

## MINDENT A BANKRÓL

Kovács Levente – Marsi Erika (szerk.)  
Bankmenedzsment – Banküzemtan

Budapest, 2018

Nyomdai változat: Magyar Bankszövetség

E-könyv: Alapítvány a Pénzügyi Kultúra

Fejlesztéséért



*Ódry Ágota*<sup>1</sup>

Banküzemtanról szóló könyv már legalább egy évtizede nem jelent meg magyar nyelven, a korábbi kiadások olvasóközönsége pedig többnyire pénzügy szakos egyetemistákból verbuválódott.

A most megjelent kötet eltér a korábbi társaitól. Mindenekelőtt gyakorló bankároknak szól, akik számára sok hallomásból ismert fogalmat, eljárást tehet igazán világossá és egyértelművé. Másrészt a banküzemtan ismereteken túl a bankmenedzsment szempontjai is nagy hangsúlyt kapnak a sok-sok szakértő írásaiból összeszerkesztett, meglepően egységes könyvben. Olvasásával a technikai részletekbe is bepillantva, átfogó képet nyerünk a modern bankolásról, az új fogalmak, fejlemények és kockázatok egész tárházáról.

Nemcsak új pénzügyi termékek jelentek meg az elmúlt évtizedben, velük új árazási technikák, rejtett vagy szembeszökő, akár ijesztő méretű kockázatok, hanem a bankok és a **bankrendszer egészének működését is teljesen újraírta az információs forradalom**. Ma egészen mást jelent a telefon, mint mondjuk 1930-ban. Ma egészen más egy bank, mint 1930-ban, de még a legutolsó válság előtti állapothoz képest is nagy a változás. Persze a mai okostelefonokon is lehet telefonálni, és a banki mérlegekben ma is az eszközök vannak a bal oldalon, a források pedig a másik oldalon. Óriási különbség azonban, hogy a telefont használat közben apránként is ki lehet ismerni. Egy sok ember pénzt kezelő intézmény működését azonban alaposan érteni kell, és nem elég, ha csak a legfelső vezetők látják át a szervezetet, a feladatokat, a lehetőségeket és a veszélyeket. Mindenki számára

<sup>1</sup> Ódry Ágota senior banki kockázatelemző.

nagy kihívás a bankszakmát időről időre „újra tanulni”, az ismereteket frissíteni. Ebben jelent komoly segítséget a most megjelent könyv.

**Közösségi bank, agilis szervezet, kockázati étvágy, digitális bank, charge back, átszstrukturálási paradoxon, open banking...** Csak néhány kiragadott téma, amely-lyel sok más mellett megismerkedhetnek azok, akik elolvassák ezt a vastkos, apró betűkkel szedett, mintegy 370 oldalas könyvet.

A terjedelmet indokolja, hogy az előszó szerint a szakkönyv célja átfogó, korszerű, gyakorlati kézikönyvet adni magyar nyelven a pályatársak, a pénzügyi felsőokta-tás, valamint a téma iránt érdeklődő banki ügyfelek számára.

A Magyar Bankszövetség Elnökségének felkérésére *Kovács Levente* és *Marsi Erika* szerkesztőként a cél megvalósításához gyakorló bankárok, tanácsadók, egyetemi oktatók széles körét kérték fel maguk mellé szerzőtársaknak, valamint lektorok-nak és véleményezőkné.

A könyv az olvasók különböző csoportjainak érdeklődésére számíthat.

A **kezdő bankárok, az egyetemi hallgatók**, a bankszakma rejtelsei iránt érdek-lődő ügyfelek átfogó ismeretekhez jutnak a bank működésének egészéről.

A **tapasztalt bankároknak** mindenekelőtt az újdonságokról szóló korrekt, ke-rek leírások lehetnek érdekesek. Hasznos lehet, ha részleteket tudhatnak meg az általuk kevésbé ismert banki tevékenységekről is, ezáltal jobban megértik a saját végzett munkájuk összefüggéseit más szakterületekéivel. Emellett az ismerős té-mákban is akadhatnak olyan leírások, megállapítások, amelyek új aspektust mu-tathatnak, és új megoldásokra inspirálhatják a bankszakma régi művelőit is.

