

Közgazdasági- és Regionális Tudományok Intézete  
Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

MŰHELYTANULMÁNYOK

**A SZÖVETKEZETI BANK MEGTEREMTÉSÉNEK  
KÍSÉRLETE MAGYARORSZÁGON**

**Kiss Gy. Kálmán**

**2009/2**

**2009. április**

## **Szerkesztőbizottság:**

Barancsik János

Buday-Sántha Attila

Szabó Zoltán

Varga Attila (elnök)

**A szövetkezeti bank megteremtésének kísérlete  
Magyarországon**

**Kiss Gy. Kálmán**

Közgazdasági és Regionális Tudományok Intézete  
Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar  
Pécs, Rákóczi 80, H-7622, Hungary

Tel: (36) 72-501-599/3382

Email: [kissgy@ktk.pte.hu](mailto:kissgy@ktk.pte.hu)

Web: <http://www.krti.ktk.pte.hu/index.php?p=contents&cid=21>

2009. április



# **A szövetkezeti bank megteremtésének kísérlete Magyarországon**

## **1. Formál jogi alapok**

### **1.1. Bank**

Szövetkezet és bank, mint definiált alapkategóriák nehezen összekapcsolható jelenségek. A bank, mint pénzközvetítő intézmény, egyfelől a piaci szereplők pénztárosa, s e körben a fizetési tranzakciók bonyolítója. Másfelől feladata a megtakarítások összegyűjtése és a lejárat, valamint az összeg-transzformáció követelményei jegyében látja el a gazdaság vérkeringésében nélkülözhetetlen szerepét.

A bank egyfelől üzleti vállalkozás, ekként a profittermelés határozza meg működése alap-filozófiáját. A cég „sui generis” elkülönült érdekeként jelenik meg a profitabilitás, mint a premizálható menedzsment-stimuláció meghatározó alapja. A tulajdonosok magánérdeke is e profitabilitás osztalék és/vagy árfolyamnyereség formájú megjelenésében, magánhasznosításában jelentkezik. A cég létét veszélyeztető (objektív/szubjektív alapú) hibás üzletvezetés a saját tőke elvesztését jelenti, ekként a tulajdonosok magánvagyonára kockáztatására szorítkozik.

A bank, mint üzleti vállalkozás vitelének azonban meg nem kerülhető, fundamentális jelentőségű sajátossága is van. E különlegesség az, hogy az üzlet tárgya mások pénzének (érték)őrzése, jövedelemtermelő kiközvetítése, megforgatása a gazdaság érrendszerében.

A bank, mint bármely üzleti vállalkozás, tevékenysége során a cég tőkét kockáztatja az üzleti helytállás keretei közt, egyidejűleg azonban a rábízott értékeket, azaz mások pénzét is kockáztatja. Az eredménytelen üzletvitel a megbízók pénzét, jövedelmét, sőt létfeltételeit veszélyezteti.

A bankfejlődés legújabb kori fontos fejleménye, hogy a piaci kapcsolatok intenzitása és kiterjedtsége növekedésével különös jelentőségű vált, hogy a bankok jellemzően többmillió népeség/cég pénzét, jövedelmét, megtakarítását – nem egyszer nemzetközi, több országra szóló kiterjedtségben – kezelik. Ekként a bank ellehetetlenülése esetén a társadalom széles személyi körének egzisztenciája kerül veszélybe. Különösen felerősödik e veszély a virtuális (elektronikus) bankolás kifejlődésével járó operativitás növekedéssel.

A bank működése ezért szoros, törvényi szinten definiált és nemzetközi egyezményeken alapuló standard prudenciális kööttségeknek alávetett. Ezért a folyamatosan értékelt üzleti biztonsága alakulásának függvényében, kockázatkezelő alapokat kell képeznie.

Továbbá prudenciális biztonsága legfontosabb alapjaként megfelelő mértékű, relatíve konkrét nagyságú, a kihelyezési kockázataihoz mért saját tőkére van szüksége. Azaz a bank növekedése, üzleti aktivitásának erősödése, a kihelyezések kockázati kitettsége fokozódása külön-külön és együtt, folyamatosan megköveteli növekvő többléttőke képzését, szerzését. A bank, ha üzleti veszteség éri, ha a kihelyezései ellehetetlenülnek, akkor a kockázatkezelő alapjaival, s ha ez nem elegendő, a saját tőkéjével kell helytálljon a betétesek felé, a mások pénzéért való maradéktalan helytállás esélyének biztosítása érdekében.

A külső törvényi elvárások mellett, a banknak természetesen jól felfogott saját üzleti érdeke is a prudenciális biztonság, a rábízott pénzekért való feltétlen helytállás képessége. Ez a képesség a bizalom alapja, mely a banki ügyfélkapcsolatokban az üzleti folyamatok legfontosabb megalapozója és gerjesztője. Különös jelentőségű e körülmény a tekintetben, hogy a pénzpiac „forró piac”, az elektronikus pénz korában egy „enter” billentyű lenyomásával lehet bankot váltani. A bank iránti bizalom megingása, az üzleti partnerek gyors távozásával járhat, mely könnyen vezethet a cég megrendüléséhez.

A banknak tehát üzleti érdeke is, hogy szorosan szabályozott, gyakorlatilag „hivatali” rend szerint működjön. Megkockáztatható a kijelentés, hogy a bank tulajdonképpen részvénytársaság formájában működő, üzleti érdekeltségű közintézmény. Nem véletlen, hogy a bankok üzleti partnereinek a piac világában páratlan módon „ügyfél” az elnevezése, hasonlóan, mint az államigazgatás, a hatóságok közszolgáltatása körében. A bank, a hatóságokhoz hasonlóan folyamatosan és szigorúan dokumentált hivatali jellegű rend szerint működik, s ez is tevékenysége közszolgálati jellegét mutatja.

A bank esetén a profittermelés elsődleges üzleti érdeke, mint cég érdek, fokozottan elkülönül, és jelentős mértékben önállósul a tulajdonos-vállalkozók üzleti érdekétől. Akár a cég helytállása az üzleti versenyben, akár a prudenciális biztonság elvárása attribútuma követelményét nézzük, a bank, mint üzlet nyeresége első helyen a céget illeti, mint a kockázatkezeléshez és az üzleti helytálláshoz szükséges alapok és tőke hízalási kötelessége. A tulajdonosok magánérdeke csak e mögött kap életteret, s akár az osztalék, akár az árfolyamnyereség érdekét nézzük, melyek valós realizálhatósága is az előbbiek függvényében, annak alárendelve érvényesülhet.

A bank három, viszonylag elkülönült és egymással rivalizáló alapérdekű valóságkör szimbiózisa. Az ügyfelek, a bankszervezet és termékkör, továbbá a tulajdonosok-tőke jelenségek az érdekek, a stimulációk a megtermelt jövedelmek feletti osztozkodás belső „piaci” élettereként léteznek. E háromszögben az ügyfelek és a szervezet érdekei dominálnak, egymással vetélkedve és mögöttes érdekként él a tulajdonos, melynek tőkeérdeke is elsődlegesen a cégnek alávetett, és csak mögöttes erőként létezik a személyes magánérdeke.

A bank, mint közintézmény jellege kiváltképp válsághelyzetekben kerül előtérbe, hisz a bank ellehetetlenülése igen gyakran társadalmi helytállást involvál. A bankokat eleve önbiztosítási rendszer – például betétbiztosítás – fenntartására kötelezik, de intézmény(cég)védelmi alapok fenntartására is van lehetőség/kötelezettség. A bankcsődöt tipikusan a fenyegető veszteség társadalmasításával, fiskális szerepvállalással kezelik, hogy a szélesebb körű magán- és cégveszteségeket, ellehetetlenüléseket megelőzzék. Ha a bank milliós ügyfélkörrel rendelkezik, úgy ellehetetlenülése oly mértékben zavarhatja meg a piacot, hogy a helyzetet rendszerkockázati tényezőnek kell tekinteni és közszolgálati helyreigazítás, pénzügyi helytállás válik szükségessé.

A fentiek összegzéseként – későbbi mondandónk szempontjától messze nem függetlenül – hangsúlyozhatjuk, nem véletlen, hogy a bankok tulajdonosai körében jellemzően és döntően nem a természetes magánszemélyeket találjuk. Jellemző az intézményi, a szakmai befektetői tulajdon és egyedülállóan döntő a sokszor évszázadok során felhalmozott – cash formájú – eredménytartalék szerepe, mértéke a tőkében.

Az intézményi és szakmai befektető tulajdonosoktól nem idegen a közintézmény-jelleg érvényesítése és természetes üzleti elvárásként fogadják el a gazdaság finanszírozása, a pénzközvetítés társadalmi-gazdasági funkcionalitása követelményét. E tulajdonosok testületekként jelennek meg, mely kör a közérdek és közkööttség elvárásait könnyebben vállalja, mint a természetes magánszemély magánérdekéből fakadó stimuláció. Miközben a testületek profitérdeke és felelőssége szerényebben érvényesülő jelenség, addig a testületek fokozottabb garanciát jelentenek a magánszemély szubjektív tévedései/kalandorsága esélyével szemben.

## **1.2. Szövetkezet**

A szövetkezet ugyancsak különleges piaci szereplő akár, mint vállalkozás, és különösképp, mint bank, hisz alapfilozófiáját tekintve „ab ovo” megkérdőjelezhető ezen üzletkörben a pusztá megjelenésének is a lehetősége.

A szövetkezet ugyanis a társadalmi egyesület és a társasági jogi üzleti vállalkozás sajátos szimbiózisa. Mindkét kategória jegyeiből építkezik. Bár az üzemszerű működés jellemzően a gazdasági vállalkozások szabályai szerint szerveződik, azonban a tulajdonosi összefüggések, stimulációk az egyesület jegyeit viselik. Azaz nem a profittermelés a meghatározó cégfilozófiai gondolat, hanem a tulajdonosok saját személye, cége érdekeinek a szolgálata. Pregnánsan jeleníti meg e jegyeket az 1 tag = 1 szavazat elve, mely független a résztvevőknek a tőkében való szerepvállalásától, tulajdonképpen a tulajdonosi érdekek egyenlőségét hivatott érvényesíteni.

Hasonlóan karakterisztikus sajátosság a nyitottság elve. Az üzleti vállalkozásoknál a tulajdonszerzés a cég részére történő végleges megtakarítás-átengedést jelent. Azaz csak a tulajdon értékesítésével lehet a befektetett tőkét visszaszerezni. Szövetkezetnél azonban a tulajdonszerzést tanúsító részjegy értéke a kilépő tagnak visszajár, sőt főszabályként az időközben történt vagyongyarapodást is nevesíteni kell, el kell számolni a tulajdonát megszüntető személlyel. A szövetkezetben, miként egy társadalmi egyesületben ez a természetes, a tagok személyes szükségleteik, igényeik alakulása, annak kielégítettsége függvényében lépnek be és ki, a nyitott tagság elve érvényesülése jegyében.

A vállalkozás tőkeegyesítés, azaz üzleti célok teljesítése révén a tulajdonosok profitot kívánnak termel(tet)ni, osztalékhoz és/vagy a tulajdon értékesítésével árfolyamnyereséghez jutni. Ezzel szemben a szövetkezet személyegyesülés, melynek működése az alapító személyek, cégek „sui generis” természetbeni magánérdekei érvényesülését hivatott szolgálni.

