



Itt egy bank eladó, valaki?

2014 január 07. Flag

Szöveg méret

Mentés

-
-
-

- [0](#)

Még nincs értékelve

Mérték

Simák Pál, az MKB Bank vezérigazgatója a devizahiteles-mentésről, a bank küszöbön álló eladásáról, a közelmúlt súlyos szakmai hibáiról és arról, hogy nem hátrítják át az ingyenes készpénzfelvétel után fizetendő illetékeket az ügyfelekre.

Az interjú néhány fontos része nem fért be a Forbes friss, januári számába, ez itt a teljes verzió.

November elején bejelentették, hogy a könnyebb eladhatóság érdekében leválasztják a bank veszteségtermelő részét, majd két hét múlva letettek róla. Mi ez a kavaráss?

Fontos tisztázni, hogy nem egy jóbank-rosszbank elkülönítésről van szó, hanem egy üzletágszegmens, a projektingatlan-finanszírozás leválasztásáról. Maga a szétválasztás a bankon belül már két éve megtörtént, van egy core-bankunk és egy nem alaptevékenységeket tartalmazó rész, amibe a projektingatlan is tartozik. Kimondtuk, hogy utóbbi önálló divízióként működik, és miközben az alaptevékenységre nagyobb hangsúlyt fektetünk, a nem core-t fokozatosan leépítjük. A gondolat, hogy ezt a divíziót önálló jogi egységbe tegyük, abból a mérlegelésből jött, hogy mivel a bankot értékesíteni kell, a két külön entitás külön-külön értékesebb lehet, mint az egész egyben.



Miért lenne értékesebb?

Mert két eltérő kör érdeklődhet irántuk. Aki ma bankot vesz, három dolgot néz meg. Először is fontos, hogy a portfóliójában ne legyenek nagy meglepetések. A második szempont, hogy a bank önfinanszírozó legyen, vagyis maga tudja elteremteni a forrásait, ne a tulajdonosnak kelljen a finanszírozáshoz szükséges háttérrel biztosítani.

A harmadik az, hogy olyan ügyfélállománnyal rendelkezzen, ami hosszabb távon is értéket teremt.

Ez talán a jó részre lehet igaz.

Igen, a projektingatlanos rész nem önfinanszírozó, és a portfólió minőségét is nehéz megítélni. Vannak benne bevásárlóközpontok, irodaházak, lakóépületek – ezek értékét nagyban befolyásolja, hogy mikor kezdenek emelkedni az ingatlanárak, és mikor tér vissza a befektetői hangulat. Ez bizonytalanságot kelt, ezért e nélkül könnyebb lehet eladni a core-banki részt.

Ér ma egyáltalán valamit a súlyosan veszteséges leválasztott rész? Eladható?

Jelentős értékkel bír.

De óriási veszteség is van benne.

Ez türelem kérdése. Attól függ, hogy a tulajdonosnak milyen hosszú távú elképzelései vannak. Ha rövid távon szabadul, akkor ebben veszteség van, de valamikor középtávon vissza fog jönni a bizalom, a befektetői érdeklődés, és ez az ingatlanárak emelkedéséhez vezet. Ezért ha a tulajdonos úgy gondolja, hogy a bank jó részét viszonylag hamar el tudja adni, míg a másikkal kivárja az erre alkalmasabb időszakot, amikor a veszteség eltűnik, akkor a szétválasztás racionális döntés.

Mennyire lehet időben elválasztani a részek eladását?

A brüsszeli szempontrendszer keretében vélhetően elég a versenyző részt – tehát a core-bankot, ami aktívan hitelez – eladni, az ingatlanportfólió akár maradhat is. Ez lett volna a logikája a szétválasztásnak.

Tiszta sor. De akkor miért kellett mégis pár hét után kihátrálni belőle?

A tulajdonosok most úgy döntöttek, hogy inkább egyben tartják a bankot. Megpróbálnak az egész bank eladásáról tárgyalni, de menet közben, ha a helyzet úgy alakul, a szétválasztást bármikor gyorsan meg lehet csinálni – ehhez minden know-how, technikai feltételrendszer adva van, ki van dolgozva.

Egy hibásnak tűnő törvénymódosítás szerint idén a nagy ingatlanportfólióval rendelkező bankok extra illetékfizetési teherrel nézhetnek szembe. Ez is befolyásolhatta a döntést a szétválasztás lemondásáról?

Nem. Az MKB esetében egy hitelportfólió leválasztásáról, önálló entitásba való kiszervezéséről volt szó. A hivatkozott törvény ingatlan eszközökre vonatkozik: az MKB mérlegében nincs számottevő ilyen eszköz. A leválasztás jogi folyamata tehát nem ingatlan-adásvételre irányult volna.

Ki lehet a vevő??

Tény, hogy nem sokan állnak ma sorban bankokért.

Azért látni mozgolódást, ott van például a magyar állam.