Az első fejezet áttekinti a bankok típusait, kitérve az online és közösségi ban-kokra, megemlítve az **árnyékbankokat** is. A banki szabályozás keretrendszeré-nek leírásából megismerhetjük a szabályozás szempontjait, átfogó képet kapunk a **Bázei Bizottság** és az **Európai Unió banki szabályozásáról**. A belső irányítás-ról és szervezeti felépítésről szóló részben a szerzők írnak az **agilis szervezetről**, a digitalizációs igények által életre hívott szervezeti egységekről és a gazdasági etikáról is. Világos képet kapunk a **banki védelmi vonaláról**. A banki straté-giák kialakítását meghatározzák azok az eltérések, amelyek a banki üzleti mo-dellt megkülönböztetik a termelővállalatokétól. Magyarazatot kapunk, mit je-lentenek a *vízió*, a *küldetés*, a különböző *stratégiák* (kockázati, tőke-, portfólió-, termékstratégia) fogalmai. A fejezet legizgalmasabb része a nagy kihívással, a digitalizációval kapcsolatos kérdésekre ad bepillantást.

A **kockázatkezelés** és a **kockázatok számszerűsítése** című második fejezet a könyv legterjedelmesebb része, tükrözve azt a szabályozási és módszertani fej-lődést, amelyen az utóbbi évtizedekben a banki kockázatkezelés átment. A főbb kockázattípusok és a kockázatkezelési szervezet áttekintése után a stratégiai kockázatkezelésbe, a kockázati étvágy meghatározásába és a tőkemenedzsment

kérdéseibe avatják be a szerzők az olvasókat. A **tőkekövetelmény-szabályozás**, a **tőkepufferek**, a tőketervezés megértését szemléletes ábrák és példák segítik. A **hitelkockázatról** szóló rész a definíció mellett a várható és a nem várható veszteség előrejelzésével, valamint az **adóminősítési rendszerekkel** foglalkozik.

A **piaci kockázat** alfejezet a meghatározást követően a monitoring- és *limitrendszert* ismerteti, példaként egy piaci *kockázati dashboard*-ot is bemutatva, majd a banki könyvi kamatkockázat forrásait és mérési módszereit ismerhetjük meg.

A **működési kockázat** alfejezet az operációs kockázat természetének jobb megértése érdekében összehasonlítja ezt a kockázattípust a hitel- és piaci kockázat jellemzőivel, rávilágítva az eltérésekre, valamint kitér a működési kockázatkezelés fő módszereire és a felügyelet által külön nevesített kockázattípusokra (jogi, üzletviteli, reputációs, modell-, információs és kommunikációs kockázatok).

Az egyéb kockázatok közül a *likviditási*, a *stratégiai*, a *koncentrációs*, a *modell- és a reziduális kockázatról* is találunk magyarázatot. A fejezethez *módszertani* kiegészítés is tartozik, amely a *scoringrendszerek*, a kockázati paraméterek becslése és a piaci kockázatok mérési lehetőségei témakörökbe ad mélyebb, részletesebb betekintést.

A **hitelezési tevékenységről** szóló fejezetben egyebek mellett a biztosítékokról és a *kovenánsokról* (kötelezettségvállalások), a hitelek árazásáról, a *követelések minősítéséről* olvashatunk. A hitelezési folyamat átfogó bemutatását követően a vállalati hiteltermékeket ismertetik a szerzők. A vállalati hitelezési folyamatban kitérnek az üzleti oldal és a kockázatelemzés feladataira, megemlítve a bankonként eltérő munkamegosztási gyakorlatot a *referensek*, *elemzők*, *kockázatkezelők* között. A *projektfinanszírozás*, a kis- és középvállalati, valamint a mezőgazdasági hitelezés sajátosságait is megismerhetjük a fejezetből. A lakossági hiteltermékek és hitelezési folyamatot szintén bemutatják, a termékek közül a *hitelkártya-üzletág* részleteibe avatnak be a szerzők. Külön alfejezetet szenteltek az alkotók a fogyasztóvédelemnek a lakossági hitelezésben. Képet kapunk a sztenderd hiteltermékek hiteladminisztrációjáról is.

A negyedik fejezet a **követeléskezelésre** alkalmazott módszereket ismerteti vállalati és lakossági hitelek szerint. Láthatjuk a követeléskezelési módszertan kiválasztásának folyamatát, megtudjuk, mit jelent az átstrukturálási paradoxon, mikor érdemes jó pénzt dobni a rossz pénz után, milyen morális kockázattal kell szembenézni.

