

WÁGNER Ildikó

## A BANKOK SZERVEZETI FELEPÍTÉSÉNEK JELLEMZŐI

A XXI. század fordulójára kialakult egy európai mércével mérten is korszerű, megerősödött, EU pénzügyi szabályozási normákhoz igazodó bank- és pénzügyi (közvetítő) szektor hazánkban. Jelen tanulmányban kiemelten a bankszektor koncentráltóságát vizsgálja a szerző az eddig megszokott és megjelent elemzésektől<sup>1</sup> eltérően településszerkezeti és területi, azaz térszerkezeti szempontból, ezen belül is elsőként a bankok konkrét szervezeti felépítését veszi górcső alá. A fiókok fiókhálózatban betöltött szerepére legközvetlenebbül a szervezeti felépítésben elfoglalt pozíciójuk utal. Több bankot vizsgálva pedig meghatározhatóak azok a települések, amelyek a banki szolgáltatási tevékenységet koncentrálnak, és ezen<sup>2</sup> keresztül bizonyítható a hazai viszonyokra vonatkoztatva is, hogy a település-, városhierarchia egyúttal pénzügyi hierarchiát is jelent.

A pénzügyi rendszerek alapvető jellemzője a térbeli meghatározottság. Ennek látszólag ellentmond az a tény, hogy a pénz térbeli mozgása – ellentétben sok más áruéval – a pénzhelyettesítők nagy száma, mozgékonyasága és a konvertibilitás miatt legtöbbször térben megfoghatatlan („láthatatlan”), ugyanakkor a pénzügyi rendszerek olyan komplex, a pénzmozgások keretében szolgáló intézményi, szervezeti háttérrel rendelkeznek, amelyek nagyon is megfoghatóvá teszik a pénz térbeli mozgását és funkcióit. (Gál, 2000)

Magyarország a banki alapú pénzügyi intézményi rendszerrel rendelkező országok közé tartozik. Ennek főbb jellemzője, hogy a pénzügyi közvetítési folyamatban a bankok szerepe a meghatározó. A háztartások kockázatvállalási hajlandósága alacsony, így megtakarításaik döntő részét bankbetétbe helyezik el.<sup>3</sup> Ezzel párhuzamosan a bankoknak kiemelkedő szerepük van a vállalkozások finanszírozásában is, a külsőforrás-bevonás elsődleges eszköze a hitelfelvétel. A piacról történő forrásbevonás (részvény-, illetve kötvénykibocsátás) csak kiegészítő szerepet játszik, a tőkepiac szerepe jelentéktelen ilyen szempontból. (Vigh-Mikle, 2002; Wágner, 2004)

### A magyar bankszektor főbb jellemzői

A magyar bank- és pénzügyi szektorra egyértelműen főváros-központúság jellemző. Budapest Magyarország fővárosaként a nemzetgazdaság központja, egyben kiemelkedő teljesítménnyel jellemezhető bank- és pénzügyi központja is. Nemzetgazdaságon belüli domináns szerepe számos adattal alátámasztható. A teljesség igénye nélkül például valamennyi banki hitelintézet (38) csak a fővárosban van jelen, amelyek székhelye – a SOPRON BANK Rt. kivételével, amely 2003. július 1-jével kezdte meg tevékenységét – Budapesten található.<sup>4</sup> 2002-ben a banki hitelintézetek közel 80%-a (29) többségi külföldi tulajdonban van, a jegyzett tőke alapján ez az arány 60%, ami európai mércével mérve is egyedülállóan magas. Hasonló arányok mondhatók el a biztosítótársaságok esetében is. Tehát a gazdaság más ágazataihoz képest sokkal nagyobb mértékű a külföldi tőke főváros-központúsága a magyar bank- és pénzügyi szektorban. Egyéb pénzügyi intézmények székhelye (például szakosított hitelintézetek, lakás-takarékpénztárak, földhitel- és jelzálogbankok, külföldi bankok és



pénzüntézetek magyarországi képviselői, nemzetközi intézmények magyarországi képviselői, pénzügyi vállalkozások székhelyei, biztosítók székhelyei) ugyancsak kizárólag a fővárosban fordulnak elő. (Wágner, 2004)

A fiókok mennyiségi vizsgálata mellett célszerű azok hálózaton belüli szerepének, funkciójának az áttekintése is. Szervezeti-irányítási szempontból hierarchikus (alá-fölrendeltségi) viszony jellemzi a több megyét felölelő terület központi fiókjának (ún. régióközpont) és a területen lévő fiókoknak a kapcsolatát. Az egyes bankok szervezeti felépítését megvizsgálva ezen nagyobb összefüggő területekre kezdetben általában az igazgatóság/területi igazgatóság elnevezést használták, 1995/96-tól mindinkább elterjedt a régió/regionális igazgatóság elnevezés.

