a szakadatlan bővülés – komoly kihívásokat, feladatokat adott a banki szakembereknek. Az OTP esetében a 7 szűk esztendő fogalma teljesen más volt, mint a versenytársainknál, de a mögöttünk álló időszak nekünk is szokatlan volt, és rengeteg



új tapasztalatot jelentett. Az elmúlt hónapok ugyanakkor ismét a növekedésről, a hitelezés beindulásáról, a bővülésről szólnak. A szektor persze tanult a válságból, és reményeim szerint ezúttal egészséges növekedési pályára kerül. Persze, kihívások mindig is lesznek – itt elég csak a technológiai fejlődés által kikényszerített, az eddig megszokottnál sokkal gyorsabb változásokra utalnom példaként.

*Miként lehet értékelni ugyanezeket az éveket az OTP Jelzálogbank vezérigazgatói székéből?*

A jelzáloghitelezésnek is megvoltak a maga ciklusai. Az indulás a kamattámogatott forint alapú lakáshitelek időszaka volt, amikor támogatással ösztönözték a bankokat arra, hogy aktívan vegyenek részt ennek a piacnak a felépítésében. Ez a korszak 2003. december 23-án lezárult – a konstrukció megszüntetése után a hitelezés forrása egyre inkább a direkt, anyabanki refinanszírozás vagy egyéb források lettek. 2008 és 2013 között, ahogy a hitelezés, úgy a jelzálog finanszírozás is a mélypontra esett, így lényegében a nulláról indult útjára az ágazat 2014 után.

*Egy teljesen más szabályozási környezetben. Ez mennyire tolerálható?*

Maximálisan egyet tudok érteni a Magyar Nemzeti Bank azon törekvésével, hogy a növekedési korszak elején meghatározza a fékek azon rendszerét, amely nyomán a későbbiekben is biztonságos lehet majd a hitelezés. Ugyanakkor fontos az is, hogy az új szabályozás egyértelműen kedvez a jelzáloghitelezésnek.

*A nagy kérdés, hogy valóban kialakul-e a következő években egy, a jegybank által vizionált jelzáloglevél-piac. Ön szerint mi szükséges ehhez?*

A jelzáloglevél-piac mindenképpen élénkülni fog, de azt is fontos látni, hogy a szigorú szabályozás miatt ennek a piacnak a megalkotása nem olcsó feladat. Érdeklődéssel szemlélem a kereslet és a kínálat változásait, kíváncsi vagyok a következő lépésekre. Érdemes kiemelni, hogy lesz ám verseny a refinanszírozási oldalon is (a jelzálogbankok más kereskedelmi bankokat refinanszíroznak, majd „helyettük” bocsátanak ki jelzálogleveleket). Ez mindenképp jó hír a piacnak.

*Nem tűnik aggodalmasnak. Mire alapoz?*

Az OTP Jelzálogbank számára komoly háttérrel biztosít a múlt és talán még ennél is fontosabb, hogy csoportszinten tudunk gondolkodni, amikor refinanszírozásról van szó. Ez hatékonyabbá teszi nemcsak az informatikai vagy épp az adminisztrációs területi fejlesztéseket, de például az ingatlanértékelési kompetenciát is. Ráadásul azt gondolom el tudjuk érni azt az üzemméretet, amely

akár európai szinten is értelmezhető kibocsátásokhoz vezet. A piaci bizalom kiépülőben van, úgy vélem rajtunk áll, hogy tudunk-e élni a lehetőséggel. Külön optimistává tesz, hogy az idén februárban kibocsátott jelzálogleveleinkre a Moody's nemzetközi hitelminősítő intézet Baa1 minősítést adott, ami kettő kategóriával haladja meg a magyar állampapírok besorolását. Ez egyfelől az OTP-csoport lakossági jelzáloghitel-portfóliójának kedvező megítélését tükrözi, a prudens hitelezési politika és koherens üzleti folyamat elismerése, másfelől annak a magyar jogszabályi háttérnek köszönhető, ami kedvező környezetet teremt a jelzáloglevél alapú finanszírozásnak a befektetők, illetve a jelzálog-hitelintézetek szempontjából egyaránt.

*Akkor itt is hasznát veszi vállalatértékelési rutinjának, hiszen ezek szerint intézményi befektetőket kell majd meggyőzni a jelzáloglevelek lejegyzéséről...*

Valóban, jelenleg leginkább treasury vezetőkkel kell egyeztetnünk egy-egy sorozat kapcsán. Ám én azt gondolom, hogy a felfutó jelzáloghitelezésnek köszönhetően ezek a hosszú futamidejű, megfelelő fedezettel bíró értékpapírok megjelenhetnek nemcsak az intézményeknél, hanem például a magánszemélyek portfólióiban is.

*Ehhez megint más attitűd kell...*

Szeretek tanulni. Nem tudok elég hálás lenni azért, hogy az OTP-nél is folyamatosan új és új feladatokkal bíznak meg – most a Jelzálogbank és a Lakástakarék mellett a Budapesti Régió irányítása is feladatommá lett. Ha vezetőként azt mondom, hogy folyamatos innováció szükséges, akkor nekem magamnak is folyamatosan meg kell újulnom. Ez ugyanakkor csak olyan csapatban megy, ahol a hatékonyságot a közvetlenség és a korrektség biztosítja. A bankszektorban én ezt találtam meg, így, ha a 3 fiam bármelyike úgy dönt, hogy az édesapja nyomdokaiba lép, bizonyos, hogy nem fogom lebeszélni őket.

NLN



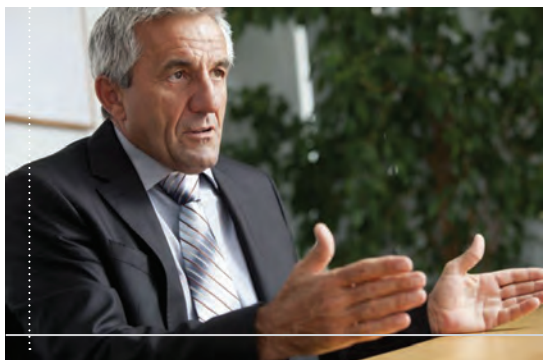
Országos Takarékszövetkezeti ■  
Szövetség (OTSZ)



## VARGA ANTAL

---

ügyvezető igazgató



Varga Antal agrárközgazdászként végzett, majd a kétszintű bankrendszer kialakítása után beiratkozott a közgazdasági egyetem pénzügyi szakközgazdász szakirányára. A szakdolgozatát vállalatáról, egy mezőgazdasági gépgyár likviditási helyzetéről írta.

Első banki munkahelye a zirci Agrobank fiókja volt, ahol 5 évig dolgozott.

1998-ban megpályázta, és elnyerte a Zirci Takarékszövetkezet ügyvezetői pozícióját. Beke­rült az Országos Takarékszövetkezeti Szövetség (OTSZ) elnökségébe. Ezt követően lett a Takarékbank elnöke 2004 és 2007 között. 2007-ben jött az új feladat: az OTSZ ügyvezetői széke, ahol Demján Sándor az elnöke. Azóta is ebben a felállásban irányítják a szervezetet.

2007-től képviseli a magyar takarékokat Brüsszelben az Európai Szövetkezeti Bankok Szövetsége végrehajtó bizottságának a tagjaként.

## ■ Az online világ követelményeinek is meg kell felelni

### Varga Antal, az Országos Takarékszövetkezeti Szövetség (OTSZ) ügyvezetője

*Hogyan került a pénzügyi pályára, milyen tényezők befolyásolták abban, hogy erre a területre lépett?*

Agrárközgazdászként végeztem, majd termelő vállalatoknál tevékenykedtem számviteli vezetőként. A nyolcvanas évek végén ugyanakkor kialakult a két-szintű bankrendszer Magyarországon, ami felkeltette az érdeklődésemet, ezért pusztán kíváncsiságból beiratkoztam a közgazdasági egyetem pénzügyi szak-közgazdász szakirányára. A szakdolgozatomat az akkori saját munkahelyem – amely egyébként egy mezőgazdasági gépgyár volt – likviditási helyzetéről írtam, és a dolgozat végén arra a következtetésre jutottam, hogy a cég tönkre fog menni. A jóslat bevált, a vállalat csődbe ment, így végül ott álltam a friss pénzügyi diplomával, és a felszámolt munkahellyel. Ekkor jött a komoly fordulat a pályafutásomban, hiszen az Agrobank lakhelyemen, Zircen nyitott fiókot, ahol megkezdhettem a munkát. Tehát elmondhatom, a tudásszomjam vezetett oda, hogy végül a pénzügyi pályára kerültem.

*Hogyan került kapcsolatba a takarékszövetkezeti szektorral?*

Az Agrobanknál öt sikeres évet töltöttem el, majd a hitelintézetet felvásárolta a Mezőbank, így egyszeriben mostohagyermekékké váltunk. 1998-ban megpályáztam és elnyertem a Zirci Takarékszövetkezet vezetői pozícióját. A takaréknál nagyon jól tudtam kamatoztatni a termelő vállalatoknál meglévő kapcsolataimat, így jól pörgött az üzlet, sok új ügyfelet szereztünk. Mivel fiatal és agilis vezető voltam – ekkor nagyjából negyvenéves –, bekerültem az Országos Takarékszövetkezeti Szövetség (OTSZ) elnökségébe. Majd jött a nagy feladat: a Takarékszövetkezetek elnöksége, a német DZ Bank ekkor állt elő a javaslattal, hogy a takarékszövetkezetek szerezzenek többségi tulajdont az ernyőbankjukban. Az összetett és komoly előkészítést igénylő folyamat végén tényleg sikerült megszerezni a DZ részvényeit, és abban a szerencsés helyzetben voltam, hogy én lehettem a Takarékszövetkezetek első magyar elnöke 2004 és 2007 között. 2007-ben jött az új feladat, én lettem az OTSZ ügyvezetője, Demján Sándor pedig az elnöke, és azóta ebben a párosításban irányítjuk a szervezetet.

*Hogyan látja a szövetkezeti hitelintézetek helyét a pénzügyi rendszerben?*

A legfőbb erősségünknek a hely- és ügyfélismeretet tartom, amely mindkét fél számára kockázatsökkentő tényezőt jelent. Ha messziről jön az ügyfél, akkor is le tudjuk informálni, hiszen olyan kiterjedt a hálózatunk, amely az ország bármely pontjára elér. A másik nagy erősségünk az ügyfelekkel meglévő szoros és őszinte kapcsolat, amely egyszerű, átlátható termékkínálattal párosul: az apró betűs részek a mi kapcsolatrendszerünkben nem működnek. Kihívást jelent ugyanakkor, hogy az ügyfélkörünk átlagéletkora viszonylag magas, és az online világ nyújtotta követelményeknek is meg kell tudnunk felelni. Emellett elengedhetetlen az informatikai rendszereink közös platformra helyezése, és közös, korszerű termékstruktúra kialakítása: utóbbi persze nem jelenthet teljes uniformizálást, hiszen egyedi ügyféligényekhez is alkalmazkodni kell. Ezek komoly feladatok, sok pénzt fel is emésztene, de meggyőződésem, az integráció számára adott a megfelelő elhivatottság és a tőkeerő mindezek végrehajtásához.

*Ezek az előnyök és kihívások külföldön is jellemzők, vagy inkább csak a magyar takarékokra igazak?*

Az elmúlt közel két évtizedben rengeteget jártunk kollégáimmal külföldön azért, hogy tanulmányozhassuk más országok szövetkezeti hitelintézeteinek működését. Ezeken a tanulmányutakon arra a következtetésre jutottunk, hogy ahol nagyon sikeres a szövetkezeti hitelintézeti rendszer – például Olaszországban vagy Finnországban –, ott mindig működött egy jó értelemben vett pozitív diszkrimináció vele kapcsolatban. Vagyis az állam indirekt eszközökkel mindig is támogatta ezeket a takarékszövetkezeteket, kisbankokat abban, hogy hatékonyan hozzájárulhassanak a pénzügyi rendszer fejlődéséhez. A nemzetközi kapcsolatokra egyébként folyamatosan nagy hangsúlyt helyezünk: 2007-től én képviselem a magyar takarékokat Brüsszelben az Európai Szövetkezeti Bankok Szövetsége végrehajtó bizottságának a tagjaként. Nagyon nagy sikernek értékelem, hogy 2010-ben a szervezet Budapesten tartotta kongresszusát, ahol az összes európai állam szövetkezeti bankjai képviseltették magukat, és az eseményt megtisztelte jelenlétével Orbán Viktor miniszterelnök is.