Kiváltképp erős e vonás a fogyasztási típusú szövetkezeteknél, amikor is történetileg azért jönnek létre az üzleti elvárások alapján kevésbé kecseskedő kereskedelmi, továbbá pénzügyi közvetítő intézmények, hogy a szerény profitabilitás esélye dacára vidéken, helyben is legyenek szolgáltatások. Ekként alakultak a német Schulze-Delitzsch, és Raiffeisen avagy az angol Rochdale-i elvek, kezdeményezések alapján a lokális bankok, jött létre a vidéki áru- és pénzkereskedelem. A térségi szolgáltató funkció, az adott (kis)térség gazdája, létezése/fejlődése finanszírozója, mint alap, a mai napig is meghatározó ezen intézmények működésében.

A nyitott tagság és a változó tőke szövetkezeti alapjegyek, azonban nyilvánvalóan homlokegyenest ellenkeznek a banki működés prudenciális elvárásaival. Hiszen a mások pénzével történő üzleti vállalkozás biztonságának és felelős vitelének attribútuma a tőke és a tulajdonosi kör stabilitása.



Mégis, immár 150 éves múltat tudva maguk mögött virágoznak szövetkezeti bankok szerte a világban. Nyilván vannak a szövetkezeti létnek olyan jegyei, melyek rokon vonásokat mutatnak a banki elvárásokkal, s feltehetőleg – néhány speciális megkötéssel – a szövetkezet a banki kötöttségeknek is meg tud felelni. Kérdés az, hogy mely hasonlóságok jelentenek kitüntetett előnyt a szövetkezet számára, ha bankként kíván megnyilvánulni, s melyek a rendszerkorrekciók, melyek e létet lehetővé teszik.

Minthogy a fogyasztási szövetkezetben az ügyfél a tulajdonos, ekként elsőként „az ügyfél érdeke az elsődleges” vonás említendő. E vonás a szövetkezet fogalmi eleme, a fogyasztási szövetkezet lényegéeként létező fogyasztói tulajdon ezen érdeket erőteljesen formalizálva jeleníti meg.

Másfelől a szövetkezet, mint a fogyasztó-tulajdonos banki megközelítésben kezelhetetlen szabadság-prioritását a szabályozás kötöttsége akként oldhatja, ha a tag-tulajdonos kilépési szabadságát a cég biztonsága érdekében korlátozza. Tőkevédelmi megfontolásból így nem engedélyezett a vagyon-nevesítés, azaz a részjegyre jutó, a tagsági idő alatt bekövetkezett vagyon-gyarapodás a kilépő taggal nem számolható el.

Minthogy a bankban a profit elsősorban eleve a cégé, s csak másodlagosan a tulajdonosé, a bankra úgy üzleti, mint prudenciális megfontolásból folyamatosan nehezedő tőkegyarapítási kényszer legkönnyebben és tipikusan a nyereség tőkésítésével kezel(hető)endő. Szövetkezetben ezen igazság hangsúlyozottan érvényes, hisz a tagsági tőkebevonás esélye az 1 tag = 1 szavazat elve alapján szerény. Tőkegyűjtés inkább csak tagsági toborzás formájában lehetséges. Előírásként jelenhet meg továbbá a kilépés időbeni korlátozása, pl. 5 éves határidővel, avagy több lépésben kérhető ki a részjegy-érték, hogy a szövetkezet számára kellő idő maradjon a kiválni akaró tőke pótlására. A magyar szabályozás két éves kivárást ír elő a kilépés esetére, amennyiben a tőke szűkülése a prudenciális szabályok megsértését eredményezné.

A szövetkezet, mint lokális eredetű és kötődésű intézmény, alapfilozófiájában eleve a térségi érdekek, a térség-finanszírozás intézményeként létezik. Ugyanakkor a globalizálódó világban e térség-elsődleges funkcióját is csak, mint országos hálózat része tudja ellátni. Úgy a lakossági, mint a vállalkozói ügyfelek, nemcsak helyben, hanem nemzetgazdasági, s gyakran nemzetközi élettérben várnak el szolgáltatásokat. Továbbá olyan technikai és humánszakmai elvárások teremődnek a bank-szövetkezetekkel szemben is, melyek kielégítéséhez a helyi erőforrások nem elegendők. Ezért fúziók révén növelik a szövetkezetek az üzleti erejüket, sőt sok esetben a szövetkezetek nemzeti szövetkezeti bankká szerveződnek olyan jogi keretek közt, melyek a lokális és a

globális érdekek, értékek együttes érvényesülését garantálják. Egyfelől a kiépülő nemzeti hálózat önálló jogi személyiségű, autonóm szolgáltató egységekből áll. Ugyanakkor megjelennek a hálózatként létezés, az egységes üzleti fellépést, az integritást garantáló jegyek is.

Így szorító prudenciális, elsődleges kötelesség a kockázatközösség, az intézményvédelem, azaz belső, önbiztosítási rendszer megteremtése. A banki kockázatok és azok kezelése, az ellehetetlenülésnek való kitettség exponenciálisan erősödik a tőke abszolút mértékű csökkenésével. Ráadásul a fiskális segítség rendszerkockázat esetén természetes, a lokális feszültségek iránt kevésbé érzékeny a közhatalom. Első körben a kockázatkezelő alapok hivatottak a rendszer önvédelmét garantálni, míg az önbiztosítási rendszer megrendülése szintű problémák már természetszerűen hozzák az állami helytállás lehetőségét/szükségességét.

Az intézményvédelmi szerepvállalásokkal összefüggésben adódhat a hálózat központi intézményeinek tulajdonszerzése a tag-szövetkezeteknél. E folyamathoz kötődően jelennek meg az autonóm szövetkezet-tagokra a rendszer iránti konformitást garantáló jogi előírások, így vétőjogok, elsőbbségi döntések kiemelt személyi kérdésekben. De hasonló jelenségek üzleti célú tőkejuttatásokhoz is kötődhetnek. Szerződéses formák is garantálhatják a hálózatként való létezés, a versenyképes üzleti erő megjelenésének a lehetőségét.

A kockázatközösség felvállalása involválja a rendszer-transzparenciát, a központi kötöttségek felvállalását. Így szerencsés esetben egyidejűleg érvényesülhet a helyi érdekű rugalmasság és ügyfélközpontúság, valamint a hálózatszerű, nagybanki szintű versenyképesség.

A banki és a szövetkezeti filozófia közeledésének van egy újabb, fordított irányú folyamata is. A bankok – quasi „szövetkezeti” mintára –, a megszokott technokratikus /többvonalasan lineáris irányítási rendszer helyett/ mellett, mátrix típusú szerveződésekkel kísérleteznek. Miközben a tulajdoni/önálló jogi személyiségű szövetkezeti egységek az integrálódás országonként sajátos útjain nagybanki hálózatú szolgáltatóként jelennek meg, a bankok körében viszont a szubszidiaritás jegyében épp a helyi autonómia szervezésének módjait keresik.

A nemzetközivé váló hálózatok holdingjai körében egyre hosszabbak, lassúak és nem eléggé rugalmasak a döntési pályák vonalai. Szabályozással, költséges kontrollal egyre problémásabb a jellemzően szigorúan központosított rendszer hatékony üzemeltetése, irányítása. Újabban „franchise” típusú szerződésekkel, önelszámoló fiókcsoportok válnak profitcentrummá, s ekként keresik a hatékony és a körülmények változásához gyorsan/rugalmasan alkalmazkodni képes helybeni döntések szélesítésének a lehetőségét, s ekként kívánják fenntartani a

hálózat integritását. Míg a nagybankok a nagyrendszerekben teremtenek helyi autonóm csoportokat, addig a szövetkezeti bankok az eleve autonóm egységeik nagyrendszerre integrálásán munkálkodnak.

Az elvi megfontolások a gyakorlat kohójában, az immár 27 tagúra bővült Európai Unióban igen változatos formákban jelennek meg. A továbbiakban, első körben a magyar bankpiac fejlődésének részeként mutatjuk be a takarékszövetkezeti szektor helyzetét, különösképp a piacgazdaság újraépítése két évtizedes történetében. Majd összevetjük a fejlődésük tényeit az európai történet-variánsokkal, s ekként kívánjuk értékelve megítélni a magyar történéseket és a fejlődést szolgáló megfontolásoknak is helyet adunk.

## **2. Takarékszövetkezetek Magyarországon**

### **2.1. A kezdetek**

A pénzközvetítő szövetkezetek szerveződése – a nemzetközi folyamatok részeként – Magyarországon is elindult a 19. század utolsó harmadában. Jellemzően 3-4 településfőből alkotott egy hitelszövetkezetet, a nagyobb községek pedig egyfőből hozták létre. Az elnevezés is jelzi, a mozgalom létjogosultságának alapvető indokát, a vidéki lakosság hitelhez jutásának elsődlegességét, s e célból a megtakarítások lokális gyűjtésének a megszervezését.

Az első világháború kezdetéig két és félezer szövetkezet alakult és több, mint hétezer településen létesítettek üzleti egységet. Az állam jogi szabályozással kedvezményekhez juttatta a szövetkezeteket és a központi intézményei részére adott tőkejuttatással is pártolta mozgalmát. Az üzleti alapú szerveződéshez folyamatosan párosult a helyi értékek-érdekek szolgálata, a fogyasztó = a tulajdonos formalizálta érdek érvényesülésével.

A trianoni határok felezték-harmadolták a rendszert. Az új határokon belül ezer szövetkezet maradt, az ellátott települések 2,5 ezerre, a tagság háromezerre szűkölt. A két háború között azonban folytatódott a szövetkezetek szerepvállalásának erősödése a pénzügyi közvetítésben. Így a II. világháborúig a szövetkezetek száma másfél ezerre, a szolgáltatással ellátott településeké 4,5 ezerre, a tagság száma pedig 800 ezerre bővült.

Az államszocializmus piacellenessége újabb traumát jelentett a szövetkezetek számára. Néhány évig a megtűrtetés, az elszorítás filozófiája érvényesült. A szövetkezet magántulajdon jellege rendszer idegennek bizonyult, ezért 1953-ban a megszüntetéséről született kormányrendelet. Úgy vélték az állami tulajdonú

Országos Takarékpénztár – a városokban létesített fiókjával – elegendő lesz a szűkülő szerepre szánt pénzkapcsolatok bonyolítására.

Három év tapasztalata elegendő volt a helyzet tarthatatlanságának igazolására, ezért párthatározat született a mozgalom „takarékszövetkezet” néven történő újraszervezéséről. Másfél évtizedre volt szükség a korábbi kiterjedtség elérésére. A szerveződés az „ellátási felelősség” jegyében történhetett és csak a falvakra szorítkozhatott. Közel két évtizedig a működés az OTP szakmai felügyelete alatt történt, majd a Pénzügyminisztérium gyámsága vette át e szerepet.

A hetvenes évek közepétől a takarékok jogot kaptak városi fiókok nyitására, majd tíz év múlva a megyeszékhelyeken is megjelenhettek. A növekvő élettér dinamizálta a fejlődést, így a piacgazdasági rendszerváltást 260 szövetkezet, 1800 fiók, 2 millió tag és 3 millió ügyfél élte meg. A takarékszövetkezetek tevékenysége gyakorlatilag az ország valamennyi településére kiterjedt.