Az ötödik fejezet a **forrásgyűjtést** és **befektetési szolgáltatást** taglalja. A betét és a hitelintézet által kibocsátott **értékpapírok** (kötvény, letéti jegy, jelzáloglevél) mellett leírja a pénzpiaci források jellemzőit, a banki finanszírozási szerkezet trendjeit. Összehasonlíthatjuk a sztenderd lakossági befektetési szolgáltatások, a *prémium* és a *privát banki* tevékenységek körét. A privát banki tevékenység irá-

nyítására a gyakorlatban többféle modellel találkozhatunk az önálló divíziótól a lakossági, a befektetési vagy a céges divízióba integrált privát banki szolgáltatásig. A szerzők nagy potenciált látnak a privát bankolás új területében, a **bizalmi vagyongyezelésben**.

A **treasury** és az *eszköz-forrás menedzsment* a témája a hatodik fejezetnek. Bemutatja, hogy miért fontos az eszközök és források összehangolásával foglalkozni, hogyan különíthető el a **banki könyv** és a **kereskedési könyv**, mit kell figyelembe venni a *likviditási pozíció* kalkulálásakor, melyek a likviditásmenedzsment direkt eszközei. A belső elszámolóár- vagy **transzferármenedzsment** segítségével az üzleti területek által vállalt likviditási és pozíciókockázatok központosíthatók az eszköz-forrás menedzsment funkciót ellátó szakterületre. Megismerhetjük a transzferár és a teljes üzleti ár alkotóelemeit. A banki példák alapján az eszköz-forrás menedzsment szervezetileg lehet független vagy a treasury szervezetén belül elkülönített egység. A treasury szervezet fő feladatai a finanszírozás biztosítása, a banki működés által generált és a kereskedési könyvi kockázatok *operatív kezelése*, kereskedés (*trading*), értékesítés (*sales*), *bizományosi* tevékenység. Bepillantást nyerünk a trading deskek (**FX, MM, fixed income**) és a sales desk munkájába, a főbb ügylettípusokba, és megtudhatjuk például azt is, mit jelent az, hogy „megütik” az árat. A fejezet tartalmaz egy áttekintést az irányadó és referencia-kamatlábakról, azok megállapítási módjáról, jellemzőikről.

A hetedik fejezet a **pénz- és fizetési forgalommal**, a **bankszámlavezetéssel** foglalkozik. A szerzők bemutatják a fő fizetési módokat, azok jellemzőit, a fizetési forgalomra vonatkozó EU-szintű és magyarországi jogi *szabályozást*, valamint a multilaterális bankközi fizetési konstrukciók szabályait. Külön alfejezet foglalkozik a *bankkártyával*, amely két üzletágat jelent a bankok számára, a kártyakibocsátást és az elfogadást. A bankok többsége a **négyszereplős üzleti modellhez** csatlakozik, amelyben a két szerepkört két egymással elszámolási kapcsolatban álló, különböző bank töltheti be. Az elfogadó bank által a kibocsátó banknak vásárlási tranzakciónál fizetett bankközi jutalék (**interchange fee**) sajátos eleme a kártyás infrastruktúra üzleti modelljének, és a kiegyensúlyozott érdekeltséget hivatott biztosítani mindkét banki szereplő között. Láthatjuk, hogy milyen bevételek és ráfordítások, költségek kapcsolódnak a kártyakibocsátási, illetve a kártyaelfogadási üzletághoz. Megtudhatjuk, hogy mikor történik visszatérítés, azaz **chargeback** a kártyaelfogadó bankra. A bankszámlán való rendelkezési csatornák (netbank, mobilbank, videobank stb.) bővülése mellett a bankoknak – kizárólag az ügyfelek előzetes jóváhagyásával – nyílt API-n (alkalmazásprogramozási interfészen) keresztüli hozzáférést kell biztosítaniuk a fizetésiszámla-adatokhoz az ún. harmadik feles szolgáltatók számára (ez az *open banking*). Bizonyára lesznek olyanok, akik örömmel olvassák a **nostro** és **loro** szavak jelentésének megfejtését.

