

Tizenöt éve figyelik egymást. MOST ÖSSZEBÚTOROZTAK

Akkora mérföldkőhöz érkeztek, mint még soha. Túl vannak egy fúzió, mögéjük állt egy tőkeerős partner, benne vannak egy nagy átalakulásban, és már Európát is kicsinek érzik. Nyíri József szereti a kockázatot, most (újra) vállalja is.



F

Fél óra Józsiival. Kötelező napirendi pont ez minden új belépőnek, amikor beáll a céghez dolgozni. A főnök ilyenkor elviszi az új kollégát kávézni, borítékolhatóan gyors beszédrel és angol–magyar szavak alapos keverésével ledarálja, honnan indultak, mik a legfontosabb egyéni értékek, amiket elvárnak (első két helyen a feedback culture és a growth mindset, vagyis, hogy legyél nyitott a visszajelzésekre, és próbálj mindenből tanulni, építkezni), illetve, hogy hova tartanak, mit szeretnének elérni. Az elmúlt hónapokban tízesével felvett újoncok is megkapták a cégkultúra mára tradicionális nyitó elemét, amit Nyíri József így foglal össze: „Ez egy kis orientációs agyimosás, de én inkább úgy mondanám, hogy *welcome to Finshape!*”

Ha a cégnév nem cseng ismerősen, még nem meglepő. Gyökerei ugyan régire (a 90-es évek legvégére) és az ország legtermékenyebb fintech bölcsőjéig (Miskolc) nyúlnak vissza, de senki ne érezze magát rosszul, ha az IND–Misys–Finastra–W.UP–BSC–Finshape-vonalon valahol lemaradt – az utóbbi hónapokban is olyan gyorsan pörögtek az események, hogy a most zajló név- és arculatváltást sem követte még minden felület. A budai irodaház recepcióján például még W.UP-cégér fogad, az emeleten viszont már én is kapok ízelítőt a welcome to Finshape hangulatból, és persze kávé a harsány dizájn, a lazulásra és grillpartikra csábító terasz és a menő konyha által strukturált térben. A fél óra Józsiival ezúttal többször fél órára nyúlik, és miközben Amerikától Ázsiáig a globális térnyerés perspektíváit latolgatjuk,

gyorsan vissza is ugrunk sok évvel ezelőtti időben és térben. Naná, hogy Miskolcra.

MINDEN IGAZ, CSAK A TÁV NEM

2018 novemberében ugyanebben az irodában még két másik társtulajdonossal és -vezetővel beszélgettünk arról, hogy mi is történt az ország első és talán legnagyobb fintech sikeresztória után. A miskolci bázisú és banki szoftverfejlesztéssel nagyra nőtt IND-t Vinnai Balázs, Pecsénye Roland és Nyíri József alapították, vagy ahogy annak idején (*Forbes, 2014/12*) címkéztük őket, „a komoly ember”, „az úttörő” és „a divatguru”. Cégüket 2014 tavaszán, becslésünk szerint úgy 63,5 millió euróért felvásárolta egy globális iparági óriás, ez volt a Misys, ami aztán egy későbbi tranzakciót követően Finastra névre váltott.

Az IND-s gárda egy része ezután

szívirógni kezdett a természet rendjének megfelelően multisodó közegekből, és tíz-tizenöt

néhány hónap elteltével már egy új cég kezdőcsapatában találták magukat. Ez volt a W.UP, a főnöki székben és tulajdonosi pozícióban akkor Bodnár Bélával és Kolozsvári Eszterrel.

A W.UP koncepciója kifejezetten izgalmasnak tűnt, eredményei néhány év múltán már

százfős stábjában és évi két-hárommilliárd forintos forgalomban mutatkoztak meg, ma mégis kicsit más irányba tart a közben cseh BSC-vel egyesült és immár Finshape néven világméretű babérokra törő cég. Két szóba sűrítve az adatvezérelt bankolásban látták a jövőt, vagyis azon dolgoztak, hogy például a banki mobilappok minél okosabban, személyre szabottabban működjenek, vagy hogy a banki call centerekben ülők ne a mindig mindenkinek terhes eszetlen hideghívásokkal, hanem adatokkal alátámasztott életképes ajánlatokkal keressék jókor, jó helyen a megfelelő ügyfeleket.



Ez a cég még mindig izgalmas. Néha változik a neve, régi-új arcok bukkannak elő a környékén az egykori miskolci fintech alomból, és egyre merészebb terveik vannak.