## **2.2. Helytállás a piacgazdaságban**

A rendszerváltáskor a takarékszövetkezeteket a piacgazdasági liberalizmus jegyében nagykorúsították (1991. évi banktörvény). Szabad teret kaptak az önfejlődésre, és banki jogosítványok széles köre gyakorlására kaptak törvényi felhatalmazást.

A piacgazdaság eltelt két évtizede alatt a szövetkezeti őserő messzemenően igazolta élet- és versenyképességét. Pedig a bankrendszerben jelentős átalakulások, átstrukturálódások történtek. Ahhoz, hogy kellő alapossággal mérlegeljük a takarékhelytállást, érdemes vázlatos áttekintést adni a bankrendszer kétévtizedes fejlődési folyamatának főbb tényeiről és összetevőiről. A fejlődést négy szakaszra tagolhatjuk, melyeket a teremtés-válság-privatizáció-konzolidáció/kiteljesedés kifejezésekkel jellemezhetjük, és az 1993-1996-2002 éveket tekinthetjük szakaszhatároknak.

A kétszintű bankrendszer újraszervezése 1985-ben kezdődött meg. Az államszocializmus piacosodó, ún. indirekt gazdaságirányítási modellje keretében a gazdaságpolitika elsődleges szándéka kezdetben az volt, hogy az állami tulajdonú vállalatok finanszírozását leválassa az állami költségvetésről. A cél az volt, hogy profit-kötött kereskedelmi bankok révén a hitelformájú források keményítsék a cégek (akkor még zömmel állami) költségvetési korlátját. Természetesen hazai tulajdonú bankokban gondolkodtak, e szándék azonban csak tíz évig bizonyult életképesnek. Pedig bevált nemzetközi standard, hogy a gazdaságot finanszírozó meghatározó jelentőségű bankok döntően hazai tulajdonosok kezén legyenek. A globalizálódó-nemzetköziesedő világban is természetes ez, a nemzeti érdekű és a hazai gazdaságpolitikával konform banki

szféra jelentős stabilizáló tényező a helyi érdekek és entitás érvényesíthetősége terén.

A gazdaság hazai finanszírozásának szándéka jegyében megalakult másfél-tucatnyi hazai bank alapjaiban rendült meg a '90-es évek elején. Meghatározó tényező volt e tekintetben a piacgazdasági váltással végbemenő változások folytán a finanszírozott cégek ellehetetlenülése. Hasonlóan fontos szerepet játszott a hitel-kihelyezések nagymérvű „beragadásában” a bankok kezdetleges volta, szakmai-technikai felkészületlensége, a tapasztalatok hiánya és alultőkésítettsége.

Az állam tehát hiába akart szabadulni a gazdaság finanszírozása feladatától, a csődveszély a bankok állami feltőkésítését követelte, így ha áttételesen is, de megmaradt a gazdaságért vállalandó viszonylag közvetlen állami felelősség. Bátor és nem kockázatmentes gazdaságpolitikai döntés volt a bankok gyakorlatilag teljes körű privatizációja. Egyfelől természetes volt a lépés, hisz a gazdaság privatizációja is meghatározóvá tette a külföldi tulajdont, így a külföldi cégeket a hazai tulajdonú bankjaik finanszírozhatták. Másfelől előállt a veszély, hogy a nemzeti prioritások érvényesíthetősége az informális, gazdaságpolitikai szolidaritás tekintetében háttérbe szorul. A hazai tulajdonú gazdaság alulfejlettsége, az alulfoglalkoztatás számos vonatkozása tükrözi e helyzetet.

A privatizáció és a kezdetek óta folyamatos külföldi bankalapítás folyamata eredményezte, hogy az évezred fordulójára bejáratott rendszerként működő, a nemzetközi standardeknek megfelelő pénzügyi szektor jött létre. Jellemzően szakmai befektetők jelentek meg a bankpiacon. Az új tulajdonosi struktúra révén évszázados piacgazdasági múltú bankok know how-ja és tőkéje érkezett, párosulva a több országra kiterjedő fiókhálózat mérethatékonyasági és szinergia lehetőségeivel. Ellehetetlenülés és/vagy üzleti erő növelése céljából számos fúzióra és a piacról való kilépésre is sor került. A takarékokhoz hasonló múltú, az ötvenes években alakult OTP és MKB is külföldi tulajdonosoké lett.

A napjainkban véget érni látszó kiteljesedés szakasz sokáig korlátlan aranykornak tűnt. Évezredünk elején indult boommal, 5-6 év alatt megduplázódott a bankrendszer teljesítménye. A másfél évtizedig kínosan alacsony 2/3-os szintű GDP-penetráció 100 % fölé emelkedve erőteljesen közelítette a nemzetközi standardot.

A jelenség egy-egy eszköz-, illetve forrásoldali karakteres tényezőhöz köthető. A másfél évtizedig szerény mértékű, jellemzően az inflációt követő növekedésű bankrendszer fejlődése lépést váltott, felgyorsult. Az alacsony bankosultság legfőbb oka egyfelől az alacsony és jellemzően – a folyamatos és jelentős

inflációs szint változás folytán – háromhavi forgással jellemezhető megtakarítási gyakorlat. Másfelől a hosszú lejáratú források hiánya, párosulva a magas kamatszinttel, bénítólag hatott a lakossági piac másutt meghatározó szegmensére a lakás- és az autóhitelezésre.

A külföldi anyabankok erejét maguk mögött tudva – a nemzetközi tendenciával összhangban – a hazai leánybankok vállalták az alacsony kamatozású külföldi forrás hazai kihelyezését. A devizahitelezés felfutása alapjaiban újíttotta meg a banki szokásokat. A jelzálogbankok megjelenése és megerősödése is katalizálta a folyamatot. A lakossági hitelállomány hat-hét év alatt tízszeresre nőtt (0,7-ről 7 ezer milliárd forintra).

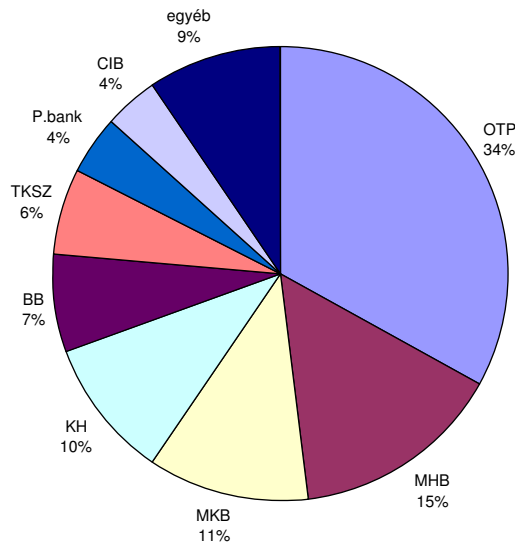
Mindeközben forrásoldalon igen kedveltté váló bank-értékpapír-biztosítás alapú kombinált megtakarítási formák jelentek meg és párosultak az alternatív pénzügyi szolgáltatók felerősödésével. E jelenségek együttesen eredményezték a véget érni nem látszó aranykort.

Napjaink válság jelenségeiről és azok banki hatásairól még korai átfogó és végleges véleményt alkotni. Annyi azonban megállapítható, hogy a kibővült banki élettér és annak gazdasági hatása egyértelműen pozitív jelenség a magyar piacon. Ma a problémák kezelése, a felmerült hibák – főként a túldimenzionáltság, az ügyfél-akvizíciós szigor felpuhulása – meghaladása a feladat, és nem a folyamatok eliminálása, visszamenőleges megtagadása látszik a helyes értékítéletnek.

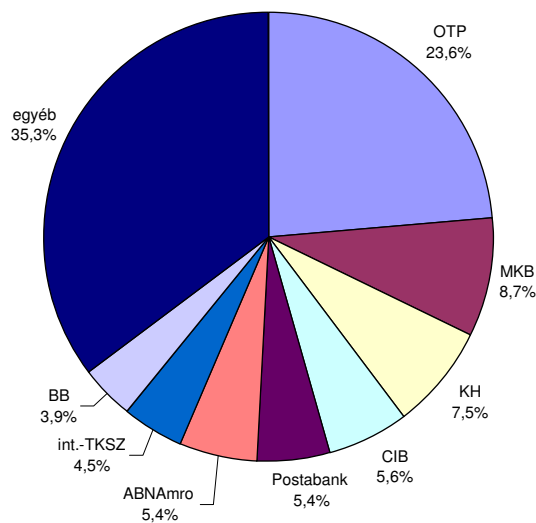
A piacszerkezet változását három mérési pontban bemutató diagramok karakteres változásokat tükröznek. Az átalakulásokat három síkon vázoljuk, a piacszerkezet, a tulajdonosi struktúra és a piaci szereplők tekintetében. A piacszerkezet alakulása három fázisát a korszakos jelentőségű időpontokra készített kördiagramok szemléltetik. Az 1991. év az alakulás, a kezdetek lezárásának tekinthető. Megközelítően tisztán állami tulajdonú oligopol-struktúra jött létre, a piacot négy nagybank uralta közel 70 %-os mértékben. A piacvezető nyolc nagybankra számolt Hilferding-mutató 1700-as értéke a piac erős koncentrátságát mutatja. Az „egyéb” kategória kéttucatnyi bankjának mindössze 9 % piaci rész jut.

Az 1998. év jellegében a bankok állami válságkezelése, majd privatizációja utáni helyzetet tükrözi. A Hilferding-mutató 800-as értéke és az „egyéb” kategória „felhízása” 34 %-ra, diverzifikált és döntően külföldi tulajdonú struktúrát jelent. A magyar alapítású bankok 60 %-a megszűnt, s helyükre csaknem azonos számban külföldi alapítású bankok léptek. (1. sz. ábra)

**PIACI RÉSZESEDÉS 1991-BEN**



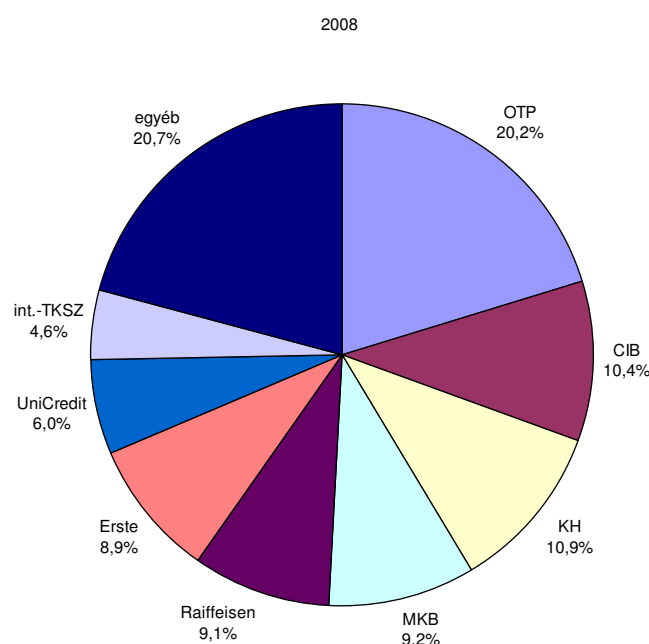
**PIACI RÉSZESEDÉS 1998-ban**



Forrás: PSZÁF adatok alapján

1. számú ábra. A magyar bankpiac megoszlása mérlegfőösszeg alapján 1991. és 1998. években

A nagybankok között viszont erőteljes diverzifikáció indult meg. Öt nagybank is a 9-10 %-os piacrészre növekedett. Az OTP immár piacviszaszerző útra jutott, és jelzálogbankjával együtt számolva immár felét visszaszerezte másfél-évtizedes veszteségeinek. A bankok száma nagyságrendben továbbra sem változott, a külföldi tulajdon kizárólagos jellegű lett.