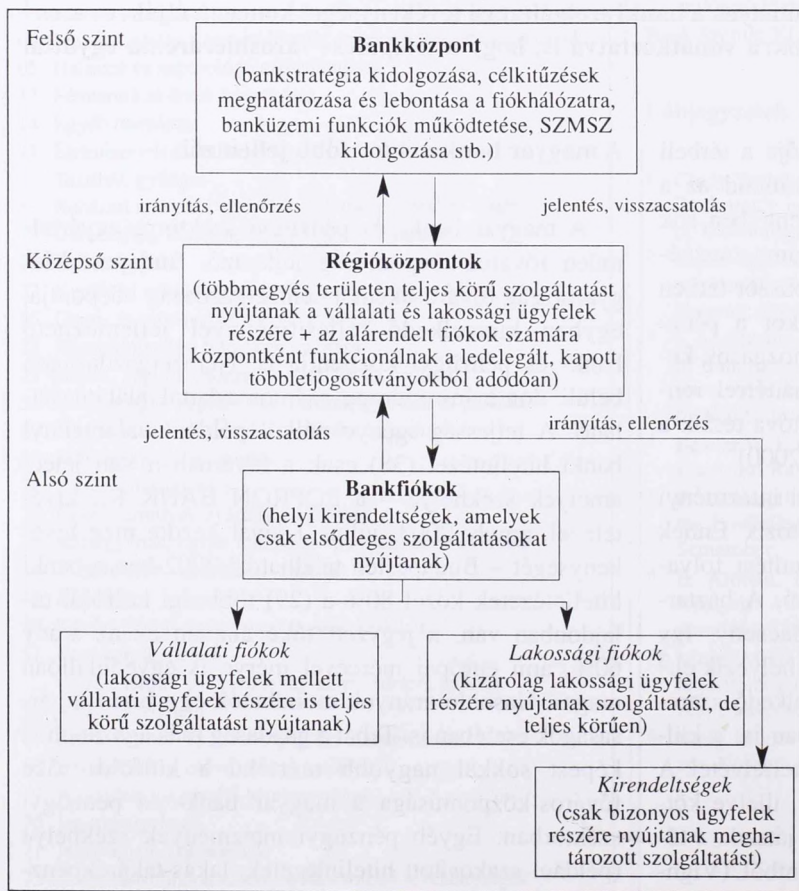
A régiók/regionális igazgatóságok központi fiókjai pedig a régió/regionális igazgatóság központjaivá váltak (a továbbiakban röviden: régióközpont). A régióközpontok az országos központ és a helyi fiók kö-

zött elhelyezkedve a középszintet jelentik. Az 1. ábra szematikusan és kissé leegyszerűsítve mutatja be egy hierarchikus fiókhálózat felépítését.

A régióközpont területére vonatkozóan irányítási, szervezési, tervezési feladatokat lát el. Továbbá szakmai felügyeletet gyakorol a régióhoz tartozó fiókok felett. Ezzel egyidejűleg folyamatosan értékeli és koordinálja a fiókok tevékenységét. Nagyobb szervezettel rendelkező bankok esetén adminisztratív feladatokat is ellát (például a fiókoktól összegyűjtött adatok feldolgozását követően adatszolgáltatás a központ felé, portfólió minőségének figyelése stb.). Ez utóbbi a leginkább centralizálható megfelelő számítástechnikai háttér esetén. A régióközpont döntési hatáskörét termékek árazására, illetve egy ügyféllel vagy ügyfélcsoporttal szembeni kötelezettségvállalásra vonatkozóan konkrét régióvezetőre lebontva határozzák meg. A döntési hatáskör a legtöbb bank esetében abszolútizált, azaz konkrét összeghez vagy mértékhez kötött és bankon belül is eltérés lehet különböző régióvezetők dön-

1. ábra tési szintjében (ami függ a szakmai tapasztalattól, kapcsolatrendszerétől, a régió adottságaitól, az ügyfelek elvárásaitól, a versenytársaktól stb.). Kisebb összegű banki kötelezettségvállalás esetén egyszemélyi döntéshozatal jellemző, amikor is az üzleti vezető (fiókvezető, régióvezető) a vonatkozó szabályok betartása mellett hozza meg a kompetenciájába tartozó döntést. Nagyobb összeg esetén érvényesül a „négy szem” alapelv: a megfelelő végzettséggel és tapasztalattal rendelkező, döntési kompetenciával felruházott, banki, üzleti érdekeket szem előtt tartó üzleti vezető jellemzően a tőle elkülönült, független szervezeti egységhez tartozó kockázatkezelővel közösen, konszenzusra törekedve hozza meg döntéseit bizonyos összeghatár felett.<sup>6</sup> Az ügyfelek részére értékesítendő szolgáltatások árazására vonatkozó, régióvezetői hatáskört meghaladó, nagyobb mértékű kedvezmények, illetve standard mértékektől való eltérések döntési szintje azonban Budapest. A régió élén álló régióvezető gyakorolja a munkáltatói jogot a régióhoz tartozó fiókok dolgozóira felett. A bankok humánpolitikai gazdálkodása

**Lehetséges fiókhierarchia**



Forrás: a szerző szerkesztése.



ezt leszámítva alapvetően fővárosközpontú. A régióközpontban szakmai és szakember koncentráció is megvalósul azzal, hogy a vállalati hitelezéssel foglalkozó, felsőfokú végzettséggel rendelkező személyeken kívül a kockázatkezelési szervezeti egységhez tartozó személyek mellett a hiteladminisztrációval és ellenőrzéssel foglalkozó személyek is ezen a szinten vannak jelen. Szervezetten belüli megjelenésük a pénzügyi foglalkoztatottak számát növeli az adott városban.

