

Kerekes Nikoletta:

## Üzleti modell és stratégia-elemzés az MNB-nél – A tartósan nyereséges működés titkainak feltárása

**A magyar bankszektorban működő intézmények merőben eltérő eredménye számos kérdést vett fel. Mitől nyereséges egy bank és miért veszteséges a másik? Mit csinál jól a piacvezető? Milyen hibákat követtek el a múltban az évek óta veszteséges bankok, és milyen lépéseket kellene megtenniük a jövőben? Ezekre a kérdésekre a múltbeli és a jelenlegi üzleti modellek, stratégiák részletes elemzése után érdemes választ keresni.**

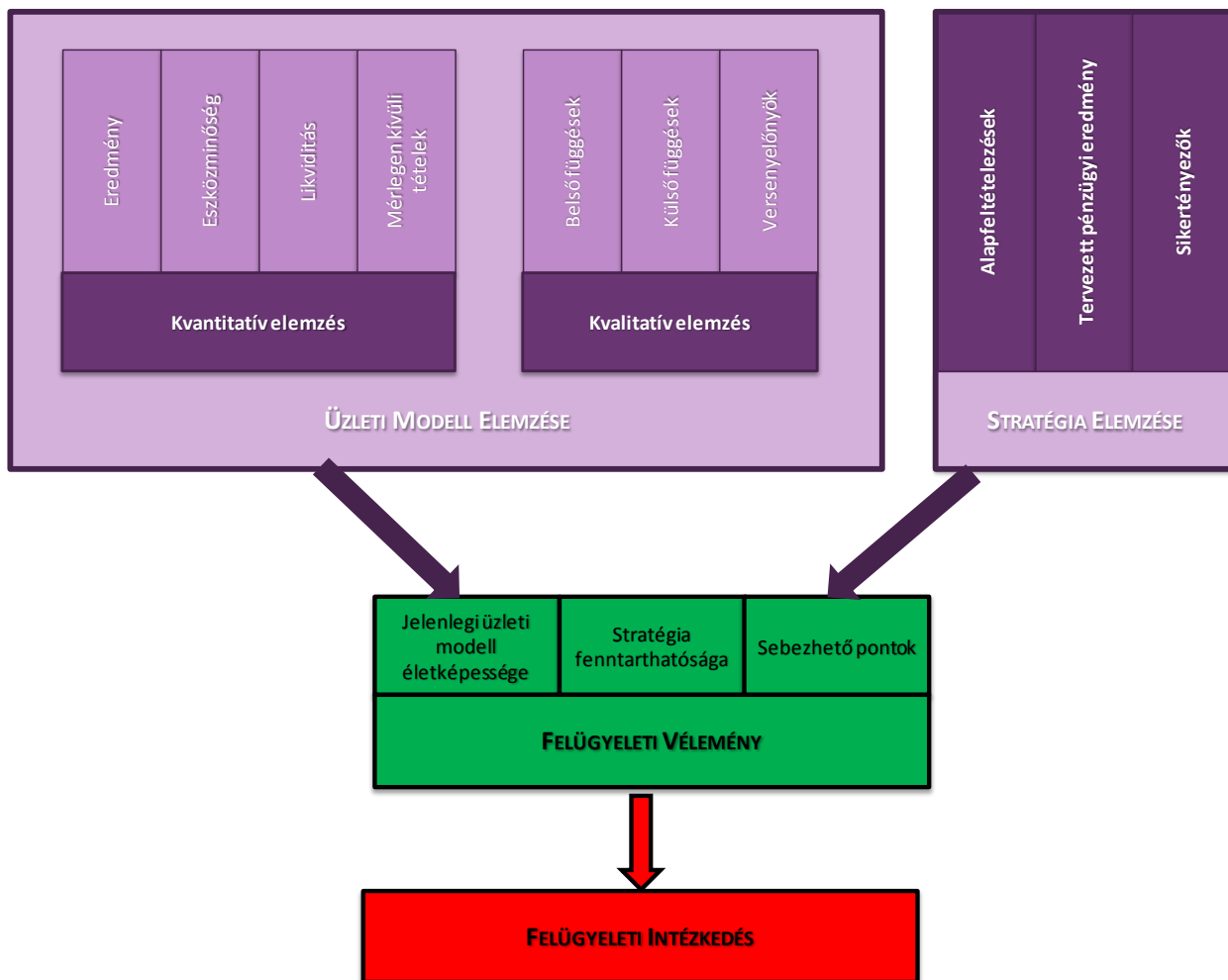
A gazdasági válság kirobbanása óta eltelt évek tapasztalata, hogy az üzleti környezet recesszióból eredő drasztikus változása különböző mértékben hatott az egyes bankok eredményére, likviditási és tőkehelyzetére. Míg egyes intézmények évről évre jelentős veszteséget termelnek, más bankok ebben az időszakban is nyereségesen működnek, sőt növekednek. A válság hatásának egyes bankokra gyakorolt különböző mértéke a bankok eltérő szerkezetű és minőségű eszköz- illetve forrásállományával magyarázható. A mérlegszerkezetet alapvetően meghatározta, hogy a bank hogyan kívánt nyereséget elérni (milyen ügyfél- és termékkörrel, milyen módszerek, eszközök, árak és struktúrák segítségével), azaz milyen *üzleti modellt* választott. Hogy a bank mennyire volt aktív a projektek finanszírozásában, vagy a lakossági jelzáloghitelek piacán, kínált-e japán yen hitelt, vagy milyen forrásokat választott, mind egy-egy üzleti modellre vonatkozó döntés volt, melyekről ma már tudjuk, hogy jelentősen befolyásolta a válság bankra gyakorolt hatását. Más szóval a jelenleg veszteséges bankok válság előtti üzleti modellje implicit magában foglalta azokat a tényezőket, melyek a piaci környezet egyes tényezőinek negatív változása esetén tartós veszteséget idéztek elő.