*Milyen elvárásokat fogalmaz meg a munkatársaival szemben?*

A mi munkánknál be kell látnunk, hogy bizalmi piacon mozgunk, ahol elengedhetetlen a maximális lojalitás a céghez és az ügyfélhez egyaránt. Ha valaki eljátszotta a bizalmat a pénzügyi szolgáltatói piacon, azt nagyon nehezen tudja visszaszerezni, ha ez lehetséges egyáltalán. A takarékszövetkezeteknél nagyon komoly a szerepe a személyes kapcsolatnak, helyben működnek, a helyiakkal, a helyiekért. Fel kell ismernünk a kistelepeleken élők egymásra utaltságát,

hiszen ebből mindenki jól jöhet ki, kölcsönös előnyökön alapuló kapcsolatok jöhetnek létre. Meggyőződésem, hogy az embernek szüksége van egy jól működő, egészséges lokálpatriotizmusra is, felelősséget kell, hogy érezzen a helyért, ahol él: éppen ezért nem jöttem el soha Zircről, pedig a pályafutásom ezt sokszor lehetővé tette volna.

*Ha nem az OTSZ ügyeivel foglalkozik, mivel tölti az idejét?*

Amikor nem a takarékok ügyeit viszem, akkor többnyire a legnagyobb szenvedélyemnek, a lovaglásnak hódolok. Különösen büszke vagyok a lovas iskolára, amelyet három éve hoztam létre. De egyéb formában is részt veszek a helyi közösség életében, például 15 éve én szervezem a Zirci Betyár Napokat is.

*Hogyan látja a takarékok jövőjét a magyar piacon?*

Az a törekvés, hogy a szövetkezeti hitelintézetek hálózatából egy erős bankcsoport jöjjön létre, amely lakossági, vállalati és önkormányzati ügyfeleket is kiszolgál, amellet, hogy működtet jelzálog- és kereskedelmi bankot is. A cél a dobogós hely elérése a piacon, amely középtávon nem lehetetlen feladat. Nagyon bízom ugyanakkor a Magyar Postával való vidéki együttműködésben is, hiszen az, amellet, hogy minkét fél számára komoly lehetőségekkel járna, az ügyfeleinknek is előnyt jelentene.

BM







Porsche Bank Zrt. ■



## PÁLCZA EDIT

---



ügyvezető, igazgatósági tag

Pálczá Edit az Academia de Studii Economice din București egyetemen végzett, üzleti tervezés és kibernetika szakon.

Pályafutását tekintve nagy jelentőségű volt a General Electricnél eltöltött közel 23 év. A GE Lighting Hungary-nál belső auditorként, a GE's Corporate Audit Staff csoportjának helyi képviselőjeként dolgozott. 1997-től 2014-ig a GE Capital-nél töltött be jelentős pénzügyi vezetői szerepköröket. Az amszterdami GE Capital – TIP Trailer Rental-nál marketing és pénzügyi vezetői feladatokat látott el. Hollandia után a dán központú TIP Trailer Rental, Skandináv Régióknak volt pénzügyi igazgatója. A regionális pénzügyi vezető pozíció mellett a GE Capital „Shared service” központban a számviteli folyamatok kiszervezését vezette. Az 1998-as orosz gazdasági krízis időszakában, a regionális árazási döntések és új fenntartható üzleti modell kialakítása volt a feladata.

2001-től már Magyarországon, a Budapest Bank Zrt.-nél (GE Capital), mint a tervezési és elemzési csapat vezetője tevékenykedett, 2004-től már pénzügyi igazgatóként, vezérigazgató-helyettesként és igazgatósági tagként folytatta pályafutását.

Jelenleg a Porsche Bank Zrt. ügyvezetője és az igazgatóság tagja. Tevékenysége kiterjed a pénzügyi, kockázatkezelési, IT, compliance, jogi és behajtási főosztályok működéséért felelős ügyvezetői feladatokra.

## ■ Ha valamilyen kockázatos terméket szeretnénk bevezetni, a korábban soha nem látott scenáriókkal is számolni kell

### Pálcza Edit, a Porsche Bank ügyvezetője és igazgatóságának tagja

*Hogyan került a bankszakmába?*

1991-ben a General Electricnél kezdtem dolgozni egy pénzügyi menedzsment programban. Eleinte a fényforrás iparágon belül töltöttem be különféle pénzügyi pozíciókat. 1995-ben a GE egy holland székhelyű operatív lízingsel foglalkozó cégéhez kerültem, ami már egyfajta átmenetet jelentett az ipar és a pénzügy között. Két éven át dolgoztam ott, majd átkerültem Skandináviába. Pénzügyi vezető voltam akkor már, és öt ország tartozott hozzám. Azután 2001-ben a GE úgy döntött, megvásárolja 100 százalékig a Budapest Bankot, én ekkor kerültem a hitelintézethez, ahol 12 évet töltöttem el, a nagyon erős GE-kultúrával, knowhow-val megtámogatott bankszakmát ott tanultam meg.

*Miben volt más külföldön dolgozni, mint Magyarországon?*

A GE-kultúra sokban hasonlított a Magyarországon megszokottra. Északi kollegáim ugyanakkor sokkal strukturáltabban álltak munkájukhoz, egyszerűbben, lényegre törően kommunikáltak. Amikor kimentem Hollandiába, nagyon furcsának találtam, hogy az emberek mennyire direkt módon kommunikálnak a munkahelyükön. Magyarországon a munkatársak nem szívesen mondanak direktben nemet kérésekre. Hollandiában és Dániában viszont megmondják egyenesen, ha valamit nem tudnak megcsinálni, vagy csak másnapra tudják elvégezni. Az érzelmeiket, a magánéletüket sem hozzák be a munkahelyükre. Hatékonyabbak, a határidők kapcsán megbízhatóbbak voltak, kevesebb ellenőrzésre volt szükség. Amikor hat év után visszatértem Magyarországra, ismét bele kellett rázódnom az itteni szokásokba. Azonnal visszatértek az érzelmek a munkahelyre, bejött a magánélet, a folyosói pletyka. Újra bele kellett rázódnom ebbe a közegbe. Persze könnyen ment, hiszen magyar vagyok.

*Miért döntött úgy, hogy 23 év után otthagyja a GE-t?*

Nem az én döntésem volt. Pénzügyekért felelős vezérigazgató-helyettesként dolgoztam a Budapest Banknál, a GE viszont el akarta adni a céget. Az eladás – illetve államosítás – előtt pedig a GE úgy gondolta, hogy a vezetőségbe egy olyan pénzügyi vezetőre van szükség, aki jártas a cégeladásokban, akvizíciókban. Hoztak a helyemre mást. Választhattam volna, hogy maradok a csoportnál az operációs központok élén, de nem akartam. Az nem az én világom. Inkább pihentem egy keveset, és körbenéztem, mik a lehetőségek. Egy kisebb szervezetet kerestem, operatívabb feladatot, így jött képbe a Porsche Bank. A Porsche Bank nem univerzális bank, a fő profilunk a gépjármű-finanszírozás és hogy ezáltal segítsük a Volkswagen csoport céljait, vagyis hogy minél több VW-terméket és -szolgáltatást tudjunk eladni.

*Nőként hogyan tudja összeegyeztetni a munkát és a családot?*

Nehezen, bár vezetőként ez könnyebb, hiszen jobban be tudom osztani az időmet. A férjem orvos, rugalmasabb időbeosztása miatt sok mindenben támogat.

*Úgy tudom, a GE-n belül is sokat tett a nők munkakörülményeinek jobbításáért.*

Igen, a GE-n belül van egy úgynevezett GE Women Network program. A társaság nagyon ügyelt arra, hogy a kisebbség – például a nők – jobb helyzetbe kerüljenek. A férfiaknál természetes, hogy munka után elmennek együtt sörözni, teniszezni, a nőknél ez nem, hiszen várja őket a háztartás, a gyerekek. Ezért igyekeztünk közös programokat szervezni, és azokat a nőket, akik tehetségesek, kiemelkedők voltak, extra programokra, tréningekre eljuttatni, nagyobb kitekintést biztosítani. A GE mindig is nagyon odafigyelt arra, hogy a nők ne kerüljenek hátrányos helyzetbe a cégen belül. A nyitott pozícióknál például ügyeltek arra, hogy mindig meghallgassanak női jelentkezőket is. Arra is odafigyeltünk, hogy a munkába visszatérő kismamák rész munkaidőben dolgozhassanak, amihez nagy rugalmasság kellett.

*A válságot a Budapest Bankban élte meg. Milyen volt végigcsinálni?*

Stresszes. Másokhoz képest nagyon szerencsések voltunk, hiszen kivételesen jó állapotban érte a Budapest Bankot a válság: magas likviditással, nulla kamatvagy árfolyamkitettséggel, magas tőkével, illetve erős kockázatkezeléssel megválogatott portfóliókkal rendelkezett. Az is nagy segítség az volt, hogy egy olyan csapattal mentem neki a kihívásoknak, akikkel már nyolc éve együtt dolgoztam. Bízunk egymásban, tudtuk, hogy meg tudjuk majd oldani a feladatokat. Ennek ellenére voltak nehéz helyzetek. Hiába volt stabil cég a GE a legjobb hitelminősítéssel, így is lettek likviditási problémái, amiktől hirtelen 30-ról 5 dollárra esett az árfolyama. Hiába tudtuk, hogy idehaza bankként önállóan is

helyt tudunk állni, azért aggódtunk, mit tesznek majd a betéteseink, ha rossz hírek látnak napvilágot. Összehangolt csapatmunkával sikerült úgy kezelni ezt a problémát, hogy abból senki nem vett észre semmit. Amikor az amerikai problémák után jöttek a magyarországiak, már fel voltunk készülve. Volt olyan nap, hogy óránként ültünk össze válságtanácskozni. Nagyon ügyeltünk arra, hogy az internetbank ne álljon le egy pillanatra sem, a fiókokban mindig legyen pénz, általánosságban az ügyfelek ne érezzenek semmit.

*A devizahiteles problémákkal hogyan birkóztak meg?*

Azzal már könnyebben. Sok munka volt benne, de a Budapest Banknál az elszámolás nem okozott sem tőke-, sem likviditási problémát. Csak óriási munkát. A működésünk nem volt veszélyben, még akkor sem lett volna, ha az eredeti árfolyamon kell átváltani a hiteleket. A Porsche Banknál más volt a helyzet, itt az elszámolás miatt tőkét kellett emelnie a tulajdonosnak. Pedig a Porsche Bank is jó helyzetben volt a versenytársakhoz képest, hiszen csak új autókat finanszírozott viszonylag magas státuszú ügyfélkörnek. A rögzített törlesztőrésztű konstrukciókat se vezettük be, ami szintén nagy szerencse. A svájci frank 100 százalékos erősödése a forinthez képest viszont még így is sokaknak fizetési nehézséget okozott. Hogy mennyire kockázatos a devizahitelezés, azt egy egész generáció megtanulta mostanra. Mi is tudjuk most már: ha valamilyen kockázatos terméket szeretnénk bevezetni, a korábban soha nem látott scenáriókkal is számolni kell.

*Bekövetkezhet még egyszer hasonló krízis, mint a devizahiteles válság?*

Szerintem nem, legalábbis nem hasonló méretű. A deviza kockázat minimális, de maradt a kamat és a fizetőképesség kockázata. Figyelnünk kell arra, hogy a magyar gazdaságban egy negatív volatilitás bármikor bekövetkezhet. Ha megjelenik egy újabb válság, az hatással lehet sok mindenkire, de főleg a kkv-szektorra. A kormány viszont próbál tenni ez ellen. Korábban az NHP-val serkentette a gazdaságot, de most már annyira lementek a kamatok, hogy piaci alapon is lehet a cégeket jól hitelezni.

*Milyen lesz a jövő? Hová fejlődhet például az autófinanszírozás?*

Hatalmas fejlődés előtt állunk, főleg az eszközök terén. Az ügyfelek is teljesen másképp fognak gondolkodni az autózásról a jövőben. Az a generáció, amelyik mindent egyetlen gombnyomással akar majd elérni, már nem biztos, hogy tulajdonolni akarja az autóját, lehet, hogy csak a szolgáltatásra lesz szüksége, hogy eljusson valahonnan valahová. A mai tizenévesek generációja jobban odafigyel a környezetére is, elektromos autóval akarnak majd járni, és nemsokára tömegesen elterjednek majd az önvezető autók is. Ezek mind drágábbak és drágábbak lesznek majd, hosszabb lesz az élettartamuk, és nehezebb lesz meg-

vásárolni őket egy magánszemélynek. Ezért előtérbe kerülnek majd a közösségi trendek, azon fognak gondolkozni az emberek, hogyan vásárolják meg az eszközt csoportosan. Nekünk erre is készülnünk kell, hogy ilyen környezetben kell majd finanszíroznunk autókat. Az anyagcégünk, a Volkswagen is intenzíven készül erre a korszakra. Mi pedig bankként elképzelhető, hogy csak egy láthatatlan szolgáltató leszünk az autózás jövőjében, az ügyfél észre sem veszi majd, hogy ott finanszírozóként jelen vagyunk a folyamatban.