#### Konkrét szervezeti felépítések bankonként

Az egyes bankok konkrét szervezeti felépítését áttekintve megállapítható, hogy 2002-ben a 28 bankból 13-nak (tehát kevesebb mint felének) van országos fiókhálózata. A többi jellemzően csak Budapesten van jelen 1-1 egységgel. A 13 bank közül 2-nél több szintű szervezeti felépítése az alábbi 6 banknak van: BB, ERSTE, K & H, OTP, Postabank és Raiffeisen. A 6 bank a teljes fiókhálózat valamivel több mint 80%-ával rendelkezik. A 6 bank régióközpontjai kivétel nélkül megyeszékhelyeken találhatóak. Az öt vidéki nagyvárosban (Pécs-5, Győr-5, Miskolc-5, Debrecen-4, Szeged-4) legalább 4 banknak van régióközpontja, míg a további öt megyeszékhelyi városban (Székesfehérvár-3, Kecskemét-2, Salgótarján-2, Zalaegerszeg-2, Szombathely-1) 1-3 banknak van régióközpontja. (1. táblázat)

Néhány megyeszékhely összehasonlítása  
hitelintézeti ellátottság szempontjából, 2003

Megnevezés	Jelenlévő bankok száma (db)	Takarékszövetkezeti székhelyek száma (db)	Regionális bankközponti szerep gyakorisága
Debrecen	13	0	4
Győr	13	1	5
Miskolc	13	0	5
Pécs	13	0	5
Szeged	13	3	4
<b>Magyarország</b>	<b>28</b>	<b>189</b>	<b>-</b>

*Forrás:* Magyar Pénzügyi és Tőzsdei Almanach éves kiadásai alapján a szerző szerkesztése.  
*Megjegyzés:* Regionális bankközponti szerepkör alatt értendő: régiós szervezeti felépítéssel rendelkező bankok közül hányan van területi központja adott településen.

A fentiekből adódóan az egyes bankok régióinak<sup>7</sup> számában, kiterjedésében és központjában eltérések vannak. A továbbiakban ennek bankonkénti ismertetésére kerül sor.

A bankok közül legnagyobb fiókhálózattal rendelkező OTP-nél 11 régiót alakítottak ki. A bank az or-

szág területét valójában 8 régióra osztotta fel, mivel a 7 vidéki régió mellett Budapest (4 régióközpont meghatározásával) önálló régiót alkot. A régiók a megyehatárok által meghatározottak, elnevezésük és felépítésük nagyjából megfelel a jelenleg hatályos tervezési-statisztikai régióbeosztásnak. Eltérés a közép- és északmagyarországi régióknál van, mivel Nógrád megyét az előbbi régióhoz tartozónak tekinti a bank. További eltérés, hogy Budapest is önálló régióként funkcionál. Régióközpontjai Debrecenben, Győrben, Miskolcon, Pécsen (tehát az 5 vidéki nagyvárosból négyben), valamint a bank ügyfélkapcsolatainak jelentősége miatt Szeged helyett Kecskeméten, illetve Székesfehérváron találhatóak. A bank a régiókra külön kidolgozott SZMSZ-szel rendelkezik. Ebben kijelöli azokat a fiókokat, amelyek vállalati hitelezéssel foglalkozhatnak adott régióon belül. Megyéenként 2-3 vállalati fiók jellemző, amelyek közül a megyeszékhelyiek magasabb döntési kompetenciával rendelkeznek. A régióközpontok döntési hatásköre azonban e feletti. A régiók tényleges profitcentrumként funkcionálnak, önálló költség-gazdálkodást folytatnak a bankközpont által meghatározott keretek között, a működési területükön folyó tevékenységért és annak eredményességéért (kivéve leányvállalatokért) teljes egészében felelnek, létszám-gazdálkodásukat a régióközpontban felállított csoport végzi. A döntéshozó távolléte esetén a helyettesítést régióon belül oldják meg (azaz sem régiók közötti, sem régió-Budapest irányú helyettesítés nem jellemző) részben

#### 1. táblázat

hatáskör-delegálással, részben pedig úgy, hogy a távollevő fiókvezetők helyett a felettes szint vezetőinek valamelyike dönt. A hatáskör delegálása egyben tehát azt is jelenti, hogy a régióközpontban a régióvezető és helyettese hatásköre megegyezik. A vállalati fiókoktól elkülönült szervezeti felépítése van a lakossági fiókoknak, amelyek közül a megyeszékhelyiek lakossági hitelcentrumként funkcionálnak. Döntéshozatalukra a nagyfokú Budapest-központúság jellemző még olyan nagy szervezet, mint az OTP esetén is. A régióonkénti fiókszám a régiók nagy száma miatt lefelé torzít, az átlag 50 körüli, Budapest, illetve Pest megye és az ahhoz tartozó 5 régió kiszűrése után 60-ra növekszik az átlag. Összességében megállapítható, hogy a nagy fiókhálózatból adódóan az OTP szervezeti felépítése erősen hierarchikus, 1-1 régióhoz meglehetősen sok fiók tartozik.



Az OTP után legtöbb fiókkal rendelkező bank a **K & H**, kialakított régióinak száma 8 a 2001. évvégi adatok szerint, vagyis a közigazgatási régióknál (7) több, ami a közép-magyarországi régió két régióra (Pest megye Észak és Dél) történő megosztásából adódik. A régiók nemcsak elnevezésükben, hanem területi kiterjedésükben is megegyeztek a közigazgatási régiókkal, központjaik pedig az öt vidéki nagyvárosban (Debrecen, Győr, Miskolc, Pécs, Szeged), valamint Székesfehérváron voltak találhatóak.<sup>8</sup> A vidéki régiók mindegyike három megyés, a régiók területe pedig a megyehatárok által meghatározott volt. A kiterjedt fiókhálózat miatt az átlagos fiókszám régióként 20 körüli, a régiók közötti szóródás azonban alacsony, 2–3 fiók. Összességében megállapítható, hogy az OTP-hez képest a bank szervezete kevésbé hierarchikus (hiszen kevesebb fiók ellenére gyakorlatilag ugyanannyi régió került kialakításra) 2001-ben, a régiók közötti keresztkapcsolat a döntési hatáskör gyakorlása során nem volt jellemző, azaz valamely vidéki régióvezető távolléte esetén helyettesítés Budapestről érkezett.