Ezen összefüggéseket felismerve az európai felügyeleti hatóságok egyre kiemeltebb szerepet szánnak az *üzleti modell elemzésének* a felügyeleti értékelési folyamataikban. Korábban az elemzések inkább az egyes kockázatok (hitel, likviditási, tőkemegfelelési, jövedelmezőség stb.) elkülönült vizsgálatára irányultak, holott e kockázatok nagyrészt a választott üzleti modellből erednek. A modell részletesebb elemzése tehát az egyik leghatékonyabb eszköz lehet a kockázatok minél korábbi azonosításához és kezeléséhez az egyes bankok és a szektor szintjén egyaránt.

Az üzleti modell elemzés egyre nagyobb jelentőségére utal, hogy az EBA<sup>1</sup> 2014-ben a felügyeleti módszertanának első fejezeteként jelentette meg az üzleti modell elemzésről szóló iránymutatását, mely tartalmazza az elemzésre vonatkozó legfőbb elvárásokat, módszereket és eszközöket, csökkentve az eddig felügyeleti gyakorlatok közötti jelentős különbségeket.

---

<sup>1</sup> Európai Bankhatóság (European Banking Authority)



Az új módszertan középpontjában az üzleti modell és stratégia megfelelőségéről szóló, részletes kvantitatív és kvalitatív elemzéseken alapuló *felügyeleti vélemény* áll, mely alapján a felügyelet jogszabályokban meghatározott intézkedéseket hozhat.

### Üzleti modell elemzés

Az új módszertan szerint végrehajtott üzleti modell elemzésnek alapvetően az alábbiakról kell véleményt mondania:

- a jelenlegi üzleti modell életképessége
- a hosszú távú üzleti modell, azaz a stratégia fenntarthatósága
- sebezhető pontok, kockázatok az üzleti modellben, stratégiában illetve jelenlegi és jövőbeli működésben (melyet a fenti kérdésekre adott válasz önmagában is tartalmaz).