Extrovertált ember, a csapatból töltődik, és mer nagyot álmodni. A többiek meg elhiszik neki.

Az Amazonhoz és társaihoz hasonló online kereskedő világcégek szofisztikált és hatékony adatelemzési praxisát igyekeztek testre szabott digitális banki szolgáltatás formájában a bankoknak eladni és rajtuk keresztül a banki ügyfelekhez eljuttatni, és hittek benne, hogy a gépi tanulás, a mesterséges intelligencia alapjaiban és nagyon rövid távon megváltoztatja a bankolást.

„Minden igaz, csak a táv nem” – mondja a mából visszánézve Nyíri József, aki az egész W.UP-sztorit sokáig csak a háttérből követte. Ő ugyanis a Misys-felvásárlás után másfél évig még ott maradt az IND-nél, és a régióban már bevált banki szoftvercsomagokat igyekezett az amerikai piacra is bevezetni. Rengeteget járt New Yorkba, a Misys főhadiszállására, próbálta

Két jó sztori
A Hellocristo percalapú okoscascóval indult, ma a parkolást és tudatosabb autóhasználatot segítő autós szuperapp irányba tart. Az Instacash felépített egy banki összehasonlító szájtot – a sokadikat a piacon –, majd ügyesen átevezett egy ígéretesebb részpiacra: a személyi kölcsönök és gyorskölcsönök villámgyors online odaítélésében segít.

felhajtani az ottani ügyfeleket, felvértezni a helyi sales- és marketingcsapatot, majd amikor bő egyéves meló után épp még némi befektetést igényelt volna a projekt, a menedzsment úgy döntött, jegeli.

„Akkor az nagyon rosszul esett, és azt mondtam, hogy gyerekek, én inkább kifelé nézegetek ebből. Nem láttam, hogy amit csinálok, annak hatása lenne a cég menetére” – indokolja a távozását. Innentől jött az, amin nagyjából az összes IND-s egykori alapító átment, a gyász és elengedés folyamata, és végül az újrakezdés.

Magáról is mondja, mások is úgy tartják róla, hogy szereti a kockázatot, így kevéssé meglepő, hogy mint tapasztalt vállalkozó olyasmibe kezdett, amiben épp nulla tapasztalata volt: kezdő tech befektetővé avanszált. Többedmagával létrehozott befektetőcége jobbra magvető fázisban igyekezett projektenként átlag hatvanmillió forinttal felkarolni és az első üzemképes termékig (MVP – minimum viable product), valamint egy következő tőkebevonásig eljuttatni technológiai ötleteket, saját pénzt és startupok fejlesztésére igényelhető vissza nem térítendő uniós forrásokat kockáztatva.

„Ha pénzügyileg nézzük, akkor jóindulatúan is csak nullszaldót – mondja, milyen eredményt tud eddig felmutatni a BNL Start Partners –, de közben egy csomó mindent tanultam arról, hogy hogyan lehet pénzt jól elszórni hülyeségekre. Amikor nem

látod, hogy igazából mi az ügyfélfájdalom, amit meg kell oldani, vagy csak érzed, de nem tudod számosítani, akkor minden jó ötletnek látszik. Egészen addig, amíg be nem tudod bizonyítani, hogy csinál pénzt, vagy nem csinál pénzt.”

A kockázati tőkebefektetők világában tipikus **tízből kettős** arányt azért a BNL is hozta, de egy idő után cégtársával, Bálint Viktorral figyelmük nagy részét egy-egy érettebb fázisban lévő portfóliócégek felé fordították. Smart money-val, vagyis a pénz mellett tudással szálltak be oda, ahol tényleg úgy érezték, hogy van hozzáadott tapasztalatuk – Viktor a Code-Cool programozó iskola, Rézsi a W.UP stratégiáját csiszolgatta mint régi ex-IND-s haver és kisebbségi tulajdonos.

A DILEMMA

Itt érünk vissza a „minden igaz, csak a táv nem” diagnózishoz, vagyis, hogy amit addigra a W.UP kitalált, és üzembiztosan csinált, abból hosszabb távon lesz-e bomba üzlet. Hogy kinek mi a bomba, az persze egyéni megítélés, víziók és megint kockázatvállalás kérdése: 2020-ban és 21-ben három–négy milliárd forintos éves árbevételrel, tíz–húsz százalékos profitrátaival sok öt-hat éves cég több mint kibékült volna.