2. számú ábra. A magyar bankpiac megoszlása mérlegfőösszeg alapján 2008. évben

A 2008. év diagramja (2. sz. ábra) már egy megállapodott struktúrát tükröz. A nyolc nagybankra számított 900-t mutató Hilferding érték kevésbé jelzi, hogy a koncentráció és a diverzifikáció kettős hatása érvényesült. A nagybanki kör szerepe felerősödött, erőteljesen csökkent a kis- és középbankok jelentősége, részesedésük – 15%-pontot mérséklődött – és a fejlődés e jellege folytatódni látszik. A nagyok sorát záró 5%-os piaci súlyú szint alá kerülő takarékszövetkezetek mögött, 2-2 bank jut 3, illetve alig 2% piacrészhez, a többiek részesedése 1% alatt marad.

A piaci szereplőket tekintve is karakteresek a változások, bár a jelenlegi 8 nagy közül 6 bank már 1991-ben is a „top”-on volt. Mégis jellegében, személyében csak két szereplő változatlan; az OTP és a takarékok. Mint 50 éves múltú intézmények, mindketten a piacszerzők támadásának voltak kitéve, de alapjában sikerült pozíciójukat megtartani. Mindkét intézményben erős a menedzsment-tulajdonlás és organikus fejlődés jellemzi működésüket. E két esetben is megjelent külföldi tulajdon (a takarékoknál a csúcsbank tulajdonosa formájában), de az üzletviteltől távol maradt a ráhatásuk.

Két bank, az MKB (német tartományi tulajdon) és a CIB (olasz holding tulajdon) kisebb fúzióval erősített (Konzumbank és IEB). Az MKB ugyancsak 50 éves múltú és piacrészét két évtizede őrzi, míg a CIB az egyik leglátványosabb fejlődést produkálva a kezdeti 4-ről 10%-ra növelte piacrészét és a 2-3. helyet foglalja el a bankok között.



Három bank fúziós résztvevőként található az élbolyban. A KH (belga tulajdon) és az MHB (ABN Amro holland tulajdon) folyamatos piacvesztésű, a kezdeti  $15+10=25\%$  részük előbb  $8+5=13\%$ -ra, majd a jelenlegi  $11\%$ -ra csökkent.

Az ERSTE (osztrák tulajdon) többszörös fúzió eredménye (Posta-, Agro-, Mező- és Polgári bank), folyamatos piacnövelő 4-5-9%-os részesedéssel.

Új szereplő a nagyok között és ugyancsak többszöri fúziós alapon pozícionált az UniCredit Bank (német/olasz/osztrák tulajdon), melynek elődei a Hypobank, a Bank Austria és a Creditanstalt voltak. Miközben a közép-kelet európai térségben a legnagyobb hálózatu bank, addig valós magyar piaci pozícióit jelenleg építi. Végül ugyancsak új szereplő, az osztrák szövetkezeti háttérű Raiffeisen Bank, a leglátványosabb és organikus fejlődéssel az utóbbi években, rövid idő alatt érte el 9%-os piac-részt, mely az 5. helyre jogosítja fel.

A folyamat egészét tehát a változás és a folyamatosság kettőse jellemzi. Az 1991. évi nagyok közül csak a Budapest Bank csúszott le a középbankok közé, a többiek –részben fúziókkal- tartották helyüket és két új szereplő tudott csak betörni a vezető bankok közé.

Ugyanakkor nemcsak szervezeti változások jellemzik a piacszerkezetet. Hasonló értékű és jelentőségű az ismételt, többeknél 3-5 évente bekövetkező arculatváltás, mely a fogyasztókért folyó harc természetes része lett. E váltások összefüggnek a fejlődés tartalmi összetevőivel. A pénzügyi szféra elmélyülése, egyre szélesedő és kombinált termékkör, valamint keresztértékesítés jellemzi a piacot. Ekként az univerzalizálódás és a szegmentálódás jegyeit figyelhetjük meg. Elemzők kedvenc témája, vajon hány univerzális szolgáltatást nyújtó nagybank adekvát a magyar piacon. Évekig 8-10-re tartották az optimálist, ma már csak 5-6 bank számára adnak erre esélyt. A többieknek szegmens-bank formájában kell keresniük az életterüket.

Tradicionálisan, mint az ország teljes település-szerkezetét felölelő hálózattal rendelkező takarékszövetkezetek számára lehetőség, sőt történelmi küldetés, hogy modern, univerzális nagybankként helyben szolgálják ki a pénzügyi paletta valamennyi termékével a teljes piacot. Kérdés, megtalálja-e ehhez a szektor az adekvát modellt és az utat, van-e felismerés, szándék és erő a sikerre vagy felmorzsolódik a totális banki versenyben.

A takarékszövetkezetek a diagramok tanúsága szerint a viharos átalakulások közepette, a globalizálódó világ gigantikus bankerőinek megjelenésével is dacolva, egyedüli magyar tulajdonú pénzügyi szolgáltatóként, meggyőző jelenléttel állják a versenyt.

Kétségtelen, a piacgazdasági tanulópénzt a takarékszektor is megfizette, a kilencvenes évek elején a bankkonszolidációt el nem kerülhette. A gazdasági transzformáció kerekéi a takarékok ügyfélköreinek jelentős részét is súlyosan érintették, így a szövetkezetek harmada szorult állami segítségre. A takarékok felmerült gondjai tekintetében lényeges szerepet játszott az új piaci helyzetekre való felkészületlenség, tapasztalatlanság, szervezetlenség. A mérték azonban eltörpült számos bank rászorultsága mögött. Ráadásul a bankok az állami feltőkésítést visszaszolgáltatási kötelezettség nélkül kapták, és a privatizációs nyereség megtérülési lehetőségével kombinálta a Kormányzat a segítséget. Minthogy a takarékszövetkezeti részjegyek esetén e megoldás nem volt járható, e körben 20 éves visszaszolgáltatási kötelezettség hivatott a büdzsé rentabilitását szolgálni.

A bankok versengését övező átalakulásokkal szemben látszólag a pozíciót tartó változatlanosság jellemzi a takarékszektort. Eredményeit változatlan fogyasztói-lokális-tulajdonosi keretben, külső tőke és know how segítség nélkül érte el, és saját „vidéki” útját járva, alapjában a kis- és középjövedelműek bankjaként őrzi 5%-os piaci részesedését.

A siker tényezőit a következőkben ragadhatjuk meg:

- kiterjedt fiókhálózat, az üzleti egységek száma az 1800-at közelíti, ekként több, mint az összes banké együttvéve
- lokális monopólium, 1100 településen csak takarékszövetkezetek rendelkeznek üzleti egységgel, hosszú ideig az OTP csak a városokban, az új bankok legfeljebb a megyeszékhelyeken jelentek meg, s csak 1-1 fiókkal
- ügyfél-szegmens monopólium, a kis- és középjövedelműek hosszú ideig érdektelenek voltak a nagybankok számára, az OTP is szelektált a 4 milliós ügyfélkörben az igényesség terén, míg az új bankok 1-200 ezer nagyvárosi, gazdagabb ügyféllel is megelégedtek
- személyesség és rugalmasság, a 8000 dolgozó az 50-150 éves takarékoszövetkezeti múlttal, jellemzően nem üzletpolitikai megfontolás alapján, hanem az ügyfelekkel együtt tanulva a bankot, a helyi igények kiszolgálása prioritása, helybeni döntések alapján létezik
- állami segítség, 1993. évben 7 milliárdos állami tőkejuttatással intézményvédelmi alap létesült, mely a takarékok 1/3-t konszolidálta, majd másfél évtized alatt háromtucatnyi válsághelyzet kezelése/megelőzése segítette az üzemszerű, jó hírű működést.

### 2.3. Sikerek és kérdőjelek

A sikeres működés azonban nem feltétlenül jelenti az eredményes szereplést. A dolgozók, a fiókok imponáló száma, az évszázados tradíció önmagában is felveti a kérdést, vajon a „kiteljesedés” korában nominálisan közel négyszeresére növekvő bankpiacon valóban élt-e a szektor az üzleti lehetőségeivel. Kiváltképp irritáló a kérdés, ha látjuk, hogy új bankok, egy-másfél évtizedes fejlődéssel hasonló, avagy kétszeres piaci teret tudtak szerezni. Kérdés, hogy a folyamatos modernizációs kötelezettség, a piaccal a lépést tartás az OTP-szintű létszám és a bank 4-szeresét kitevő fiókszám körében finanszírozható-e?

Kétségtelen, hogy takarékok a vizsgált időszakban 15-szörösére nőttek (90-ről 1350 md-ra), míg a banki átlag növekedése 13-szoros (2100-ról 29000 md-ra), s az OTP 10-szeres növekedésű. Azaz imponálónak is tűnhet a takarékszint, azonban meggondolandó, hogy hét bank is található, melyek növekménye 30-50-70-szeres mértékű a vizsgált időszakban.

