



BANKMENEDZSMENT
BANKÜZEMTAN

BANKMENEDZSMENT BANKÜZEMTAN

**Szerkesztette:
Kovács Levente – Marsi Erika**

Budapest, 2018

BANKMENEDZSMENT–BANKÜZEMTAN

SZERKESZTETTE: KOVÁCS LEVENTE–MARSI ERIKA

Szakmai tanácsadó: Kalfmann Petra

Szerzők

1. *fejezet:* Barna Piroska, Becsei András, Bógyi Attila, Csányi Péter, Csordás Katalin,
Győr Tamás, Hermann Dávid, Marsi Erika, Móra Mária, Pesuth Tamás,
Schenk Tamás
2. *fejezet:* Dávid László, Gróza Patrik, Kalfmann Petra, Kalmár Bence, Madar László,
Marsi Erika, Mészáros Márta, Popper Dávid,
3. *fejezet:* Bolevác Ágnes, Győr Tamás, Kalmár Bence, Kovács Levente, Marsi Erika,
Mizik Tamás, Sütő Ágnes, Szabó István, Tenke Gábor, Walter György
4. *fejezet:* Horváth-Szladek Zoltán, Győr Tamás, Martonovics Bernadett
5. *fejezet:* Kállay András, Marsi Erika, Németh Krisztián
6. *fejezet:* Kovács Levente, Oravecz Kinga, Vass Péter
7. *fejezet:* Dávid Sándor, Kovács Levente, Prágay István
8. *fejezet:* Bolevác Ágnes, Dévényi Rózsa, Dobák László, Gyulainé Zsakó Zsófia, Jakab Péter,
Kiss László, Landgráf Erik, Maizl Tamás, Pélyi András, Tenke Gábor, Török Péter,
Vass Gábor, Wieland Zsolt
9. *fejezet:* Barna Piroska

Szakmai lektorálás: Bánfi Tamás, Mikolasek András, Pintér Éva

A szakmai lektorálást segítették: Csaba László, Király Júlia, Pataki László, Sági Judit,
Zéman Zoltán

Anyanyelvi lektor: Király Katalin

Szerzői jog fenntartva

Nyomdai megjelenés: Magyar Bankszövetség

Nyomdai ISBN: 978-963-89653-1-8

Elektronikus megjelenés: Alapítvány a Pénzügyi Kultúra Fejlesztéséért

Elektronikus ISBN: 978-963-89653-2-5



Budapest, 2018

TARTALOMJEGYZÉK

Előszó.....	9
1. A bankok működéséről.....	11
1.1 A bankok funkciói és típusai.....	11
1.1.1 Kereskedelmi bankok pénzteremtése.....	12
1.1.2 Banki működési modellek.....	13
1.1.3 Banki szolgáltatások.....	17
1.2 A bankok szabályozási keretrendszere.....	20
1.2.1 A bankszabályozás indokoltsága.....	20
1.2.2 A szabályozás különböző szempontjai.....	21
1.2.3 A Bázeli Bizottság szabályozói sztenderdjei.....	22
1.2.4 Szabályozás az Európai Unióban.....	25
1.2.5 Szanálási szabályozás.....	29
1.3 Belső irányítás és szervezeti felépítés.....	32
1.3.1 Vezetőtestületek és felügyelőbizottság.....	32
1.3.2 Szervezeti felépítés.....	35
1.3.3 A gazdaságetika szerepe a bankok működésében.....	38
1.4 Banki védelmi vonalak.....	40
1.4.1 A védelmi vonalakról általában.....	40
1.4.2 Első védelmi vonal.....	42
1.4.3 Második védelmi vonal.....	43
1.4.4 Harmadik védelmi vonal.....	43
1.5 A bankok stratégiai kérdései.....	43
1.5.1 A bankok üzleti modellje.....	43
1.5.2 A bankok és a termelővállalatok üzleti modelljének eltérése.....	44
1.5.3 A bankok jövedelemtermelése.....	46
1.5.4 A bankok jövedelmezősége az elmúlt évtizedben.....	47
1.5.5 A banki stratégiaalkotás különböző szintjei.....	48
1.6 A bankszektor kihívásai: digitalizáció.....	49
1.6.1 A bankokat körülvevő világ változásai.....	50
1.6.2 A digitalizáció betörési lehetőségei a bankszektorban.....	52
2. Kockázatkezelés és a kockázatok számszerűsítése.....	60
2.1 A kockázatkezelés szerepe a bank menedzselésében.....	60
2.1.1 Alapelvek, működésmód.....	60

