

## **Kiss Olga - Horváth Ferenc: „A Te kalandod az én pénzemmel?...” A magánvagyon kezelés nem-pénzügyi kockázatai és a private banking fejlődésének hazai esélyei**

Közép-Európa 2007-re –tehát két éven belül–a private banking üzletág élvonalába kerül az onshore megoldások tekintetében, megelőzve ezzel Svájcot, Nagy-Britanniát, Németországot, Spanyolországot, Olaszországot és Franciaországot, –egyszóval valamennyi tradicionális piacot Nyugat-Európában. Legalábbis ez az előrejelzése az üzletág egyik legrangosabb felmérésének, a *European Wealth and Private Banking Industry Survey 2005*-ben.<sup>1</sup>

A megkérdezett –vagyonkezeléssel és private bankinggal foglalkozó– menedzserek majdnem kétharmada (62%) számít az onshore megoldások 5%-nál nagyobb növekedésére, míg ugyanezen időszakban az offshore terület növekedésére csak fele ennyien (34%) várnak.<sup>2</sup>

Egyre nagyobb szelet juthat tehát térségünknek abból a tortából, amelynek teljes globális méretét több mint 30 billió USD-ra becsüli a Global Private Banking / Wealth Management Survey. Az optimista becslésekhez a növekvő verseny-, a nyomott marzs-, és az akvizíció növekvő érzékenysége társul. A 30 országból 130 pénzügyi vezető megkérdezésével kapott adatok szerint a várt növekedés több mint kétszerese (7,5-8%) a két évvel korábbi felmérés hasonló –bár döntően még csak a nyugat-európai bankok véleményét tükröző 3%-os– adatának.<sup>3</sup>

A lehetőségek, és fokozódó verseny izgalma tehát egyszerre van jelen e területen. A kockázatkezelés egyre kritikusabb tényezővé válik. Nagy erők mozdultak meg az érték és kockázat integrált kezelését megvalósító rendszerek kiépítése irányába. A bankok számára komoly kihívást jelent a bázeli tőkeegyezmény teljesítése<sup>4</sup>, azonban –úgy tűnik– nem lesz elegendő csak a tőkével kapcsolatos előírásoknak megfelelni. Tanulmányunkban néhány olyan kockázatra hívjuk fel a figyelmet, amelyek kezelése előreláthatólag lényeges eleme lesz annak, hogy hazánk pénzügyi szolgáltatói tudnak-e élni a fejlődés kínálkozó lehetőségével.

### Bevezetés

A magánvagyon kezelés kockázatairól szólva mindenképp azt kell tekintetbe venni, hogy e vagyon számos formában megtestesülhet: pénzeszközökben éppúgy, mint ingatlanban, műtárgyakban, gyűjtemények, szellemi javakban. E tanulmányban olyan kockázatokról szeretnénk beszélni, melyek bármelyik esetben felléphetnek, a kezelt vagyon formájától teljesen függetlenül. Ez az általánosság azonban önmagában még nem definiálná tárgyunkat.

Nem-pénzügyinek nevezzük a tanulmányban a vizsgált kockázatok azon körét, amelyek nem az eszközértékekkel –sőt, egyáltalán nem is a mérlegtételekkel– kapcsolatosak. (Ezek értékváltozásával kapcsolatos kockázatok egyébként viszonylag jól körülhatárolhatóak, és a piaci mozgások figyelembe vételével számos -hagyományos és újabb- eszközzel kezelhetőek is.)

Vizsgálatunk tárgyát tehát olyan jogi és információs kockázatok képezik, melyekkel a befektetés során mind a szolgáltatónak, mind az ügyfélnek számot kell vetnie, és amelyeket –valamilyen módon– kezelniük kell. Ahhoz azonban, hogy kezelni lehessen, előbb tisztán kell látni, milyen környezetben, milyen kockázatokról is beszélünk.

<sup>1</sup> *European Wealth and Private Banking Industry Survey 2005. Executive Summary* by: IBM Business Consulting Services, 27.o.

<sup>2</sup> i.m. 28.o.

<sup>3</sup> Bruce Weatherhill: „2005 PricewaterhouseCoopers Global Private Banking / Wealth Management Survey” in: *Private Wealth Management*, 2006, 16.o.

<sup>4</sup> „Bázel II. - Bankok mondják. Mozgó célpont(ban)” in: *Bank & Tőzsde*, 2003. június 30.

Ha magánvagyon-kezeléséről beszélünk, akkor – hazai viszonyok között mindenképpen, de nemzetközi téren is- elsősorban a private banking tevékenység jut eszünkbe. A két terület nem esik ugyan egybe, de a private banking szolgáltatási körében gyakran kínálnak vagyonkezelést, illetve ennek egy speciális formáját, -az angolszász országokban általában az örökösödés szempontjából kivételesen kedvező trust-ot. A másik oldalról pedig a magánvagyon kezelés területén a kockázatmenedzsment legkidolgozottabb formája éppen a banki kockázatkezelés, így két oldalról is indokolt hát, hogy erről e területről indítsuk vizsgálódásainkat.

Szükségképpen túl kell azonban lépni a banki kereteken. Ennek egyik oka, hogy a vagyonkezelés még a magánvagyon esetében sem fedhető le a hagyományos private banking tevékenységekkel. Jogi értelemben mindenképpen külön kategóriát jelent, -így e terület a jogi kockázatainak önálló vizsgálata nem igényel különösebb magyarázatot.

A szabályozási keretek vizsgálata azért is indokolt, mert – mint látni fogjuk- az információs kockázatok nemcsak a private banking tevékenységben lépnek fel. Ugyanezekkel találkozunk bárki, aki magánvagyon kezelésére vállalkozik, mint ahogy azok is, akik személyes pénzügyi tanácsadással, személyes –vagy családi– pénzügyi tervezéssel foglalkoznak. Történelmileg tekintve fordított a helyzet: a professzionális vagyonkezelés, a személyes pénzügyi tervezés és tanácsadás fejlődése szolgált olyan szakmai szempontokkal, melyek lehetővé tették számunkra, hogy megragadjuk a kockázatok speciális, eddig kevésbé vizsgált csoportját a private banking – illetve a magánvagyon kezelés területén is.

## A piaci környezet

A pénzügyi piacra, a biztosítási piacra, valamint a tőkepiacra vonatkozó szabályozások utóbbi tíz évben hazánkban végbement változása már nem csak az európai uniós szabályozáshoz való közelítést szolgálta, hanem az ezt követő időszak –immár globalizált méretű- versenyére is igyekezett felkészíteni a hazai piac résztvevőit.

Ebben a versenyben ugyanis nemcsak a piacon kínálattal résztvevő szolgáltató szervezetek, hanem a Felügyeleti hatóság, és az ügyfelek teljes köre is komoly kihívásnak vannak kitéve.

Sajnos Magyarországon az utóbbiak –a megtakarítással rendelkező, befektetni szándékozók- jó része még mindig nincs egészen tisztában azzal, hogy az említett piacokon való részvétele milyen előnyöket, -illette milyen kockázatokat jelent(het) számára...