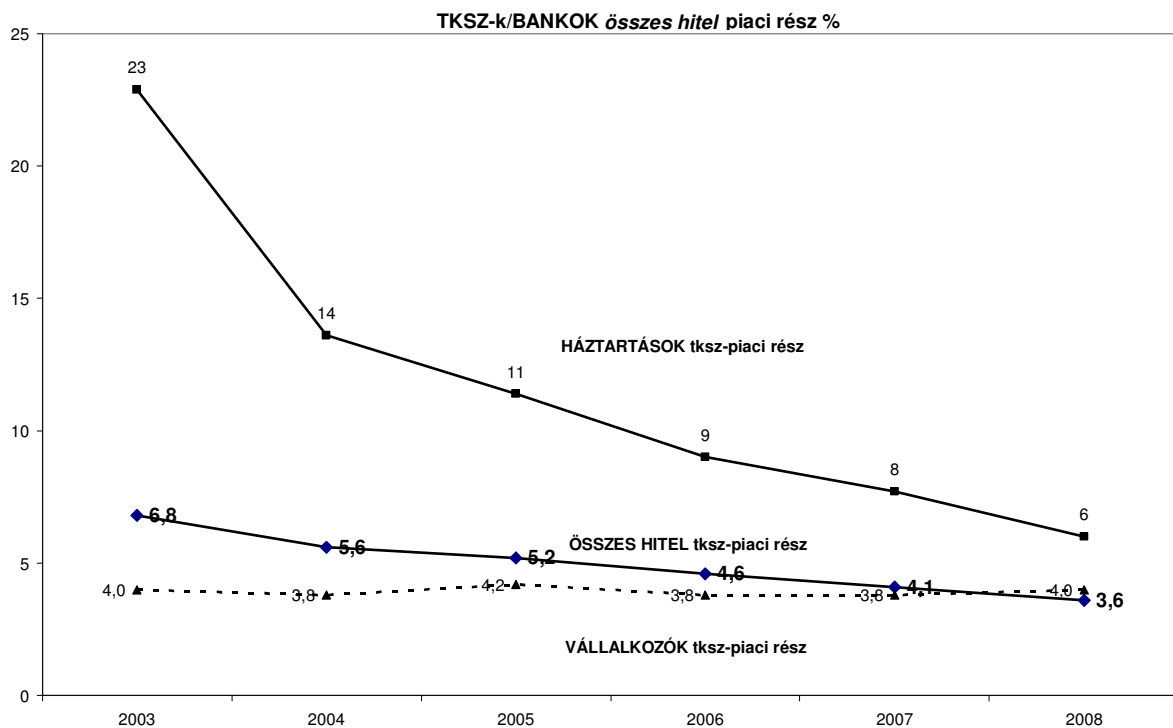
Különösképp aktuális a kérdésfelvetés, ha a méréspontokon kívüli folyamatot is figyelembe vesszük és az analitikára is figyelemmel vagyunk. E tekintetben figyelembe veendő, hogy a kezdeti 6%-os piacrész a konszolidáció bizalomgyengülés folytán 4%-ra mérséklődött. A takarékok csúcsbankja is jelentős konszolidációra szorult, majd privatizálásra került. Az Állam 1996. évben a német Volks- és Raiffeisen bankok csúcsbankját, a Deutsche Genossenschaftbankot kérte fel tulajdonosnak. Remélve, hogy az tőkét, terméket, szakértelmet, know how-t hoz a szektorba, és aktívan hozzájárul ahhoz, hogy a fejlett piacgazdaságok sikeres szövetkezeti bankjai valamely formáját megszervezzék hazánkban.

A munkák nagy lendülettel elkezdődtek, s a piaci részesedés megduplázása célt is elfogadták. Törvénytervezet is készült, mely a szektor – Rabobank-típusú – banksoporttá szerveződését célozta. A piaci részesedés 2002 évre 7%-ra emelkedett, de a csoportszerveződés kellő szakmai tisztánlátás, szervező és meggyőző erő nélkül megállt. A „bank-boom”-ból kimaradtak a takarékok, piaci részesedésük azóta folyamatosan csökken, s a rendszer-ideológia megoldatlansága immár a pusztá jövőt is megkérdőjelező identitás-válsághoz vezetett.

A „szubjektív” érdekképviselő, mely nem volt képes meghaladni a napi érdekek útvesztőjét, a könnyebb utat, az alulról jövő kezdeményezéseket váró, szerves fejlődés útját választotta. A „megy ez magától is”, a „mondják meg a takarékok” szemlélet, az országvezetés „önigazgatás” illúziójú modellje megbosszulta magát, hiszen a teljes magyar bankrendszer piacgazdasági megújítása a szervetlen utat, a külhoni példák alapján a hazai

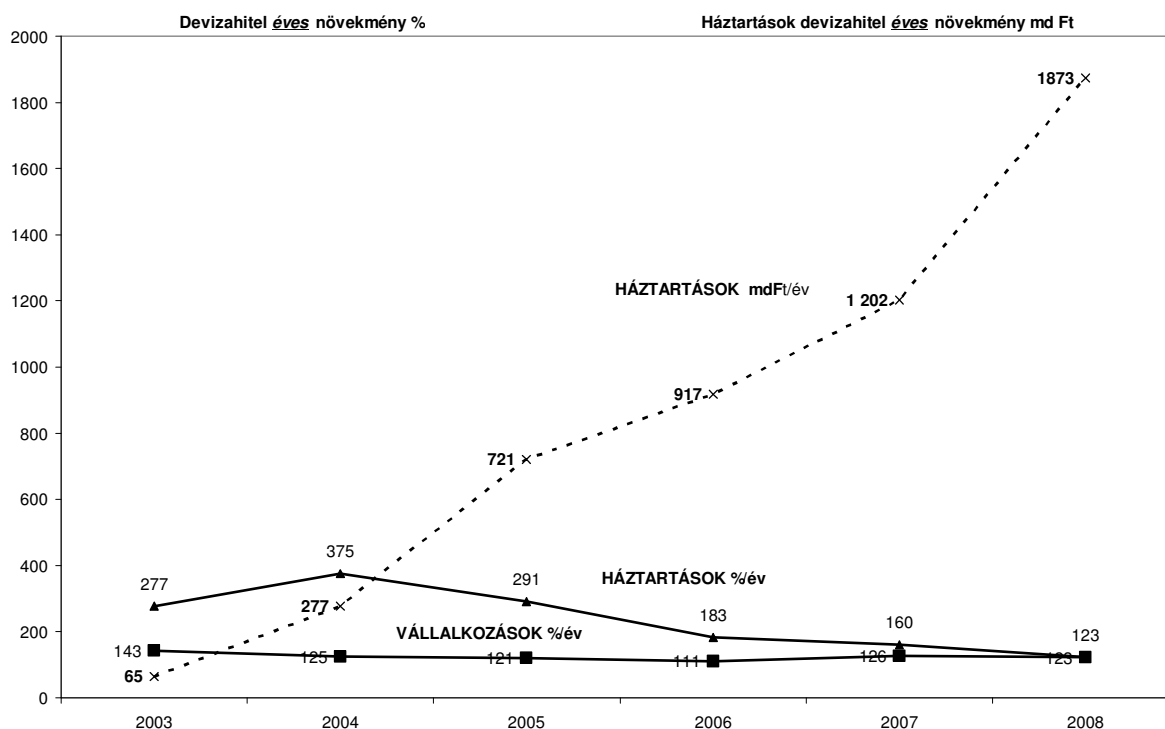
zöldmezős/privatizációs honosítás útját járta a maga totális, 300 éves előzmény apparátusával. A takarékszövetkezetek vezetése nem volt elég felkészült (szakmai/politikai) és bátor, hogy a kormányzati sejtésekbe kapaszkodva kialakította volna a modernizáció adekvát modelljét és útját.

A történelmi esély elmulasztása, mely a lokális takarékszövetkezet szintjéről az autonóm egységekből építkező szövetkezeti bankot létre hozta volna, folyamatos piacvesztéssel járt. A helyzetet drámaian szemlélteti a lakossági hitelezésben elfoglalt domináns pozíció marginalizálódása.



3. számú ábra. Takarékszövetkezetek részesedése a hitelintézetek összes-, vállalkozói és háztartási hiteleiben a 2003-2008 években

A takarékszövetkezetek a 2003. évben a számukra legfontosabb, a háztartási hitelek piacán 23%-kal részesedtek, s ezzel a 2. helyet foglalták el a piacon. A piac azonban 6-7 év alatt tízszeresre nőtt, és a takarékszövetkezetek részesedése a harmadára mérséklődött. Míg a takarékok hiteleinek bővülése 3-szoros, addig 2008. évre 7 bank is megelőzte őket, melyek hitelbővülése 30-80-szoros mértékű volt (3. sz. ábra).



4. számú ábra. A devizahitelek éves növekménye a háztartások és a vállalkozások körében (% és milliárd Ft) 2003-2008. években

A lemaradás legfőbb oka a grafikonból (4. sz. ábra) olvasható. Fél évtizedes hitelexpanzióból maradtak ki a takarékok a nagybanki szervezettség intézményes hiánya miatt, mely a deviza-alapú szerepvállalás előfeltétele. Külső források szerzésére, menedzselésére nagybanki megjelenésre lett volna szükség. Kétségtelen, a jelen nagybanki gondjai, a deviza forrás folyamatos biztosítása, az árfolyamok hektikussága sem zavarja a takarékokat, viszont az a 800 ezer ügyfél, aki az utóbbi években hitelt vett fel, nem a takarékok portfólióját gazdagítja.

Minden bizonnyal nem a kimaradás a folyamatokból, hanem a mértéktartó részvétel, a prudens hitelezés elvállalása lett volna helyes magatartás. A 2008. évi előzetes adatok a trend folytatását jelzik. A bankok mérlegfőösszege 20%-kal (csak forintban 7%-kal), az integrációé pedig csak 6%-kal (forintban 4%) nőtt. A fő konkurensek 30-35%-os növekedése még hangsúlyozottabban jelzi a lemaradás markáns trendjét.

Az analitika azonban forrás-oldalon is hiányt jelez. A lakossági megtakarítás alapüzletág versenyképessége is megrendült. A piac e téren is modernizálódik és a forrásgyűjtés egyre inkább kilép a hagyományos bank-betét köréből, sokrétűbb és komplexebb termékkört igényel. A 16 ezer milliárdra hízó megtakarítási piacnak immár csak a fele a bankbetét. Fokozottan aggályos azonban az, hogy a forintalapú megtakarítás-gyűjtésben a takarékok növekedési üteme évek óta elmaradt a banki átlagoktól, s még inkább a nagybankokétól. Az alternatív formák 8 ezer milliárdos állományából – intézményi háttér hiánya miatt –

csaknem teljes körűen kimaradtak a takarékok. Az analitika kimutatja, hogy a banki átlagokkal ugyan másfél évtizede lépést tartó mérlegfőösszeg növekedése immár egy évtizede elmarad a konkurens nagybankok teljesítményétől. Míg a „kiteljesedés” kora 3-szoros lakossági betétbővülést hozott a takarékoknak, addig a nagybankok 2-3-szoros léptékbővüléssel dicsekedhetnek. S bár e körben még tartja 2. helyét a szövetkezeti szektor, az alternatív formák állományai egészében nézve a megtakarítási piac nagybanki sorának a végére kerültek. Mindez a szűkülő nagybanki körben a leszakadás trendjét erősíti.

Ugyancsak aggályos - a fenti jelek alapján nem meglepő - jelenség, hogy az eredetileg 3 milliós ügyfélkör a nagybanki versenyben 1 millióra szűkült, a 2 milliós tulajdonosi kör alig 100 ezerre mérséklődött. Aggályos, hogy a folyamatosan szükséges modernizációt végrehajtották-e. A rendszerváltáskor még 260 takaréktagot számláló szektor 140 tagúra szűkült. Válsághelyzetek, minimális tőkekövetelmény előírások, néhány esetben üzleti megfontolások serkentették 110 takaréknál a fúziót, a helyi üzleti erő növekedését.

Az egységes üzleti megjelenéshez azonban nem jutottak el, a lokális lét és a globális üzleti szerep összekapcsolására nem került sor. A termékkör szélesedése, a banktechnika megújulása, a szolgáltatások rohamos bővülése nem kellő mértékben következett be.

Mielőtt fajsúlyosabb megállapításokat is felvállalnánk, európai körkép keretében tájékozódunk a szövetkezeti bankok nemzetközi helytállásáról, melynek tükrében érdemibb a lehetőség a reális ítéletalkotáshoz.