2.1.2	<i>Főbb kockázattípusok.....</i>	62
2.1.3	<i>A kockázatkezelési terület feladatai.....</i>	63
2.2	Stratégiai kockázatkezelés.....	65
2.2.1	<i>Kockázatmenedzsment.....</i>	65
2.2.2	<i>Tőke menedzsment.....</i>	69
2.2.2.1	<i>Gazdasági tőke vs. szabályozói tőke.....</i>	69
2.2.2.2	<i>Tőkepufferek.....</i>	74
2.2.2.3	<i>Tőke menedzsment.....</i>	75
2.3	Hitelkockázat.....	79
2.3.1	<i>A hitelkockázat definíciója és a hitelezési veszteség előrejelzése.....</i>	79
2.3.1.1	<i>Várható hitelezési veszteség előrejelzése.....</i>	80
2.3.1.2	<i>Nem várható veszteség és előrejelzése.....</i>	82
2.3.2	<i>A hitelezési veszteség mérséklése.....</i>	82
2.3.3	<i>Hitelkockázati adósinóstitési rendszerek.....</i>	83
2.4	A piaci kockázat.....	86
2.4.1	<i>A piaci kockázat definíciója.....</i>	86
2.4.2	<i>A kockázat monitoringja és limitálása.....</i>	90
2.4.3	<i>A banki könyvi kamatkockázat.....</i>	99
2.5	A működési kockázat.....	101
2.5.1	<i>A működési kockázat definíciója.....</i>	101
2.5.2	<i>A működési kockázatkezelés célja és eszközei.....</i>	104
2.5.2.1	<i>Veszteségadat-gyűjtés.....</i>	105
2.5.2.2	<i>Kockázati önértékelés.....</i>	105
2.5.2.3	<i>Szenárióelemzés.....</i>	106
2.5.2.4	<i>Kulcskockázati indikátorok.....</i>	107
2.5.2.5	<i>Kockázatcsökkentő intézkedések.....</i>	108
2.5.3	<i>Új témák a figyelem középpontjában.....</i>	108
2.6	Egyéb kockázatok.....	110
2.6.1	<i>Likviditási kockázat.....</i>	110
2.6.2	<i>Stratégiai kockázat.....</i>	111
2.6.3	<i>Koncentrációs kockázat.....</i>	111
2.6.4	<i>Modellkockázat.....</i>	112
2.6.5	<i>Elszámolási kockázat.....</i>	112
2.6.6	<i>Reziduális kockázat.....</i>	112