Ez persze nemcsak az ügyfelek hibája! A pénzügyi közvetítő piacok hazai fejlődésének utóbbi másfél évtizednyi fejlődése kevésnek bizonyult ahhoz, hogy a korábban kiesett negyvenéves lemaradás után a magyar betétes, -illette befektető-, a semmiből felzárkózzon a nyugat-európai országok pénzügyi kultúrájához, -kultúráltságához.

A hazai piacon az utóbbi években a kereskedelmi bankok egy része fejlődési lehetőséget lát(ott) a private banking tevékenységben, -s intenzív fejlesztésbe kezdtek. Ennek eredményeként ma már az országos fiókhálózáttal bíró bankok többsége rendelkezik private banking üzletággal.

10 éve még ismeretlennek számított Magyarországon a private bankig; -az „első fecske” a ’90-es évek II. felétől jelent meg a hazai piacon.

Úgy tűnik, hogy az 1998. évi tőzsdei visszaesés is segítette az üzletág fejlődésének hazai beindulását; -ugyanis az ekkor bekövetkező nagy tőzsdei bukások is abba az irányba terelték a befektetőket, hogy a saját spekuláció helyett inkább szakemberek tanácsát vegyék igénybe pénzügyi elhelyezésekor.

## A szolgáltatók

Nyilvánosság számára hazai bankok közül a következők kínálnak private banking szolgáltatást:

BNP-Paribas	IEB	OTP
CIB	ING	Raiffeisen
Citibank	K&H	Takarékbank
HVB	MKB	

Az elérhető adatok szerint a private bankinggel foglalkozó bankoknál a kezelt vagyon általában több tíz Mrd Ft, -de előfordul 100Mrd Ft feletti vagyontömeg is)

A felsorolt bankokon kívül szervez(het)nek még különféle vagyonkezelési tranzakciókat

- Ügyvédek
- Adószakértők, könyvelők
- Ingatlanközvetítők
- Műkereskedők, aukciósházak

Utóbbi csoportosításban felsoroltakat ugyan nem tekinthetjük a szabályozott private banking piac szereplőinek, -azzal azonban, hogy a jogalkotó e szolgáltatókra is kiterjesztette a pénzmosás megelőzéséről és megakadályozásáról szóló törvény személyi hatályát- közvetve elismerte, hogy ezen szolgáltatók is részt vesznek nagyobb értékű vagyonmozg(at)ások lebonyolításában.<sup>5</sup>

## Az ügyfelek

Az „ideális ügyfél” kiválóan jellemezhető azzal, ahogy a Magyar Külkereskedelmi Bank szólítja meg ügyfeleit:<sup>6</sup>

- „Megteremtette már saját maga és családja részére a stabil hátteret, ami egyben anyagi függetlenséget is jelent, és ezt a jövőben is biztosítani szeretné szeretteinek.
- Fontos számára eddigi munkájával megszerzett vagyona, jövedelme értékének megőrzése, gondozása, tovább gyarapítása.
- Hivatását magas színvonalon, professzionális módon űzi, ennek megfelelően törekszik idejének minél hatékonyabb beosztására, a gyors, rugalmas ügyintézésre minden területen.
- Szabadidejét nyugodtan, a lehető legjobban kihasználva - családjával, pihenéssel, hobbijával - szereti eltölteni.”(MKB)

Az ügyfélkör a kényelmet –ízlés szerint a luxust vagy éppen a szolgáltatások árazását kevésbé terhelő szolidabb megoldásokat – de mindenképpen a tökéletes kiszolgálást keresi, igényli. A kezelendő vagyon tekintetében 100 000 USD számít a nemzetközi felmérésekben a „tehetőség” alsó határának. Hazánkban a private banking ügyfélkörbe való tartozáshoz –bankonként változó nagyságú- jellemzően 20-40 millió Ft közötti likvidnek tekinthető vagyonértéket kell felmutatni. Az ekkora vagyonértékkel rendelkező személyek számát becslések kb. 40.000 -re teszik Magyarországon.

Az elmúlt tíz évben fejlődött a befektetők –pénzügyi szolgáltatásokhoz való- hozzáállása is:

- korábban a gyors vagyongyarapítás volt az elsődleges cél;
- ma már inkább a meglévő vagyonérték megőrzése; -a növekedést elfogadják közép-, illetve hosszabb időtávon is.

<sup>5</sup> A pénzmosás megelőzéséről és megakadályozásáról 2003. évi XV. tv. részletes indokolása

<sup>6</sup> [http://www.mkb.hu/gray\\_lakosság/private\\_banking/private\\_banking.mkb](http://www.mkb.hu/gray_lakosság/private_banking/private_banking.mkb)

## A tevékenység

A private banking tevékenység – függetlenül attól, milyen hagyományokból épült fel, és hányféle különböző szolgáltatási kör és filozófia tartozik hozzá - általában olyan komplex szolgáltatás-csomagot jelent, amelyben a pénzügyi-, befektetési-, finanszírozási-, tanácsadási-, tervezési-, bankkártya-, s egyéb kiegészítő szolgáltatások mellett jelen lehetnek más jellegű, a vagyon kezelésével kapcsolatos kiegészítő tevékenységek is.

A privát banki szolgáltatás területei általában a következők:

- *befektetési és a pénzügyi tanácsadás* esetében az egyes befektetési döntéseket a kliens hozza meg privát bankára ajánlásai alapján,
- *portfoliókezelés* esetében az ügyfél szabad kezet ad a bank szakemberének, hogy az előre meghatározott célok érdekében az ügyfél egyedi céljainak megfelelően kezelje a vagyont,
- *pénzügyi tervezés* igénybevételekor az igénybevevő életpályájához igazodóan hosszú távú tervek megvalósításához nyújtanak segítséget.

A private banking egészen speciális területét jelenti a „klasszikus” magánvagyon-kezelés, amely már túlmutat a banki tevékenységen, -s valóban személyre szabott szolgáltatás biztosítását jelenti. Private banking üzletágat fenntartó hazai bankok közül ezzel már nem is mindegyik foglalkozik. Igen nagy szakértelmet, bizalmat, -illetve felelősséget igényel ez a tevékenység. Ebben etalonként a svájci bankok magánvagyon-kezelési tevékenységét lehetne említeni, -ahol a bankbiztonság és diszkréció magas foka azzal is együtt járt, hogy az igazi partnership keretben működő privát bankár teljes vagyonával felel a rá bízott javakért. A modern private banking számára ez a forma mégsem mondható tipikusnak, hiszen a mai privátbankárok legtöbb esetben banki alkalmazottak, -tanácsadó, vagy ügyfélreferens megnevezéssel.

## Vagyonkezelés

A magánvagyon-kezeléssel alapvető probléma Magyarországon, hogy a magyar jog nem ismeri a vagyonkezelési szerződést a magánvagyonok esetében.

Több helyen megjelenik ugyan a hazai joganyagban a vagyonkezelés, -de nevesített szerződéként csak az állami vagyonrészek kezelése esetében a Kincstári Vagyoni Igazgatóság, illetve az ÁPV Rt. tevékenységének szabályozása tekintetében fordul elő.

A polgári jogviszonyok körében is megjelenik a vagyonkezelés, -bár csak érintőlegesen. A Ptk. különös része -a nevesített szerződésfajták között- nem tartalmaz rendelkezéseket erre a szerződésre.

A Vagyonkezelés igen szétterjedt fogalomhasználatát tapasztalhatjuk a magyar jogban. Több helyen, többféleképpen definiálva találjuk meg, -így jelent:

Hit. szerint – az önkéntes kölcsönös biztosító pénztárak-, valamint a magánnyugdíj pénztárak részére történő vagyonkezelést

Ptk. szerint – gondnok vagyonkezelése a cselekvőképesség korlátozásakor

Csjt.-ben – kiskorú vagyónának kezelése a szülő, illetve a gyám részéről

Áht.-ben – a kincstári vagyon tekintetében a KVI, az ÁPV Rt., egyéb költségvetési szervek vagyonkezelési felelőssége

Btk.-ben – a hűtlen kezelés büntetőjogi tényállása

Jelent továbbá:

Önkormányzatok körében – az átadott állami vagyonnal való gazdálkodást

Csodeljárásban – eszközállomány menedzselést

Ingatlankezelésnél – kezelést, bérbeadást, hasznosítást

Tartalmában vagyongazdálkodás-típusú ügyleteket a gyakorlatban a Megbízási szerződés keretében lehet jelenleg lebonyolítani, -amire azt mondhatjuk, hogy mindenképpen több-, mint a semmi, - de a private banking tevékenység –ezen belül is a magánvagyongazdálkodás- fellendüléséhez nem elégséges bázis.

Befektetési szolgáltatásokkal kapcsolatban vegyülhetnek ebbe a jogviszonyba a bizomány egyes elemei, ami a jogviszony garanciális elemeit növelheti, -de a bizományi szerződés alapvetően nem a vagyongazdálkodásra lett kitalálva.

Jelen tanulmány keretében nem fejtjük ki részletesen, hogy a Ptk. születésének időpontjában - az '50-es évek végén- a magánvagyongazdálkodás jogi védelmének miért nem biztosítottak prioritást.

Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete tevékenységi körében –a maga eszközeivel- igyekszik a bankok tevékenységét ellenőrizhető keretben tartani, -de ez nem jelenti azt, hogy az ügyletek polgári jogi tartalmát értékelje, amennyiben az nem kirívóan jogellenes. Az utóbbi években nem egy példát lehetne mondani, amikor a pénzügyi-, vagy tőkepiaci szolgáltató a számára kiadott engedélyében foglaltaktól eltérő, illetve azon túlmutató tevékenységet végezett. Ilyen esetben a Felügyelet –ha utólag is- de határozottan szankcionálja a szolgáltatót.<sup>7</sup>

Szintén a befektetőt védeni szándékozó garanciális szabályként működik, hogy az ügyfél kockázatviselési képességét köteles felmérni- és értékelni a befektetési szolgáltató, -ennek keretében az ügyfelet a lehetséges kockázatokról megfelelő módon tájékoztatni-, valamint ennek tudomásulvételéről írásban nyilatkoztatnia kell a szolgáltatónak.

## **A vagyontárgyak különböző jellegéből adódó eltérések**

Tulajdonjogi szempontból a kezelése átadott vagyon lehet

- egyéni tulajdon: tipikusan a magánvagyongazdálkodás, -élvezetük kizárólagos;
- valamilyen csoport tulajdonában lévő vagyon: pl. a szövetkezeti, -élvezete zárt körben megosztott;
- közösségi vagyongazdálkodás: állami, önkormányzati vagyongazdálkodásrészek, -a haszon élvezete társadalmasított.

A tulajdonjog alapján csoportosított vagyongazdálkodás filozófiájukban is eltérő, -eszerint:

- egyéni vagyongazdálkodás esetében: a vagyongazdálkodásra vállalt kockázat –elvileg- korlátlan is lehet; - ide kell majd utalni a kockázatzárással kapcsolatban. Végző soron a cím erre utal!
- közösségi vagyongazdálkodás esetén: a vagyongazdálkodás minimális kockázat mellett történjen;
- csoportvagyongazdálkodás esetében: kockázatzárállás a két szélsőérték között bárhol elhelyezkedhet.

## **A vagyongazdálkodásra alkalmazott szervezeti formák**

A vagyongazdálkodás a fejlett tőkepiaccal és gazdasággal rendelkező országokban legfőképpen az egyéni (magán)vagyongazdálkodást érinti; ahol a vagyongazdálkodásra különböző szervezeti formák alakultak ki, így –a kontinentális jogban ismeretlen Trust mellett-, a Foundation a jellemző szervezeti keret.

---

<sup>7</sup> A Kereskedelmi és Hitelbankot 20 millió forintra, a bank brókerceget, a K&H Equitiest 10 millió forintra bírságolta a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete a Pannonplast Rt.-ben történt befolyásszerzés kapcsán.  
<http://www.fn.hu/index.php?cid=71703>

A Foundation elsősorban közösségi vagyonok kezelésére, és konkrétan meghatározott célnak megfelelő működtetésére alkalmas szervezet. A Foundation (alapítvány) lehet non-profit, illetve vállalkozási alapon működő is.

A hazai jogban az alapított-típusú vagyonok ilyen kettőssége úgy képes megjelenni, hogy amennyiben a vagyon non-profit szervezetként működik, akkor alapítvány, -ha profit célú működésre hozták létre, akkor alap lehet.

Vagyonkezelésre alkalmazott szervezeti formák a vagyon jellegétől függően is eltérőek lehetnek, attól függően, hogy

- materiális vagyon,
- pénz, pénzügyi alapok vagyona,
- szellemi termékekben megtestesülő vagyon.

### *Materiális vagyonok kezelése*

A materiális vagyonokat, illetve azokkal kapcsolatban a kezelőtől elvárt feladatot alapvetően két részre oszthatjuk:

egyik esetben a vagyon tényleges kezelése a feladat (vállalat működtetése, ingatlan hasznosítása, ingóságok kezelése),

a másik esetben a vagyonkezelés inkább egy olyan jogi aktus, melyet elsősorban adózási szempontok motiválnak.

A materiális vagyonok kezelése körében a tényleges működtetésére irányuló tevékenységet nem érzem a befektetési döntések –téma szempontjából fontos- körének; -ez gyakorlatilag a termelés folyamatának irányítását jelenti. Bizonyos értelemben komplexebb tevékenységet igényel, -ugyanakkor az így hasznosított vagyon kevésbé tekinthető likvidnek, az e körben meghozott befektetési döntés megváltoztatása csak nagyobb veszteségek árán, s hosszabb időtávon képzelhető el.

A materiális vagyonnak egy igen érdekes, külföldön már fontos -és Magyarországon is erősödő- piaca a műkincsekkel, művészeti alkotásokkal kapcsolatos vagyonbefektetés.

A bank felméri a befektető személyes igényét, kidolgozza a személyre szabott stratégiát, javaslatokat ad a gyűjtemény felépítésére, menedzselésére. Szakértői folyamatosan műkincspiace információkkal, elemzésekkel segítik a befektetőt, képviselik az aukciókon vagy a magán-tranzakcióknál, kutatják a nemzetközi piacot. Megvédik az ügyfelet a pénzmosás, a hamis és kétes eredetű műtárgy vásárlásának kockázatától. A befektetés realizálásakor pedig segítenek a műtárgynak új tulajdonost keresni.<sup>8</sup>

### *A pénzügyi vagyonok kezelése*

A pénzügyi vagyon kategóriájába minden likvid ingó eszköz -a pénzen túl az értékpapírok: állampapír, részvény, a kötvény, hitellel, jelzáloglevél, közraktárjegy, váltó stb.- beletartozik.

---

<sup>8</sup> „Európában 8 milliárd euró, míg az Egyesült Államokban 10-17 milliárd dollár az aukciósházak és galériák éves forgalma. Szakértők szerint azonban ez csak a jéghegy csúcsa. Becslések szerint ezek az összegek a valós éves forgalom legfeljebb 20 százalékát teszik ki, mivel a műtárgyak java nem a nyilvánosság előtti aukciókon cserél gazdát.”

”Magyarországon a helyzet más: bár nálunk is van néhány tétova lépés ez irányba a privát banking szolgáltatások keretében, ez a piaci rész mégis igencsak lefedetlen. Pedig Magyarországon évente 4-5 ezer festmény cserél gazdát az aukciókon és vélhetően ez is csak a valós forgalom 20 százaléka, a nemzetközi összevetést alapul véve.”

”A tények is ezt mutatják: az elmúlt 3 évben a magyar művészeti index – kizárólag az aukciókon elért adatokat alapul véve – 18,2 százalékkal haladta meg a rekordot rekordra halmozó BUX indexet.” (<http://www.fn.hu/index.php?id=10&cid=106243>)

Ezek vagyonkezelése azért külön kategória, mert a vagyonkezelő ezen eszközök között -az átruházó vagy megbízó utasításai és elvárásai szerint- nagy szabadsággal átközlekedhet, azokat az elérni kívánt cél érdekében bármikor-, bármelyikbe legjobb belátása szerint transzformálhatja.

Fontos rögzíteni, hogy az angolszász jogban a diszkrecionális trust részére történő vagyonátadás végleges átengedést jelent, -a kezeléssel kapcsolatos elveket a vagyon átadása előtt rögzítik, -a kezeléssel kapcsolatos döntésekbe az átruházó későbbiekben közvetlenül már nem szólhat bele!

A vagyonkezelőtől –minden jogrendszerben- elvárható, hogy az átruházó vagy megbízó aktív partnere legyen. A vagyonkezelő köteles megóvni, növelni és menedzselni a rábízott pénzügyi eszközöket, -oly módon, mintha az a legjobb barátjává vagy hozzátartozójává lenne.

Az új Polgári Törvénykönyv koncepciójában ezzel kapcsolatban implicit megjelenik a „jó gazda gondosságának” fogalma, ami lényegében az adott helyzetben általában elvárható magatartás bizonyos magasabb fokozatát is kifejezi.<sup>9</sup>

### *Szellemi termékek vagyonkezelése*

A szellemi termékekben (szabadalomban, szerzői jogban, márkanevben-, know-how-ban, gyógyszerek- és kozmetikumok egészségügyi regisztrációjában stb.) megtestesülő vagyonok menedzselése különleges területe a vagyonkezelésnek.

Ez a terület a az átlagosnál lényegesen nagyobb hasznot hozhat, viszont az elvárás is sokkal nagyobb. Ennek elsődleges oka, hogy a szellemi termékek értéke igen érzékeny, és sokban függ magától a vagyonkezelőtől (ez nem áll fenn például a pénz esetén, amelynek értéke a vagyonkezelőtől teljesen független). A szellemi termékek vagyonkezelése feltétlenül igényli a kezelő teljes alkalmazási területet lefedő abszolút informáltságát.

## **Magánvagyonok bizalmi kezelése Magyarországon**

A magyar jog jelenleg még mindig csak általánosságban foglalkozik a vagyonkezelés kérdésével, -és csak ott megy bele a részletekbe, ahol az elkerülhetetlen. Gyakorlatilag csak az állami vagyon-, illetve a különböző pénzügyi alapok kezelésével kapcsolatban találunk megfelelő szabályozást. A magánvagyonok kezelésére csak az 1959. évi Polgári törvénykönyv kötelmi részének –ma már túlhaladott- keretszabályaiból lehet összeállítani valamiféle szerződést, amelynek hiányosságai a szerződő felek bármelyikének jogérvényesítéskor tűnhetnek elő.

Magyarországon a magánvagyonok kezelésével kapcsolatban inkább az adócsalás-, míg a fejlett tőkepiacú országokban az adóelkerülés (azaz az adófizetés minimalizálása legális eszközökkel) a jellemző. Az utóbbiakban az adóelkerülés mellett a vagyonkezelés másik célja a vagyon-, a befektetés védelme mellett, a későbbi örökösödés egyszerűsítése.

Az új Ptk. koncepciójának kidolgozása során felvetődött, hogy –az egyes szerződéstípusok fejezetben, a koncessziós szerződésről és vagyonkezelési szerződésről a Polgári törvénykönyvbe illő általános normák megalkotása mellett- a sajátos bizalmi (fiduciárius) vagyonkezelés szabályait is rögzíteni kellene. Ezzel a magyar jogban német Treuhand-hoz, illetve az angol Trust-höz hasonló intézmény jöhetne létre.

---

<sup>9</sup> <http://www.extra.hu/verebics/PTKdologijog.htm>

A hazai magánvagyonok kezelésére -a gazdasági rendszerváltást követő másfél évtizeddel- még az a jellemző, hogy az újonnan létrejött -de már explicit kifejezhető- vagyonok többségét (elsősorban a működő vállalkozásokét) még az elsődleges tulajdonos közvetlenül kezeli.

A korábbi –emberöltőkön, esetenként évszázadokon át- halmozódott nagy magánvagyonok részben a II. Világháború alatt emésztődtek el, majd a későbbi államosítással tűntek el végképp Magyarországról.

Az újravagyonosodás elmúlt 20 évében ugyanakkor még nem jelentek meg azok a hatóerők, melyek egykoron pl. a Hitbizomány intézményének fontosságot adtak. A vagyonok kezelése az elmúlt években még egy kézben megoldhatónak tűnt, -illetve vagyonok szétaprózódása ilyen rövid időtávban még nem jellemző.

Ugyanakkor több vagyontulajdonos felismerte, hogy a mind komplexebbé váló pénz-, illetve tőkepiaci folyamatokban nem tudják a sikeres befektetéshez szükséges időt és figyelmet a vagyonukra fordítani. A bankbetétként történő „kockázatmentes” elhelyezést viszont túlságosan alacsony hozammal kecsesgetőnek tekintik...

A vagyonosoknak ez a köre az, aki ma már szívesen keresi a privátbanki szolgáltatásokat, -illetve bízná vagyonának valamilyen hányadát egy bizalmi vagyonkezelőre.

Általában elmondhatjuk, hogy Magyarországon a private banking-t, és a bizalmi vagyonkezelést megegyezőnek tekintik, -bár a nyújtott szolgáltatásokban tekintetében jelentős eltérések lehetnek.

Nem minden esetben konzekvens továbbá a vagyonkezelés, és a portfóliókezelés fogalmának használata sem. Ennek tisztázása végett a jelenleg hatályos jogi szabályozás szövegét kell tekinteni, amely részben a Hit.-ben<sup>10</sup>, illetve a Tpt.-ben<sup>11</sup> található meg.

*Önkéntes kölcsönös biztosító pénztárak és a magán-nyugdíjpénztárak részére történő **vagyonkezelés***: az Önkéntes Kölcsönös Biztosító Pénztárakról szóló 1993. évi XCVI. törvény alapján működő önkéntes pénztárakkal-, illetve a magánnyugdíjról és a magán-nyugdíjpénztárakról szóló 1997. évi LXXXII. törvény alapján működő pénztárakkal kötött szerződés alapján, az abban meghatározott feltételek mellett a pénztár **vagyonával kapcsolatos tulajdonosi jogok meghatározott körben történő gyakorlása és kötelezettségek teljesítése, így különösen egyes vagyontárgyak működtetése és a befektetett eszközök értékesítése és ismételt befektetése a vagyon gyarapítása érdekében.**

*Portfóliókezelés*: az a tevékenység, amelynek során a befektető meghatározott eszközei azzal a céllal kerülnek a portfóliókezelési tevékenységet végző szervezet (hitelintézet, befektetési vállalkozás, befektetési alapkezelő) rendelkezése alá, hogy meghatározott feltételek mellett, egyedi módon, **a befektető által adott megbízás alapján** befektetési eszközökbe fektesse és **kezelje a befektető javára** azzal, hogy **a befektető** a megszerzett **befektetési eszközökből eredő kockázatot és hozamot**, így különösen annak nyereségét és veszteségét, **közvetlenül viseli.**

***Befektető***: az a személy, aki a befektetési szolgáltatóval, befektetési alapkezelővel, árutőzsdei szolgáltatóval, vagy más befektetővel kötött szerződés alapján saját vagy más pénzét, egyéb vagyontárgyát részben vagy egészben a tőkepiac, illetve a tőzsde hatásaitól teszi függővé, kockáztatja.

### ***A magyar jogi szabályozás sajátosságai***

Összességében azt mondhatjuk, hogy a hatályos magyar jogban -szétszórva és különböző szintű jogszabályokban megtalálható ugyan a vagyonkezelésre vonatkozó jogi szabályozás, - azonban kijelenthető az is, hogy a piacgazdasági környezetben, fokozódó nemzetközi versenyben, a nem megfelelő-, illetve félreérthető hazai szabályozás, -és az ennek „köszönhető” bizalmatlanság és bizonytalanság-, komoly versenyhátrányba taszítja a hazai private banking-piac szereplőit.

<sup>10</sup> Hitelintézetekről és pénzügyi vállalkozásokról szóló 1996. évi CXII. Tv.

<sup>11</sup> Tőkepiacról szóló 2001. évi CXX. tv.



Amennyiben valóban sikerül az új Ptk. dologi jogi részének koherens átdolgozása, akkor van esély a magánvagyon-kezelés jogi alapjait is biztos bázisra helyezni. A sok helyen, és sokféleképpen történő szabályozás a vagyonnal rendelkező részére nem sugall jogbiztonságot, és nem tömi be egyértelműen a meglévő joghézagokat sem.

Megemlíthetjük továbbá -a követelések érvényesítésével kapcsolatban- a jogosult által bejárando „Kálvária”-t, amennyiben a legális -bíróági- út- valamennyi „stációt” kívánja bejárni...

Ugyanakkor érdekes, hogy a hűtlen vagyonkezelő büntetőjogi felelőssége a polgári jogi felelősségénél jobban kidolgozott!<sup>12</sup> Ez részben azt sugallja, hogy az adott pönália gyakori, ezért körültekintő büntetőjogi szabályalkotást igényel, illetve azt, hogy jól körülírt –megelőző- polgári jogi szabályozás helyett, inkább a büntető jog eszközével „utólag kívánjuk oltani a tüzet”...

A bírói gyakorlat ugyanakkor ténylegesen azt mutatja, hogy az e tényállásra alapozott személyes felelősségre vonás meglehetősen ritka hazánkban.

Elvárható lenne, hogy a polgári jog körében hasonló is alapossággal legyenek körülírva a vagyonkezelési szerződés fontos elemei, illetve az ebből fakadó felelősség. Ennek keretében szabályozásra kerülhetne a bizalmi (fiduciárius) vagyonkezelés, -mint az idegen magánvagyon feletti diszponálás különleges esete.

Ez azt jelentené, hogy az eddigi dologi típusú szabályozás után, az új Ptk.-ban a tulajdonjog lényeges elemei egyenként is kiemelésre kerülnének, -így a tulajdonjog, a birtoklástól és a rendelkezés jogától jobban külön tudna válni. Ezzel megeremtődne a lehetősége annak, hogy akár -az angolszász jogban ismert- Trust intézményéhez hasonló szervezet is létrejöjjön, -ami jelenleg ismeretlen a magyar jogban.

A magánvagyon-kezeléssel kapcsolatos alapfeltételnek tekinthetjük, hogy meg kellene teremteni a magántulajdon védelmének megfelelő jogi eszközeit, -amely korábban csak az állami vagyon sajátja volt.

Lényeges lenne, hogy a vagyonkezelői tevékenységnél a vagyonkezelő a tulajdonosi jogok teljes körének gyakorlására is felhatalmazást kaphasson, -ugyanakkor a vagyon tényleges tulajdonosa a vagyon sorsát illetően teljes jogbiztonságban legyen, -s követeléseit a vagyonkezelő irányába kielégítő módon és eredményesen tudja gyakorolni.

Egyes szerzők részéről felmerült az a kérdés is, hogy az adózással és az örökléssel kapcsolatos hazai szabályozást hogyan lehet harmonizálni az angolszász joggal úgy, hogy közben az EU joggal se kerüljünk diszharmóniába?

Ezzel kapcsolatban továbbra is elkerülendőnek tűnik, hogy az angolszász jogot egy az egyben próbáljuk beemelni a hagyományosan –római jogi alapokon nyugvó- európai jogrendbe! Erre már volt próbálkozás, de rendre olyan megoldásokat születtek, amelyek a gyakorlatban nem bizonyultak életképesnek, -avagy számtalan módosítás után tudták/tudják betölteni szerepüket.

## A lehetőségek jogi határai

Megállapíthatjuk, hogy a private banking lehetséges fejlődési iránya a jelenlegi tevékenységi formák határait feszegeti hazánkban.

A portfóliókezelési, illetve a bizalmi vagyonkezelési tevékenységek eltérőségének felismerése abba az irányba hat, hogy az értékpapír bizományosi és kereskedelmi tevékenységet folytató egységektől különüljenek el a klasszikus private banki üzleti területek, -s utóbbiak fokozottan működjenek együtt más lehetséges befektetési területek szakértőivel.

---

<sup>12</sup> a Büntető törvénykönyvről szóló 1978. évi IV. tv. 319. §

Fontos lenne továbbá, a garanciális elemek további erősítése, mind a szabályozási-, mind tevékenységi szinten. A törvényben rögzített betétbiztosítás, illetve a Befektető-védelmi Alap által fizetett kártalanítási összeg messze elmarad egy private banki ügyféltől elvárt minimális befektetés mértékétől. Elő kell segíteni továbbá, hogy a vagyon tulajdonos meg tudja határozni a vagyonkezelővel szembeni reális elvárásait, a vagyonkezelői tevékenység sikerének kritériumait.

Magyarországon jelenleg az egyéni és a csoportvagyonok esetében a bizalmi vagyonkezelésnek gyakorlatilag a nyomait sem lehet megtalálni. A közösségi (állami) vagyon kezelése pedig különböző felkészültségű szervezetek részére van delegálva.

Az ÁPV Rt. a tartósan állami tulajdonban maradó gazdasági társaságok körében gyakorolja az állam tulajdonosi jogait, a KVI pedig az állam igazgatási feladatának ellátásához szükséges vagyont kezeli. A helyi önkormányzatok részére átengedett –korábbi állami- vagyonrészek tekintetében, az önkormányzat képviselő testülete által felhatalmazott szervezet végzi a közösségi vagyon kezelését.

Ez a tagoltság alapvetően nem baj, de a jogi szabályozási környezet megfelelő átalakítása során a közösségi vagyonokat sem kellene feltétlenül kizárni a bizalmi vagyonkezelés köréből...

Összességében elmondható, hogy a bizalmi vagyonkezelés gazdasági- és jogi vonatkozásai egymástól elválaszthatatlanok. A private banking hazai fejlődésének is mindenképpen lendületet adna, ha a az új Polgári törvénykönyv kodifikációja során a szabályozási környezetet sikerülne a magánvagyon kezelés tekintetében is megfelelően kidolgozni. Ellenkező esetben a hazai magánvagyonok jórésze (továbbra is) külföldön fog helyet keresni magának.

## II.

### ...Mégis kié a kaland?

Tegyük fel, hogy a jogi kockázatokat sikerülne megnyugtatóan rendezni! A törvényalkotó, a pénzügyi szolgáltatók, és az ügyfelek egyöntetű megelégedése mellett lehetővé válna jogszerű, biztonságos működés a magánvagyonok kezelése körében. Ezek után az ügyfél vajon hátradőlhet a karosszékében, s megnyugodhat, hogy minden rendben, -mert mostantól a professzionális kockázatmenedzsmentre kezeli a magánvagyonát ügyét?

Gondoljuk azonban mégis végig ezt a helyzetet minden vetületében! A megfogalmazás egyszerűsége kedvéért –egyben a konferencia témájához is illeszkedve– beszéljünk egyszerűen csak Pénzről.

Hogyan is történik a befektetés folyamata?... Hogyan bízva rá pénzt az ügyfél a pénzügyi szolgáltatóra? A kulcsszerep ebben a folyamatban a pénzügyi tanácsadóé -vagy ügyfélreferensé-, aki az ügyféllel ténylegesen közvetlen kapcsolatba kerül. Ő az, akinek lehetősége van belélni és az ügyfél személyes helyzetébe, aki fel tudhatja mérni kockázat-toleranciáját, aki rá tud kérdezni olyan szempontokra, melyekről az ügyfél magától valószínűleg nem beszélne –például mert nem gondolja, hogy fontos lehet–, ám amelyek mégis fontosak lehetnek a befektetés megtervezésekor.

A szolgáltatások „testre szabása” olyan ígéret, amely mindkét fél számára nagy fontossággal bír. Az ügyfél számára azért, mert az ő pénze/vagyonát forog kockán, és egyáltalán nem szívesen könyvel(ne) el negatív hozamot. Ugyanakkor az ügyfél általában nem pénzügyi-, és értékpapír-szakértő.

A pénzügyi kultúra hiánya azonban hihetetlen helyzeteket képes produkálni. A befektetési tanácsadók elszörnyülködve mesélnek történeteket arról, hogy amennyire nincsenek tisztában az ügyfelek alapfogalmakkal, alapvető összefüggésekkel, -a piacon egy adott kockázati szint mellett elvárható hozamokkal, a bankok lehetőségeivel, de még saját magukkal sem... A sikeres tanácsadói praxis kiépítése többek közt annak megértésén múlik, mennyire fontos, hogy ezeket a helyzeteket a tanácsadó sikeresen tudja kezelni.

Az ebbe a körbe tartozó kockázatokat összefoglalóan leginkább információs kockázatnak lehetne nevezni. Ám hogy ezt a terminust itt bevezethessük, röviden indokolni kell a használatát.

## Információs kockázat

Az **információs kockázat szűkebb értelemben** – ahogy leginkább az IT szakemberek ismerik - elsősorban az információvesztés kockázatát jelenti. Ebben az értelmében tehát pusztán adatbiztonsági kérdés lenne, hogy ti. milyen kockázatokat jelent a banknak az adatok romlása, kiszivárgása és ez ellen hogyan lehet védelmet biztosítani. A kockázat maga „az erőforrások sérülésének, a támadás bekövetkezésének valószínűsége”<sup>13</sup> – ha biztonságtechnikai oldalról tekintjük. Ennek kezelésével foglalkozik az IRM (Information Risk Management). A bázeli egyezmény és az információs kockázatok kezelése ennek megfelelően nagyon is izgalmas téma volt az informatikai szolgáltatók számára, hiszen az ő olvasatukban Bazel II azt jelenti, hogy a pénzügyi szolgáltatóknak „át kell térniük a folyamat-alapú megközelítésre az információ- és kockázatkezelés területén”(Best practices: Basel II., remedy.com) Az egyezményen alapuló informatikai fejlesztések tehát a kockázatelemzés támogatására fókuszálnak. Olyan konzisztens információs és kockázatkezelési rendszert céloznak, mely nemcsak kielégíti a bázeli követelményeket, hanem magával a rendszernek az alkalmazásával - egyben csökkent is a működési kockázatokat.

De vajon nem volt ilyen korábban a bankban? A bankon belüli információáramlás biztonságának, és az adatok kiszivárgása és romlása elleni védelemnek hagyományosan a legfőbb kockázatkezelési eszköze a megbízható banki alkalmazottak kiválogatása. Nem nevezték kockázatkezelésnek ezt a meglehetősen nagy jelentőségű tevékenységet, mert a kockázatkezelést a sokkal bonyolultabb elméleti és technikai erőket mozgató tevékenységeket nevezték. Ám a bankinformatika fejlődésével az információ már nem elsősorban az alkalmazottak fejében, hanem ügyfél-adatbázisokban, pénzügyi, piaci, és a bankvezetés számára szükséges egyéb adatokat összegyűjtő hatalmas adattárházakban van. Az információ áramlása a legtöbb banki alkalmazott számára már teljesen áttekinthetetlen. Szinte az IT szakma belügyévé vált, miközben hatásai nagyon is mélyen érintik a bankot. Nem lényegtelen tehát, mit tud a bank az információs kockázatról és annak kezelési lehetőségeiről.