### **3. Szövetkezeti bankok Európában**

#### **3.1. Tények**

Általában és általánosságban megállapítható, hogy a „helyben a helyiekért” elve alapján 150 éve szerveződött szövetkezeti bankok kiállták az idő próbáját. Az Európai Unió 27 tagországa közül 20 esetében releváns piaci tényezőt jelentenek a szövetkezeti bankok. Az Unió egészében a 2006. évi adatok szerint 30 szövetkezeti bank működött, melyekhez 4400 tagszövetkezet tartozott. 62 ezer fiókban 723 ezer volt az alkalmazottak száma, 140 milliós az ügyfélkör, amelynek a harmada tagi tulajdonos is volt.

Két csoportban kívánjuk vizsgálni a tényeket és a fejleményeket. Az egyik körbe (1. sz. táblázat) 8 fejlett ország 12 szövetkezeti bankja tartozik. E bankok jelentős, legalább 60 md EUR mérlegfőösszegűek, és országuk meghatározó, jellemzően 30% feletti piaci részesedésű pénzintézetei, növekedésük az 1993-

2006 időszakban átlagosan 429% volt. A másik csoportba (2. sz. táblázat) 10 ország 14 szövetkezeti bankja sorolható, jellemzően 10 md EUR-t el nem érő mérlegfőösszeggel és országukban szerényebb, 1-2, legfeljebb 5%-os piaci részesedéssel, növekedésük pedig a vizsgált időszakban átlagosan 244% mértéket ért el.

A „nagyok” csoportjában a táblázat tanúsága szerint a három francia bank teljesítménye kiemelkedik 204-483-1381 milliárd eurós mérlegfőösszeggel és együttesen 44%-os piaci részesedéssel. A melléklet grafikonja alapján megállapítható, hogy az 1993-2006 időszakban növekedésük 305-545-785%-os mértékű volt. Hollandia, Finnország és Ausztria esetében 556-60-(205+82) milliárd euró a mérlegfőösszeg és 39-33-32%-os a szövetkezeti bankok piaci részesedése. Növekedésük a vizsgált másfél évtized alatt az osztrák és a holland bankok esetén 4-5-szörös, míg a finn banknál 2-szeres mértékű. A két olasz bank is együttesen 30%-os piacrészesedést jelent 137-375 milliárd eurós mérlegfőösszeggel, növekedésük 200%-os. A svájci bank 69 milliárdja 19%-os piaci részesedést jelent.

#### Vezető uniós szövetkezeti bankok főbb adatai („nagyok”)

millió EUR/db/%	Tksz	Fiók	Tagok	Ügyfél	Létszám	Mérleg főössz.	Betét	Hitel	Piac rész	
			ezer	ezer	ezer					
Credit Agricole	FR	41	11000	5700	31000	157	<b>1381000</b>	438100	544600	25
BVR-DG	GER	1255	14100	16000	30000	187	<b>961200</b>	551000	497700	16
Rabobank	NL	188	1402	1641	9000	56	<b>556455</b>	215899	324110	39
Credit Mutuel	FR	18	5065	6900	14500	58	<b>482676</b>	422800	220000	12
Banche Popolari	IT	89	7808	1065	8100	73	<b>374600</b>	267100	251300	22
Ö. Raiffeisenbanken	AT	578	1732	1657	3600	31	<b>205361</b>	114395	118859	28
Banques Populaires	FR	20	2880	3200	7000	35	<b>204000</b>	92000	109000	6
Fed.Casse Rurali	IT	438	3758	823	5000	28	<b>136941</b>	111084	94305	8
Un. Nac. De Coop.	ESP	83	4822	1912	9878	19	<b>96208</b>	82466	77219	5
Ö. Genossenschaft	AT	88	842	673	1500	11	<b>82074</b>	54301	45576	7
Raiffeisenbanken	SUI	405	1149	1371	3000	7	<b>69310</b>	37878	57826	19
Okobank	FIN	232	670	1160	4000	12	<b>59500</b>	25800	39600	33

Forrás: Eurocoopbanks Bruxelles

1. számú táblázat. Vezető uniós szövetkezeti bankok főbb adatai a 2006. évben

Különleges helyzetű a német szövetkezeti bank, melynek imponáló a 960 md-os mérlegfőösszege, 14 ezer fiókja, 30 millió ügyfele és 16 millió tagja van, azonban az időszakot 26%-os piaci résszel nyitja és 16%-kal zárja. Kivételes a piaci pozíció csökkenése, amúgy 2,5-szeres növekedés mellett. Végül a spanyol bank említendő szerényebb, 5%-os piaci részesedéssel, 96 milliárdos mérlegfőösszeggel, bár 513% a növekedése mértéke.

A „kicsik” csoportjába jellemzően kis és kevésbé fejlett országok, alacsonyabb piaci részesedésű szövetkezeti bankjai tartoznak. Mérlegfőösszeget tekintve 19

milliárd euróval az angol bank a vezető, azonban pusztán 1% a hazai piaci súlya, miközben 253%-os a növekedése az 1993-2006 időszakban.

A 10 milliárdos kategóriába tartozik a ciprusi, a lengyel és a portugál bank 23-12-5% piaci részesedéssel, növekedésük 373-445-206%-os mértékű. A 4-5 ezer milliárdos kategóriában található a belga, a svéd, a magyar és a luxemburgi szövetkezeti bank, utóbbi 10% piacrésszel. A növekedésük a vizsgált 16 év alatt 159-181-218-406%-os.

Szerény 1-2% piacrészű és 1-2 ezer milliárdos mérlegfőösszegű a görög és a dán bank, hasonló piacrésszel mindössze néhány száz milliós nagyságú a szlovén, a bolgár, a litván és a román szövetkezeti bank.

#### Kisebb uniós szövetkezeti bankok főbb adatai („kicsik”)

millió EUR/db/%		Tksz	Fiók	Tagok ezer	Ügyfél ezer	Létszám ezer	Mérleg főössz.	Betét	Hitel	Piac rész
The Co-operative Bank	GBR	116	116			4163	<b>19368</b>	14465	12349	1
Zwiazek Spółdzielczych	POL	584	3790	2500	10500	29	<b>10993</b>	8396	5801	12
FENACAM	POR	105	632	400	1200	4	<b>10090</b>	8630	6966	5
Co-operative Bank	CYP	293	473	1	600	2	<b>9739</b>	9048	6756	23
Credit Professionel	BEL	8	162			1	<b>5832</b>	3107	2222	
Allmanna Hypoteksbank	SWE	10	20	58	69		<b>4648</b>		4123	
Fed.Saving Cooperatives	HUN	143	1664	250	1000	8	<b>4470</b>	3940	1900	10
Caisse Centrale Raiff.	LUX	13	55	6	120		<b>3695</b>	3086	2123	10
Ass. of Cooperative B.	GRE	16	145	176	176	1	<b>2570</b>	2135	1935	1
Sammensl.Andelskasser	DEN	25	80	64	122	1	<b>1774</b>	1285	1146	1
Dezelna Banka	SLO	1	87		173		<b>621</b>	480	330	2
Central Co-operatív	BUL	220	220	6	741	1	<b>579</b>	484	277	3
Ass. credit unions	LIT	59	132	68	69	0,3	<b>161</b>	105	85	1
BANKCOOP	ROM	105	811	760	1104	3	<b>159</b>	82	116	1

Forrás: Eurocoopbanks Bruxelles

2. számú táblázat. Kisebb uniós szövetkezeti bankok főbb adatai 2006. évben

A két csoport fejlődés folyamatait három karakteres tényezővel jellemezhetjük. Az organikus fejlődésvonal előbb a lokális, majd az univerzálisan nemzeti, sőt esetlegesen nemzetközi (régiós/páneurópai avagy még inkább globalizált) bank lépcsőfokain vezet.

A 19. század utolsó harmada a helyi érdekű és elsősorban szolgáltatás-kötött, térségi-ellátási felelősségű lokális bankok létrejöttét követelte. Szerte Európában és a világban e bankok gomba módra szaporodtak. A 20. század második felétől azonban már egyre erőteljesebb szükséglet a nemzeti szinten hálózatként megjelenő bank.

Fejlett országok sorában megtalálták a módot, hogy a lokális kisbankok bár megőrizték szövetkezeti autonómiájukat, azonban nemzeti integritás részévé



lettek. Kereskedelmi bank formájú csúcsbankot hoztak létre, intézményvédelmi alapot és egyéb központi kiszolgáló szerveket létesítettek. A kiterjedt és egységes megjelenés szinergia-hatásaként, 20-30% piaci résszel országaik vezető bankjai közé kerültek. Sikerük nem kis mértékben állami segítséghez kötődött, elismerve a vidéki hálózat relatíve magas fajlagos költségét. Egyben folyamatos üzleti feladatot is elláttak, a széles társadalmi/kisvállalkozói/agrárképek részére nyújtandó állami, majd uniós támogatások/előfinanszírozás feladatát/kötelezettségét is ellátták.

Ezt az utat járta be a német, az olasz, a francia, a holland, az osztrák, a finn szövetkezeti mozgalom. A fejlődés útját egyre inkább a holding-forma jelenti, és a modern szolgáltató rendszer (bank, jelzáloghitel, értékpapír, biztosító, lakástakarék, nyugdíjpénztár, lízing stb.) teljes palettáját nyújtják. A szövetkezet tradíciója, széles körű ismertsége és személyessége az alapja a társasági jogi alapon szervezett szolgáltatások hatékony kiközvetítésének.

Más léptékkal, de hasonló nemzeti jelentőségű a ciprusi szövetkezeti bank is. Megint más léptéket jelent az elmúlt évtizedek jelenségeként az, hogy néhányan közülük a globalizálódás jegyében széleskörű nemzetközi hálózatot is kiépítettek vagy akviráltak. Különösképp sikeres e tekintetben például a Credit agricole, a Rabobank avagy az osztrák Raiffeisen Bank. A többiek megelégedtek a „nemzeti bajnok” pozíció megtartásával.

A bankok másik köre nem fejlődött fel országosan meghatározó rendszerré, lokális és/vagy térségi szegmensbank maradt. E körben tartoznak a brit, az ír, a belga, a dán vagy svéd szövetkezetek. A két kategória közt említhető a tisztességes helytállású spanyol, portugál vagy luxemburgi szövetkezeti bank. Megemlítendő, hogy több országban voltak szövetkezetek, melyek a csúcsbankjukkal együtt részvénytársasággá alakultak, vagy felmorzsolódtak a piaci versenyben, esetleg más bankok akvirálták őket. Míg Franciaországban a Caisse d'Épargne Takarékpénztár Rt. váltott szövetkezeti formára.

Harmadik kört képeznek az Unióhoz újonnan csatlakozó kelet-közép-európai tagországok, igen érdekes történelmi kihívás és lehetőség metszéspontjában. Egyrészt meglepő, hogy országok sorában az államszocializmus viszonyai között is megmaradtak a pénzügyi szövetkezetek. Bár helyenként csak foszlányokban létezik a jelenlét, mégis jelzi a tény a nélkülözhetetlenségüket. De például Csehországban vagy Szlovákiában még a piacgazdasági váltás előtt felmorzsolódtak a szövetkezetek.