2.7	Módszertani kiegészítés a fejezethez.....	113
2.7.1	<i>Scoringrendszerek.....</i>	113
2.7.1.1	Probit- és logitmodellek.....	115
2.7.1.2	A scoringmodellezés folyamata.....	118
2.7.1.3	A scoringmodellek értékelése.....	121
2.7.2	<i>A kockázati paraméterek becslése.....</i>	125
2.7.2.1	A defaultráta számítása.....	126
2.7.2.2	A nemteljesítési valószínűség meghatározása.....	129
2.7.2.3	A veszteségráta becslése.....	132
2.7.3	<i>A piaci kockázatok mérésének lehetőségei.....</i>	138
2.7.3.1	Az árfolyammozgásokból számolt szórás.....	138
2.7.3.2	Kockázatotott érték (VaR).....	138
2.7.3.3	Expected shortfall (ES).....	142
3.	Hitelezési tevékenység.....	146
3.1	Adósminősítés.....	146
3.2	Biztosítékok és kovenánsok.....	147
3.3	Hitelek árazása, kockázati felár.....	154
3.4	Követelések minősítése.....	156
3.5	Hitelezési folyamat.....	158
3.6	Vállalati hiteltermékek és hitelezés.....	161
3.6.1	<i>Vállalati hiteltermékek.....</i>	161
3.6.1.1	Sztenderd vállalati hiteltermékek.....	161
3.6.1.2	Strukturált vállalati hiteltermékek.....	163
3.6.1.3	Pénzügyi lízing.....	165
3.6.1.4	Követelésértékesítés.....	165
3.6.1.5	Bankgarancia.....	166
3.6.2	<i>A vállalati hitelezés specialitásai.....</i>	166
3.6.3	<i>A vállalati hitelezés folyamata – üzleti oldal.....</i>	169
3.6.4	<i>A vállalati hitelezési folyamata – kockázatelemzés.....</i>	172
3.6.5	<i>A projektfinanszírozás folyamatának sajátosságai.....</i>	174
3.6.6	<i>A kis- és középvállalkozások hitelezésének sajátosságai.....</i>	177
3.6.7	<i>A mezőgazdasági hitelezés sajátosságai.....</i>	178
3.7	Lakossági hitelezés.....	181
3.7.1	<i>A lakossági hitelezés jelentősége.....</i>	181

3.7.2	<i>Lakossági hiteltermékek.....</i>	182
3.7.3	<i>A lakossági hitelezés folyamata</i>	185
3.7.4	<i>A lakossági hitelezés kockázatkezelési sajátosságai</i>	188
3.7.5	<i>A hitelkártya-üzletág.....</i>	190
3.7.5.1	A hitelkártya működése, elszámolási folyamata	190
3.7.5.2	A hitelkártyatermék pénzügyi modellje	192
3.7.5.3	Hitelkártya-üzletági funkciók	193
3.7.6	<i>Fogyasztóvédelem a lakossági hitelezésben</i>	194
3.7.6.1	A lakossági hitelezésben elvárt banki magatartás.....	194
3.7.6.2	A fogyasztóknak nyújtott hitel	195
3.7.6.3	A teljes hiteldíjmutató (THM)	197
3.7.6.4	Felelős hitelezés.....	198
3.7.6.5	A pénzügyi kultúra jelentősége	198
3.8	Hiteladminisztráció.....	200
4.	Követeléskezelés: hitelek átstrukturálása, behajtása	203
4.1	A követeléskezelés célja, fogalma.....	203
4.2	Vállalati hitelek követeléskezelése.....	204
4.2.1	<i>Főbb követeléskezelési stratégiák</i>	204
4.2.1.1	Pénzügyi átstrukturálás (átütemezés).....	204
4.2.1.2	Működési és/vagy stratégiai átstrukturálás	204
4.2.1.3	„Soft landing”	207
4.2.1.4	Behajtás	207
4.2.2	<i>A követeléskezelés eszközei.....</i>	208
4.2.3	<i>A követeléskezelés egyes gyakorlati kérdései.....</i>	210
4.2.3.1	Az átstrukturálási paradoxon – követeléskezelési dilemma.....	210
4.2.3.2	Új hitel nyújtása követeléskezelés során: „jó pénz dobása rossz pénz után”	211
4.2.3.3	A követeléskezelés morális kockázata.....	212
4.2.3.4	Mennyit ér a fedezet?	213
4.3	Lakossági hitelek követeléskezelése	213
4.3.1	<i>Ügyfél-szegmentáció.....</i>	213
4.3.2	<i>Kapcsolódás más szervezeti egységekhez</i>	214
4.3.3	<i>A lakossági követelések érvényesítésének folyamata.....</i>	216
4.3.3.1	Megelőzés, követeléskezelés-barát hitelezés	216
4.3.3.2	Nemteljesítő követelések kezelése és érvényesítése.....	219