Az üzleti modell illetve stratégia megfelelőségének és kockázatainak vizsgálata szorosan összefügg. A modell életképességének elemzése a jelenlegi helyzet értékelésére koncentrálva arra irányul, hogy miből származik és milyen tényezőktől függ *jelenleg* a bank eredménye. Ezzel szemben a stratégia vizsgálatának célja több évre előre tekintve annak megállapítása, hogy *a jövőben* miből tervez a bank nyereséget elérni, és az ehhez szükséges sikertényezők hogyan fognak változni. Az üzleti modellben feltárt kockázatokra a banknak hosszabb távon a stratégiájában kell reagálnia a jelenlegi modell

módosításával. Ez az elemzések időbeli menetét is meghatározza: elsőként a jelenlegi modellt kell értékelni, majd azt követően a stratégiát.

Az üzleti modell életképességéről való vélemény kialakítása számtalan széleskörű kvantitatív, illetve kvalitatív elemzésen alapulhat, és számos szempont alapján lehet véleményt mondani az elemzést végző felügyelet elvárásaitól függően. Egyes elemzők véleménye szerint egy modell életképes, ha nyereséget termel. Ez alapján az egy tényezős értékelés alapján a magyarországi nagybankok felének a válság kirobbanása utáni stratégiája nem életképes, amit mindennél jobban bizonyít, hogy azóta új stratégiát alakítottak ki. Más elemzők a kockázatoság szintjét az elemzés középpontjába állítva akkor tartanak életképesnek egy modellt, ha az nem tartalmaz túlzott mértékű kockázatot. Az üzleti modell megítélésére különböző szempontok együttes vizsgálata lehet igazán alkalmas.

### **Stratégia fenntarthatóságának vizsgálata**

A jelenlegi modell életképességének és kockázatainak értékelésére épül az elemzés második, hangsúlyosabb része, amely a jövőbeni üzleti modell, azaz a *stratégia fenntarthatóságára* irányul. Célszerű, ha a stratégia megítélésének folyamata követi a kialakításának lépéseit. Így elsőként a bank stratégiájának alapjait képező, az üzleti modelljének kockázataira és a jövőbeni üzleti illetve versenykörnyezetre vonatkozó feltételezéseinek megalapozottságát kell értékelni, hiszen túl optimista feltételezések a stratégia fenntarthatóságát alapjaiban kérdőjelezik meg. Második lépésként véleményezni kell a bank a feltételezései alapján meghatározott *stratégiai irányt*, mely során a bank leegyszerűsítve arról dönt, hogy változtat-e a jelenlegi üzleti modellen.

Egy évek óta veszteséges bank esetében ennek eldöntése egyszerűbb: az üzleti modelljén mindenképpen változtatnia kell, mert a tartós veszteség arra utal, hogy nincs összhangban a piaci környezettel. Napjaink változó üzleti környezetében egy nyereséges bank is gyakran módosítja az üzleti modelljének egyes elemeit, ha a várakozásai szerint a jövő kihívásainak a jelenlegi modelljével már nem tud megfelelni vagy növekedést elérni. Mindkét esetben arra terjed ki az értékelés, hogy jól azonosították-e az üzleti modell sikerét veszélyeztető kockázatokot, illetve azokra megfelelő válaszokat adott-e a modell módosítása, vagy újabb, túlzott kockázatokot indukált a növekedés érdekében.

Egy tartósan nyereségesen működő bank dönthet úgy is, hogy nem módosítja az üzleti modelljét, mert a jövőre vonatkozó várakozásai szerint az üzleti modelljét hosszabb távon, változó körülmények között is életképesnek tartja. Az elemzés célja ilyenkor annak megítélése, hogy tényleg nincs a jövőbeni környezetben illetve a jelenlegi modellben olyan kockázat, amelyre a banknak a modelljében történő módosítással kellene reagálnia, azaz alapozhatja-e még a bank a sikerét változatlanul ugyanazokra a tényezőkre.