De ha valaki „üzletember, vakmerő víziókkal”, ahogyan Nyíri Józsefet jellemzi egykori vetélytársa, ma üzlettársa, a cseh Petr Koutný, annak ez kevés. „Ő vizionárius, minden érzékszervével veszi a piac rezdüléseit, technikai tudása révén érti az iparágban zajló folyamatokat, ott is azonosítja a lehetőségben rejlő potenciált, ahol más a lehetőséget sem veszi észre, és annyi energiával és meggyőző erővel érvel, hogy másokat is képes bemozgatni.”

Az elmúlt egy-két évben már egyre biztosabban látta, hogy a W.UP sikerének kulcsa, vagyis az, hogy a gépi tanulás és a mesterséges intelligencia átszöje a mindennapokat, legalább tizenöt–húsz éves folyamat. Nemcsak azért, mert a nagyvállalatokban mindig lassan történnek a dolgok, hanem mert ha nagyon jól megy az üzleti modell, amit több száz éve ismersz, nem vagy rákényszerítve, hogy még jobban

akard kiszolgálni az ügyfeleidet.

Márpedig a hagyományos bankolás a 2008–2009-es válság után – részben a szigorúbb szabályok és nagyobb tőkekövetelmények miatt – minden addiginál ellenállóbbá, stressztűrőbbé és stabilabbá vált, miközben nagyjából az elmúlt tíz év regionálisan és globálisan is olyan rekordprofitokat hozott, amikbe tényleg könnyű volt belekényelmesedni.

Ilyenkor élesben előjön az üzleti bestseller irodalomból is ismert helyzet, az innovátor dilemmája.

Ez a komótos, de masszívan nyereséges bankok és a feltörekvő fintech startupok viszonyában úgy jelenik meg, hogy vajon hol van az a pont, amikor már a bankok is hajlandók lehajolni egy kis innovációért, mert úgy érzik, hogy a digitális újításokkal előrukkoló kis cégek már akkorára nőttek, hogy szemmel látható bevételtől vagy profittól fosztják meg őket.

Ott van például a svéd Klarna esete. Ránézésre egy egyszerű, a bankokra mégis egyre veszélyesebb szolgáltatással nőtt Európa

Személyesen is jól ismerem az IND-s csapatot, Balázssal és Rolanddal közös baráti társaságunk van, a járvány előtt évente többször összegyűltünk valamelyikünk-nél vacsorára. Sajnos, Brády Marci barátunkat a járvány elvitte közben tőlünk... Hiányzik ebből a színes társaságból, amely a tech és pénzügyi vállalkozóktól a kortárs művészig elég széles spektrumon szerveződött. Nagyon drukkolunk Balásznak, és bizony kellenek az ifjú, világot meghódítani akaró, magyar indulású tech cégek, mert ebben a versenyben (is) lemaradtunk a régió és a Baltikum mögött. Elég végig gondolni, honnan rendelünk ruhát, műszaki cikkeket, élelmiszereket, éttermi kiszállítást vagy éppen taxit Budapesten... (Még jó, hogy Várkonyi Balázs is a díszes társaságunk tagja, de hát az Extreme Digital is ma már EMAG.)



JAKSITY GYÖRGY KOMMENTJE

legértékesebb fintech startupjává. Úgynevezett by now, pay later, vagyis kamatmentes részletfizetést lehetővé tevő szolgáltatásával pillanatok alatt hitelez számára ismeretlen tömegeket is az általa kidolgozott alternatív hitelminősítő (scoring) rendszerének köszönhetően – gépi tanulással, mesterséges intelligenciával, közösségi profilok és más hozzáférhető adatok elemzésével. Sokmillió ügyfelet szerzett már, és mivel követői is vannak – olyan gigászok is terveznek hasonló szolgáltatást, mint az Apple az Apple Pay-es fizetésekénél, és olyan dinamikus fintech cégek, mint a magyar piacra is ácsingózó szlovén Leanpay –, a tradicionális bankok hitelkártya-, áruhitel- és személyikölcsön-üzletágába harapnak bele. Egyre mélyebben.