4.3.3.3	A magáncsődről	221
4.3.3.4	Egyéb, jogszabály által biztosított vagy elvárt folyamatok	222
4.3.3.5	Speciális helyzetek – időmúlás, harmadik fél az eljárásokban	224
5.	Forrásgyűjtés és befektetési szolgáltatás	225
5.1	Forrásgyűjtés	225
5.1.1	Ügyfélkapcsolatokból származó idegen források	225
5.1.1.1	Betét	225
5.1.1.2	A betétbiztosítás intézménye	230
5.1.1.3	Kötvény, letéti jegy, jelzáloglevél	231
5.1.2	Pénzpiaci források	232
5.2	Befektetési szolgáltatási tevékenység	235
5.2.1.1	A tevékenység folytatásának feltételei	236
5.2.1.2	Befektetővédelem	237
5.2.2	Lakossági befektetési szolgáltatási tevékenység	238
5.2.3	Prémium banki tevékenység	239
5.2.4	Privát banki tevékenység	240
5.2.4.1	Privát banki irányítási modellek	241
5.2.4.2	Alapbanki és kártyatermékek	242
5.2.4.3	Befektetési/megtakarítási termékek és szolgáltatások	242
5.2.4.4	Egyéb kényelmi, kiegészítő szolgáltatások	244
5.2.4.5	Biztosítási és egyéb megtakarítási termékek	245
5.2.4.6	Wealth management	245
6.	Treasury, eszköz-forrás menedzsment	246
6.1	Eszköz-forrás menedzsment	246
6.1.1	Pozíciókockázatok kezelése	246
6.1.2	Likviditásmenedzsment, finanszírozás	248
6.1.3	Likviditásmenedzsment-eszközök, transzferármenedzsment	249
6.1.4	ALCO – eszköz-forrás bizottság	250
6.2	Treasury	251
6.2.1	Trading	253
6.2.2	FX Trading Desk/devizakockázat-kezelés	254
6.2.3	Money market trading desk/kamat- és likviditáskockázat-kezelés	255
6.2.4	Fixed income desk	257
6.2.5	Az irányadó és referencia-kamatlábakról	257

6.2.5.1	IBOR: fedezetlen bankközi hitel-betét referencia-kamatlábak	258
6.2.5.2	ONIA: overnight betét-hitel kamatlábátlag	259
6.2.5.3	IRS: kamatlábswapráta.....	260
6.2.5.4	Banki irányadó kamatlábak (prime rates)	261
6.2.5.5	Jegybanksi irányadó kamatlábak	261
6.2.6	<i>Sales/befektetési szolgáltatás</i>	261
6.2.6.1	Ügyfelek	262
6.2.6.2	Szerződés, megbízás, sales marzs	262
6.2.6.3	Árfolyamjellegű ügylettípusok	263
7.	Pénz- és fizetési forgalom, bankszámlavezetés.....	264
7.1	Fizetési forgalom	264
7.2	A fizetési forgalom szabályozása.....	270
7.3	Fő fizetési módok típusai és jellemzői.....	273
7.3.1.1	Korábban elterjedt fizetési módok.....	276
7.4	Bankkártya	278
7.4.1	A kártyarendszer szereplői és folyamatai.....	278
7.4.2	Kártyakibocsátási üzletág	281
7.4.3	Kártyaelfogadási üzletág	282
7.4.4	A kibocsátó és elfogadó bankot egyaránt érintő eljárások	283
7.5	Bankszámlavezetés.....	284
7.5.1	Bankszámla, fizetési számla fogalma.....	284
7.5.2	A bankszámlavezetés egyes elemei.....	286
7.5.2.1	Előzetes tájékoztatás	286
7.5.2.2	Az ügyfelek és a rendelkezők azonosítása.....	287
7.5.2.3	Számlavezetés, terhelés, foglalás, elkülönítés	288
7.5.2.4	Fizetési forgalom monitorozása, ügyféllenőrzés, üzleti elemzés, limitek.....	291
7.6	Pénzforgalmi back-office	292
7.6.1	A pénzforgalmi back-office feladatai	293
8.	Banki központi tevékenységek.....	299
8.1	Számvitel, pénzügy	299
8.2	Kontrollig.....	301
8.2.1	Feladatai	301
8.2.2	Tervezés	302
8.2.2.1	Üzleti tervezés	302