*Mikorra jöhet el az a korszak, amikor már nem nő, hanem csökken az autók száma a közösségi használat miatt?*

Idehaza rövid távon még a gépkocsiállomány növekedésére számítok, de eljön majd ez a korszak is. A kormánynak is szerepe van abban, hogyan alakul majd a jövő, mennyire támogatja például az autók megosztását, vagy a taxizás ilyen jellegű átalakítását. Aki kitalálja, hogyan lehet a közösségi használatot a gyakorlatban jól megvalósítani, annak nagy előnye lesz ezen a piacon. Sokféle megoldással próbálkoznak, érdekes applikációk vannak, és a Volkswagen is dolgozik ezen. 25-30 ilyen jellegű projekt folyik a cégnél csak a pénzügyi megvalósítással kapcsolatosan. Olyan projekteken dolgozunk például, hogy hogyan lehet egy cégnél optimalizálni a flottakihasználást. Magyarországon a közösségi használat viszont még gyerekcipőben jár, nem lehet például előre parkolóhelyet foglalni, bár arra már van megoldás, hogy lefoglalja az ügyfél az autót, vagy a mobiljával nyissa ki, indítsa el.

H. B.



Raiffeisen Bank Zrt. ■



## HEINZ WIEDNER

---



vezérigazgató

Heinz Wiedner 1976-ban diplomázott le az ausztriai Grazi Egyetemen, üzleti adminisztráció szakon.

2001-ben lett a Raiffeisen International ügyvezetésének tagja, jóval a Társaság 2005. áprilisi tőzsdei bevezetése előtt. 2003-ban operációs vezérigazgató-helyettesnek történt kinevezése óta Wiedner mindenekelőtt a szervezési, informatikai, bankműveleti területekért volt felelős a csoporton belül. Ezen túlmenően mint igazgatósági tag több más országbeli leánybankkal együtt a magyar leánybank felügyeletét is ellátta. A bankszakember feladata volt többek között a romániai Raiffeisen Bank (alapítva 1998) és a Banca Agricola (2001-es akvizíció) összeolvadási projektjének felügyelete is. Heinz Wiedner 1993-ban csatlakozott a Raiffeisen Zentralbankhoz mint fizetésforgalmi osztályvezető. Ezt megelőzően 16 éven át több nemzetközi pozíciót töltött be a Citigroupon belül. Bár Wiedner Grazban született osztrák állampolgár, édesanyja Magyarországról származik, 1948-ban telepedett le Ausztriában.



## ■ **Kiegyensúlyozottabb időszak jöhet**

### **Heinz Wiedner, a Raiffeisen Bank Zrt. vezérigazgatója**

*Hogyan került a pénzügyi, banki pályára?*

Ez inkább a véletlennek volt köszönhető. Az egyetem után egy banknál kezdtem a pályafutásomat, és otthagadtam a bankszakmában, ahol immár közel 40 éve dolgozom.

*A pályafutása során számos országban megfordult Belgiumtól, Argentínán át az Egyesült Államokig. Szeretett utazni?*

Igen. Fiatal voltam, és szerettem volna új dolgokat kipróbálni, utazni. Mehettem volna az Unileverhez vagy az IBM-hez is az egyetem után, de mivel az egyik fő célom az volt, hogy világot lássak, ezért végül a Citibanknál helyezkedtem el, és ennek köszönhetően több országban is éltem.

*Milyen volt Argentína az 1980-as években?*

Sokan óva intettek attól, hogy odamenjek a háború miatt. Valójában persze a szárazföldön nem voltak harcok, csak távolabb a Falkland-szigetekenél harcolt egymással Nagy-Britannia és Argentína. Végül Nagy-Britannia győzött, az argentin katonai rezsim pedig megbukott, és hosszú idő után felállt az országban egy demokratikus kormány. A helyzet viszont még mindig kaotikus volt, érdekes gazdasági környezetben éltünk 1000 százalékos inflációval. Minden nagyon gyorsan változott, volt, hogy naponta többször emelték az árakat.

*Hogyan tudtak így a bankok működni?*

Még ilyen környezetben is tudnak működni a bankok, sőt kifejezetten nagy szükség van rájuk. Amikor extrém magas az infláció, nagyon fontos a megfelelő pénzkezelés, hogy ne veszítsenek az ügyfelek a pénzüik értékéből. Azok a bankok, amelyek ügyesen működtek, és jól kezelték a megtakarításokat, nagyon is eredményesek tudtak lenni abban az időben Argentínában.

*Más országokért is felelős volt akkoriban.*

Igen, alám tartozott még: Chile, Peru, Bolívia és Uruguay. Sokat kellett utaznom, de fiatal voltam, és szerettem a kihívásokat.

*Mi volt a legnagyobb kihívás az életében bankárként?*

Nehéz választani. Voltak pozitív kihívások, és olyanok is, amikor karcúsítani kellett, például be kellett zárni részlegeket. Többször voltam ilyen helyzetben. Az Egyesült Államokban például egy egész területet le kellett építenem, amire nem volt szükség, és itt Magyarországon is komoly racionalizálást kellett végrehajtanom, miután 2010 végén idejöttem. Itt új stratégiára volt szükség, hogy a bank átvészelve a válságot. Az volt a feladatom, hogy elérjem: a hitelintézet túlélje a nehéz időszakot, és szembe tudjon nézni a jövővel. A bankok világa változik, nekünk is változni kellett.

*Sejtette, amikor elvállalta a pozíciót, hogy mennyi nehézség vár önre?*

Nem, de ha tudtam volna, akkor sem utasítottam volna vissza az ajánlatot. Az ember sosem tudja, amikor elvállal egy munkát, hogy pontosan mi vár rá. Az a lényeg, hogy megbirkózzon a feladatokkal, én pedig mindig szerettem az ilyen kihívásokat. Egy menedzsernek a jó és a rossz időkben is helyt kell tudni állnia.

*Elégedett azzal, amit elért?*

Igen. 2015-ben hét év után ismét nyereségesek lettünk, 2016 pedig még nyereségesebb lett. Elégedettek lehetünk az eredménnyel és azzal a fejlődéssel, amit véghez vittünk. Ez részben a bank saját eredménye, részben a magyarországi gazdasági fejlődésnek is köszönhető. Csökken a bankadó, a svájci frank alapú jelzáloghitelek végül is eltűntek. Véget ért a 2014-ig tartó kemény időszak. Egy jóval kiegyensúlyozottabb időszak jöhet most a bankok számára. Az új kihívás jelenleg az alacsony kamatkörnyezet, de ez már normál kihívásnak számít, amit kezelni tudunk, nem olyan sokkyszerű negatív meglepetésnek, amire nem lehet felkészülni.

*Milyen negatív meglepetésekkel szembesült Magyarországon?*

Az első ilyen 2011 végén a végtörlesztés volt. Akkor úgy éreztük, ez nem fair, nem egyeztettek erről a Bankszövetséggel. A hosszú időn át fennmaradó magas bankadó is negatív meglepetés volt, hiszen korábban azt ígérték átmeneti lesz, és csökkenni fog. Szerencsére a 2015 elején tett ígéreteit a kormány már megtartja, most már kiszámíthatóan csökken a különadó, könnyebb lett a bankok helyzete. Persze mi is hibáztunk. A válság előtt a bank bizonyos szegmensekben túl sok kockázatot vállalt, rossz portfóliók épültek fel. A projektfinanszírozás, az ingatlanfinanszírozás terén sok hibát elkövettünk, amelyektől később sokat szenvedtünk.

*Mit gondol, megismétlődhetnek hasonló hibák a jövőben is a hitelezésben?*

A történelem általában ismétli önmagát, de remélem, ezúttal nem így lesz. Azóta születtek olyan jogszabályok, amelyek megtiltják a devizahitelezést vagy a folyósítható hitel mennyiségét az ügyfél jövedelméhez kötik. Ezzel elejét lehet venni annak, hogy az emberek olyan sok hitelt vegyenek fel, amit már nem tudnak visszafizetni. A bankok mindig nagyon szeretnének hitelezni, az emberek is szeretnének fogyasztani, de ha nincs, ami visszafogja ezt a hatóságok részéről, az veszélyes lehet. Szóval most már nem hinném, hogy a túlzott eladósodás olyan könnyen bekövetkezne, de a gazdasági ciklusok változásaira még mindig nem találták fel az ellenszert. Ha jön egy lefelé ívelő szakasz – ami, remélem, még odébb van –, akkor fel kell készülni arra, hogy ismét nőhet a nem teljesítő hitelek aránya.

*A magyarországi Raiffeisen egy-két éve azt mondta: a vállalati és a privátbanki szegmensre koncentrálnak, most viszont ismét lakossági hiteleket is kínál. Miért váltottak stratégiát?*

Még mindig univerzális kereskedelmi bank vagyunk, a magánszemélyekre is fókuszálunk, nem csak a privátbanki, de a prémium szegmensben is. A kisebb településeken bezártuk a fiókjainkat, de a nagyobb városokban ott maradtunk. Azért nem fejlesztjük a fiókhálózatot, mert úgy látjuk, az emberek már nem járnak annyit bankfiókba, inkább az interneten és a mobilon bankolnak. Úgy döntöttünk, a kistelepüléseken nem versenyzünk az OTP-vel és a K&H-val a lakossági ügyfelekért, a nagyobb városokban viszont minőségi szolgáltatásokkal jelen akarunk lenni.

*Hogyan látja a magyarországi bankszektort és a gazdaság jövőjét?*

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 eurozóna. Persze mindig jöhet egy nagyobb sokk kívülről, például az eurozónából vagy Kínából, amittől Magyarország nem tud elszigetelődni, és ez negatív hatással lehet a helyi gazdaságra.

*Milyen környezetben szeret jobban dolgozni, amikor válságmenedzser, vagy amikor növekedni kell a cégnek?*

Alapvetően mindkettőben. Senki sem szeret odamenni a részvényesekhez azzal, hogy baj van. Ha viszont meg tudja oldani a problémát, azt pozitívan lehet kommunikálni. Az elmúlt éveket semmiképpen nem hagytam volna ki. Érde-

kes volt, izgalmas, bár nem volt mindig vidám a helyzet, de céget vezetni nem mindig vidám dolog. Ez a jó időkben is nehéz feladat, céget vezetni, igazán elégedett olyankor sem lehet magával az ember. Látja a kitűzött célt, és tisztában van vele, hogy még mindig sok a tennivaló, hogy eljusson oda, elérje az elvárt profitot.

*Önöknél mennyi lenne ez a profit?*

A tulajdonosunk 12-15 százalék közötti sajáttőke-arányos megtérülést vár el, 2016-ra reményeink szerint sikerül is elérni. De nem csak ez a cél. Olyan bank szeretnénk lenni, amit szeretnek az emberek, amelyik segíti az ügyfeleit. A bankok megítélése sokat romlott az elmúlt években a válságnak és a devizahiteleknek köszönhetően. Azt szeretném megvalósítani, hogy a bankok imázsa javuljon, és ezen belül persze a Raiffeisené is. Az efelé vezető úton már elindultunk, de tovább kell fejlődünk a következő években.

*Hogyan lehet ezt elérni?*

Marketinggel önmagában nem lehet. 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.

H. B.



Sberbank Magyarország Zrt. ■



## SZABÓ RICHARD

---

elnök-vezérigazgató



Szabó Richard a vállalati banki és pénzügyi szolgáltatások terén széles körű tapasztalattal rendelkező bankszakember. 2012 óta tagja a Sberbank Magyarország Zrt. (a volt Magyarországi Volksbank Zrt.) igazgatóságának, 2014-től pedig a bank elnök-vezérigazgatója.

Felsővezetői feladatai mellett a vállalati üzletágért is felel, hozzá tartozik a nagyvállalati, a KKV-, a trade finance, a projektfinanszírozás és a treasury terület is.

Magyarországi karrierjét megelőzően a Sberbank Slovensko (a volt Volksbank) igazgatóságának tagja volt, ahol többek között a vállalati terület és a treasury stratégiai tervezési és fejlesztési teendőit, azt megelőzően pedig a KKV- és nagyvállalati termékportfólió stratégiai tervezési és fejlesztési, valamint marketing-stratégia-fejlesztési feladatait látta el.