Amint azt a bank példája is jól mutatja, a régiók nem tekinthetők örök érvényűnek, különösen nem olyan nagy horderejű változás esetén, mint két nagybank, a **K & H** és az **ABN-Amro**<sup>9</sup> fúziója, amelylyel az ország második legnagyobb bankja jött létre (mérlegfőösszeg, foglalkoztatottak, fiókhálózat, vállalati és lakossági banki piaci szerep stb. alapján). Az egyesülés a bank tulajdonosainak értékelése szerint példaértékűen zajlott, 2001 végére szinte teljesen lezárult. Addig azonban a **K & H**-nál érvényes régióbeosztás működött. A fúzióval kapcsolatos „égető” problémák megoldását követően azonban a vezetés kiemelt feladatává vált az egyesülésekben rejlő lehetőségek kiaknázása, a szinergiák érvényesítése, az átfedések kiküszöbölése, a költségek csökkentése, a hatékonyság növelése. Mindez a régióbeosztás újragondolását és átalakítását is eredményezte. 2002-re nemcsak a fiókok száma csökkent (2001: 170 egység, 2002: 157 egység), hanem a régióké is, ami együtt járt bizonyos funkciók (például régióvezető) megszüntetésével, bizonyos feladatok (például régió szintű tervezés-elemzés) központosításával elsősorban hatékonysági és költségracionalizálási okokból. A lehatárolt négy régió jelenleg az alábbi: Közép-Magyarország (Budapest, Pest megye), Nyugat-Magyarország (amely a hatályos tervezési-statisztikai régióbeosztás szerinti Közép- és Nyugat-Dunántúl 6 megyéjét fedi le), Kelet-Magyarország (ami a hatályos

tervezési-statisztikai régióbeosztás szerinti Észak-Magyarország és Észak-Alföld 6 megyéjének területét fedi le), Dél-Magyarország (ami a hatályos tervezési-statisztikai régióbeosztás szerinti Dél-Dunántúl és Dél-Alföld 6 megyéjének területét fedi le). Tehát a hivatalos régióbeosztás 2–2 régiója alkotja a bank 1–1 régióját. A régiók hivatalos régióközponttal nem rendelkeznek, a volt régióközpontok privilégiumait, funkciójuktól (központ középszinten) adódó feladatokat megszüntették oly módon, hogy az ügyfélkiszolgáláshoz közvetlenül nem kapcsolódó funkciókat (például tervezés, tervlebontás, régióra vonatkozó adatok összegyűjtése és feldolgozása stb.) Budapestre összpontosították. Mindez a korábbi decentralizált modellhez képest visszarendeződést jelent (a régiós szint gyakorlatilag megszűnt), bár kétségtelenül laposabb (kevesebb hierarchiaszint: központ-területi fiókok) szervezeti struktúrát, alacsonyabb működési költséget eredményez, miközben az integrált számítástechnikai rendszer adta lehetőségek jobb kihasználása is megvalósul (élőmunka-megtakarítás). A centralizációval együtt járó ügyfél-kiszolgálási minőségromlás elkerülése végett azonban bizonyos fiókok döntési hatáskörét bővítették, illetve a kiszolgáló jellegű funkcióknál (például kockázatkezelés, hiteladminisztráció, hitelellenőrzés) megtartották az előző, korábbiakban bemutatott régiós beosztást. A fiókok közötti különbség tehát a kompetenciaszintet jelentő döntési hatáskörön keresztül ragadható meg. A korábbi szervezeti felépítésben is jelentősnek számító fiókok – így különösen Debrecen, Győr, Miskolc, Pécs és Szeged – döntési hatásköre magasabb a többi fiókéknál. Ez azonban alá-fölrendeltségi viszonyt nem eredményez a hálózaton belül. Az alá-fölrendeltségi viszony csak a központ-fiókok relációjában értelmezhető. Ebből adódóan a helyettesítés a hálózaton belül nem lehetséges, egy-egy fiókvezető távolléte esetén Budapestről helyettesítenek. A korábban egymás mellett párhuzamosan létező, de eltérő vállalati és lakossági régióbeosztás megszűnt, jelenleg a két üzletág régiói nagyjából „egybeesnek”. A régiós szintet a lakossági üzletágnál is megszüntették, azonban a lakossági fiókok közül a hitelezéssel foglalkozó fiókok megkülönböztetésére a hitelcentrum elnevezést vezette be a bank. A hitelcentrumok a budapesti központnak alárendelten működnek. Összességében megállapítható, hogy a bank jelenlegi szervezeti felépítése a korábbi decentralizált modellhez képest visszalépést jelent, de a kiszolgáló tevékenységeknél változatlanul érvényesülő decentralizációval az ügyfél-kiszolgálás minősége nem



csorbul, miközben a szervezet működtetésének számokban mérhető hatékonysága javul.