8.2.2.2	Mérlegtervezés	303
8.2.2.3	Eredménytervezés	304
8.2.3	<i>Az eredmény részekre bontása</i>	306
8.2.3.1	Az eredményfelosztás célja, dimenziói	306
8.2.3.2	Mérlegtételek allokációja.....	306
8.2.3.3	Transzferárazás	307
8.2.4	<i>A bank teljesítményének összevont elemzése: CAMEL</i>	311
8.3	Compliance	313
8.3.1	<i>A compliance fogalma, célja</i>	313
8.3.1.1	Compliance-elvárások.....	314
8.3.2	<i>A compliance feladatai</i>	315
8.3.2.1	Kockázatértékelés	315
8.3.2.2	Támogatás	316
8.3.2.3	Monitoring	317
8.4	Termék- és értékesítésmenedzsment	319
8.4.1	<i>A termékmenedzsment feladatai</i>	319
8.4.2	<i>A termékmenedzsment helye a banki szervezetben</i>	323
8.4.3	<i>Termékéletrajz-, portfóliómenedzsment</i>	324
8.4.4	<i>Értékesítésmenedzsment</i>	327
8.4.4.1	A fióki csatorna	327
8.4.4.2	A call center	328
8.4.4.3	Digitális csatornák	330
8.4.4.4	Partneri értékesítés.....	330
8.4.4.5	Multichannel-modellek.....	331
8.5	Projektmenedzsment	331
8.6	Bankinformatika	334
8.6.1	<i>A bankinformatika felépítése</i>	335
8.6.1.1	Értékesítés és ügyfélszolgálat támogatása	336
8.6.1.2	Központi banki tevékenységek támogatása	339
8.6.1.3	Adatkezelés és jelentésszolgálat	341
8.6.2	<i>Informatikai infrastruktúra</i>	343
8.6.3	<i>Működési folyamatok</i>	343
8.6.4	<i>Szervezeti felépítés</i>	344
8.7	Bankbiztonság	345

8.7.1	<i>Komplex bankbiztonsági megközelítés</i>	346
8.7.2	<i>Kockázatelemzés, kockázatkezelés</i>	347
8.7.3	<i>Fizikai biztonság, objektumvédelem</i>	348
8.7.4	<i>Információbiztonság</i>	350
8.7.5	<i>Üzletmenetfolytonosság-menedzsment (BCM)</i>	352
8.7.6	<i>Humánvédelem</i>	353
8.7.7	<i>Csalásmenedzsment</i>	354
8.8	Jogi terület	355
8.8.1	<i>A szervezeten belül</i>	355
8.8.2	<i>A jogi terület alapvető funkciói</i>	356
8.8.3	<i>A jogi, compliance- és adatvédelmi feladatok elhatárolása</i>	359
9.	Belső ellenőrzési szervezet	362
9.1	A belső ellenőrzés nemzetközi sztenderdjei	362
9.2	A belső ellenőrzés felelőssége, feladatai	363
9.2.1	<i>Bizonyosságot adó tevékenység (assurance)</i>	363
9.2.2	<i>Tanácsadói tevékenység (consultancy)</i>	363
9.2.3	<i>A belső ellenőrzés függetlensége</i>	365
9.2.4	<i>A belső ellenőrzés kockázatalapú működése</i>	366
9.2.4.1	<i>Tervezés</i>	368
9.2.4.2	<i>Vizsgálatok végrehajtása</i>	369
9.2.4.3	<i>Az intézkedések nyomon követése</i>	373
9.2.5	<i>A belső ellenőrzés minőségbiztosítási és fejlesztési programja</i>	374
9.2.5.1	<i>Belső minőségbiztosítás</i>	374
9.2.5.2	<i>Külső minőségbiztosítás</i>	375
10.	Rövidítések jegyzéke	376