A jelen tények szerint azonban a lengyel, a magyar, a szlovén, a litván, a bolgár és a román szövetkezetek egyenlő eséllyel állhattak a piacgazdaság újraszerveződő bankrendszerének startvonalához. Megkapták a lehetőséget,

hogyan a sikeres nyugat-európai minták/modellek mentén, betöltsék hazájukban a nélkülözhetetlen vidéki bankhálózat szerepét. Erre évszázados tapasztalatuk és ismertségük mindenképp predesztinálja. Kérdés, megtalálják-e a know how-t, a tőkét, a szervezőerőt, a szakmai-politikai tisztánlátást, az érdek-kiegyensúlyozás módjait, melyek nélkülözhetetlenek az autonómiákból építkező, nemzeti hálózatú, univerzális szolgáltatóbank kiépítéséhez.

A jelen adatok legfeljebb a lengyel és a magyar térségben sejtetnek erre gyenge esélyt. A többiek a lokalitás-lemorzsolódás útjára látszanak sodródni.

### **3.2. Tanulságok**

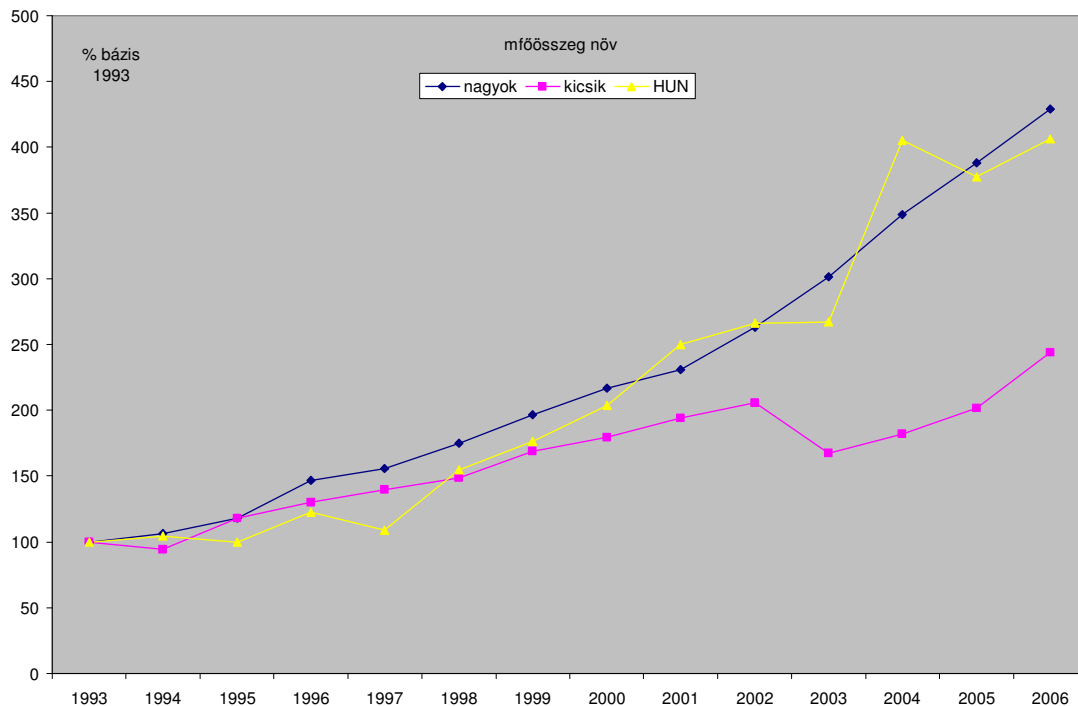
A jelzett globáladatakból néhány alapvető tendencia is kiolvasható. A menedzsment irodalom kedvenc tétele napjainkban, hogy nem a nagy hal eszi meg a kis halat, hanem a gyors. A bankszféra folyamatait figyelve azonban az látszik, hogy a nagy hal a gyors. Nem a kicsik zárkóznak fel a sikeresekhez, hanem a sikeresek lesznek egyre eredményesebbek. Minden bizonnyal arról van szó a jelen bankfejlődési fázisban, hogy akinek piaca, ismertsége van, az tud élni a megnyíló új lehetőségekkel. A nemzetek gazdagodásával exponenciálisan nőnek a pénzpiaci igények. A nagyobb, kifejtettebb bankok előbb érzékelik az új iránti igényt, és rendelkeznek a szükséges forrásokkal és eszközökkel, melyekkel helyt lehet állni és fejlődni.

A nagyság ára, a lehetőségek túldimenzionálása, netán az azokkal való visszaélés ugyan épp napjainkban kulminál problémaként. Azonban épp az a feladat, hogy a tartós tendenciákról lefejtsük a ráépült, gondot okozó jelenségeket/gyakorlatot.

A továbbiakban az Unió szövetkezetei bankjai a „nagyok”, a „kicsik” csoportja részletesebb fejlődés-tényeit vetjük össze az 1993-2006-os évek időszakában a magyar eredményekkel. Az összevetés hivatott néhány megállapítás megtételére. Így kérdés, hogy mely tények, mely orientációt sejtetik, a piacról lemorzsolódó szegmensbank, avagy a meghatározó jelentőségű, nélkülözhetetlen nagybank pozícióhoz vezető út irányát.

A mérlegfőösszeg növekedése grafikon (5. sz. ábra) önmagában igazolja a „nagyobb a gyorsabb” tételt, és biztatóan sokat sejtető, hogy a „HUN” jelű görbe a sikeres nagyok grafikon-ívéhez konvergál, miként a fel nem tüntetett lengyel fejlődés íve is.

## Mérlegfőösszeg növekedése 1993-2006 („nagyok”/”kicsik”/Magyarország)



Forrás: a szerző számításai (lásd a 2. sz. táblázat)

5. számú ábra: Mérlegfőösszeg növekedése az Európai Unió vezető, a kisebb és a magyar szövetkezeti bankok esetén 1993-2006 években

Szövetkezetpolitikai, üzemszervezési, üzletpolitikai összefüggések sorát összevetve kíséreljük meg a siker útját és a magyar tények viszonyulását nyomon követni és értékelni.

### 3.3. Üzleti tényezők

A 3. sz. táblázat tanulsága szerint a vizsgált 13 évet mind a három elemzett kategóriában erőteljes koncentráció jellemzi. Az üzleti erő növelése szükséges a fejlett technika fogadásához és a szolgáltató-képesség növeléséhez. A „nagy” takarékszövetkezetek körében volt a legerőteljesebb a koncentráció, 60 %-kal csökkent a számuk, mégpedig 8,3 ezerről 3,4 ezerre.

A fúziók és a belső szervezettség erősödése a kihasznált üzleti növekedése lehetőségek révén expanziót eredményezett. A megnégyszereződő mérlegfőösszeghez az egy takarékszövetkezetre jutó produktum 10-szeres növekedése tartozik, az átlagos érték 129 millió EUR-ról 1342 millió EUR-ra nőtt. Az expanzió a 61 milliós ügyfélkör megduplázásával járt (136 millióra). A fiókok száma szerényen -22%-kal- nőtt (45 ezerről 55 ezerre), míg a dolgozói létszám közel kétszeres lett (367 ezerről 676 ezerre emelkedett).

A hatalmas és imponáló méretek a tagolt szervezet révén – a fajlagos mutatók tükrében – emberléptékűnek tekinthetők, megmarad a tradicionális emberközeli ügyfélkapcsolat. A személyesség a gigantikus méretek mellett továbbra is létezik. Ugyanis egy takarékszövetkezet átlagosan a kezdeti 7 ezer helyett 40 ezer ügyféllel foglalkozik, egy fiók átlagosan 1,3 ezer helyett 2,5 ezer ügyfelet szolgál ki, míg egy ügyintézőre 160 helyett 200 ügyfél jut.

A takarékszervezet közvetlen vezetői átláthatósága a fúziók által megnövelt üzemméret és a fiókhálózat bővülése dacára megmaradt. Ugyanis az átlagos fiókszám bár megháromszorozódott, azonban a kialakult, átlagosan 16 szolgáltató egységből álló takarékszövetkezetben megmaradhat a tradicionális gyakorlat, a „kézi vezérlésű” irányítás. A vezetés jellegében változás azért sem szükséges, mert a 16 egységű hálózat erősen strukturált. Jellemzően csak 3-4 városi fiók banki igényű „totális” helyben szolgáltató, a többi fiók=kirendeltség jellemzően a városok körüli falvak kisebb állományú, s jellemzően csak korlátozottan helyben szolgáltató egysége. Annál is inkább, mert a helyben-döntés természetes érték-teremtő velejárója, az ügyféligenyek változása rögtönzés-jellegű követése, továbbá a helyi igények üzletvezetési prioritása is megköveteli olykor a termékek egyediesítését az üzletmenetben.

Mérlegfőösszeg / tksz / fiók / ügyfél (tények és mutatók „nagyok” / ”kicsik” / Magyarország) 1993-1999-2006

	mérleg						/ tksz						fiók						db	
	nagyok	fő %	összeg kicsik %	md HUN %			nagyok	fő %	összeg kicsik %	tsz HUN %			nagyok	fő %	összeg kicsik %	db HUN %				
1993	1075	100	29	100	1,1	100	129	100	20	100	0,6	100	45420	100	4215	100	1800	100		
1999	2113	197	49	169	1,9	176	501	387	36	182	1,2	198	48941	108	6407	152	1603	89		
2006	4609	429	71	244	4,5	406	1342	1038	61	311	2,7	440	55228	122	7793	185	1664	92		

	ügyfél						/ tksz						fiók						fő	
	nagyok	fő %	összeg kicsik %	md HUN %			nagyok	fő %	összeg kicsik %	tsz HUN %			nagyok	fő %	összeg kicsik %	db HUN %				
1993	60984	100	5413	100	3000	100	7333	100	3653	100	12712	100	1343	100	1284	100	1667	100		
1999	97142	159	15059	278	2000	67	23019	314	10958	300	10417	82	1985	148	2350	183	1248	75		
2006	136078	223	16915	312	1000	33	39615	540	14544	398	6993	55	2464	184	2171	169	601	36		

	létszám						/ tksz						fiók						/ tksz	
	nagyok	fő %	létszám kicsik %	md HUN %			nagyok	fő %	létszám kicsik %	tsz HUN %			nagyok	fő %	létszám kicsik %	db HUN %				
1993	367	100	20	100	7,9	100	166	100	276	100	395	100	5	100	3	100	8	100		
1999	513	140	49	252	7,1	90	189	114	305	110	282	71	12	212	5	164	8	109		
2006	676	184	51	263	7,8	99	201	121	329	119	126	32	16	294	7	236	12	153		

Forrás: Eurocoopbanks Bruxelles és a szerző számításai

3. számú táblázat: Néhány főbb adat és mutató az Európai Unió szövetkezeti bankjai esetén 1993-1999-2006 években (mérlegfőösszeg-szövetkezet-fiók-ügyfél-létszám)

A „kis” takarékszövetkezetek fejlődésére is hasonló trend vázolható, néhány szervezeti kérdésben még erőteljesebbek is a mutatók. Egészében és fő vonásaiban azonban megállapítható, hogy felzárkózás a „nagyok” pozíció-

szintjéhez nem látható, sőt elmarad a fejlődés a minta-cégektől és jellemzően a lemaradás vonásai erősek, legfeljebb a pozíciók megőrzése konstatálható.