Az **Erstének**, viszonylag nagy fiókhálózata ellenére, mindössze az alábbi három regionális igazgatósága van: Nyugati Regionális Igazgatóság, Keleti Regionális Igazgatóság és Budapesti Regionális Igazgatóság. A felosztásnál a választóvonalat a Duna képezte. A régiók az ERSTE esetében is a megyékből „rakhatók össze”. Mindhárom igazgatóságot Budapestről irányítják, azaz vidéki központja egyiknek sincs. A régióvezetők a területükhöz tartozó fiókok felett vezetési-irányítási funkciót gyakorolnak, magasabb döntési jogosítványokkal rendelkeznek, felettes szintként jelennek meg. A fiókok érdekeit a régióvezetők képviselik a bankközpontban. Az igazgatóság alá tartozó fiókok különböző döntési jogosítványokkal rendelkeznek. A régióhoz tartozó, többlethatáskörrel rendelkező fiókok elnevezése kereskedelmi centrum (röviden: KC) volt, amelyek a következők voltak: Győr (1. számú KC), Székesfehérvár (2. számú KC), Kaposvár (3. számú KC), Budapest (4. számú KC), Miskolc (5. számú KC), Debrecen (6. számú KC), Kecskemét (7. számú KC) és Budapest (8. számú KC). A Postabankkal történő összeolvadás miatt szervezeti átalakításra került sor úgy, hogy alapvetően az ERSTE előzőekben ismertetett szervezeti felépítése maradt meg. Az eltérés csak annyi, hogy a fiókok új elnevezése tükrözi a működési területet is, például Baranya megye „A”, Tolna megye „B”, Somogy megye „C” stb. Az A-C jelölés adott fiók döntési szintjére utal, a legmagasabb az A-val jelölt fiókokhoz tartozik. Helyettesítés a fiókok között lehetséges. A kevés kialakított régió (3) miatt az átlagos fiókszám magas, régióként 28. Ennél több fiókkal csak a nyugati régióban rendelkezik az ERSTE. A kockázatkezelési és hitel-ellenőrzési funkciók vidéki kiépítése nem történt meg, ami egyben főváros-központúságot is jelent.

A 2002 végén 71 fiókkal rendelkező **Postabank** esetében 6 régiót alakítottak ki – egy budapesti és öt vidéki nagyvárosi (Debrecen, Győr, Miskolc, Pécs, Szeged) központtal –, amelyek területe és elnevezése is alapvetően megfelel a hatályos régióbeosztásnak. Kivételt képeznek azonban az alábbi régiók: a pécsi központú dél-dunántúli régióhoz tartozik Baranya megyén, Somogy megyén és Tolna megyén kívül Zala megye is; a győri központú régiót (amelynek elnevezése a banknál: Észak-dunántúli Régió) 5 megye (Fejér megye, Komárom-Esztergom megye, Veszprém megye, Győr-Moson-Sopron megye és Vas megye) te-

riülete alkotja. A régiók mellérendeltségi viszonya ellenére a helyettesítést Budapest látta el adott régióvezető távolléte esetén. Az átlagos fiókszám régióként 10 körüli, a régiók közötti szóródás alacsony. A szervezet decentralizáltsága az előző bankokhoz képest lényegesen magasabb.

A jelenlegi 7 régiós szervezeti felépítés kialakítására 2000-ben került sor a **Budapest Banknál**. A régiók száma ugyan megegyezik a hatályos tervezési-statisztikai régiók számával, a régiók területe azonban attól a BB-nél tér el a leginkább, amelynek gyökerei visszanyúlnak egészen 1987-ig. A bank ugyanis az energiaszolgáltató vállalatoknál, vegyipari vállalatoknál meghatározó pozíciókat szerzett. Ezen cégekre területi koncentráció jellemző (gondolva itt például Tiszaújváros környékére), így bizonyos régiók lehatárolásánál mindezt figyelembe vették. A bank régióinak elnevezése egyértelműen utal a régióközpontokra: Budapest VÜK<sup>10</sup>, Pécsi VÜK, Szegedi VÜK, Győri VÜK, Miskolci VÜK, Salgótarjáni VÜK és Székesfehérvári VÜK<sup>11</sup>. Az első három régió térbeli kiterjedése megegyezik a hatályos régióbeosztással. A többi VÜK működési területe a következő: 1. Győri VÜK: Győr-Moson-Sopron megye, Vas megye és Komárom-Esztergom megye; 2. Miskolci VÜK: Borsod-Abaúj-Zemplén megye, Hajdú-Bihar megye és Szabolcs-Szatmár-Bereg megye; 3. Salgótarjáni VÜK: Nógrád megye és Jász-Nagykun-Szolnok megye; 4. Székesfehérvári VÜK: Fejér megye, Veszprém megye és Zala megye. A vidéki régiók tehát három megyés kiterjedésűek, területük a megyehatárok által meghatározott. A régiók átlagos fiókszám 8, a budapesti régió nélkül (ahol 25 fiókja van a banknak) pedig 6, vagyis a bank fiókhálózatának méretéhez képest a régiók száma nagy, a decentralizáció jelentősebbnek ítéltető, ami gyorsabb és rugalmasabb döntéshozatal révén versenyelőnyt biztosít a banknak a konkurensekkel szemben. A VÜK-ök tényleges mellérendeltségben működnek, valamely régióvezető távolléte esetén bármelyik másik régióvezető helyettesíthet. A régióvezetők kizárólag a területükön működő fiókok teljesítményéért felelősek, így döntési kompetenciájukat is ennek megfelelően alakítják ki. Az adott régió alá tartozó fiókok számára a régióközpont fölrendelt szintként jelenik meg, amelynek döntési hatásköre a fiókokét meghaladó. A banki leányvállalatok adott régió belüli tevékenységéért a régióvezetők helyett az adott üzletág vezetői (akiknek fővárosi központjuk van) felelnek, így döntési hatáskörrel is azok rendelkeznek.