„Nem mindegy, hogy egy vagy tizenöt százalékot csípnek le a bankok állományából, mire azok észbe kapnak, és maguk is elkezdnek fejleszteni egy alternatív scoring modellt” – magyarázza Nyíri József. Mindez neki és a W.UP-nak olyan szempontból volt dilemma (és persze kihívás immár a Finshape-nek is), hogy ők azok, akik a bankoknak szállítják a digitális átállásukhoz szükséges megoldásokat. A magyar piacon ismert szereplők szinte mindegyikével kapcsolatban állnak, többüket a régióban is kiszolgálják – adják nekik azokat az eszközöket (ha már lehajolnak az innovációért, és kérik), amikkel felvehetik a versenyt a kihívóikkal.

Menjünk jobban a nemzetközi piacokra? Fejlesszünk több terméket? Költsünk több pénzt a növekedésre? Vonjunk be tőkét? Vállaljunk nagyobb kockázatot? Nagyjából ezek a kérdések voltak, amelyekben nem volt egyetértés a stratégiai, pénzügyi befektetők és a tulajdonos menedzsmenttagok között, és ami végül oda vezetett, hogy utóbbiakat kivásárolták.

„Azt láttam, hogy minden versenytársunk sok millió, vagy sok tízmillió eurókat von be arra, hogy nagyobb növekedési lépéseket tegyen” – mondja Nyíri József, aki nem meglepő módon a nagyobb kockázat pártján állt. „Mi, alapító társammal, Kolozsvári Eszterrel, sokkal jobban szerettünk volna egy biztonságosabb pályán maradni, nem kitéve az egész cég sorsát a befektetői elvárásoknak és termékeink sikerének” – ezt már Bodnár Béla mondja ugyanerről, hozzátéve, hogy persze „mindig nehéz elengedni valamit, amit te hoztál létre”, de a cég jövője szempontjából ezt racionálisnak érezte. „És mivel olyan emberek álltak a cég élére, akiket az évek során személyesen én hoztam a csapatba, ez egyértelmű biztosíték arra, hogy továbbra

Clayton M. Christensen 2011-ben jelentette meg könyvét a *The Innovators' Dilemma* címen. Christensen a Harvard Business Schoolon tanít, emellett a nevével elnevezett nonprofit think tank alapítója, és az egyik legbefolyásosabb üzleti gondolkodónak tartják.

Tizenöt éve figyelik egymást. Most összebútoroztak Folyt.

is jó kezekben van az emberek és a felépített kompetencia sorsa.”

Korrekt, diplomatikus nyilatkozatok ezek mindkét fél részéről egy feltételezhetően nem minden elemében könnyen emészthető tulajdonosi és stratégiai váltás folyamatáról, ami a jelek szerint mostanra teljesen elcsúszott. Láthatóan mindenki megtalálta a helyét: Bodnár Béla egy, a W.UP-hoz hasonló méretű magyar startuphoz, a ShiwaForce-hoz igazolt vezérigazgatónak, Kolozsvári Eszter maradt a cégnél, mint a menedzsment tagja, de már tulajdonrész nélkül, Nyíri József meg a korábbiánál nagyobb részvény-csomaggal átvette a vezetést.

**KÖZBEN
EGY CSOMÓ
MINDENT
TANULTAM
ARRÓL, HOGY
HOGYAN LEHET
PÉNZT JÓL
ELSZÓRNI
HÜLYESÉGEKRE.**

A tulajdonosi átrendeződéssel szinte egy időben még két,

hasonlóan éles kanyart vettek. Belépett a képbe egy tőkeerős befektető, a Portfolion Capital Partners, és az organikus fejlődés, új külföldi irodanyitások (a már korábban meglévő londoni mellett nemrégiben Dubaj, Szingapúr és hamarosan Kolozsvár) finanszírozásán túl akvizíciókra is bátorítja a csapatot, és adja hozzá a forrást. Egy lengyel cég már a radarjukon van, őszig fel is vásárolhatják.

A SORS KEZE

És ami talán még izgalmasabb, hogy közben egymásra talált két régóta versengő rivális. A cseh BSC nagy-

jából ugyanannyi ideje és ugyanazt csinálta, mint egykor az IND – hasonló koncepcióval, hasonló ügyfélbázissal párhuzamosan fejlődtek a közép-európai piacon, és ahogy Petr Koutný is megerősíti, egyszer már, tizenöt évvel ezelőtt is elgondolkodtak az egyesülésen. „Akkor nem jött össze, de amikor most előálltak, hogy csináljuk meg a Finshape-et, és nekem leest, hogy a W.UP mögött szinte ugyanazok a srácok állnak, akkor azt éreztem, hogy ez a sors keze. Hogy nekünk együtt kell dolgozunk.”