2005 és 2006 között az AIG szlovákiai, csehországi, magyarországi és ukrain befektetési alapjának ügyvezetőjeként ő irányította az AIG Funds Central Europe-ot. 1998-tól 2005-ig számos pozíciót betöltött a pozsonyi HVB Bank Slovakia a.s.-nél (a jelenlegi UniCredit Csoportnál); dolgozott többek között a nyugat-szlovákiai régió KKV-üzletágának regionális igazgatójaként is.

A Pozsonyi Közgazdaságtudományi Egyetem Külkereskedelmi karán diplomázott, ezután PhD fokozatot szerzett Vállalati kereskedelem és kereskedelmi finanszírozás szakon. MBA képzését az Egyesült Államok Missouri állambeli Webster Egyetemén szerezte. Angolul, oroszul, németül, szlovákul és magyarul is folyékonyan beszél.

## ■ **Úgy veszem észre, a ciklusok egyre rövidebbek**

### **Szabó Richard, a Sberbank Magyarország Zrt. elnök-vezérigazgatója**

*Milyen családi és tágabb környezetbe született, hogy telt a gyerekkora? Milyen emlékeket és értékeket őriz gyerekkorából, amelyeket ma is fontosnak tart?*

Szlovák középosztálybeli családból származom: szüleim az egészségügyben dolgoztak, a tágabb családban voltak kisvállalkozók is. Hivatástudatomat a szüleimtől örököltem, a munka mindig is fontos része volt az életünknek. A munka szeretete mellett neveltetésemben meghatározó szerepet játszott az is, hogy szüleim nagyon komolyan vették a tanulást és elvárták, hogy a tőlem telhető legjobban teljesítsek az iskolában.

*Voltak-e az iskolában vagy azon kívül olyan tanítói, mesterei, akiknek sokat köszönhet, és akiknek a tudása, embersége sokat segített saját fejlődésében? Mit kapott tőlük, amiért ma is hálás?*

Korán megtanultam, hogy küzdeni kell: a szó átvitt értelmében és olykor szó szerint is. Sokat köszönhetek harcművészeti tanítómesteremnek. Ő azt vallotta, hogy a problémákra nem akadályként kell tekinteni, hanem kihívásként. A mai napig a fülemben csengenek a szavai: „Mindig, mindenhol lesznek akadályok, de nem szabad megállni, folyamatosan menni kell előre.”

*Hogyan alakultak a tanulmányai, mikor és mi befolyásolta a pályaválasztását? Ha volt ilyen, kinek vagy kiknek a példája vonzotta a pályára, és miért?*

A számokat mindig is szerettem: már általános iskolában is kedveltem a matematikát, később pedig megismertem és megszerettem a statisztikát is. Amikor Lee Iacocca amerikai üzletember egyik könyve a kezembe került, teljesen lenyűgöztek és magával ragadtak a gondolatai. Ezzel együtt jött a felismerés, hogy szeretném megismerni, de még inkább megtapasztalni az amerikai típusú oktatási rendszert, és azt a szellemiséget, amit ott képviselnek. Így kerültem a Webster Egyetemre, ahol közgazdaságtudományból MBA képzést szereztem.

*Melyek voltak az elsődleges elképzelései a pénzügyi világról, amikor a pályára lépett?*

A diploma után egy bankfiókban kezdtem dolgozni. Nem voltak határozott elképzeléseim a pénzügyi világról, az egyetemi évek és az elméleti képzés után sokkoló volt a találkozás a valósággal. Ebben az időszakban történt a szlovák gazdaság privatizálása, és ezzel az időszakkal kapcsolatban meglehetősen vegyes érzelmeim vannak.

*Hogy alakult szakmai pályája a mai pozícióig? Melyek voltak a legfontosabb állomások?*

Ahogy azt már említettem, a Webster Egyetemen diplomáztam, majd a pozsonyi Közgazdaságtudományi Egyetemen szereztem doktori fokozatot. Szakmai és vezetői tapasztalatot az UniCredit – akkori nevén Bank Austria Creditanstalt – szlovák leányvállalatánál, valamint az AIG-nél szereztem. 2006 óta dolgozom a Volksbank, majd a Sberbank kötelékében, a KKV és nagyvállalati terület igazgatósági tagjaként. 2014 októberében vettem át a Sberbank Magyarország irányítását.

*Hogy látja, pályára lépése óta milyen érdeminek tekinthető változások mentek végben a pénzügyek és a pénzügyi intézmények működésében? Melyek voltak számára a legizgalmasabb általános és személyes kihívások ezen változások kapcsán?*

A Bank Austria Creditanstaltnál nyertem először betekintést egy multinacionális cég működésébe és a nemzetközi cégkultúrába, itt ismertem meg az integrált vállalatirányítási rendszer nyújtotta előnyöket is. Sok fontos tapasztalatra tettem itt szert: megtanultam, hogy mennyire lényeges a rugalmasság és az alkalmazkodóképesség, illetve, hogy a soft skilleknek milyen fontos szerepe van. Örömmel tapasztalom, hogy mostanra e rendszerek és kulturális elvárások egyaránt megkerülhetetlen részei lettek a közép-európai cégkultúrának is.

*Hogy látja a mai helyzetet a világ pénzügyeiben, illetve hogyan ítéli meg a hazai bankrendszer helyzetét, szerepét az aktuális viszonyokban?*

Úgy látom, hogy a pénzügyi világ a feje tetejére állt. Gazdasági ciklusok követik egymást, és úgy veszem észre, hogy ezek a ciklusok egyre rövidebbek. Minden felgyorsult és nekünk, bankároknak leginkább közvetítő szerep jut ezekben a ciklusokban. Egyre kiemeltebb a big data processing és a mesterséges intelligencia szerepe, valamint az ezeken alapuló folyamatok előtérbe kerülése.



*Melyek a hazai – vállalkozói, lakossági ügyféligények, -szokások aktuális és trendszerűen látható változásai napjainkban?*

A válságot követően erősödött a szabályozás mind a bankrendszeren belül, mind pedig az ügyfelek és a bankok közötti viszonyban is. Ennek pozitív hozadéka a bizalom erősödése, és mostanra úgy látom, ennek köszönhetően mind a lakossági, mind a vállalati beruházási kedv újra növekedésnek indult. A magánszektorban a fedezet nélküli hitelek is egyre nagyobb hangsúlyt kapnak. A bankbiztonsági újításoknak és fejlesztéseknek köszönhetően az ügyfelek minden eddiginél nagyobb biztonságban tudhatják megtakarításaikat és befektetéseiket. Kicsit távolabbra tekintve: a banki jövőt a digitalizáció, illetve a digitális kényelmi szolgáltatások jelentik, kiegészítve a személyes tanácsadással, az ügyféligények személyre szabott kiszolgálásával.

*A „saját” bankját hogyan helyezné el a fenti képben?*

A Sberbank Magyarország Zrt. – a Sberbank Europe AG leányvállalata – 1993 óta – kezdetben Volksbank néven – van jelen a magyar bankpiacon. Hitelintézetünk teljes körű banki szolgáltatásokkal áll lakossági, mikro, kkv- és nagyvállalati ügyfeleink rendelkezésére. 2012-ben a Volksbank közép-kelet-európai hálózatát a Volksbank International AG akvizíciójával az oroszországi Sberbank vásárolta meg, így bankcsoportunk tulajdonosa a mostanra már 175 éves múltra visszatekintő orosz bank lett. E tulajdonosi struktúrából ered hitelintézetünk egyik legnagyobb erőssége is: a közép-kelet-európai és FÁK-országok közötti kereskedelem támogatása és fejlesztése.

Utóbbi terület kapcsán bankunk kiemelten kezeli a kereskedelem-finanszírozást: célunk, hogy az itt elért erős pozíciót megtartsuk és növelni tudjuk. A kkv-szektor mindig is kiemelt szerepet játszott bankunknál, hiszen ügyfeleink nagy részével hosszú időre visszatekintő kapcsolatot ápolunk – kis túlzással „velük együtt nőttünk fel”. A kkv-s eredmények mellett a közelmúlt másik nagy sikertörténete személyi kölcsön termékünk megújítása. Ami a digitalizációt illeti: bankunk is ezen a területen látja a jövőt, ezért kiemelten kezeljük a digitális szolgáltatások fejlesztését, de legalább ennyire fontosnak tartjuk fiók-hálózatunk fenntartását és a személyes ügyintézés biztosítását. Eredményeink nem jöhettek volna létre dolgozóink áldozatos munkája nélkül.

*Hol látja bankja tevékenységében a társadalmilag felelős működés lehetőségeit?*

2016 év végén egy belső, dolgozói jótekonysági kezdeményezés keretében kollégáink nagyobb mennyiségű tartós élelmiszert, gyermek- és felnőtttruhát, játékot és könyvet gyűjtöttek össze. Az önkéntes tárgyi adományokból összeállított csomagokat a csepeli Majd Megnövök Óvoda csöppségei, valamint a Menedékház Alapítvány Családok Átmeneti Otthona lakói vehették át. A korábbi

években is volt már példa nagyszabású adománygyűjtésre. Vezetőként büszke vagyok kollégáim önzetlen segítőkészségére, és biztos vagyok abban, hogy ez a kezdeményezés az idei évben is folytatódik majd.

*Mi a saját vezetői credója?*

A legrosszabb szituációban is gondolkodj pozitívan. Ha ez megvan, akkor meg fogod találni a megoldást a problémára is.

*Melyek azok a legfontosabb képességek és tulajdonságok, amelyeket elvár és meg-  
létiüket nagyra becsüli vezető munkatársaiban?*

Bankunk sikere nagyon nagy százalékban munkavállalóink ügyfélcentrikus hozzáállásán alapszik. Ehhez viszont nekünk, felsővezetőknek mindig jó példával kell az élen járnunk: a mi ügyfélcentrikusságunk ott kezdődik, hogy túl az üzleti partnereinkkel történő együttműködésen, kollégáink véleményét is minden esetben meghallgatjuk, mérlegeljük és ennek figyelembevételével hozzuk meg döntéseinket. Számomra az egyik legértékesebb tulajdonság az őszinteség, és nagyra értékelem kollégáim bankunk iránti elkötelezettségét, „mindent az ügyfélért” hozzáállását. Egy csapatként az ügyfelek sikereiért dolgozunk: azt szoktam mondani, hogy mindenki érezze magáénak a kollégája ügyfelét is, és rendeljen alá mindent annak érdekében, hogy az ügyfél elégedett legyen. Folyamatosan figyeljük és javítjuk a belső folyamatainkat és hangsúlyos szerepet kapnak a visszajelzések is annak érdekében, hogy az ügyfélélmény még pozitívabb lehessen.

*Mi az a néhány mondatos üzenet, amely bankja ügyfeleihez szól, és amellyel azt a partnerséget jellemzi, amelyet a következő időszakban ajánlanak a számukra?*

Hiszek abban, hogy az internet és az online szolgáltatások a nem is túl távoli jövőben gyökeresen átformálják majd azt, amit ma, 2017-ben a hitelintézetekről gondolunk. Ám ez nem jelenti azt, hogy a személyes tanácsadás, az emberi kontaktus kikophat egy bank életéből: a digitalizáció mellett legalább olyan fontos marad az emberi intelligencia is. E kettő fúziójaként képelem el a jövő banki szolgáltatását, azaz bankunk továbbra is olyan megoldásokat biztosít számukra, amelyek könnyebbé teszik az életüket.

H. B.



Sopron Bank Zrt. ■



## ANDREA MALLER-WEISS

---



elnök-vezérigazgató

Andrea Maller-Weiß egyetemi tanulmányait a grazi Műszaki Egyetem matematikai szakán kezdte, majd szintén Grazban Karl Franzens Egyetem közgazdaságtudományi karán bank és biztosítás szakirányon szerzett diplomát.

Szakmai életútja során megannyi bank csapatát erősítette: 1993-tól a Bank Austria Aktiengesellschaft gyakornok, majd 1997-től már Kockázatkezelési vezető a HVB Slovakia a.s.-nál. 2006-tól, egy éven át a Hypo Alpe-Adria-Banknál cégvezető, 2003-ban ugyan itt, az osztrák Hypo-Bank alapításáért felelős igazgató a Hypo-csoportban, majd 2004 és 2007 között vezérigazgató-helyettes a Hypo Alpe-Adria-Bank AG Austriánál. 2008 óta a HYPO-BANK BURGENLAND Aktiengesellschaft igazgatósági tagja.

Ausztria után 2012-ben hazánkban kapott megbízást, jelenleg is a SOPRON BANK BURGENLAND ZRt. elnök-vezérigazgatója.