Valóban ott van mint potenciális vevő, az is egy lehetőség. De alapvetően a hosszabb távon tervező konszolidátorok jöhetnének szóba, például az OTP, az Unicredit, az Erste, a Budapest Bank vagy a K&H, amelyek a profitabilitás növelése érdekében nem tudják bevételeiket az elvárt szinten növelni, inkább a költségszínvonalra koncentrálnak. Részükre jöhet a legkézenfekvőbb vásárlási szándék. A második körben a magyar piacra újonnan belépők lehetnek.

Akik szintén nem tapossák egymás sarkát.

Jelen pillanatban valóban ez a helyzet, de bízom benne, hogy a következő években javulhat a működési környezet, Magyarország megítélése is jobb lesz.

Mitől javulna? Mitől lenne jobb?

Ami ma leginkább visszafogja az országot, illetve a magyar bankszektort iránti érdeklődést, az nem a banki terhek

mértéke, hanem a kiszámíthatatlanság.

Érdekes, az elmúlt három évben folyamatosan azt várták a bankok, hogy csökken a kiszámíthatatlanság, de ebből nem lett semmi. Most mitől kellene optimistábbnak lenni?

Erre nincs jó válaszom. A legpesszimistábban célszerű tervezni, annak alapján építeni fel egy tervet az értékesítésre, és akkor annál csak jobb lehet a helyzet. Egyetértek, nem javult a kiszámíthatóság. De muszáj, hogy javuljon, mert sokáig nem maradhat így.

Abban, hogy az MKB évek óta óriási veszteséget termel, miközben mások még a bankadótól sújtva is nyereségesek, a legnagyobb szerepe annak van, hogy a korábbi menedzsment súlyos stratégiai hibákat követett el. Milyen szintig cserélődtek le a vezetők, mekkora tisztogatás volt a banknál?

Utólag könnyű ítélni a múltbeli stratégia felett. Én két alapvető problémát látok. Az egyik a külföldi bankok megvétele. Az MKB később lépett Bulgáriában és Romániában, ráadásul kisbankokat vett, amelyek veszteséget generáltak. A másik a projektingatlan-finanszírozás túlzott mértéke. A leánycégek eladása már félig lezárult, Bulgáriát két hónapja elhagytuk, nemrég értékesítettük a bukaresti lízingcéget, és most tervezzük a román bank eladásáról szóló szerződés aláírását. (Az interjú felvétele után [ez megtörtént](#).) Ami a változásokat illeti, egy új stratégiához szükségszerűen hozzátartozik némi megújulás a humán fronton is, de azért távolról sem beszélhetünk nagy jövés-menésről. A felső vezetésbe érkezett pár új ember, a középvezetői szinten nagy változás nem történt.

Maga a core-bank egyébként már nyereséges?

Most készítjük a 2014-es terveket, a bevételek, a költségek és a céltartalékok alapján a bank core része nyereséges lesz. Két dolog viszi el a profitot: a bankadó, ami nálunk még mindig 13 milliárd forint annak ellenére, hogy a mérlegfőösszeg, amelyre a bankadót 2009-ben kivetették, időközben jelentősen csökkent, illetve – feltehetően – az esetleges újabb devizahiteles-mentésből származó extra terhek.

Milyen lenne Ön szerint az ideális devizahiteles-mentés?

A mostani konstrukciót, az árfolyamgátat kellene tovább vinni és annak keretei között tartani a megoldást. A terhek ebben megoszlanak a felek között. Nálunk az érintettek 40 százaléka belépett, a bank egyéb saját könnyítési megoldásai pedig további megtakarítást jelentenek az adósoknak.

Elengednek a hitelből, hogy még több 90 napon túli tartozással rendelkező betereljenek az árfolyamgátba?

Ha az ügyfélnek segít visszatérni a tartósan törlesztő ügyfelek közé az, hogy a bank elenged, akkor igen. Ha az ügyfél részéről a fizetési hajlandóság megvan, csak a képesség hiányzik, ott ez alkalmazható. Nagyobb gond, hogy egyre többen vannak, akik képesek lennének törleszteni, de hiányzik az akarat: egyre többen nem fizetnek azért, mert azt hiszik, hogy majd úgymint lesz egy még jobb megoldás.

Valahol érthető, nem?

Sajnálatos módon az. Amíg azt látják az emberek, hogy újabb konstrukciók jönnek, és lebegtetve van egy következő, számukra esetleg még jobb megoldás, addig kívárnak.

Ki kellene mondani, hogy ez volt az utolsó?

Igen, amivel visszajutottunk a kiszámíthatósághoz. Mindenkinek jobb, ha végleg lezárjuk a témát.

Milyen módon emelik a bankok a díjaikat a friss sarcokra reagálva?

A jogszabályok ezt nem teszik lehetővé.

Az ingyenes készpénzfelvételnél a nulla után is fizetik az illetéket, ezt azért csak kompenzálják.

Jogilag nem lehet. Meg van határozva, mikor lehet emelni.

Persze, de biztos van rá módszer, hiszen a díjbevételek mégiscsak meredeken nőnek a bankszektorban.

Mi nem találtunk rá módszert.

Az ATM-szám csökkentése nem segít?