A két társ-CEO most egyformán lelkes. Azt érzik, hogy közös erővel, egy nagyon ütős digitális banki platform fejlesztésével és sok adatok okosságán alapuló személyre szabott bankolással övék lehet a (fél) világ. A cseh testvérvállalat a volt szovjet térségben és Amerikában, a W.UP Közél-Keleten és Ázsiában épített ki pozíciókat, most együtt mint Finshape, Malajziában, Vietnámban, Szingapúrban, Dubajban, Szaúd-Arábiában, Bahreinben és Ománban is erősíteni akarnak.

„Egy nagyobb dolog kapujába értünk, mint amit eddig csinálhattunk. Nem azt mondom, hogy regionális szereplőből rögtön globális szereplővé váltunk, de minden feltétel adott hozzá” – mondja Nyíri József. Szerinte ráadásul ez most nagyon jó piac. Stabil, biztos és extrán fizetőképes, olyan, ahol húsz év múlva is lesz pénz, és lesz még mit innoválni. No, meg még nagyobbat gondolni és kockáztatni, mert enélkül neki nem élet az élet. Ha nem így gondolná, talán a negyedik gyerekét sem merte volna bevállalni, de megtette – interjúnk előtt úgy tizenkét órával meg is született. Nyíri Benjámin, welcome to Finshape. 🎉

Mennyibe került a Dubaji irodanyitás? „Évente fél-egymillió euró körüli összeg.”

Miskolc, a fintech keltető

Akinek volt valami szerepe az IND 1997-es indulásakor, az jellemzően ma is tényező a hazai bankvilágban. A miskolci IND-alomból több további startup nőtt ki, a kulcs emberek egymás befektetőjeként, illetve konkurenseként viszik előre a hazai fintech szcénát. A teljesség igénye nélkül íme hat rövid karrierív.

VINNAI BALÁZS

Egyike volt az IND alapítóinak. A Mísys-felvásárlás után alelnöki pozícióban még évekig a cégnél maradt, majd 2018 őszén pénzügyi befektetőként a W.UP mögé állt. Ma is van még egy kis tulajdoni hányada a cégben (immár Finshape), és befektetője a CodeCool programozóiskolának is. Főállásban a Magyar Bankholding elnöki tanácsadója.



PECSENYE ROLAND

Szintén miskolci, és szintén az IND alapító tagja volt. A Mísys-felvásárlás után néhány évig ő is még a cégnél maradt, majd mint anygabefektető több fintech sztár – például a Barion – mögött bukkant fel. Tavaly óta ő is a Bankholding menedzsmentjéért erősíti, a CDOO (chief digital and operations officer) székében.



NYÍRI JÓZSEF

Ugyancsak ős-IND-s, ugyancsak miskolci, bár azt mondja, sokáig nem értették, hogyan lehetnek nemzetközileg is sikeresek épp Miskolcra. Úgy tűnik, a fintech szektorban ez nem számít, a Finshape-nek is van – a budapesti és a prágai bázis, valamint néhány szlovák város mellett – irodája Miskolcon.



SIMON GÁBOR

Pecsenye Rolanddal egy utcában lakott, ő is korai társtulajdonos volt az IND-ben. Később társalapítója volt a Codecoolnak, majd 2019-ben csatlakozott az előbb BankZee, ma ThinkZee néven futó startuphoz. A Z generációt célzó mobilappot fejlesztenek.



BODNÁR BÉLA

Miskolci egyetemi évek után tíz évig dolgozott az egykori IND-nél, majd 2014-ben megalapította a W.UP-ot. Tavaly kiszállt a cégből, de a szektorban maradt, idén márciustól a vállalatoknak különböző digitális alkalmazásokat fejlesztő ShiwaForce vezérigazgatója.



KOLOZSVÁRI ESZTER

Nem volt tulajdonosa, de majdnem tíz évig az IND egyik vezetője volt, majd csatlakozott Bodnár Bélához mint a W.UP alapító társtulajdonosa és társvezetője. A tavalyi tulajdonosváltás óta nincs részesedése, de továbbra is tagja a – már Finshape néven futó cég – menedzsmentjének. Ő kivételesen nem miskolci.