A banki központi tevékenységei közül a bankspecifikusakat tárgyalja a nyolcadik fejezet. A **számviteli-pénzügyi terület** a felelős a banki pénzügyi kimutatásokért, amelyek alapján a nyilvánosság, a felügyeleti szervek, a befektetők megítélik a banki működés megfelelőségét. A **kontrolling** feladatai közül a tervezést, a teljesítmények mérését és értékelését miatt történő *eredményfelosztást* és a *transzferárazás* két módszerét fejtik ki részletesebben a szerzők. A **compliance szervezetnek** önállóan és függetlennek kell lennie, feladatai a *kockázátértékelés, támogatás* (tanácsadás, oktatás) és *monitoring* címszavak alá csoportosíthatók. A **termék-és értékesítésmenedzsment** kapcsán a termékfejlesztés során figyelembe veendő szempontokat, a termékportfólió egyszerűsítésének szükségességét, az értékesítési csatornák jellemzőit, a többcsatornás (multichannel) modell kialakításának szempontjait osztják meg az olvasókkal a szerzők. A szokásos banki működés (BAU = business as usual) mellett szaporodó projektek miatt a legtöbb nagyobb bankban önálló szervezeti egységként működik a **projektmenedzsment-iroda**, amely felelős a kiemelt stratégiai projektekért és a bankon belüli összes projekt optimális megvalósulásáért. A **bankinformatika** jövőbeni szerepét jól kifejezi az az állítás, amely szerint *a jövőben nem az a pénzügyi intézmény lesz piacvezető, amelyiknek a legjobb informatikája van, hanem az a digitális vállalat, amely a legjobb pénzügyi szolgáltatást nyújtja*. Az alfejezet felhasználók számára is érthető módon mutatja be a bankinformatika jelenlegi felépítését, kitérve azokra a változásokra is, amelyek a rendszerek vagy a szervezet felépítés terén várhatók. A komplex módon értelmezett bankbiztonság öt fő területéből az információbiztonságot és az üzletmenet-folytonosság menedzsmentjét említem. Az utóbbi kapcsán láthatjuk a különbséget a **katasztrófa-helyreállítási** és az **üzletmenet-folytonossági terv** között. A jogi terület funkcióinak leírása mellett hasznos a jogi, a compliance- és az adatvédelmi feladatok elhatárolásának tisztázása.

A **belső ellenőrzési** szervezet funkcióit fejtik ki a kilencedik fejezet. Megtudjuk, hogy a belső ellenőrzés tevékenysége két elkülöníthető feladatkörből áll: a bizonyosságot adó tevékenységből és a tanácsadói tevékenységből. Az előbbire kell fordítani a belső ellenőrzés teljes erőforrásának legalább a 70%-át. A belső ellenőrzésnek függetlennek kell lennie az ellenőrizendő területektől, az intézmény vezetőségétől és irányító testületétől, önállóan kell terveznie tevékenységét, kiválasztani módszereit, befolyástól mentesen megállapításait és javaslatait. Választ kapunk arra, hogyan működik **kockázatalapon a belső ellenőrzés**, mit jelent ez a stratégiai és az éves tervezési munkája során, a vizsgálatok végrehajtásakor, az intézkedések nyomán követésekor. A vizsgálati megállapítások tekinthetők a belső ellenőri munka legfontosabb részének, amelyekhez a fejezet konkrét tanácsokat is nyújt. A magas színvonalú munkavégzés érdekében minőségbiztosítási folyamatot kell működtetni, és fejleszteni a munkatársak tudását.

A könyv nyelvezete világos, érthető. Bár számos szakember szerepel a könyv alkotói között, a fejezetek stílusa, a téma kifejtésének mélysége egységesnek mondható, ami hozzájárul a megértéshez és az olvasás élményét is jelentősen emeli. A jobb megértést sok jól áttekinthető ábra és példa is segíti. Hasznos az utolsó fejezetben található rövidítések jegyzéke, amely a gyakran használt fogalmak, kifejezések angol rövidítéseinek angol és magyar megfelelőjét tartalmazza.

A könyv sok szakember munkájának eredménye, akik írással, észrevételekkel, tanácsokkal, lektorálással és nem utolsó sorban alapos, igényes szerkesztéssel járultak hozzá a létrejöttéhez. Tudásukat, ismereteiket, gyakorlati tapasztalataikat tükrözi a könyv szakmai színvonala, a bemutatott banki megoldások sokszínűsége, a bankszakma előtti kihívások megjelenítése.

Az alkotócsapat elérte a kitűzött célját: a szakkönyv átfogóan tartalmazza a szektor aktuális tudását. A könyv referenciakötetként valóban minden komoly intézmény könyvtárában nélkülözhetetlen.