ELŐSZÓ

Tisztelt kollégáink, kedves olvasók!

A könyv, amelyet most a kezükben tartanak, nem csupán szakmai kézikönyv, hanem a professzionális ismereteink folytonos bővítése érdekében kezdeményezett, belső párbeszéd eszköze is. A pályatársainak írták olyan tapasztalt, nagy tudású szakemberek, akik természetesen maguk is elkötelezettek az ügyfelek minél magasabb szintű kiszolgálása, a fejlődéssel való folyamatos lépéstartás, a biztonságos és eredményes banki működés és a szektor gazdaságfejlesztő szerepe iránt.

Ez a könyv a szerzők szakmai alázatáról tanúskodik. Tudják, hogy a fejlődés egyetlen pillanatra sem áll le, hogy a körülmények, elvárások és eszközök változása a mindennapjaink szerves része, és egyetlen szakkönyv sem tarthat igényt semmiféle véglegességre. Tudják viszont azt is, hogy a megszerzett, aktuális ismeretek és tapasztalat összegyűjtése, keretbe foglalása nélkül nehezebb átlátni bármely változás távlatos jelentőségét, netán valamely hiány betöltésének fontosságát is. E szempontokra tekintettel, bátran beszélhetünk hiánypótló műről, egy önmagunkkal szemben fennálló adósságunk nagyon is aktuális törlesztéséről.

A munkamódszer a szerzők pályatársaink iránti tiszteletét, szakmai alázatát tükrözi. Ennek jelét láthatjuk abban is, hogy egyaránt igyekeztek elkerülni a túlzott nagyvonalúság és a túlrészletezés csapdait, és a banküzemtan legfontosabb területeit abban a mélységben dolgozták fel, amely az előzetes visszaigazolások szerint a gyakorló bankárok számára igazán hasznos és gondolatébresztő lehet. Természetesen nem mondhattak le arról az igényről sem, hogy a szakmát most kezdők és az iránta érdeklődők számára is áttekinthető képet nyújtsanak. Nyilvánvaló tény, hogy egy ilyen tudásgyűjtemény fontos hozzájárulást nyújthat a szakma vonzerejének erősítéséhez.

Az is nyilvánvaló, hogy minden szakmai tudás, aminek a megosztását megkönnyítjük, érdemben segíti a pénzügyi kultúra fejlesztése érdekében tett, sokirányú erőfeszítéseinket is. E munkával pedig bátran kiállhatunk a külvilág elé.

Bár e könyvet elsődleges céljainknak megfelelően a pályatársainkhoz juttatjuk el, azért most is igaz a régi latin mondás: „habent sua fata libelli”, azaz a könyveknek saját sorsuk, saját pályájuk van. Tudásgyűjteményünket abban a reményben bocsátjuk útjára, hogy nemcsak szakmán belüli, hanem általános fogadtatását is meghatározza majd az a nélkülözhetetlen szerep, amelyet a bankszektor tölt be a gazdaság fejlődésének elősegítésében. Az nyilvánvaló, hogy pályatársaink, a gyakorló bankárok véleményére, visszajelzéseire feltétlenül számítunk, hiszen e munkát elsősorban a belső párbeszéd fontos eszközeként jellemeztük; de ugyanilyen nyitottan várunk minden, a szakma és a tudomány bármely területéről érkező, megalapozott kritikát és javaslatot. Ennek megfelelően az is a tervünk, hogy akár évről évre javított kiadással jelentkezünk, ha ezt a szakmai igény indokolja.