A régiós szervezeti felépítésű bankok sorában a fiókszám alapján következő **Raiffeisen** esetében is a vállalati ügyfelek kiszolgálására létrehozott fiókok nőtték ki magukat régióközponttá. A fióknyitások sorrendje: Szeged, Győr, Pécs, Debrecen, Miskolc, Kecskemét, Szombathely és Székesfehérvár. Ezen városok a bank régióközpontjai Budapest mellett. A 9 régióközpont (Budapesttel együtt) a fiókhálózathoz és a többi bankhoz képest magasnak tűnik. Mindez a bank lapos, ezáltal rugalmasabb, ügyfélhez közelebb lévő, tudatosan felépített szervezeti struktúrájából adódik. A régiók általában két megyések<sup>12</sup>, kivételt képez ez alól a hárommegyes Észak-keleti Régió, illetve Déli Régió. A fentiekben leírtak miatt lapos és ezzel egyidejűleg mátrix jellegű szervezeti struktúrája is jelentős szerepet játszott a bank elmúlt időszakban produkált kimagasló eredményeiben. A mátrix szervezetről adódóan ugyanis a régióvezetők nemcsak az adott régióért, hanem a régióban lévő valamennyi – beleértve a leányvállalatokat (például lízing) is – üzletágért felelősek. Emiatt hatáskörük és mozgásterük lényegesen nagyobb a többi bank régióvezetőihez képest, ami a bank számára jelentős versenyelőnyt biztosít az ügyfelekért folytatott éles versenyben. Ezen felül ugyancsak versenyelőnyt biztosít a bank számára a régióvezetők közötti keresztirányú helyettesítés (például a pécsi régióvezetőt helyettesítheti akár a szegedi, a miskolci stb. régióvezető) lehetősége, azaz távollét esetén nem kell budapesti döntéshozóra várni, hanem gyakorlatilag bármelyik régióvezető dönthet. A bank rugalmasan és gyorsan képes kiszolgálni ügyfeleit, ami különböző felmérések<sup>13</sup> tanúsága szerint különösen a vállalati ügyfelek esetén bír kiemelt fontossággal.

Az **IEB** tevékenységének bővülésével és üzleti partnerei számának növekedésével párhuzamosan 1991-ben kezdte meg országos fiókhálózatának kiépítését. Az első vidéki hálózati egység Pécssett nyílt meg, amelynek elnevezése – utalva a kiszorgálandó több megyés működési területre – Pécsi Területi Igazgatóság lett. Elnevezése azóta sem változott, mivel az **IEB**-fiókkal nem rendelkező Tolna megye Pécshez közelebb eső területeit a Pécsi fiók, Kaposvárhoz közelebb eső területeit a Kaposvári Területi fiók szolgálja ki. Összességében tehát megállapítható, hogy a Pécsi, illetve Budapesti Területi Igazgatóság elnevezés használata félrevezető, hiszen 2-nél több szinttel rendelkező szervezeti felépítése nincs a banknak. A fiókoknál használt területi jelző utal arra, hogy 1–1 fiók egy nagyobb terület kiszolgálásában vesz részt

(hiszen nem minden megyében van **IEB**-fiók). S a továbbiakban felsorolandó bankokhoz hasonlóan erős főváros-központúság jellemzi a bankot.

A 2-nél több szintű szervezeti felépítéssel nem rendelkező, de országos fiókhálózatú bankok közül a **CIB**, **HVB**, **Konzumbank**, **MKB** és **Volksbank** esetében is decentralizált szervezettel találkozhatunk elsősorban a vállalati hitelezéssel foglalkozó fiókok szintjén. Ezen fiókok ugyanis nagyobb döntési hatáskör formájában emelkednek ki a hálózathoz. A döntési szint meghatározásakor pedig figyelembe veszik az adott városban működő többi bankvezető hatáskörét, ily módon nem kerülnek a piacon versenyhátrányba. Az előzőekből következően ezen bankok esetében is a vidéki megyeszékhelyek (különösen: Debrecen, Győr, Miskolc, Pécs, Szeged, Zalaegerszeg, Székesfehérvár, Kecskemét, Salgótarján) vannak preferált helyzetben. A lakossági fiókoknál változatlanul erős a főváros-centrikusság. A fiókvezető minimális döntési hatáskörrel van csak felruházva, a lakossági üzletágban dolgozók feladata pedig elsősorban az ügyfélkiszolgálásra korlátozódik. Emiatt az egyes területek differenciált helyzetét, eltérő adottságait nem vették figyelembe. Leányvállalataik önálló jogi személyek, így azok vezetőihez telepítik a hatásköröket is, amire ugyancsak erős főváros-központúság jellemző. A **CITIBANK** elsősorban az **ING Bank** magyarországi lakossági üzletágának, valamint kis- és középvállalati ügyfélkörének és fiókhálózatának akvizíciója révén növelte ügyfélbázisát és fiókjai számát 2002-ben. Mondhatni a bank még csak hálózatépítése elején tart. Emiatt a fiókok önállósága meglehetősen szűk, rendkívül erős a főváros-központúság. Ennek érzékeltesítésére szolgálnak a következő példák: vállalati hiteligeny esetén a fiók összegyűjti az ügyféltől az anyagot, majd Budapestre továbbítja, ahol azokat feldolgozva hozzák meg a budapesti döntéshozók a hitelezésre vonatkozó döntést, pozitív hiteldöntés esetén a hitelszerződés elkészítése szintén Budapesten történik, a hitelszerződések aláírása az ügyféllel és a hitellehívás intézése azonban már a fiók feladata stb.