Nem, hiszen épp azok a bankok lesznek a nagy vesztesek, amelyeknek kicsi az ATM-hálózatuk. Eddig az ügyfelek döntően a saját bank automatájánál vettek fel készpénzt, mert olcsóbb volt. Most majd oda mennek, ahova kényelmes, a saját számlavezetjük pedig fizeti a másik banknak ennek a költségét. Azok járnak a legkevésbé rosszul, amelyek nagy ATM-hálózattal bírnak.

A bankok a nyilatkozatok szintjén nagyon örülnek a jegybank növekedési hitelprogramjának, pedig kisebb marzssal hiteleznek ebből a keretből, mint amit korábban saját forrásból helyeztek ki. Mire fel a nagy boldogság?

Az első kör megítélése valóban igen pozitív. 2008 óta 20 százalékkal csökkent a bankrendszer hitelállománya, ez most végre megállt. Egyfajta katalizátorként lehet felfogni, felkeltette a vállalkozók figyelmét. Rövid időre szólt, ezért gyorsan kellett jelentkezni. Nálunk csak 40 százalék volt kiváltás, 45 százalék beruházási hitel. Persze szó nincs új beruházásokról: a cégek kívártak régi terveik megvalósításával vagy a kedvező feltételek miatt, elrehozták a jövő évre tervezetteket. A következő kör már kérdéses. A gondot abban látom, hogy annak az ügyfélkörnek a nagy része, amelyet a bankok hajlandóak 2,5 százalékos marzson hitelezni, már kapott az első körben. Portfóliószinten 3-4 százalék kellene, hogy fedezze a kockázati költségeinket. 60 milliárd forintot helyeztünk ki az első körben, a másodikban viszont ennek csak kétharmadával kalkulálunk.

Ezen tehát túl nagyot nem kaszálnak. De akkor hol tudnak ma profitot növelni a magyar bankok? Hitelezés a jegybanki ingyen pénzen túl lényegében nincs, a díjakat pedig nehéz tovább emelni.

A csatornák tekintetében az internet erősödő irány, az átutalásoknál 2010 és 2013 között 30-ról 60 százalékra nőtt a netes volumen, darabszámra pedig 90 százalék felett van. Sok innovatív lehetőség van még a netbankban, szolgáltatások tekintetében pedig jelentős növekedési potenciál van a befektetési szolgáltatásokban.

Főleg a befektetési alapok értékesítésében?

Igen, itt a bankok be tudják tölteni közvetítői szerepüket. A kisvállalati szegmens is tud növekedni, ahol az ügyfélnek első sorban pénzforgalmi termékekre van szüksége. Miközben a jelzáloghitelezésben továbbra sem várható fordulat, a fedezetlen hitelezésben van növekedési potenciál: például hitelkártyában és személyi kölcsönben az MKB-nak jelenleg még alacsony a piaci részesedése, ezekben van tér a bővülésre. A vállalati szegmensben a kis- és közepes méretekre összpontosítunk, náluk mind a hitelezésben, mind treasury és cash management termékek értékesítésében komoly lehetőséget látunk.

Milyen érzés úgy vezetni egy bankot, hogy azt a tulajdonosa hamarosan kénytelen lesz eladni? Hogyan lehet motiválni az embereket?

Valóban nem könnyű feladat. Tökéletesen érthető és emberi, hogy mindenki azzal van elfoglalva, mi lesz a személyes sorsa. A legerősebb stratégia az, hogy a lehető leghatékonyabban végezzük a munkánkat, mert bárki veszi meg a bankot, a legjobbakat meg fogja tartani. Másrészt az sem téveszthető szem elől, hogy az értékesítésig még sok idő telhet el, addig számos tapasztalat szerezhető, amivel bárhol el tudnak majd az itt dolgozók helyezkedni. Végül azért is érdemes hajtani, mert minél jobb a bank állapota, annál több ígéretes vevőjelölt lehet fel.

Nincs elvándorlás? Nem vadásszák le a legjobbakat?

A jó szakemberekre mindig komoly kereslet mutatkozik, de ez teljesen normális jelenség. Az MKB gárdája mindig is híres volt a lojalitásáról, és ez most sincs másképp, sem drámai helyzetről, sem átlagot meghaladó elvándorlásról nem számolhatok be. Természetesen az is igaz, hogy a pénzügyi állások piaca is messze áll manapság a pezsgéstől.

Terveznek további fiókbezárásokat?

A nagy költségcsökkentés időszakában volt egy komoly racionalizálás, amikor 88-ról 80 elemre alakítottuk át a

hálózatot, és az 55 milliárd forintos költségbázisunkat másfél év alatt lehoztuk 44 milliárdra. Újabb egységeket nem tervezünk bezárni, ennyi bankfiókra szükség van.

Szeretne három év múlva ugyanebben a székben ülni?

Szeretnék egy sikeres bankot vezetni. Szeretem az MKB-t, és a nehézségek ellenére is nagy potenciált látok benne. Egyébként három év múlva ön a Forbesnál fog dolgozni? Ha biztos benne, hogy igen, akkor akár megbeszélhetünk egy időpontot. Bízom benne, hogy a helyszín nem változik.

Ács Gábor - <http://forbes.blog.hu>



Ajánló