Amilyen magától értetődőnek, sőt elkerülhetetlenül szükségesnek tűnik most, a „készterméket” kézben tartva, hogy szektorunk rendelkezzen egy aktuális tudásgyűjteménnyel, a banki üzemtan gyakorlatának kézikönyvével, annyira gondos tervezés, megfontolások sora előzte meg a létrehozatalát. Nem véletlenül.

Fentebb utaltam már szektorunk nélkülözhetetlen gazdasági szerepére. Közhelynek hangzik, miközben meghatározó tény, hogy napjainkban a jól működő bankszektor a motorja egy jól működő gazdaságnak, ami pedig jó alap ahhoz, hogy a társadalom működésében is elkerülhetők legyenek a hátráltató zavarok. Mindez egyaránt igaz nemzeti és nemzetközi szinten. A 2008-as válság viszont sokak gondolkodásában nem ezt a pozitív megközelítést, hanem ennek éppen az ellenkezőjét hívta elő. Tény, hogy nemcsak

pénzügyi és gazdasági, hanem bizalmi válsággal is szembe kellett néznünk. S ha ma már magunk mögött hagyva, visszatekintünk ezekre, azért nem árt, ha ezt is a szembenézés igényével és bátorságával tesszük.

Előzetes megfontolásaink a lehetséges fogadtatásnak éppen a fentiekből következő, elképzelhető változatait elemezték végig. Egy előszónak nyilván nem feladata ezek hiánytalan bemutatása – két gondolatot viszont feltétlenül ki kell emelnem.

Nem elképzelhetetlen, hogy lesznek, akik e gyakorlati kézikönyv egy-egy mondatát akár összefüggéseiből kiragadva, vagy elméleti állításként értelmezve nehezményezik majd, akár támadják is. (Természetesen itt nem a javító szándékú kritikákról és javaslatokról beszélek, hiszen azokat ösztökéljük és nyitottan várjuk.)

Nem elképzelhetetlen, hogy lesznek, akik e tudásgyűjtemény megjelentetésének a pusztá tényét is úgy fogadják majd, mintha szektorunk, egyéb szabályozások alól magát kivonni szándékozva, üzemeltetési eljárásokat kívánna ültetni a jogszabályok helyére. (Természetesen ennek éppen az ellenkezője igaz, hiszen e kézikönyv a törvényi és egyéb jogszabályoknak való teljes körű megfelelés bázisán tárgyal minden szakmai eljárást.)

Megfontolásaink alapján végül egyértelmű következtetésre jutottunk: tiszta lelkiismerettel vállaljuk a téves értelmezésekkel való szembenézést is. Bankszövetségünk, amely a törvényhozók és a törvények alkalmazását ellenőrző hatóságok prioritását elismerve és tiszteletben tartva, mindig is felkészült szakmai partnerként állt rendelkezésre, akár elvi kérdésekről, akár aktuális, gyakorlati változtatásokról volt szó, teljesen nyilvánvalóan most, e kézikönyvvel sem terjeszkedik túl a saját feladatkörén. Szakmánk iránti elkötelezettségünk és professzionalizmusunk bemutatása és fejlesztése viszont e feladatkör kiemelt jelentőséggel bíró része, jogos önbecsülésünk és kölcsönös megbecsülésen alapuló társadalmi kapcsolataink egyik tartóoszlopa.