## Összegzés

Összességében a bankok hálózat-felosztási gyakorlatát megvizsgálva megállapítható, hogy a bankok szervezeti struktúrájuk konkrét kialakításáról szabadon döntenek, jogszabályi előírások nincsenek. Az egyszer kialakított struktúrák nem tekinthetők állandónak és öröknek, a működési környezetben, a



tulajdonos személyében, a követendő üzleti stratégiában stb. beállt változásokhoz igazodva módosulhat. A szervezet kialakításánál, a régióközpontok, illetve plusz jogosítványokkal felruházott fiókok kijelölésénél figyelembe vehető szempontok a teljesség igénye nélkül:

- A bank mérete, eredményessége (különböző mutatók például mérlegfőösszeg, létszám, ROE stb. alapján) és területi eloszlása (fiókhálózat nagysága és kiterjedtsége): minél nagyobb egy bank és/vagy több alkalmazottat foglalkoztat, annál valószínűbb a többszintű hierarchikus szervezet kiépítése; egy kisebb hálózatot, kevesebb létszámmal működtető banknál nagyobb a valószínűsége a centralizációnak; hatékonysági problémákkal küzdő szervezet esetén törekvés jellemző a centralizációra.
- A bank termék- és szolgáltatáspalettája, célpiaca és annak nagysága: a közép- és nagyvállalati ügyfelek testre szabottabb kiszolgálást igényelnek, ami a decentralizáció mellett szól; a lakossági üzletágnál (az OTP-t, K & H-t leszámítva) lényegesen nagyobb fokú koncentrátság jellemző a termékek tömegszerűségéből, standardizálhatóságából adódóan.
- Történeti meghatározottság (path dependence/historical determinism): a korábban is nagyobb területi egységre felosztott hálózattal rendelkező bank nagyobb valószínűséggel épít ki decentralizáltabb szervezetet; a külföldi tulajdonos saját országában alkalmazott és bevált gyakorlatát „átülteti” a hazai bankhoz.
- A bankvezetés stratégiája, az ellenőrzés típusa: az a tény, hogy egyes bankok jobban koncentrálnak az ügyfél-kapcsolatokra, míg mások az egyes műveletfajtákra, szintén befolyást gyakorol az ellenőrzés centralizálására; a felelősség delegálásának foka a vezetés centralizációra, illetve decentralizációra vonatkozó nézeteitől függ; be- és elszámoltató típusú vezetés centralizációra törekszik.
- A település helyi gazdaságban, településhierarchiában, foglalkoztatásban, társadalomban, az élet más területein betöltött központi szerepe, jelentősége: minél nagyobb adott település központi szerepe adott területi egységen belül, annál nagyobb valószínűséggel „pályázhat” bankközponti szerepkörre.

Összességében tehát levonható az a következtetés, hogy a vidéki székhellyel alapított bankok hiánya ellenére Debrecen, Győr, Miskolc, Pécs és Szeged (tehát a településhierarchia magasabb fokán álló nagyvárosaink) már a kezdeti fióknyitásokkor előnyt élvezett más településekkel szemben, majd a későbbi hálózat-

bővüléskor ezen előnyüket megtartva, pozícióikat megerősítették. Az időközbeni decentralizációval regionális igazgatóságok központjává, régióközponttá nőttek ki magukat, illetve régiós szervezeti felépítés hiánya esetében a hálózaton belül többlet hatáskörök révén kiemelt fiókok központjává váltak. Mindez a magyar bank- és pénzügyi rendszer erős fővárosközpontúságát mérsékli.

#### Felhasznált irodalom

Bankoktól és takarékszövetkezetektől kapott adatbázisok.

Gál Z. (2000): A regionális tudomány új irányzata: a pénzügyi földrajz. – Tér és Társadalom. 2–3. p. 9–21.

Helyi bankvezetőkkel folytatott személyes interjúk anyagai.

Magyar Pénzügyi és Tőzsdei Almanach éves kiadásai.

Várhegyi É. (2002): Bankvilág Magyarországon. Bp., ÁPV Rt.

Vigh-Miklé Sz. (2002): Változások a pénzügyi közvetítés struktúrájában. Tanulmányok a bankszektor középtávú fejlődési irányairól. – Antalffy K. (szerk.). MNB Bankfőosztály, Budapest. p. 144-164.

Zsámboki B. (2000): A bankrendszer jövője (egy kérdőíves felmérés alapján). – MNB Műhelytanulmányok. MNB Bankfőosztály, Budapest. p. 5-43.

Wagner I. (2004): A magyar pénzügyi (közvetítő) rendszer térszerkezeti elemzése nemzetközi kitekintéssel. PhD Kézirat.