## ■ Egyre nagyobb a digitalizálás jelentősége

### Andrea Maller-Weiss, a Sopronbank Zrt. elnök-vezérigazgatója

*Milyen családi és tágabb közösségi környezetben született, és telt a gyerekkora? Milyen emlékeket és értékeket öriz gyermekkorából, amelyeket ma is fontosnak tart?*

Grazban születtem és egyedüli gyerekként nőttem fel, így számomra a barátság, a barátok mindig nagyon fontosak voltak; ez pályafutásom során a csapatszellem, az együttműködés és a lojalitás kezelésére is rányomta a bélyegét. Tanulmányaim költségeit nagyobb részt magam fizettem, ezért számomra a szorgalom, az elkötelezettség és a céltudatosság alapvető értékekké váltak.

*Voltak-e az iskolában vagy azon kívül olyan tanítói, mesterei, akiknek sokat köszönhet, és akiknek a tudása, embersége sokat segített saját fejlődésében? Mit kapott tőlük, amiért ma is hálás?*

Pályafutásom során dr. Hörhager, a Bank Austria egykori igazgatósági tagja, dr. Kulterer, a Hypo Alpe Adria Group egykori igazgatósági elnöke és dr. Ederer, a GRAWE Group vezérigazgatója voltak azok a vezetők, akiknek a személyisége meghatározta fejlődésem útját. Mindegyiküktől a lehető legnagyobb bizalmat kaptam meg és ezen keresztül azt a szabadságot, mely lehetővé tette új dolgok kipróbálását, illetve a szabad fejlődést. Mindig rendelkezésemre álltak és állnak ma is, amennyiben segítségükre van szükségem.

*Hogyan alakultak a tanulmányai, mikor és mi befolyásolta a pályaválasztását? Ha volt ilyen, kinek vagy kiknek a példája vonzotta a pályára, és miért?*

Tanulmányaimat befejezve a Bank Austria egyik fiókjában kezdtem tevékenységemet értékesítési gyakornokként. Bár a képzés kitűnő és nagyon átfogó volt, a bankfióki tevékenység nem elégítette ki elvárásaimat; így további alternatívákat kerestem és jelentkeztem egy bankon belüli speciális külföldi trainee programra, melyet dr. Hörhager az igazgatóság külföldi ügyletekért felelős tagja hívott életre. Bár a hároméves képzési programra összesen csupán hat résztvevőt vettek fel a teljes Bank Austria csoportból, a hosszantartó kiválasztási eljárás után nekem is lehetőségem nyílt a részvételre.

Szakmai pályafutásom szempontjából ez valódi fordulópont volt, hiszen – ahogy már említettem – a bankfióki tevékenység nem elégítette ki az elvárásaimat, így már-már döntést is hoztam róla, hogy elhagyom a bankot és egy adótanácsadói képzésen veszek részt. A külföldi programban való részvétel miatt azonban mégis a banki pályát választottam.

*Hogy alakult szakmai pályája a mai pozícióig? Melyek voltak a legfontosabb állomások?*

Közvetlenül a gyakornoki program után megkaptam első külföldi megbízásomat is Szlovákiában, ahol a Bank Austria Slovakia a.s. egy fiókjának létrehozásában vettem részt. Ebben az időben nagyon szerteágazó feladatköröm volt, mivel egy nagyon kislétszámú csapatban dolgoztam, ahol mindenkinek részt kellett vennie a különböző feladatokban, azonban ezáltal nagyon sokat is fejlődtem szakmailag. A továbbiakban a tanulási lehetőségeim a Creditanstalt Slovakia a.s. és a HVB Slovakia a.s. fuzionálásával bővültek. Ezekben az években szakmailag elsősorban a Basel II bevezetésére, valamint az üzleti terület és a kockázatkezelés részleg szétválasztására specializálódtam, illetve vezető beosztásban dolgoztam a Sporitelna Slovakia a.s.-szel kapcsolatos due diligence folyamat során, aminek következtében több fejezet is felfigyelt rám.

A fejezetek mellett dr. Kulterer is, a Hypo Alpe Adria Group igazgatóságának egykori elnöke, egy ajánlattal keresett meg. Személyesen kínálta fel, hogy vegyem át a Hypo Alpe Adria Bank azon projektjét, melynek keretében a bank kettéválasztásra kerül egy nemzetközi, illetve osztrák részegységre, majd ezt követően vegyek részt az osztrák bank igazgatóságának munkájában, a későbbiekben pedig a Basel II előírásainak bevezetését, valamint az üzleti terület és a kockázatkezelés részleg megosztását vezényeljem le a teljes bankcsoportban. Ez a feladat számomra szakmai szempontból és magánemberként is nagyon vonzó kihívást jelentett, így elfogadtam az ajánlatot.

A Hypo Alpe Groupnál eltöltött érdekesítő és kihívásokban bővelkedő öt és fél év után a megváltozott keretfeltételek miatt elhagytam a bankcsoportot. Ajánlatot kaptam dr. Ederertől és a GRAWE Bankcsoporttól a Hypo Bank Burgenland AG kockázatért felelős igazgatósági pozíciójára vonatkozóan. A bankot már nagyon jól ismertem, hiszen először a Hypo Alpe Adria, majd a GRAWE due diligence vizsgálatában is részt vettem, illetve a Hypo Bank Burgenland AG felügyelőbizottsági tagjaként, valamint a hitelbizottság elnökeként is dolgoztam, ezért a felkérést elfogadtam.

A GRAWE Bankcsoportnál töltött immár csaknem 10 év alatt tevékenységi köröm olyan mértékben kibővült, hogy ma már a csoport ingatlan- és projekt-ügyleteinek teljes körű kiépítésért, valamint a konszern számviteli és pénzügyi controlling területeiért is felelős vagyok. Továbbá a válság következtében 2012-ben kineveztek a Sopron Bank Burgenland Zrt. vezérigazgatójává azzal a céllal, hogy ezekben a nehéz időkben a bank (gazdasági) átalakításában részt vegyek.

*Hogy látja, pályára lépése óta milyen érdemnek tekinthető változások mentek végbe a pénzügyek és a pénzügyi intézmények működésében?*

A legjelentősebb változásokat a szabályozások nagy számában látom például a Basel III/IV, compliance, MIFID tekintetében, valamint a rendkívül széles körű jelentési kötelezettségek területén.

A világ teljesen megváltozott az elmúlt 20 évben. Ma az emberek gyakran elfelejtik, hogy a vállalkozások mögött is emberek vannak, a mai világ csak számok és adatok alapján ítél, holott én még mindig meg vagyok győződve róla,

hogy egy vállalkozás leginkább emberekből áll. Fiatallalkozások és magán-személyek, illetve a start up-cégek is nagyon nehezen kapnak finanszírozási lehetőséget saját tőke és biztosítékok nélkül. Az említett szabályozások azonban a bankok számára is komoly pénzügyi és forrásokat érintő terhelést jelentenek, ami az ügyintézését gyakran hosszadalmassá és kevésbé ügyfélbaráttá teheti.

*Hogy látja a mai helyzetet a világ pénzügyeiben, illetve hogyan ítéli meg a hazai bankrendszer helyzetét, szerepét az aktuális viszonyokban?*

Az alacsony hozam- és kamatszint, továbbá a nem teljesítő hitelek magas állománya összességében nehéz működési környezetet jelent az európai bankok számára. Az ehhez párosuló szigorodó szabályozói környezet pedig tovább nehezíti a működést. A magyar bankszektor helyzete szintén nem könnyű, amit a rendkívül magas bankadó, valamint a nem teljesítő jelzáloghitelek állománya tovább nehezít. A bankszektor eredményei nagy részben különböző események egyszeri hatásaira, korábban megképzett értékvesztések visszairásaira vezethetők vissza. Azonban a jövőbeni kilátások összességében pozitívak, mind a lakossági lakáshitelek, mind az ingatlanfinanszírozás terén pozitív trendek várhatók; a válság előtti eredményszintek elérését azonban a marzsok szűkülése miatt nem tartom reálisnak.

*Melyek a hazai – vállalkozói, lakossági – ügyféligények, szokások aktuális és trendszerűen látható változásai napjainkban?*

Meg vagyok győződve róla, hogy – nemcsak Magyarországon, hanem általában a bankszektorban, Európában és világszerte is – egyre nagyobb lesz a digitalizálás jelentősége, szerepe. A bankoknak tevékenységi modelljüket is át kell gondolniuk, mert véleményem szerint a technológiai változás a digitális társadalomban több, egymást váltakozva erősítő technológiai és használati területen történik. Értem ezalatt az IT-t mint az üzletet támogató faktort, amely meghatározó fontossággal bír. Csak azok a bankok tudnak hosszú távon túlélni, melyek ezt időben felismerik és képesek finanszírozni a fejlesztéseket.

Banki tanulmányok azt mutatják, hogy azok a bankok a legeredményesebbek, ahol a legmagasabb az ügyfél-elégedettség. Az ügyfél ott a leelégedettebb, ahol magas a komfortérzet, jó a személyes kapcsolat, nagymértékű a digitalizáció és kiváló a tanácsadás. Ezért én a digitalizáció előrehaladtával is meg vagyok győződve róla, hogy továbbra is az emberek fognak a középpontban állni, és rendkívül fontos, hogy kapcsolatban álljunk az ügyfeleinkkel, felismerjük az igényeiket és következetesen legyünk a kapcsolatok ápolása során.

*A „saját” bankját hogyan helyezné el a fenti képben? Melyek a legfontosabb jellemzői, sajátosságai, amelyek alapján jól kirajzolódik a bank egyedisége, személyisége?*

A Sopron Bank Burgenland Zrt., mint egy kicsi, regionális, átfogó szolgáltatást nyújtó bank legfőbb céljával az ügyfél-elégedettséget tűzte ki és nagy súlyt fektet az ügyfélkapcsolatokra, az ügyfélközelségre. Áttekinthető méretűnknek és a lapos szervezeti struktúránknak köszönhetően nagyon szoros együttműködést tudunk kialakítani ügyfeleinkkel, gyorsak és rugalmasak vagyunk. Az ügyfelek

tökéletes komfortérzetének kialakításán, valamint a digitális fejlődésen folyamatosan dolgozunk, hogy az ügyfél banki tevékenységét olyan egyszerűvé tegyük, amennyire csak lehet. A szabályozói környezet változásainak ellenére nálunk továbbra is az ügyfél van középpontban.

*Hol látja bankja tevékenységében a társadalmilag felelős működés lehetőségeit, miben tud hozzáadott értéket adni a környezeti és a szociális értékek védelméhez?*

A GRAWE Bankcsoport, melynek a Sopron Bank Burgenland Zrt. is tagja, 2015-ben a Schelhammer und Schattera Bankház tulajdonosa is lett, amely nagy hangsúlyt fektet az etikusan fenntartható termékekre, és ezt az elgondolást megpróbáljuk az egész bankcsoportban előtérbe helyezni. A Sopron Bank Burgenland Zrt. több különböző alapítványt, illetve kezdeményezést is támogat, ahol elsősorban fiatalok és sérült gyermekek segítésére helyezük a hangsúlyt.

*Mi a saját vezetői credója?*

Én vezetőként szívesen dolgozom csapatban. Egy cég csak annyira jó, mint amennyire a munkatársai. Motiváció, az értékek megbecsülése, minőség, valamint céltudatos munka és a munkatársak továbbképzése állnak előtérben.

*Melyek azok a legfontosabb képességek és tulajdonságok, amelyeket elvár és megértük nagyra becsüli vezető munkatársaiban?*

Elsősorban a lojalitás, felelősségtudat és személyes odaadás. Ezzel arra gondolok, hogy vezető kollégáimtól elvárom, hogy együtt gondolkozzunk, javaslatokat tegyenek és a menedzsment döntéseivel szemben is kritikusak legyenek, valamint, ha véleményünk különbözik, azt osszák meg velem, hogy azokat meg tudjuk vitatni.

*Melyek az alapvető követelmények a bank minden dolgozójával szemben?*

Aktivitás, összetartás, csapatszellem és odaadó munka a nehéz időkben is.

*Ha van magánéletéről, családjáról, egyéb személyes vonatkozásairól olyan mondanója, ami a vezető pénzügyi szakember képet kiegészíti, teljesebbé teszi, mi lenne az?*

Következetesen megpróbálom szakmai és magánéletemet szigorúan különválasztani, ami relatív jól működik. Megpróbálom a problémákat és a nehezebben megoldható témákat sem haza, sem a baráti körömbé magammal nem vinni. Számomra nagyon fontos a munka és a magánélet egészséges egyensúlya.