A fenti szempontok alapján kérte fel a Magyar Bankszövetség Elnöksége Kovács Levente főtitkárt, hogy szerkesztőtársával, Marsi Erikával együtt készítse el a gyakorló bankárok kézikönyvét. Ehhez a szerkesztők szerzőtársaknak banki, bankszövetségi és pénzügyi oktatási munkatársakat, szakmai tanácsadónak rangos egyetemi oktatókat és bankszövetségi munkacsoporti szakembereket, szakmai lektornak pedig tudományos pénzügyi kutatókat kértek fel. Mindezek alapján egy átfogó, a gyakorlatra összpontosító, minden reményünk szerint hasznos és gondolatébresztő kézikönyv jött létre. Elnökségünk minden résztvevő alkotótárs munkáját elismeri és köszöni. Munkájuk eredményét, a Banküzemtan kézikönyvet pedig bátran ajánlom olvasásra, tanulmányozásra, gyakori fellapozásra és természetesen továbbgondolásra.

Őszintén remélem, hogy e könyv sorsa elsősorban az lesz, nem lesz kevesebb, mint hogy hozzájárul kollégáink még eredményesebb és még inkább ügyfélközpontú munkájához, a tudásmegosztás egyik eszközeként a pénzügyi kultúra fejlesztéséhez, s mindezekon keresztül a szakmánk iránt megújuló bizalom növeléséhez is.

Jó olvasást kívánok!

Budapest, 2018. november havában

*Patai Mihály,
a Magyar Bankszövetség elnöke*

A bankszféráról, a pénzügyi- és bankpiacok működéséről ma már számos szakkönyv elérhető magyar nyelven is, de mindeddig kevés olyan mértékadó munka született, amelyik átfogóan mutatja be a bankok összetett működését, a komplex pénzügyi folyamatokat. A könyv, amelyet a kezében tart, példátlan együttműködés eredményeként született, hiszen jelentős részben ma is aktív, a hétköznapiakban egymással versengő bankárok alkották. Biztos vagyok benne, hogy ez a munka gyakorlatorientált megközelítése révén hatékony segítséget nyújt a szakemberek képzésében, illetve a téma iránt érdeklődők ismeretszerzésében is.

Csányi Sándor,
az OTP Bank elnök-vezérigazgatója

A pénzügyi tudatosság színvonalának emelése napjaink fontos kihívása. A pénzügyi termékek és szolgáltatások gyorsan bővülő és változó kínálata mind a banki ügyintézők, mind az ügyfelek számára elengedhetlenné teszi azok pontos ismeretét és megértését, annak érdekében, hogy egyenrangú félként kölcsönösen előnyös ügyleteket kössenek. A szakma kiváló képviselői által összeállított és a Magyar Bankszövetség által kiadott „Bankmenedzsment – Banküzemtan” című könyv részletesen bemutatja a bankok szervezeti felépítését, vezetését, működését, szabályozásának hatályos kereteit, így jó szívvel ajánlom mindazok figyelmébe, akik akár alkalmazottként, akár ügyfélként állnak kapcsolatban vagy kívánnak kapcsolatban állni a bankszektorral.

Pleschinger Gyula,
a Magyar Közgazdasági Társaság elnöke, a Monetáris Tanács tagja

Jó egy évtizede nem jelent meg átfogó áttekintés a bankok működéséről. Ez a veszélyes üzem a globális pénzügyi válság, a nemzetközi banki szabályozás és a hazai tapasztalatok alapján jelentős változásokon ment keresztül. A jelen kötetben népes szerzői gárda teszi átláthatóvá az elemzés tárgyát, azt, hogyan is működik a jól vezetett pénzintézet, melyek az előtte álló, legfontosabb kihívások, és miképp lehet ezeknek megfelelni. Korszerű szemlélete és a részletekre is kiterjedő alaposága révén hűzágazó mű a pénzügyi felsőoktatás egészében. Emellett referenciakötetként minden komoly intézmény könyvtárában nélkülözhetetlen.

Csaba László, akadémikus,
a Közép-európai Egyetem és a Budapesti Corvinus Egyetem egyetemi tanára