1996. évi XXI. törvény a területfejlesztésről és területrendezésről

#### Lábjegyzetek

- <sup>1</sup> A bankszektor teljesítményére vonatkozóan számos könyv, tanulmány, cikk, elemzés látott napvilágot. A bankszektor koncentrátságára vonatkozóan különösen Várhegyi (2002) könyvében olvasható részletes és nagyon alapos elemzés.
- <sup>2</sup> A bank- és pénzügyi szolgáltatások területi agglomerálódásának vizsgálatát számos egyéb tényező alapján is elvégeztem. Jelen tanulmányban – terjedelmi korlátok miatt – csak a szervezeti felépítésből levonható következtetéseket foglalom össze.
- <sup>3</sup> A bankszektor néhány jellemző 2002. évi adata tájékoztatásul: a mérlegen belül és kívül kezelt vagyon 78%-a (2001-ben 71%-a) a hitelintézeteknél összpontosult, a háztartások pénzügyi eszközeinek valamivel több mint 60%-a készpénzben és bankbetétben összpontosul, a banki mérlegfőösszeg/GDP-mutató változatlanul igen alacsony, 70% alatti, bankrendszer mérlegfőösszege a 2001. évit 14 %-kal haladja meg, majdnem eléri a 10900 Mrd Ft-ot, a bankok tőkejöveldelmezősége majdnem elérte a 19%-ot, ami csaknem duplája az EU-átlagnak, a bankszektor tőkeellátottsága stabilnak tekinthető 14%-os értékével stb.
- <sup>4</sup> A 189 szövetkezeti formában működő hitelintézet Budapesttól eltérő székhelyű, elnevezésük általában utal székhelyükre és az általuk kiszolgált helyi piac (település és közvetlen térsége) elhelyezkedésére.
- <sup>5</sup> A BB a régió szinonimájaként használja a Vállalati Üzletközpont (VÜK) elnevezést.
- <sup>6</sup> Az összehatások bankonként, sőt bankon belül is eltérnek, azonban 1-1 területen lévő fiókok esetében a fiókvezetők/regióvezetők, illetve kockázatkezelők döntési hatásköre hasonló, mivel nagyobb eltérések versenyhátrányként jelentkezhetnek adott bank számára.



- <sup>7</sup> A területfejlesztésről és a területrendezésről szóló 1996. évi XXI. törvény alapján a hatályos tervezési-statisztikai régiók: 1. Közép-Magyarországi Régió (Budapest, Pest megye); 2. Közép-Dunántúli Régió (Fejér megye, Komárom-Esztergom megye, Veszprém megye); 3. Nyugat-Dunántúli Régió (Győr-Moson-Sopron megye, Vas megye, Zala megye); 4. Dél-Dunántúli Régió (Baranya megye, Somogy megye, Tolna megye); 5. Észak-Magyarországi Régió (Borsod-Abaúj-Zemplén megye, Heves megye, Nógrád megye); 6. Észak-Alföldi Régió (Hajdú-Bihar megye, Jász-Nagykun-Szolnok megye, Szabolcs-Szatmár-Bereg megye); 7. Dél-Alföldi Régió (Bács-Kiskun megye, Békés megye, Csongrád megye).
- <sup>8</sup> A vállalati üzletágra vonatkozó régióbeosztás mellett, vele párhuzamosan, de attól eltérő lakossági régióbeosztás is létezett. Emiatt a szervezet nehezen átlátható, kezelhető volt.
- <sup>9</sup> Az ABN-Amro külön vizsgálata már nem indokolt lezárult fúziója miatt. Szükségesnek tartom azonban megjegyezni, hogy az egyetlen bank volt, amelynek régióbeosztása nem a megyerendszer határait építette, mivel az egyes fiókok vonzáskörzete is figyelembe vételre került. Ennek gyökerei a jogelődnek számító MHB létrehozásáig nyúlnak vissza.
- <sup>10</sup> A BB a régió szinonimájaként használja a Vállalati Üzletközpont (VÜK) elnevezést.
- <sup>11</sup> Várható a régiók elnevezésének változása a következők szerint: Pécsi VÜK helyett Délnyugat-Magyarországi Régió, vagyis a régió elnevezése tükrözni fogja annak földrajzi elhelyezkedését.
- <sup>12</sup> A Raiffeisen régiói (zárójelben a régióközponttal) bankon belüli szóhasználatban: 1. Központi Régió (Budapest): Pest Megye; 2. Közép-Magyarországi Régió (Székesfehérvár): Fejér megye, Komárom-Esztergom megye; 3. Észak-nyugati Régió (Győr): Győr-Moson-Sopron megye; Veszprém megye; 4. Észak-keleti Régió (Miskolc): Borsod-Abaúj-Zemplén megye, Heves megye, Nógrád megye; 5. Keleti Régió (kezdetben nyíregyházi, jelenleg debreceni központtal): Hajdú-Bihar megye, Szabolcs-Szatmár-Bereg megye; 6. Déli Régió (Pécs): Baranya megye, Somogy megye, Tolna megye; 7. Dél-keleti Régió (Szeged): Csongrád megye, Békés megye; 8. Dél-alföldi Régió (Kecskemét): Bács-Kiskun megye, Jász-Nagykun-Szolnok megye; 9. Dél-nyugati Régió (Szombathely): Vas megye, Zala megye.
- <sup>13</sup> Zsámboki (2000) tanulmányában az ügyfelek preferenciáira vonatkozó konkrét felmérési eredmények hozzáférhetők.

#### E számunk szerzői:

**Dr. HÁMORI Balázs**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. SZABÓ Katalin**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. BARAKONYI Károly**, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. VIRÁG Miklós**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **WÁGNER Ildikó**, PhD Pécsi Tudományegyetem; **GÖBÖLŐS Ágnes**, tanácsadó, Clarity Consulting Kft.; **GÖMÖRI Katalin**, tanácsadó, Clarity Consulting Kft.; **BENCSIK Andrea**, egyetemi adjunktus, Veszprémi Egyetem; **BOGNÁR Krisztina**, PhD Hallgató, Veszprémi Egyetem; **AGÁRDI Irma**, tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem.