



Andrea Kovacs-Wöhry
Sberbank

“Dopuštam i potičem kritike, bez toga nema promjene

Predsjednica Uprave Sberbanke jedna je od rijetkih žena u i dalje većinom muškoj profesiji

Ana Blašković, fotografije Žarko Bašić/Pixsell



Kao mala sam htjela biti učiteljica. Želja za bankarstvom došla je s vremenom, kaže Wöhry

Biti bankar danas je među najomraženijim profesijama, no čelnici Sberbanka Andrei Kovacs-Wöhry osmijeh ne silazi s lica. Jedna je od rijetkih žena u i dalje većinom 'muškoj' profesiji kojoj mnogi domaći bankari zavide. Oporavka nema na vidiku, regulativa je postrožena, stižu izmjene zakona o potrošačkom kreditiranju koji će banke koštati stotine milijuna kuna, a vlasnici stalno traže nova rezanja. No, ne i Sberbank čijom kupnjom Volksbanka Wöhry i njezin tim imaju otvorene ruke u ambicioznom planu za osvajanje bankarskog tržišta. Premda kaže da nije baš tako, priznaje da je situacija u banci ljepša nego kod konkurencije. "Nisu bitni samo volumeni odobrenih kredita jer vlasniku treba pokazati naplatu i u konačnici dobit, a nikome nije u cilju samo kratkoročni uspjeh", kaže Wöhry. Radi vlasnika koji je ujedno i najmoćnija ruska banka, poput brojnih zaposlenika, uhvatila se u koštac sa savladavanjem ruskog jezika i ćirilice. Na pitanje kako se slažu hrvatski, austrijski i ruski mentalitet uz smijeh će reći da se posao planira fleksibilnije nego u Austriji, ali kako ima dojam da se u grupi često radi 24/7. Zato kad ne radi, rado putuje, a na listi neostvarenih ambicija tek čeka - istražiti Tanzaniju i Južnu Afriku.

Jeste li oduvijek htjeli biti bankarica?

Kao mala sam htjela biti učiteljica. Želja za bankarstvom došla je s vremenom, u srednjoj školi, kad sam otkrila da mi posebno dobro idu ekonomski predmeti. Na fakultetu sam završila smjer bankarstvo i upravljanje ljudskim resursima, ali i da mogu predavati ekonomske predmete. Uz studij sam radila u banci na šalteru, ali i u hotelijerstvu, od konobarenja do recepcije. Oduvijek sam željela raditi s ljudima i danas je to tako.

Koju ste najbolju životnu lekciju naučili na početku karijere?

Uvijek me vodila želja da radim na upravljačkim pozicijama (smijeh). Primjerice kao direktor poslovnice. Sjećam se kad sam prvi puta kao pripravnik došla na sastanak na kojem je bio direktor čitavog poslovanja s retailom, zapamtila sam taj sastanak kao da je bio jučer - kako nastupiti u bankarstvu, koja su važna pravila, kako voditi brigu o klijentu...

Jeste li tip koji nalazi motivaciju u sebi ili vas više motivira okolina?

Evidencijski broj / Article ID: 14151812
 Vrsta novine / Frequency: Povremena
 Zemlja porijekla / Country of origin: Hrvatska
 Rubrika / Section:



Najveća motivacija mi je vidjeti dobre rezultate rada, što je usko povezano s okolinom. Kad vidiš da si nekome pomogao ili zadovoljio klijentove potrebe pa je sretan, to je najveća motivacija.

Jedna ste od vrlo rijetkih dama u muškom poslu. Je li vam to što ste žena više prednost ili mana?

Biti žena nije ni prednost niti mana. Nisam nikad imala negativnih iskustava, ali moraš nastupati profesionalno i svakodnevno se dokazivati. Nije mi bilo ništa lakše zato što sam žena, ali ni puno teže. Počela sam od šaltera i karijeru gradila korak po korak; od pripravnika do predsjednice Uprave.

Je li vam bilo teško uspjeti, jeste li ikad pomislili da odustanete?
 Ne, nisam tip koji odustaje jer sam karakterno preveliki optimist (smijeh). Nije uvijek bilo lako, sa 26 godina došla sam u Hrvatsku, prijatelji i obitelj bili su u Austriji, a ja na poslu. Ali kad vidiš rezultate, odricanje se isplati.

Koje su tri najvažnije karakteristike dobrog bankara?

Na prvom mjestu su profesionalizam i znanje. Također je važno biti dobro upoznat s prilikama u okruženju, odnosno imati širu sliku, a najvažnije je imati dobro uho za klijentove potrebe.

Ima bankara i bankara. Je li potreban talent za taj posao?

Za dobrog bankara čovjek mora biti vrlo odgovoran - prema klijentu, prema vlasnicima i prema zaposlenicima.

Je li vas ponekad strah: peta godina krize, 500 zaposlenih i njihovih obitelji, vlasnik ima svoja očekivanja...?

Ne strah, ali mora se dosta unaprijed i strateški razmišljati. Tržište se strahovito promijenilo, nitko ovo nije očekivao, mora se vrlo pažljivo vagati naredne korake.

Kakva ste šefica? Jeste li strogi, vičete li u uredu?

Ne, nikad ne vičem. Rekla bih da sam zahtjevna, kako prema sebi tako i prema zaposlenicima. Puno ulažem u ovaj posao, puno zalaganja očekujem i od zaposlenika da maksimalno dobro odradimo posao. Otvoren sam tip, ne držim puno do hijerarhijskih prepreka i moja vrata su otvorena za sve. Želim da suradnici kažu što misle, cijenim kad dodem u poslovnicu pa otvoreno kažu što bi trebalo promijeniti.

Kakvi ste prema kritikama?

Dopuštam i potičem kritike, nikoga neću zato kazniti. Bez toga nema iskrene slike, pa onda ni promjena i poboljšanja procesa.

Jedna ste od rijetkih banaka kojoj drugi zavide. Kažu dok drugi drastično štede, vi imate relativno novog vlasnika koji vam je dao otvorene ruke, a za rezultate će pitati tek nakon tri godine?

(smijeh) Nije to baš tako. To bi bilo krasno, ali nije tako u stvarnom životu. Prvi cilj nam je integracija, imamo stroge rokove za reorganizaciju, rebranding. S druge strane, građani nam povjeravaju štednju koju treba plasirati u ovim tržišnim uvjetima i nije samo tako dati novce jer se ti krediti moraju naplatiti tako da puno radimo na upravljanju rizicima. Vlasnik je mnogo uložio, u prvoj godini još se tolerira da prošlost ostavimo iza sebe, ali svake iduće godine očekuju se rezultati. Nisu bitni samo volumeni odobrenih kredita, jer nakon njih treba pokazati naplatu tih kredita i u konačnici dobit. Nikome nije u cilju samo kratkoročni uspjeh. Naravno, kad usporedim s drugim banakama koje su ograničene u rastu, dok je naš fokus na povećanje tržišnog udjela, a ne rezanju, to

“Nije mi bilo lakše zato što sam žena, ali ni puno teže. Počela sam od šaltera i gradila karijeru

je zasigurno ljepša situacija nego kod konkurencije.

Kako je imati ruskog vlasnika? Kako se razlikuju od Austrijanaca?

Austrijanci su poznati po tome da se puno toga u razgovoru može dogovoriti, dok su Rusi više fokusirani na ostvarenje jasno zacrtanih ciljeva. Primjerice, na sastancima su Rusi možda nešto rezerviraniji – kod Austrijanaca je opuštenija atmosfera – ali su zato jako bitni rokovi i ciljevi. Austrijski mentalitet po tome je više sličan hrvatskom nego ruskom. Dok Austrijanci dugo unaprijed planiraju sastanke, Rusi su puno fleksibilniji po tom pitanju: ako je tema važna o njoj se raspravlja po kratkom postupku.

U Hrvatskoj se uvriježeno kasni na sastanke. Vrijedi li to za Ruse?

Ne, u Rusiji se ne kasni na sastanke, ali često mi se čini da se tamo radi 24/7 (smijeh).

Govorite hrvatski, njemački, francuski i engleski. Čujem da aktivno učite ruski. Kako vam ide?

Dobro, samo me nemojte pitati da vam ostatak intervjua govorim ruski. Šalim se, dosta već razumijem, ali me još muči pisanje ćirilice i najviše čitanje. Počela sam učiti s učiteljicom, ali iskreno, imam toliko posla da je učenje jezika ipak palo u drugi plan. Ja sam Hrvatica iz Gradišća, ali kad sam došla u Hrvatsku shvatila sam da je ipak jako velika jezična razlika. U početku sam uzimala satove, no najbolje sam učila u svakodnevnoj komunikaciji, a tako je sada i s ruskim. Sberbank Europe je u Beču, menadžment je vrlo internacionalan, i unutar grupacije službena komunikacija vodi se na engleskom.

Za koliko ćete pisati 'mailove' na ruskom?

Za godinu dana, to je moj željeni cilj.

Osim vas, i dio zaposlenika uči ruski. U jednoj poznatijoj zagrebačkoj školi stranih jezika oformili su ruske grupe zaposlenika iz banke...

Uglavnom je to prvi red menadžmenta ispod uprave, ali i dio zaposlenika je samoinicijativno odlučio krenuti na ruski. No, zaposlenike na šalterima educirali smo osnovnoj komunikaciji i bankarskim pojmovima da se mogu sporazumijevati kada dode primjerice ruski turist.

Uz krizu, u zadnjih godinu dana HNB je postrožio rezervacije, Vlada oštro sprema izmjene Zakona o potrošačkom kreditiranju donešena je prvostupanijska presuda protiv banaka u slučaju 'švicarac'. Čini li vam se da je atmosfera prema bankama sve više neprijateljska?

Na tržištu se uglavnom banke popriječko gleda, ali to nije pravi put. Na bankare se gleda uglavnom kao na one koji su stvarali



Andrea Kovacs-Wöhry

Sberbank

profite nauštrb drugih, što nije istina, a to se vidi i iz pokazatelja profitabilnosti koji su u zadnjih pet godina u stalnom padu.

Jesu li bankari sami doprinijeli lošoj percepciji?

Ne, banke su čitavo vrijeme radile sukladno zakonima. Bilo je negativnih slučajeva s propašću malih banaka ili izoliranih afera, što nije pomoglo imidžu bankarstva, no treba izdvojiti pojedinačne slučajeve od zdravog sustava.

Ako se Zakon o potrošačkom kreditiranju usvoji u predloženoj obliku, kakav će to konkretno imati utjecaj na vas?

Mi smo dali svoje komentare preko HUB-a, HNB je dao svoje viđenje, te se nadamo da će se mišljenja struke uvažiti. Prije svega, ugovori su sklopljeni prema važećim zakonima, a odredbom da se mijenja kamata za valutu koja je aprecirala više od 20 posto retroaktivno bi se diralo u ugovorne odnose. Treba razdvojiti sudski spor koji se vodi oko 'švicaraca' i zakonodavstvo jer zakonom regulirati izvanrednu situaciju koja vrijedi samo za dio potrošača znači dovesti u neravnopravan položaj druge klijente. Postojeći zakon već regulira određivanje kamatnih stopa i ograničava bankama njihovo jednostrano mijenjanje. Posebno je loše ograničavanje kamatnih stopa jer je to ograničavanje tržišta i može se dogoditi da određeni proizvodi nestanu s tržišta, a zanemaruje se i utjecaj na refinanciranje, pa zakon može imati ozbiljne posljedice na gospodarstvo u cjelini.

Koje će biti posljedice, po vama?

Ako se zakon donese, mi ćemo mu se prilagoditi. Ali, ako se bude diralo u kamatne stope u aktivni, to će se odraziti i na cijene depozita. Mogle bi pasti cijene štednje i porasti cijene kredita pravnim osobama što nikome nije u interesu ako se želi pokrenuti gospodarski oporavak.

Kakva je komunikacija bankara i hrvatske vlade?

Otvoreno se kažu pozicije i argumenti, ali nedostaje zadnji korak da se nađe najbolje rješenje. Možda bi trebalo proširiti krug sudionika razgovora, da se analiziraju sve moguće posljedice zakona koji se donose, i uvažiti argumente stručne analize HNB-a i bankara te pronaći adekvatno rješenje. Ne treba na brzinu donijeti zakon prije nego se odgovori na pitanje kakve će to posljedice donijeti svima.

Po tom zakonu oštro su se lomila koplja; je li istina da ministar Slavko Linić zna i vikati na sastancima?

Ne znam, ja to nikad nisam doživjela. Moram priznati da je komunikacija s ministrom zaista korektna.

Zahvaljujući javnim financijama bez kontrole Hrvatska ulazi u proceduru prekomjernog deficita. Treba li nam MMF?

Potrebno je intenzivirati reforme i podvući drastičniju crtu. Mislim da bi Hrvatska to i sama mogla napraviti, ali s MMF-om bi se uspjela više disciplinirati u reformama.

Da ste na čelu Vlade, biste li pozvali MMF?





Sve bih napravila za samostalno provođenje reformi, iako ne treba podcjenjivati ozbiljnost situacije, što traži dobru suradnju svih uključenih. Za sliku Hrvatske u inozemstvu bolje je da sami napravimo potrebne korake.

Što biste konkretno voljeli vidjeti od Vlade?

Treba povući poteze u optimizaciji administracije, ne nužno samo rezati plaće. Definitivno bih željela vidjeti veće strane i domaće investicije, odnosno da se konačno realiziraju projekti o kojima se dugo priča. Također, da se na dobrim primjerima iz prakse drugih zemalja intenzivno vidi kako povući i optimalno iskoristiti što više novca iz EU fondova.

Zašto se Sberbank nije uključio u utrku za HPB, a ne interesira vas ni domaći Hypo?

Sberbank ima cilj postati jedna od tri-četiri vodeće banke na hrvatskom tržištu, no najprije moramo integrirati 9 banaka u osam zemalja. U sljedećem koraku idemo s organskim rastom što stvara temelj za buduće akvizicije. Kakva je situacija, karte u ovoj igri jako se mijesaju, vjerujem da će biti prilika u budućnosti, zasad je prerano.

Da opet razgovaramo za godinu dana, o čemu bismo najviše razgovarali? Da su potrebne reforme, ili nam treba MMF...

Nastojim biti optimistična, ali kako se godinu za godinom stalno revidiraju ekonomski izgledi i ako se stvari nastave rješavati ovom brzinom, bojim se da ćemo za godinu dana razgovarati o istom. Neki pomaci će se desiti, ali vjerojatno ipak ne dovoljno da zaboravimo na teme o kojima sada pričamo. No, možda tada popričamo o daljnjim planovima za naše širenje.

Da iznova birate karijeru, biste li opet u bankarske vode? Što biste rekli kćeri da vam kaže da nastavlja vašim stopama?

Da ponovno biram, opet bih bila bankarica i podržala bih u tome i kćer. Inače, ona već sada voli dolaziti u banku i sjesti za moj stol. Iako još nema ni tri godine, brojke joj dobro idu.

Očekujete li pravomoćnu presudu u sporu oko švicarskog franka? Kolike bi to otpise značilo za Sberbank?

Mislím da je prvostupanjska presuda bila u najmanju ruku problematična, između ostaloga zbog pogrešno utvrđenog činjeničnog stanja i pogrešne primjene materijalnog prava. Zbog toga je i osporena žalbom svih osam tuženih banaka. Nažalost, dolaskom krize dogodile su se mnoge nepredvidive stvari, uključujući i izuzetan rast švicarca, s posljedicama čega sada svi živimo. No, budimo strpljivi i pričekajmo presudu.

Koji biste danas savjet dali mladom kolegi koji započinje karijeru?

Budite uporni i svjesni svojih glavnih prednosti i kompetencija. Na njih se fokusirajte, dalje ih razvijajte i budite najbolji u svojem poslu. Ako vam to uspije, uspjeh će doći sam po sebi.

Što je najveća prednost vašeg posla? A mana?

Kad volite svoj posao i uživete u njemu, onda zaboravite na mane. No, nije lako uskladiti zahtjevan poslovni tempo s privatnim životom. S druge strane, posao je zaista dinamičan i zanimljiv, svaki se dan dogodi nešto novo i drugačije, nešto neočekivano, i to je zaista uzbudljivo. Osim toga, dobro se osjećate kad na kraju dana vidite da ste nešto stvorili ili nekome pomogli da ostvari neku želju ili plan.



Družite li se u slobodno vrijeme s ostalim bankarima? Kako provodite slobodno vrijeme?

Družim se s jednim bankarom (smijeh), jer mi suprug također radi u financijskoj industriji. U slobodno vrijeme volim s kćerkicom otići u šetnju Maksimirom, otići s obitelji ili prijateljima u neki restoran, ali preko tjedna nema baš previše slobodnog vremena. Za vikend znamo otići u Austriju u posjet obitelji ili negdje u prirodu, da se malo maknemo iz grada.

Imate li neostvarenih želja i ambicija (poslovno i privatno)?

Po prirodi sam optimistična i ambiciozna. Uvijek mislim da mogu bolje i više i svakodnevno se trudim naučiti nešto novo ili usavršiti neku već postojeću vještinu. Prva mi je ambicija bolje pozicionirati Sberbank na hrvatskom tržištu i ostvariti zadane ciljeve, a dugoročno gledano, voljela bih jednog dana dobiti priliku upravljati nekom većom regijom jer mislim da bi to bio zanimljiv izazov.

Volite li putovati, koja vam je najdraža destinacija?

Obožavam putovati i ima još dosta destinacija i kultura koje bih željela vidjeti i upoznati. Volim Jadran i naše otoke, ali i daleke destinacije poput Malezije, Meksika, Tanzanije, Južne Afrike...

Što biste izdvojili kao najhrabriji trenutak ili potez koji ste povukli u životu?

Pa, svakako nije bilo jednostavno s 26 godina preseliti u drugu zemlju, ostaviti iza sebe obitelj i prijatelje te s malim timom ljudi krenuti u izgradnju nove banke praktički od nule. Pogotovo zato što, kao što sam otkrila ubrzo po dolasku (smijeh), zapravo nisam dovoljno dobro poznavala jezik, iako sam gradišćanska Hrvatica i taj sam jezik govorila s roditeljima cijeli život. No ipak je razlika između književnog hrvatskog i gradišćanskog hrvatskog dosta velika. Ali, taj se potez definitivno isplatio. Zaljubila sam se u ovu zemlju i evo me ovdje već 16 godina.