A stratégia alapfeltételezéseinek és irányának értékelése után véleményezni kell a tervezett *jövőbeni pénzügyi teljesítmény realitását* az üzleti modell kvalitatív és kvantitatív elemzéséhez hasonló eszközökkel.

A stratégia fenntarthatóságának megítélésének utolsó, de jelentős része a *stratégia végrehajthatóságának* vizsgálata, mert még a jövőbeli környezetre vonatkozó legmegalapozottabb feltételezéseken alapuló legkockázatosabb stratégia is lehet sikertelen, ha nem képesek végrehajtani. Ez főként a bank felsővezetőinek kvalitásain múlik; minél nagyobb a változás az üzleti modellben, minél inkább újszerű lépéseket kell megtennie a banknak a siker érdekében, annál nagyobb szerepe van a menedzsmentnek. Így kritikus pont a bank eredményessége szempontjából a felsővezetés véleménye és tudása az üzleti modell életképességéről, a stratégia fenntarthatóságáról illetve a bank kockázatairól.

## Felügyeleti vélemény és intézkedés

A fenti elemzések alapján a felügyeleti hatóság véleményt formál a bank üzleti modelljének életképességéről, a stratégia fenntarthatóságáról, sikertényezőiről és kockázatairól, melyről tájékoztatja az intézmény felsővezetését. A banknak lehetősége van a stratégia egyes elemeit módosítva eloszlatni a felügyeleti aggályait a stratégia fenntarthatóságát és a bank tevékenységében meglévő kockázatait illetően. Ha a hatóság értékelése szerint a bank nem tett meg minden szükséges lépést kockázatainak csökkentése érdekében, és továbbra is veszélyeztetve látja a prudens működést, a jogszabályok<sup>2</sup> számos, eddigiekhez képest új lehetőséget biztosítanak a felügyelet részére, hogy olyan intézkedéseket alkalmazzon, melyek túlmutatnak a korábbiakban javaslatként vagy feladatként megjelenő előírásokon. Legközvetlenebb intézkedésként limitálhatja a bank üzleti tevékenységét egyes szegmensek vagy termékek tekintetében.<sup>3</sup> Kivételesen súlyos esetben a felügyelet meghatározhat konkrét módosításokat a stratégiában<sup>4</sup> illetve a működésben, valamint előírhatja a menedzsment egyik tagjának a menesztését is<sup>5</sup>.

Az üzleti modell elemzés fentiekben vázolt módszertanát 2014 januárjában publikálta az EBA, melyet az európai felügyeleti hatóságok folyamatosan implementálnak eddigi gyakorlatukba. A módszertan, és attól függetlenül, már az irányelv megalkotását megelőzően az európai felügyeletek gyakorlata az üzleti modell és stratégia eddig leíró elemzésétől a határozott, markáns vélemény kialakítása, kommunikálása illetve a kockázatok csökkentése érdekében szükséges intézkedések alkalmazása felé mozdult el. A változás együtt járt a felügyeletek szemléletváltásával. Az új szemlélet szerint a bank összes kockázatának eredője az üzleti modell, így annak előretekintő elemzése lehetővé teszi a kockázatok legkorábbi feltárását és mérsékelését, melyhez a felügyeletek már rendelkeznek a szükséges eszközökkel is. A rendszeres, szektor szinten kockázatos bankokra vonatkozó elemzések nemcsak egyes bankok jövőbeli kockázatainak azonosítását segítik, de összességében a pénzügyi szektor stabilitásának értékelését és erősítését is lehetővé teszik.

---

<sup>2</sup> Tőkekövetelmény-irányelv, A hitelintézetek és befektetési vállalkozások helyreállítását és szanálását célzó keretrendszer (Capital Requirement Directive /CRD/, Bank Recovery and Resolution Directive /BRRD/)

<sup>3</sup> CRD 104 cikk (1) (e)

<sup>4</sup> BRRD 23. cikk (1) (ea)

<sup>5</sup> BRRD 23. cikk (1) (d)