*Mi az a néhány mondatos üzenet, amely bankja ügyfeleihez szól, és amellyel azt a partnerséget jellemzi, amelyet a következő időszakban ajánlanak a számukra?*

Mi egy regionális, átfogó szolgáltatásokat nyújtó bank vagyunk erős tulajdonosi háttérrel, ami függetlenséget nyújt, ezáltal stabilitást, tartósságot és biztonságot tudunk kínálni ügyfeleinknek. Hosszú távú személyes kapcsolattartásra építünk, és megbízható partnernek tartjuk magunkat nehéz időkben is.





Takarékbank Zrt. ■



## VIDA JÓZSEF

---



elnök-vezérigazgató

Vida József közgazdász, több egyetemen folytatott tanulmányokat vállalkozás-gazdálkodással kapcsolatban, jelenleg a Szent István Egyetem végzős hallgatója. Bankszakmai pályafutása a Citibank Zrt.-nél 1999-ben indult, 2003-ban a Magyar Takarékszövetkezeti Bank főosztályvezetői posztjáról váltott a Szentgál és Vidéke Takarékszövetkezet Aktív üzletág igazgatói posztjára, itt 2006-tól ügyvezetőként, majd elnök-ügyvezetőként dolgozott. Az elmúlt évtizedben jelentős szerepet vállalt a takarékszövetkezeti integrációs törekvésekben, 2007-től az OTSZ elnökségének tagjaként két cikluson keresztül képviselte régióját a takarékszövetkezetek érdekképviselői csúcsszervében. Alapítóként és tisztségviselőként segítette a Takarékek Akadémia, valamint az informatikában meghatározó integrációs társaságok, a Takinvest Kft., és a TAKINFO Kft. munkáját is. Tagja a Magyar Takarékszövetkezeti Bank Zrt. igazgatóságának, a Magyar Takarékek Befektetési és Vagyongazdálkodási Zrt. vezérigazgatója. Az ő vezetése mellett valósult meg a takarékszövetkezeti szektor történetének eddigi legnagyobb egyesülése, amelyben tíz takarékszövetkezet fúziójával 2015. szeptember elsején létrejött a B3 TAKARÉK Szövetkezet, amely Budapest mellett négy megyében szolgálja ki mintegy 130 ezer ügyfelét. Vida József az elmúlt években aktívan közreműködött a kormányzati integrációs stratégia megvalósításában, támogatta és segítette az integrációs törvény végrehajtásához szükséges feladatok elvégzését. 2014-ben gróf Károlyi Sándor emléklappal tüntették ki a takarékszövetkezeti integráció fejlesztése érdekében végzett kiemelkedő tevékenységéért. 2016 júliusában a Szövetkezeti Hitelintézetek Integrációs Szervezete Igazgatósága elnökének választották.

## ■ A jó dolgok soha nem jönnek ingyen

### Vida József, a Takarékbank Zrt. elnök-vezérigazgatója

*Mi vezette a pénzügyi pályára, melyek voltak azok a tényezők, amelyek meghatározták pályafutását?*

Az eredeti szakmám szakács volt, több lépcsőfok megtétele és több egyetemen végzett pénzügyi-közgazdasági tanulmányok után jutottam el a pénzügyi szektorig. Gyermekkoromat Etyeken töltöttem. Az első fordulatot a karrieremben a vendéglátóipari privatizáció hozta: az akkor piacra lépő SODEXHO nagykonnyhai tapasztalattal keresett szakembert, és elfogadtam az ajánlatukat. A pénzügyi pályafutásom 1999-ben kezdődött el, amikor a Citibankhoz mentem dolgozni. A pénzügyi területen addig nem nagyon voltak tapasztalataim, így gyors ütemben elkezdtem a bankszakmai szakirodalmat gyűjteni és olvasni: ennek a szorgalomnak is köszönhető, hogy helyt tudtam állni az új szerepkörömben. 2001-ben a Takarékbankban folytattam a pályafutásomat, a vállalati üzletág termékfejlesztési területén. Szerencsém volt: már a kezdetektől olyan munkatársakkal dolgozhattam együtt, mint Szabó Levente vagy Egerszegi Ádám, akik meghatározó tagjai a bank mai menedzsmentjének. A Takarékbank színeiben sokat jártam vidékre tanácsokat adni a helyi takarékoknak: ennek a korszaknak az egyik fontos termékét jelentették a víziközmű-hitelek, ezeknek a tető alá hozásában nyújtottam főként segítséget. E vidéki utak alkalmával kerültem szorosabb kapcsolatba a Szentgál és Vidéke Takarékszövetkezettel, ahová 2003 novemberében igazoltam át: itt 2006-tól ügyvezetőként, később elnök-ügyvezetőként dolgoztam, majd megszerveztem az ország eddigi legnagyobb takarékszövetkezeti fúzióját is. Közben folyamatosan képeztem magam, több egyetemen folytattam tanulmányokat és lettem közgazdász. Jelenleg is tanulok: a Szent István Egyetem végzős hallgatója vagyok, bizalmi vagyongazdálkodási szakon. A takarékok életében fontos állomást jelentett az integráció szabályozása 2013-ban, majd az újabb jogalkotási fázis 2016-ban. Ezek eredményeként sikerült elérni, hogy az integráció szereplői mindenben segíteni tudják egymást, tisztázódtak a hatáskörök, mindenki tudja, hogy pontosan mi is a feladata. Ezekben az években az igazgatóság tagjaként tevékenykedtem a Takarékbankban, 2017 januárjában pedig elnök-vezérigazgatónak választottak. Ezt az évet már úgy tudtuk elkezdni, hogy minden a helyén van, csak a céljaink megvalósítására kell koncentrálnunk.

*Melyek voltak azok a tényezők, amelyek döntően befolyásolták pályafutását? Voltak-e segítői, mentorai?*

A pályafutásom – és az egész életem – szempontjából meghatározónak bizonyult, hogy nagyon nehéz volt a gyermekkorom. 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 alaposra, amelyek mindegyikét vezetőként is fontos használni. Ami pedig a segítőköt, mentorokat illeti: többeket ki lehetne emelni, de talán a legfontosabb közülük Perger Ernőné Eszter, aki 1984-től egészen 2011-ig vezette a Szentgál és Vidéke Takarékszövetkezetet.

*Hogyan helyezné el a Takarékbankot a hazai piacon, és napjainkban melyek az ügyféligények trendjei?*

Mi rendelkezünk az ország legtöbb helyén megtalálható pénztintézzel: közel 1500 fiókunk és 1000 ATM automatánk közül a legtöbb vidéki kis- és nagytelepülésen található, de – néhány takarékbank és az FHB révén – ott vagyunk a fővárosban is. Közel ezer településen a Takarékok egyedüli szolgáltatóként vannak jelen, olyan településeken, ahol a kereskedelmi bankok sohasem nyitottak irodát, vagy ahonnan időközben kivonultak. Nagyon jól ismerjük a megyék, térségek, kis és nagy települések speciális, helyi igényeit, hiszen a Takarékok évtizedek óta helyben szolgálják az embereket. Mindez viszont nagyobb felelősséget is jelent: jóval közvetlenebb ugyanis a kapcsolat az ügyfélkörünkkel, mint egy univerzális nagybanknak. Én már megéltem, hogy egy tizenöt éves futamidejű hitelt visszafizettek, amit annak idején magam hagytam jóvá, ami a mai körülmények között nagyon komoly eredmény. A Takarékbank Csoport célja pedig az, hogy az ország egyik legerősebb, legkorszerűbb és legbiztonságosabb pénzügyi csoportját hozzuk létre, egy egyszerű, korszerű termékstruktúrával dolgozó, őszinte, pénzügyi csoportot, amely nagyon közel áll a saját ügyfeleihez.

*Milyen vezetőnek tartja magát, mit vár el a munkatársaitól?*

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 kötıdjenek 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 kitartó munka erejében. Ami pedig a legfontosabb: ha csinálunk valamit, profin kell csinálni, egyébként nincs értelme.

*Az elmúlt évek nem bizonyultak könnyűnek a pénzügyi szolgáltatói piacon. Milyennek látja a magyarországi hitelintézetek kilátásait?*

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.

*Mi az a legfontosabb gondolat, amelyet üzenne az ügyfeleknek?*

Azt, amit gondolok magunkról: a „Takarék több mint bank”. Ez azt jelenti, hogy őszinte, nyitott kapcsolatra törekszünk az ügyfeleinkkel, a problémáikra közösen próbálunk megoldást találni, és tevékeny részt vállalunk a vidék pénzügyi esélyegyenlőségének megteremtésében, pénzügyi kultúrájának fejlesztésében is.

*Középtávon mi a víziója a Takarékcsoporttal kapcsolatban?*

Az, hogy a Takarékcsoport középtávon a piac 4-5. legjelentősebb szereplője legyen. Viszont ha igazán jól dolgozunk, akkor nem tartom lehetetlennek a dobogós hely elérését sem: minden erőnkkel azon fogunk munkálkodni, hogy elérjük ezt a célkitűzést is.

*Több pozíciót tölt be a Takarékcsoporton belül és egyéb társadalmi szervezetekben is. Mi ad erőt a munkájához?*

Talán nem sokan tudják rólam, hogy a munkám mellett magam is gazdálkodóként élek, lovak, kutyák, és díszbaromfiak tartásával, tenyésztésével foglalkozom. Ez – emellett, hogy nagyon hatékony kikapcsolódási mód és életforma – rengeteg útravalóval lát el a munkámhoz is, hiszen olyan impulzusok érnek, amelyre városi emberként nem lenne lehetőségem. A kitartó munkának persze az állattenyésztésben is óriási a szerepe, és ennek köszönhetem a tenyésztőként elért sikereimet is. A leonbergi kutyák tenyésztőjeként különösen büszke vagyok arra, hogy a Leonberg város piacterén 2006-ban felállított szobrot az én kutyámról mintázták. Nagy álmom emellett, hogy Fantasy-Dream saját tenyésztésű lovam a 2024-es olimpiai játékokon függetlenül a helyszíntől verse-

nyezhessen,. És ezzel megint visszakanyarodtunk a kitartó munka jelentőségéhez: a most 4 éves ló 12 éves korára juthat el arra a szintre, hogy az olimpián szerepelhessen néhány percet. És ha el is jut odáig, kevesen gondolnak majd arra, hogy több mint egy évtized munkája van ebben: de én biztos, hogy nagyon boldog leszek.

BM



UniCredit Bank Hungary Zrt. ■



## PATAI MIHÁLY

---

elnök-vezérigazgató



Patai Mihály a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen folytatott közgazdasági tanulmányokat, doktori címet is ugyanitt szerzett. A Comecon ösztöndíjával 1978-ban Moszkvában, 1981-ben pedig a Bécsi Egyetemen folytatta tanulmányait. A Magyar Nemzeti Bank leányvállalatának ösztöndíjasaként fél évet Londonban töltött 1985-ben. Pályafutását 1976-ban kezdte a Magyar Nemzeti Bankban. 1978-tól 1988-ig a Pénzügyminisztérium tudományos kutatója, majd a Nemzetközi Pénzügyek főosztály helyettes vezetője. 1988-tól öt éven át a Világbank ügyvezető igazgatójának asszisztense volt Washingtonban. 1993-tól a Kereskedelmi Bank Rt. ügyvezető igazgatója, majd 1996-tól az Allianz Hungária Biztosító Rt. elnök-vezérigazgatója. 2006 óta tölti be az UniCredit Bank Hungary Zrt. elnök-vezérigazgatói posztját. További betöltött tisztségei: a Magyar Telekom Nyrt. Igazgatóságának a tagja, a Siemens Hungary Zrt. Felügyelő Bizottságának tagja, a Magyar Bankszövetség elnöke és a Magyar Közgazdasági Társaság alelnöke.



## ■ Ez egy új ciklus

### Patai Mihály, az UniCredit Bank elnök-vezérigazgatója

*A ma használatos szakmai életrajzok, cv-k mintha nem ismernék a gyermekkor fogalmát. Karrierje szempontjából valóban nem meghatározóak az első tapasztalatai?*

Pont ellenkezőleg gondolom. Tanyán születtem, és 10 éves koromtól kezdve évente minimum egy hónapot dolgoztam a mezőgazdaságban. Előbb lovaskocsi bakján, amolyan rakodó segéderőként, később esztendőről esztendőre nehezebb munkákon. Apám agrármérnök volt, megtanított keményen dolgozni. És volt néhány dolog, amire csak később jöttem rá, hogy hát bizony azt is ott tanultam.

*Mondana egy példát?*

A szakma jól ismeri a collateral damage, a járulékos kár fogalmát. Én ezt először érzelmileg ismertem meg. Kisfiúként láttam aratáskor, ahogy a kombájn utoléri a menekülő fácányúkot, ami előtt ott futottak a csibéi. A kombájnos onnan a magasból nem vehette észre őket. Amikor bevégeztetett, mintha nem történt volna semmi, az akkori modernitás, a kombájn pillanatnyi megállás nélkül haladt tovább. Azóta tudom, mi a collateral damage, de azt is: mindent meg kell tenni azért, hogy minél kisebb, ritkább legyen.