Vegyük észre, hogy az információs kockázatról mindaddig, mint a bank egyfajta működési kockázatáról beszéltünk: ha tetszik, a bankon belüli információáramlás teljes egészében ide sorolható. Ez is roppan érdekes terület, de ezzel eredeti felvetésünktől eltávolodtunk.

Amikor a banki kockázatkezelésben a vagyonkezelés és különböző tanácsadási szolgáltatások helyét keressük, akkor látnunk kell, hogy ez alapvetően a **mérlegen kívüli tevékenységek** közé tartozik. A banki eszköz-forrás menedzsmenten kívül esik tehát. Ám míg a mérlegen kívüli tevékenységek másik része (befektetési banki tevékenység és a fedezeti műveletek a befektetés-elemzés révén, a hitelígérvények területe pedig a hitelkockázat-kezelés kidolgozottsága alapján) megfelelő figyelmet kapnak, addig a tanácsadói tevékenységhez tartozó kockázatok szinte teljesen kiesnek a bank látóköréből.

---

<sup>13</sup> Horváth László - dr Lukács György - dr Tuzson Tibor - Vasvári György: *Informatikai biztonsági rendszerek*. Ernst & Young-BME, Budapest, 2001, 261.o.

**A tanácsadói jártasságok** a szakmai ismereteken és azok alkalmazási képességén kívül számos személyes készséget jelentenek (mint pl. kommunikációs készség, komplex problémák megoldásának képessége, az ügyfél bevonásának képessége, a szolgáltatások marketingjének és értékesítésének képessége, coaching és mentoring). Az információs kompetenciák mindeme területet átszövik, mindegyik területen jelen vannak.

Általában elmondhatjuk, hogy aki **információs kompetenciákkal** rendelkezik, az képes

- Meghatározni a szükséges információ mértékét,
- Hatékonyan hozzáférni a szükséges információhoz,
- Kritikusan értékelné az információt és a forrását,
- Kiválasztani a feladat szempontjából releváns információt,
- A kiválasztott információt beépíteni tudásbázisába (és – tegyük hozzá – a bank tudásbázisába, bár ezt valamilyen módon a banknak kell lehetővé tennie),
- Meghatározott célok megvalósításához hatékonyan felhasználni az információt, azaz megszervezni, új rendszereket kialakítani benne és a segítségével,
- Megismerni az információ felhasználásával kapcsolatos gazdasági, jogi és társadalmi kérdéseket,
- Az információhoz való hozzáférésben és felhasználásában etikusan és jogszerűen eljárni,
- A megszerzett információt mások számára világos és koherens formában bemutatni.

Ezzel összhangban tehát **az információs kockázat -tágabb értelmében-** nemcsak az információ kiáramlásának kockázata, hanem

1. Hiányzó információ, túl kevés adat
2. Elhibázott értelmezés
3. Megalapozatlan következtetés
4. Nem megfelelő alkalmazás,
5. Kommunikációs problémák
6. Általában az információs kompetenciák hiánya vagy elégtelen volta

Az információs kockázat tehát mindig szituációhoz kötött. Nincs szituáció-független algoritmus az információs kockázatok mérésére és optimalizálására. Csak konkrét helyzetek vannak. Néhány példát itt felsorolnánk a probléma konkrét érzékeltetésére:

1., Hiányzó információ:

- A döntéshez szükséges háttér-információ részben, vagy egészben hiányzik
- Az ügyfél nem tudja, milyen információk lehetnek fontosak, amiket a bank elől „eltitkol” (a bank pedig nem tud mindenre rákérdezni)
- Az ügyfél nem látja előre, mikor és mennyi pénzre lesz szüksége a befektetéseiből, ill. váratlanul megváltoznak a körülményei
- Előre nem látható események

2., Téves, elhibázott értelmezés:

- Az ügyfél félreérti a tanácsadó feladatát
- Az ügyfél tisztában van azzal, mire megy el a pénze, mégis rosszul ítéli meg saját „pénzügyi egészségét”
- Rosszul mérik fel az ügyfél kockázat-toleranciáját, vagy ő maga ítéli meg rosszul.

3., Megalapozatlan következtetés:

- Múltbeli adatokból a jövőre következtetünk (ismert és nem nagyon elkerülhető)
- Felmérjük az ügyfél kockázat-toleranciáját, de nem figyelünk arra, hogyan változik
- Azt gondoljuk, hogy az ügyfél ugyanúgy érti a szavainkat, mint mi
- Az ügyfélnek irreális elvárásai vannak (pl. a hozam – kockázat - likviditás egyensúly terén), és ha ezek nem teljesülnek, a bankot hibáztatja...

#### 4., Nem megfelelő alkalmazás:

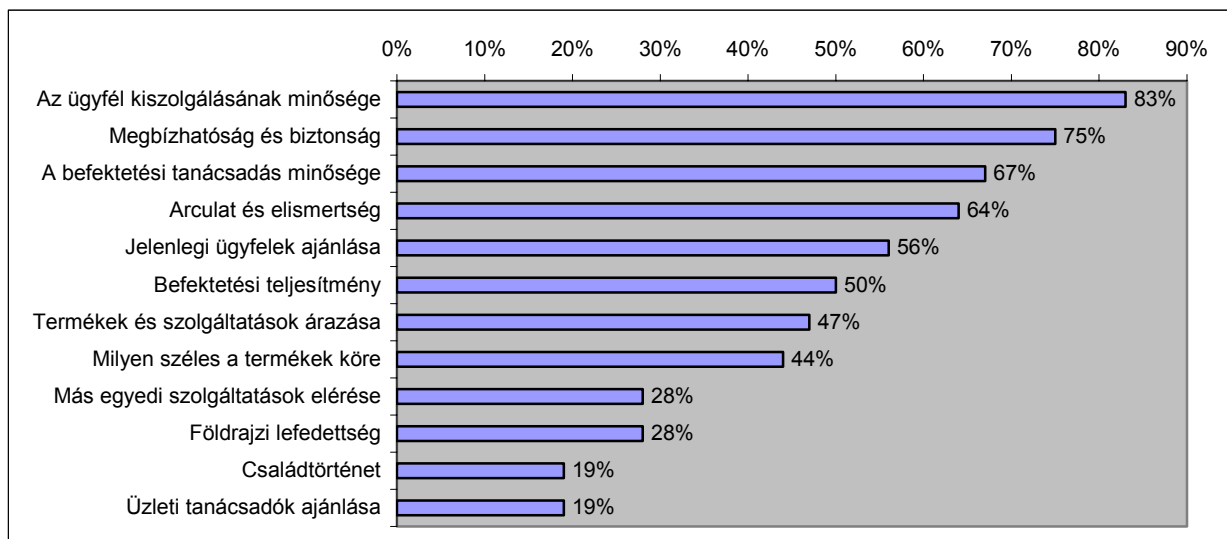
- Az ügyfél nem tudja, mit kezdjen a pénzügyi tervvel, amikor a megvalósítás akadályokba ütközik
- Nem ismeri fel a monitoring-tervezés ciklus jelentőségét
- Nem tudja, hogyan mérje anyagi fejlődését, mihez viszonyítsa teljes portfóliója alakulását

#### 5., Kommunikációs problémák:

- Az ügyfél nem érti a privátbankár, bróker, befektetési tanácsadó, által használt szavakat.
- Érti a szavakat, de nem tudja összekapcsolni egymással az információkat, mert nincs a birtokában az ehhez szükséges háttértudás
- Nem méri fel az egyes információk jelentőségét saját lehetőségei szempontjából.
- Nem érti az apró betűs részek jelentőségét, és nem megfelelő szerződést köt.