*Voltak még nehezen megélhető tanulságai?*

Ami tanulságos, azt általában nem adják könnyen. Az iskolában és a sportban szembesültem először a saját határainnal. A matematika szakkörön azzal, hogy lehetek én kitűnő tanuló, de egy matek zseni más kategória. Bándi Karcsi az volt, benne és általa másképp szólaltak meg az egyenletek, az összefüggések. Ugyanígy voltam a vívással is. 8 éves koromban kezdtem edzésre járni, és 16 éves voltam, amikor tudomásul vettem, hogy ugyan érhetek el jó eredményeket helyi versenyeken, de nagy bajnok nem leszek soha. Viszont ma is ebből az önismeretből építkezem, és aki dolgozott már velem, az pontosan tudja: egyekszem mindig úgy megválasztani a munkatársaimat, hogy azok a maguk területein jobbak legyenek nálam. Valamint mindmáig naponta sportolok.

*Mi hozta a pénzügyi pályára?*

Erre az egyértelmű válaszom egy név, Hagelmayer István.

*Az, aki a késő szocializmusnak volt az egyik meghatározó reformközgazdásza?*

Igen. Az ő tabudöntőgető írásai, nyilatkozatai egy új közgazdász nemzedéknek jelentettek fontos iránymutatást. Legendás professzor volt, aki pályáját a közgazdasági egyetemen a pénzügyi tanszék gyakornokaként kezdte, és haláláig ott

maradt a katedrán, még ha közben már vezette is a tanszéket, illetve a Pénzügykutatót is.

*Milyen körülmények között találkoztak?*

Másodéves voltam a közgazdasági egyetemen, és a szakosodáshoz bemutató napot szerveztek. A tanszékvezetők nem vették komolyan, késtek, elviccelték az egészset, némelyek tanársegédet küldtek maguk helyett. Hagelmayer volt az egyetlen kivétel. Pontosan érkezett, hihetetlenül alapos és összefogott volt. Nem több, mint negyedórás bemutatójából kiérződött szakmai odaadása, és az, hogy tiszteli a potenciális tanítványok idejét, tehát mi magunkat. Sokunkat ez lábon megvett, háromszoros lett a túljelentkezés a pénzügyi tanszékre.

*Hagelmayerről szólva Ön mintha saját magáról beszélt volna. Bármely ismerőse a pontosságot, összefogottságot, fegyelmezett időgazdálkodást az Ön alaptulajdonosságai között említené.*

Az biztos, hogy Hagelmayer szakmailag és emberileg egyaránt nagy hatással volt rám. Ezért történt, hogy bár az egyetem után az akkoriban is talán legtekintélyesebb pénzügyi intézménybe, a Nemzeti Bankba nyertem felvételt, és nagyon meg is becsültem az ottani munkámat, de amikor ő lett a Pénzügykutató főnöke, jelentkeztem, és oda is mehettem egy évvel később.

*Ha jól tudom, a kutatóintézet tekintélyével sem volt semmi baj. A pénzügyminisztérium intézménye volt, szinte elválaszthatatlanul egy azzal. Az apparátus része.*

Valóban, a teendők szervesen egybeépültek, még az épület is azonos volt. A kutatóban készültek azok a munkák, amelyekből azután minisztériumi előterjesztések lettek. Hagelmayer komplexen felelt a pénzügyi reformok kidolgozásáért, és például Matolcsy Görgy, aki a minisztériumban volt állásban, a kutatóban írta a vállalatirányítás reformját. Kupa Mihály az adórendszeren dolgozott, Surányi György és Bokros Lajos a bankreformot készítette elő, és folytathatnám a sort. Talán érdekes, hogy aki a rendszerváltás előtti években e szakmai teameknek meghatározó tagja volt, abból a későbbiekben miniszter lett, jegybankelnök, esetleg mind a kettő. A néhány kivétel egyike én vagyok.

*Egy másik Csányi Sándor.*

Aki viszont nem „csupán” a legnagyobb magyar irányítású multinacionális bankot építette fel, és lett emellett rendkívül sikeres nagyvállalkozó is, hanem ő a mai Magyarországon megkerülhetetlen tényező, intézmény.

*A 80-as években olyan lehetett ez az apparátusi think tank, mint valami folyton új búzáat őrlő malom. Melyek voltak ekkoriban a legmerészebb álmaik?*

Talán leginkább a mai Kína berendezkedéséhez hasonlítható, ameddig gondolatban elmentünk. A politika primátusa nem volt kérdéses, a gazdaságban akartuk

az általános törvényszerűségeket fel- és elismertetni. Az idő távolából minden összetöporodik, de tény, hogy a nyolcvanas években a kétszintű bankrendszer bevezetésével egy egészen különös helyzet állt elő. Úgy is mondhatnám, nemzeti bankrendszer jött létre.

*A Varsói Szerződés és a KGST tagjaként?*

Igen. Az első a politikát, a második a gazdaságot továbbra is meghatározta, de a bankrendszer előreszaladt. Ez egy sajátos pillanat volt, amikor már kivált a keletiből, de még nem lett másnak a része. Már elkezdett üzleti módon működni, de a tetején persze még ott ült a tervgazdaság, ami éppen a legfontosabb törvényszerűségekkal, a gazdaság érdekvezérelt és ciklikus jellegével nem tudott zöldágra vergődni.

*Akkor ez nyilván meghatározta az előreszaladt bankrendszer határait is.*

Természetesen, csak mások voltak a meghatározottságok, mint a maiak. Ma akkor is, ha a teljes bankrendszer magyar tulajdonban lenne, azt a sávot, amiben az alapkamat mozoghat, a FED és az EKB lépései határolják be. Mint ahogy ma az olajjáról sem mondja senki, hogy hozzánk ugyan nem fog begyűrűzni. 30 évvel ezelőtt a tervgazdasági logika még hirdethetett nagy növekedést, amikor a világon mindenütt leszálló ágában volt a ciklus. Természetesen nem növekedés jött, hanem eladósodás.

*Hogyan definiálná a különbséget az akkori és a mai, központi gazdaságélénkítő lépések között?*

30 évvel ezelőtt tervek és elvárások fogalmazódtak meg, ma viszont például a Nemzeti Bank növekedési hitelprogramja azért lehet sikeres, mert a gazdaság érintett szereplőit érdekeltté tudta tenni a megvalósításban. A hitelfelvevő olcsóbb pénzhez juthatott, a bankok pedig a kamatmarzs stabilitását kapták. Tehát nem a gazdaság ellenében, hanem a szereplők érdekeire támaszkodva születtek meg az intézkedések.

*És mi a helyzet a politika primátusával?*

Itt is világtrendről beszélhetünk. A 2008. előtti néhány évtizedben a nemzetek feletti nagyvállalatok és pénzügyi szervezetek hatalma a politikát jelentősen meghatározó erőként működött. A válsággal ez mindenütt megváltozott, mára a politika világszerte visszavette a primátusát. Megnőtt a pénzügyi szektor szabályozottsága, és sokkal nagyobb súlyú a fogyasztói érdekérvényesítés is. Magyarországon e téren csak annyiban speciális, hogy a céljait az átlagnál jóval markánsabban megfogalmazó politikai elit gyakorolja az irányítást, illetve a devizahitelezés társadalmi problémája felerősítette azokat az amplitudókat, amelyek között a folyamatok végbementek.

*Bankvezetői székéből nézve ezek – politikai primátus, erős szabályozottság, kemény fogyasztói érdekérvényesítés – a válságból való kilábolás járulékos költségei? Colateral damages?*

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. Technikai oldalról pedig a digitalizáció lesz meghatározó, ami magával hozza a FinTech kihívásokat is.

*Ha az UniCredit Bankot nézzük, amit Ön immár több, mint egy évtizede vezet, tagadhatatlanul sikeresen vette az eddigi kihívásokat. A válság éve alatt is töretlenül nyereségesek voltak, sőt amíg a legtöbb versenytársuk zsugorodott a veszteségek leküzdése érdekében, Önök még növekedtek is.*

Valóban, végig nyereségesek voltunk, aminek jelentős részét fejlesztésre fordítottuk, de a tulajdonos is mindig számíthatott az osztalékra. Emellett a piac hetedik pozíciójából a második legnagyobb bank lettünk anélkül, hogy a növekedés valaha is öncél lett volna. Ha valami jellemez minket, az két alapvető dolog. Az egyik a hosszú távú partnerség, ami ugyanúgy igaz sokrétű társadalmi felelősségvállalási programjaink, mint az ügyfélkapcsolataink oroszlánrészére. A másik jellemzőnk a felelős hitelezői magatartás. Nálunk olyan kockázatkezelési kultúra van jelen, ami kizárja, hogy veszélyes piaci divatoknak engedjünk. Ez ügyfeleinkkel közös kincsünk, ezért is számíthatunk egymásra évtizedeken keresztül.

*Egy banki kultúra az emberi tudások és cselekvések együttműködő világa. Tehát nyilván nem független attól, hogy egy vezető, jelesül Ön, mit vár el a munkatársaitól. Összefoglalná röviden a legfontosabbakat?*

A különböző szakterületek természetesen speciális szakmai felkészültséget igényelnek, de nincs olyan munkakör, ahol a kockázatérzékenység és az ügyfélközpontúság követelménye ne szerepelne kiemelt helyen. 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 muszáj vagyok visszatérni ahhoz, amihez az iskolás koromban elsajátított önismeret vezetett el: nem hogy 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!



UniCredit Jelzálogbank Zrt. ■



## FARKAS BÁLINT

---



elnök-vezérigazgató

Farkas Bálint 2005-ben szerezte meg diplomáját a Budapesti Corvinus Egyetem Közgazdaságtudományi Karán, Pénzügy főszakirányon.

Már ebben az évben gyakornokként kezdett dolgozni a HVB Jelzálogbank Zrt. piaci kockázatkezelés részlegén. 2005 nyarától az UniCredit Bank Hungary Zrt. csapatát erősíti: piaci kockázatkezelés osztályon először kockázatelemző, majd Middle Office osztályvezető 2009-ig. 2014-ig az eszközforrás-gazdálkodás osztályvezetője, majd igazgatója. 2015-ben ügyvezető igazgató, majd 2016-tól az UniCredit Jelzálogbank Zrt. elnök-vezérigazgatója.

## ■ A piacon most gyilkos verseny dúl

### Farkas Bálint, az UniCredit Jelzálogbank Zrt. elnök-vezérigazgatója

*Mi az a jellemvonás, amely gyermekkorától meghatározó az életében?*

Nem nevezném magam kapkodónak, nem csinálok egyszerre sok mindent, de ha beleásom magam valamibe, azt végre menően teszem. Négyéves koromban elkezdett érdekelni a horgászat, szinte minden szabadidőmet a vízparton töltöttem, saját csalikat és technikákat kísérleteztem ki. Kicsit miattam is nyaralt ezek után minden nyáron a család a Balaton mellett, sőt nagyapáim, édesapám, s még a húgom is miattam tette le a horgászvizsgát.

*Kárpótolta őket a halvacSORA?*

Nem igazán. 10-11 éves koromig nem volt különösebben nagy fogásom, de nem adtam fel. Önállóan, „autodidakta” módon kitanultam a szakmát, és 12-13 évesen már a sikerek sem maradtak el. Szinte mindenhol tudtam halat fogni, ott is, ahol az egész partszakaszon senkinek nem volt kapása sem. Meghatározó még az életemben, hogy gyermekkoromban a család Maine Coon macskájával sorra nyertük a díjakat a versenyeken. Olyannyira, hogy később tenyésztetni is kezdtük – mondjuk, az abból származó pénz lényegében csak arra volt elég, hogy a macskánk versenyztetési költségeit fedezni tudjuk. Én mégis profitáltam abból, hogy a versenyek franchise jogait birtokló amerikai szervezettel számtalanszor tárgyaltam, így magabiztosságot szereztem az angol nyelvben. Elképzelni sem tudom, hogy ha nincs ez a kényszerből kialakított rutin, hogyan mertem volna megszólalni, amikor első gyakornoki feladatomban azt bízták rám, hogy adatokat gyűjtssek össze a Bloombergen, és automatikusan frissülő felületeket hozzak létre. Így viszont nem volt gond: felhívtam az illetékes londoni munkatársukat, és tőle kértem segítséget.

*Gyakornoki munka bankban? Ön bankárnak is készült?*

Igen. Sokszor játszottam „bankárost” – betétet gyűjtöttem a családtagoktól, majd meggyőztem őket arról, hogy hitelt is vegyenek fel tőlem.