### Kié a kockázat?

A retail ügyfelek szokásaihoz szokott hazai szolgáltatóknak érdemes egy pillantást vetni, hogy az említett felmérés szerint milyen alapon választják az ügyfelek a private banking szolgáltatókat:



(forrás: *European Wealth and Private Banking Industry Survey 2005*)

Az igazán izgalmas a legfelső sor: az ügyfélkapcsolat minőségét értékelik, ám ezen az ügyfelek nem szó szerint a „kapcsolatot” értik, hanem a kényelem, a hasznosság és a kiszolgálás, azaz szó szerint a szolgáltatás színvonalát.

Az ügyfél elvesztésének kockázatával járhat, ha az ügyfél úgy érzi, hogy

- a privátbankár nem érti meg, -vagy rosszul méri fel az igényeit, prioritásait,
- az ügyfélreferense „nem figyel oda eléggé” az egyéni portfóliója alakulására,
- olyan szolgáltatásokat kínálnak fel neki, melyek nem érdeklik, s csak az idejét rabolják az ismertetésükkel,
- Más banknál „jobb helyen lenne” a pénze. (Megjegyzés: A már említett felmérés szerint a privátbankárok mintegy fele egyetértett azzal, hogy az ügyfelek egyre inkább hajlamosak bankot váltani, és mindössze 17% nyilatkozott úgy, hogy nincs ilyen tendencia.)

Információs kompetenciák szempontjából ezek háttérben igen sok tényező állhat. A bank számára azonban a kérdés úgy vetődik fel, hogy „Mennyit ér az ügyfél?” Az ügyfélérték számításánál érdemes tekintettel lenni nemcsak arra, hogy „Mennyit hoz a banknak és milyen időtávon?”, hanem többek között arra is, hogy „Hogyan befolyásolja az ismeretségi körét?”

Fentiekre is tekintettel „Összességében mekkora veszteség érheti a bankot, ha ügyfele más szolgáltatót választ?” Az akvizíciós költségei minden ügyfél esetében magasabbak, mint a megtartás költségei. Érdemes tehát elgondolkodni azon, kié is annak a kockázata, ha az ügyfél úgy érzi, hogy nem értik meg az igényeit, vagy hogy nem úgy szolgálják ki, mint azt szeretné.

## Információs kockázat kezelésének lehetősége

Az információs kockázatok banki szinten elsősorban az értékesítés, és másodsorban a marketing területén kezelhetők. A bank kommunikációja jelentős szerepet játszik abban, hogy az ügyfél mennyire hiteles információt kap a lehetőségeiről. Ebben azonban nemcsak -s nem is elsősorban- a médiakampányok a döntőek, az ügyfél akkor kerül igazán informálhatósági –és ezzel információs kockázati– helyzetbe, amikor banki tanácsadójával vagy ügyfélreferensével személyesen találkozik.

„Nem férhet hozzá kétség, hogy a kulcstényező a tanácsadói hatékonyság” (R. Weil, *USB AG*). Ezen az alapon egyes bankok egyszerűen több ügyfél gondját bízák egy-egy tanácsadóra, ami aligha segít emelni a szolgáltatás színvonalát. Még ha a köztük zajló kommunikáció jelentős mértékben a banki szakemberek által kidolgozott háttéranyagokon is alapul, ez egyben személyes készségeik és jártasságuk mozgósítását is igényli.

„Az ügyfélreferenseknek ma már nagyobb szükségük van marketing és értékesítési ismeretekre, a coaching pedig egyre fontosabb készséggé -és tevékenységgé- válik.” emeli ki Philippe Teytaz és Ian Woodhouse a felmérés tanulságaiból.<sup>14</sup> A banki osztályvezetőknek csak kis része tartja csapatát kifejezetten erősnek, és jó képességűnek. E két tény együttes ismeretében annál meglepőbb, hogy a tréningekre és képzésre szánt összeg a megkérdezetteknek majdnem felénél kevesebb mint évi 5000 dollár.

A mai tanácsadók szakértelmét a pénzügyi ismereteken kívül már nemcsak a bank –egyes esetekben több száz év alatt felhalmozódott– rutinjai, tudása, know-howja alapozza meg, az ügyfélreferensek munkáját komoly információs rendszerek támogatják. Ezek immár nemcsak a pénzügyi és marketingkutatók adatbázisaiból építkező ügyfélprofilok alapján segítenek az ügyfél igényeire egyre jobban testre szabott ajánlat megfogalmazásában.

A privátbankár az ügyfél pénzügyi menedzsereként léphet fel, ha az ügyfél teljes vagyonával dolgozhat, nemcsak az eszközeivel. Ez a lehetőség azonban remek alap a banknak, hogy még tovább növelje az ügyfél információs kockázatát. Adatvédelmi és adatbiztonsági szempontból is jobb megoldásokra van tehát szükség. Az előbbi megoldásokat a PWC Global Survey megkérdezettjeinek mindössze 51%-a alkalmazza, az utóbbiak „svájci private banking élvonalába tartozó megoldásra” számítanak. (J. Marin, *Banif Banca Privada*)

A személyes tudás –természetesen- soha nem helyettesíthető döntéstámogató rendszerekkel. Az adatbázis, az elemző szoftverek és az ajánlásokat készítő riportoló algoritmusok nagyban segíthetik a tanácsadót egyes szempontok felvetésében, ötletet adhatnak a tervezésben és a pénzügyi termékek értékesítésében; -a teljes folyamat -ma még(?)- nem nélkülözheti az embert. A valódi kommunikáció megértést, személyes bevonódást kíván. Az információs kockázatokat - az ügyfélreferens szintjén- a személyes megbízhatóság mellett, a kommunikációképesség és a tanácsadói készségek kidolgozottsága csökkentheti. Ez éppúgy a bank lehetősége és felelősége, mint a hiteles marketingkommunikáció, és az ügyfélreferensektől elvárt korrekt értékesítői-tanácsadói hozzáállás valamennyi ügyfél kezelésében.

---

<sup>14</sup> *Private Wealth Management* 2006. 12.o.