*Nyugtasson meg, azért a pénzügyek terén nem teljesen „szűz” embereknek magyarázta kisgyermekként az próbatétus pontokat?*

Nem, hiszen nekem is meg kellett „fertőződnöm” valahonnan. Édesapám, Farkas Zoltán előbb a Magyar Rádió, majd a HVG pénzügyi-makrogazdaság területtel foglalkozó főmunkatársa – ő is sokszor „hazahozta” a munkát. De az érdeklődés bennem is megvolt, s – ahogy már mondtam – ha valami elkezd foglalkoztatni, azt nem igazán engedem ki a kezeim közül, amíg úgy nem érzem, hogy minden elemét elsajátítottam. Ennek okán már iskolai házi dolgozataimat is sokszor pénzügyi, tőkepiaci témákról írtam, és persze, hogy a tanulmányaimat is a közgázon folytattam (bár az ELTE történelemszakára is felvettek).

*Említette ezt a gyakornokoskodást. Hol és mikor volt ez?*

Az utolsó egyetemi év alatt. A helyet illetően pedig lehet, hogy meglepő: ugyanitt dolgoztam, igaz, akkor HVB Jelzálogbank volt a neve, hiszen az olasz UniCredit akkor még nem vásárolta meg a nagy német bank többségét, és vele számos Közép- és Kelet-európai ország jelentős, sok esetben piacvezető bankját.

*Itt is maradt végig?*

Ha úgy vesszük, az épületből azóta nem léptem ki, de első „igazi” munkahelyem nem a jelzálogbank volt. A gyakornoki munkám alapján állásajánlatot kaptam, így pályakezdőként a kereskedelmi bank piaci kockázatkezelője lettem. Ez rendkívül hasznosnak bizonyult, hiszen a bank működésének jelentős részére volt rálátásom. Más kérdés, hogy ami jött, arra azért nem számítottam.

*Nocsak?*

A terület érett és elismert szakértői gárdájának tagjai iránt a bankvilágban nagy lett a kereslet, ennek következtében 2006-ban egyéves tapasztalattal lényegében én lettem a bank senior piaci kockázatkezelője. Óriási volt a nyomás, a felelősség – az elején, új munkatársak nélkül persze a megfeszített munka ellenére is csak a tüzet tudtuk oltani –, előfordult, hogy hálósákban benn aludtam néhány órát az irodában, majd folytattam a munkát. Később persze könnyebb lett, de az elhivatottságot továbbra is fontosnak tartom.

*Sokan beleesnek abba a hibába, hogy azt gondolják, egyszerűbb, gyorsabb, ha maguk orvosolják a felmerült problémákat, oldják meg a feladatot, mert úgy biztos az eredmény...*

Én is beleestem ebbe a csapdába – szerintem majdnem minden vezető szembeesül ezzel. Azonban egy idő után maga az idő kényszerített rá a feladatok delegálására. Ráadásul az előmenetellel párhuzamosan egyre több olyan terület



tartozott az irányításom alá, ahol már nem számítottam szakértőnek. Innentől kezdve „csak” menedzser lehet az ember. Bár jelenleg is meglehetősen sok időt töltök munkával, a kollégáimtól a plusz időket nem követelem meg. Sokkal inkább azt szeretném elérni, hogy elkötelezettek legyenek, és törekedjenek a munkájuk mind tökéletesebb elvégzésére. Ha ezt a munka és a magánélet jobb egyensúlyával sikerül megvalósítaniuk, annak csak örülök. Bárcsak nekem is összejönne...Főleg, mert a napokban született meg a második gyermekünk, érzem, hogy otthon is vár rám bőven feladat.

*Most azért még térjünk vissza a bankhoz. Hogyan alakult tovább a karrierje?*

2009-ben az eszköz-forrásgazdálkodás terület vezetőjének neveztek ki. 2012 elején, kisebb szervezeti átalakítás után, már az egyik igazgatósági tagnak jelentettem közvetlenül. Nem sokkal később az irányításom alá került a jelzálogbank treasury tevékenysége is, így kerültem vissza a pályáiv elejére. 2016 elején pedig – közvetlen felettesem, a bank CFO-jának az ajánlására (aki egyben a jelzálogbank felügyelőbizottságának az elnöke is volt)– megbíztak azzal, hogy első számú vezetőként irányítsam a jelzálogbankot.

*Igazán érdekes helyzetben vette át a kormányrudat, hiszen pezsgő piacon kell eredményeket felmutatni. Mi szól az UniCredit mellett?*

A HVB-csoportban nagy hagyománya volt a jelzáloglevél-kibocsátásnak, a HVB Jelzálogbank pedig már a jelzálogpiaci verseny kezdetén jelen volt. Sőt az FHB mellett a HVB Jelzálogbank volt az a szereplő, amely több más bank számára biztosította a jelzáloglevél-fedezetet a hitelek mögé. Ez a tapasztalat előny, de jól látszik, hogy a piacon most gyilkos verseny dúl.

*A kamat-mélyponton, az árazásban nem nagyon lehet eltérni...*

Ez most olyan verseny, ahol akár pár bázispontnyi különbség is dönthet, de azért az is igaz, hogy a rugalmasság és a szolgáltatás színvonala, illetve a kiszolgálás minősége is fontos.

*Miután sok új induló van, előnyt jelenthet az évek alatt kiérlelt tapasztalat, nem?*

Előny, de ugyanakkor a csoportunk szofisztikált árazási módszertana néha hátrány is lehet az új szereplők ígéreteivel szemben. Ráadásul látni kell, hogy egy-egy elköteleződés nem pillanatokra szól, hiszen például a refinanszírozás-hoz szükséges adatáramlást szolgáló IT-infrastruktúra kialakítása miatt jelzáloglevél-kibocsátót nem lehet olyan gyorsan váltani, mint mondjuk számlát hordozni.

*Mennyire bizonytalan ma még a piac? Vannak zászlót bontó versenytársak, vannak, ahol még csak bejelentették a jelzálogbank megalakulását, máshol csak a szándékról hallani...*

Üzemméret alapján nagyon kevés hitelintézet számolhat azzal, hogy a jelzálogbankja életképes lesz, ha csak a saját ügyletei mögé áll be – ráadásul véleményem szerint a Magyar Nemzeti Bank is nagyobb, likvid jelzáloglevél-sorozatokat szeretne látni. Szóval nagyon kemény tárgyalások zajlanak, hullámszik a piac. Van kihívás bőven.

*Láthatóan ez az ami inspirálja. De adódik a kérdés: mi lesz, ha elfogynak a kihívások az UniCreditnél?*

Az élet hozta úgy, hogy időről időre új feladatot, lehetőséget kaptam a bankomtól, amelynek munkahelyi kultúráját teljesen a sajátomnak érzem. Az elmúlt években, úgy gondolom, sokat tettem magam is azért, hogy a hazai UniCredit-bankcsoport ilyen jól, a piacon kiemelkedő eredményességgel működjön. Jó érzés, hogy az élet azt a lehetőséget megadta, hogy újabb és újabb pozíciókkal magam is profitálhatok ebből a sikerből.

NLN

## ■ Magyar Bankszövetség 2014-2016

### MBSZ Elnöksége

*Patai Mihály* elnök  
*Becsei András* alelnök  
*Hegedűs Éva*  
*Jelasky Radován*  
*Scheerlinck, Hendrik*  
*Zolnai György*  
*Nátrán Roland* (2015. áprilisig)  
*Urbán Zoltán* (2015. áprilistól)

### MBSZ Felügyelőbizottsági Tagok\*

*Gáspár Tibor* elnök  
*Páli Erzsébet* alelnök  
*Sándor Marianna*  
*Csere Bálint*  
*Fényi Zoltán*

### Etikai Bizottság

*Auth Henrik* elnök

### MBSZ-dolgozók

*Kovács Levente* főtitkár  
*Móra Mária Tünde* főtitkár-helyettes  
*Batka Anna*  
*Sütő Ágnes*  
*Vass Péter*  
*Auer Katalin*  
*Osváth Piroska* (2015-ig)  
*Wieland Ildikó Anna* (2016-tól)  
*Rácz Emese* (2015-től)  
*Földi Tamás*  
*Dávid Sándor*  
*Hámori Réka*  
*Orbán Olimpia*  
*Nagy Anita*

### Aranykaptár Díjazottak

2017

*Batka Anna* (MBSZ) – Aranykaptár Díj  
*Makó Zoltán* (NNI) – Aranykaptár Díj  
*Bogyi Attila* (OTP Bank) – Aranykaptár Díj  
*Némethné Sziucs Gyöngyi* (UniCredit Bank) – Aranykaptár Díj  
*Weissmüller Gábor* (Citibank) – Aranykaptár Díj  
*Heinz Wiedner* (Raiffeisen Bank) – Aranykaptár Díj

2016

*Járai Zsigmond* – Aranykaptár Kitüntetés  
*Baki József* (FHB Bank) – Aranykaptár Díj  
*Csere Bálint* (OTP Bank) – Aranykaptár Díj  
*Horváth-Szladek Zoltán* (Erste Bank) – Aranykaptár Díj  
*Kárpáti Gabriella* (Eximbank) – Aranykaptár Díj  
*Toma Vanda* (CIB Bank) – Aranykaptár Díj  
*Tódor Péter* (Budapest Bank) – Aranykaptár Díj

\* 2015-ben alakult meg a Felügyelő Bizottság

## 2015

*Singlovics Béla* (K&H Bank) –  
Aranykaptár Kitüntetés  
*Matthias Kunsch* (volt HVB Bank Zrt.)  
– Aranykaptár Kitüntetés  
*Pölöskei Gáborné* (EMMI) – Aranykap-  
tár Díj  
*Gáspárné Csáki Zsuzsanna* (Raiffeisen  
Bank) – Aranykaptár Díj  
*Kutas Zsófia* (K&H Bank) – Aranykap-  
tár Díj  
*Rolek Ferenc* (Budapest Bank) –  
Aranykaptár Díj  
*Szöke Magdolna* (Takarékbank) –  
Aranykaptár Díj  
*Eölyüs Endre* (MasterCard) – Aranykap-  
tár Díj  
*Marsi Erika* (Nemzetközi Bankárképző  
Központ) – Aranykaptár Díj

## 2014

*Gergely Károly* (Fundamenta Lakás-  
kassza) – Aranykaptár Kitüntetés  
*Kovalovszki Tamás* (K&H Bank) –  
Aranykaptár Díj  
*Kovács Pál* (OTP Bank) – Aranykaptár  
Díj  
*Ferencz Iván* (Fundamenta-Lakáskassza)  
– Aranykaptár Díj  
*Kiss Gábor* (UniCredit Bank) –  
Aranykaptár Díj  
*Mészáros Győző* (Magyar Lízingszövet-  
ség)  
– Aranykaptár Díj  
*Berár Iván* (V. ker. Rendőrkapitányság)  
– Aranykaptár Díj  
*Fabrizio Centrone* (CIB Bank) – Arany-  
kaptár Emlékplakett

## 2013

*Csányi Sándor* (OTP Bank) – Aranykap-  
tár Kitüntetés  
*Surányi György* (CIB Bank) – Aranykap-  
tár Kitüntetés  
*Harmati László* (FHB Bank) –  
Aranykaptár Díj  
*Bereczné Péter Zsuzsanna* (K&H Bank)  
– Aranykaptár Díj  
*Lajer Zsolt* (Commerzbank) –  
Aranykaptár Díj  
*Ónódy István* (OTP Bank) –  
Aranykaptár Díj  
*Parkánszki Edina* (Erste Bank) –  
Aranykaptár Díj  
*Csicsáky Péter* (Takarékbank) –  
Aranykaptár Díj  
*Müller János* (Magyar Bankszövetség) –  
Aranykaptár Díj  
*Batara Sianturi* (Citibank) –  
Aranykaptár Emlékplakett

## 2012

*Erdei Tamás* – Aranykaptár Kitüntetés  
*Prágay István* (GIRO) – Aranykaptár Díj  
*Szabó Ildikó* (MKB Bank) –  
Aranykaptár Díj  
*Török Zoltán* (Raiffeisen Bank) –  
Aranykaptár Díj  
*Tuboly Zoltán* (OTP Bank) –  
Aranykaptár Díj  
*Balázs László* (Volksbank) –  
Aranykaptár Emlékplakett  
*Beszédes Antal* – Aranykaptár  
Emlékplakett  
*Demján Sándor* – Aranykaptár  
Emlékplakett  
*Hegedüs Oszkár* – Aranykaptár  
Emlékplakett  
*Kiss Pál* – Aranykaptár Emlékplakett