A mérlegfőösszeg növekedése a „kicsik” esetén csak fele mértékű, 2,4-szeres volt. A koncentrációs folyamat is szerényebb, a szövetkezetek száma 20%-kal csökkent, 1,5 ezerről 1,2 ezerre, így az átlagos mérlegfőösszeg növekedése is szerényebb volt – háromszoros –, 20 milliőről 61 millió EUR-ra. Utolérési-követési jegyeket mutat azonban az, hogy ügyfelek, a fiókok és a dolgozók létszámát tekintve erőteljesebbek a növekedési mutatók, mint a „nagyok” esetén. Az ügyfelek száma több, mint háromszoros növekményt mutatott – 5,4 milliőről közel 17 millióra –, a fiókok száma közel kétszeresre emelkedett – 4,2 ezerről közel 8 ezerre –, míg a dolgozók létszáma 2,5-szeres lett – 20 ezerről közel 51 ezerre nőtt.

Minthogy a globál üzleti mutatók e körben szerényebben növekedtek, ekként a fajlagos eredmények is relatíve lemaradóak, leszakadást sejtetnek. Az egy takarékra jutó ügyfelek száma 4-szeresre nőtt – 3,6-ról 14,5 ezerre –, egy fiók átlagosan 2 ezer (kezdetben 1,3 ezer) ügyfelet szolgál ki, míg egy alkalmazottra 20%-kal több ügyfél jut, 276 helyett 329. Az átlagos fiókszám növekedése szerényebben követi a „nagyok” trendjét és a hálózat méretnövekedését. A „kicsik” körében 2,5-szeresre –3-ról 7-re – emelkedett a takarékhálózat átlagos mérete.

Megengedhető természetesen a feltevés/várakozás, hogy a szervezeti tényezők körében végbement investíció/fejlesztés idővel hatványozott üzleti eredményekben is megmutatkozik. Az évszázados múltú organikus akkumuláció bepótlása azonban jellemzően csak külső források, „take off” típusú szerves modelljében képzelhető el.

Külön érdemes foglalkozni a „kicsik” között a magyar teljesítmény tényeinek mérlegelésével. A mérlegfőösszeg négyszeres növekedése a „nagyok” teljesítményéhez konvergál. A fúziók száma is jelentős - a takarékok száma 40 %-kal csökken -, erre azonban döntően válsághelyzetek, illetve a törvényi tőkekövetelmény emelése kényszerítették őket. Elgondolkodtató a páratlan tény, hogy az ügyfelek száma a harmadára csökkent. Ugyancsak páratlan, hogy a fiókok száma - bár csak mérsékelten (8%-kal) - és a dolgozói létszám (1%-kal) is csökken.

A fajlagos mutatók is ekként adnak okot az aggályra, hisz az egy takarékra jutó ügyfelek száma 12,7 ezerről 7 ezerre (45% csökkenés), az egy fiókra jutók száma 1,7 ezerről mindössze 600-ra csökkent, míg egy ügyintéző 379 helyett 126 ügyféllel foglalkozott (1/3-os a csökkenés mindkét esetben). A takarékhálózat követei a két „minta”-csoport trendjét, az eleve magas 8 fiók/tksz

mutató az időszak végére 12-re növekedett. Egészében azonban a magyar szervezet bántóan aluldimenzionálnak hat, és ennek megfelelően hatékonysága is alacsony.

### 3.4. Üzemgazdasági tényezők

A 4. sz. táblázat szerint a gazdálkodás néhány szegmensét megjelenítő fajlagos mutatók pregnáns következtetések levonására adnak alkalmat. Az üzleti tényezők elemzése során feltárt néhány globál összefüggés konkretizálására, s az okok megvilágítására is lehetőség nyílik.

Az egy fiókra és az egy ügyintézőre jutó mérlegfőösszeg mutatja az elemzési csoportok teljesítménye között a legmarkánsabb különbségeket. A „nagyok” esetén a 13 év alatt 3,5-, illetve 2,3-szeres a növekedés. A „kicsik” esetén szerény, illetve csökkenő a mutatók alakulása. A 3,5-szeres lemaradás mérték közel 10-szeresre nőtt.

Fajlagos mutatók tksz, fiók, létszám, hitel („nagyok” / „kicsik” / Magyarország)  
1993-1999-2006

	mérleg fő összeg / fiók millió					mérleg fő összeg / létszám millió					hitel / betét %					
	nagyok	%	kicsik	%	HUN	nagyok	%	kicsik	%	HUN	nagyok	%	kicsik	%	HUN	
1993	24	100	7	100	0,6	2,9	100	1,5	100	0,1	81	100	74	100	79	100
1999	43	182	8	111	1,2	4,1	141	1,0	67	0,3	91	112	84	114	38	48
2006	83	353	9	132	2,7	6,8	233	1,4	93	0,6	99	122	84	113	48	61

	tksz db						létszám / tksz fő					létszám / fiók fő					
	nagyok	%	kicsik	%	HUN	%	nagyok	%	kicsik	%	HUN	nagyok	%	kicsik	%	HUN	
1993	8316	100	1482	100	236	100	44	100	13	100	34	8	100	5	100	4	100
1999	4220	51	1373	93	192	81	122	275	36	272	37	10	130	8	166	4	101
2006	3435	41	1163	78	143	61	197	446	44	335	55	12	151	7	142	5	108

Forrás: Eurocoopbanks Bruxelles és a szerző számításai

4. számú táblázat. Néhány főbb adat és mutató az Európai Unió szövetkezeti bankjai esetén  
1993-1999-2006 években (mérlegfőösszeg-létszám-szövetkezet-fiók-hitel/betét)

Imponáló a magyar dinamika, az érték viszont harmincada, tizede a nagyok, illetve negyede-fele a „kicsik” értékeinek.

A fiók-fajlagos mérlegfőösszeg 83 millió eurós értéke a legnagyobb magyar takarékszövetkezetek mérlegfőösszege nagyságrendjét jelenti. Megjegyezhető, hogy e körben az átlagos takarékmérlegfőösszeg (1300 mEUR) a magyar középbankok méretének megfelelő nagyságú.

A létszám-fajlagos mérlegfőösszeg 7 millió eurós értéke a magyar nagybankok hasonló mutatóit 4-szeresen haladja meg, a takarékokét pedig 11-szeresen. A

különbségek, és különösen a növekedési különbségek, ekként a lemaradás-növekmények számszerűsíthetően mutatják, hogy a korábban kifejtett üzemméret előfeltétele a piaci lehetőségek kihasználásának, illetve az alulfejlettség konzerválásának.

Az, hogy egy banki alkalmazott átlagosan 2 milliárd forintnyi (EU-„nagy”), avagy 700 millió (magyar nagybank), illetve 140 millió (magyar tksz) forint mérlegfőösszeget kezel, determinálja a szakember átlagos képzettségét, az elérhetően alkalmazható banktechnika mennyiségét-minőségét, továbbá a szolgáltatható termékkört is.

A helyzet jelzi, hogy az önmagára utalt belső erő kevés a jó példák hazai honosítására. Az organikus fejlődés csak az elmaradásra-lemaradásra elegendő, külső minták, tőke és felső szabályozási-stimulálási tényezők nélkül nem látszik tartós esély a versenyben maradásra. A fajlagos mutatók minimális értékeinek el nem érése, a minimálisan szükséges (betét-hitel-ügyfél) állományok meg nem szerzése konzerválja a lemaradást, a piacról való kicsúszás útját jelenti.

Hasonló következtetésre jutunk a létszám-fajlagos mutatók összevetése alapján is. Míg a „nagyok” esetén az időszak során 4,5-szeresre, 44-ről 197 főre nőtt a takarékszövetkezetben átlagosan foglalkoztatottak száma, addig a kicsik esetén 13-ről 44 főre (3,3-szoros), a magyaroknál pedig 34-ről 55 főre (1,6-szeres a növekedés) emelkedett az alkalmazottak száma. A 200 fős alkalmazotti lépték már önmagában jelzi, hogy csúcsszervek központi apex-bank háttérével segítségével, széles körű önállósággal, kellő számú specializált szakemberre támaszkodva tudja a takarékszövetkezet az átlagosan 16 fiókot üzemeltetni. Hasonló, bár mérsékeltbb kihatású az átlagos fióklétszám alakulása. A „nagyok” esetén 8-ről 12-főre emelkedett az átlagos létszám, a „kicsiknél” 5-ről 7 főre, a magyaroknál pedig 4-5 fő létszámmal stagnál.

Ugyancsak tükrözik a jelenségeknek – bár igen meglepő értékekkel - az üzleti aktivitást kifejező hitel/betétmutató alakulása. A „nagyok” 80%-os kezdeti értéke megfelel a szokásos nagybanki aktivitásnak. A 99%-os záró érték jelzi, hogy jellemzően jelentős mértékben idegen forrásokat is kiközvetítenek. Tipikus, hogy uniós, illetve állami forrásokat/támogatásokat a vidéki lakosság és vállalkozók a takarékok révén kapnak meg. Több szövetkezeti bank esetén a 100%-ot jelentősen meghaladó mérték jelzi a Vidék Bankja aktív szerep felvállalását. Kisebbségben ugyan a mutató értéke a „kicsik” esetén, azonban a 74-ről 84%-ra emelkedő mérték ugyancsak erős üzleti aktivitást jelent.

A kezdeti magyar mutató 79%, a fejlett külföldi mintákra rímelve, majd 38, illetve 48%-ra csökken a mérték. Az alacsony üzleti aktivitás szerény jövedelmezőséget, így gyenge tőkekepzést involvál. Az alacsony szint jelzi,

hogy egyfelől az alacsony tőkésültség, ekként tőkemegfelelés korlátot jelent, de még e mérték adta lehetőség sem kellően kihasználta a gyenge és szervezetlen kockázattűrő képesség folytán. Az alacsony létszám nem bír el megfelelő kockázatelemző/kezelő csapatot, a prudenciális integráció fejletlensége pedig nem ad kellő külső támogató háttérrel.

Másfelől az üzleti integráció kezdetlegessége magyarázza, hogy jellemzően csak a lokálisan megragadható ügyfélkör saját termékkel való kiszolgálására kell szorítkozni, és a Vidék Bankja küldetéséből adódó feladatokat országos szervezettség hiányában nem képesek ellátni.

### 3.5. Mozgalmi tényezők

Az 5. sz. táblázat alapján szemmel látható, hogy a tagság, a szövetkezeti tulajdon megbecsült összetevője a „nagyok” üzleti sikereinek. Az 1993. évi 61 milliós tagság azt jelenti, hogy minden második ügyfél egyben tag, azaz része a fogyasztói tulajdonos-közösségnek. A vizsgált 13 év alatt folyamatos a taglétszám növekedése is, és az időszak végére 42 millióra bővül. Ekkor az ügyfelek harmada tag-tulajdonos.

Tulajdon a takarékszövetkezetben  
(tények, mutatók „nagyok”/„kicsik”/ Magyarország) 1993-1999-2006

	tag fő millió						tag/ tksz fő						tag/ ügyfél %					
	nagyok	%	kicsik	%	HUN	%	nagyok	%	kicsik	%	HUN	%	nagyok	%	kicsik	%	HUN	%
1993	30	100	5	100	2	100	3589	100	3545	100	8475	100	49	100	97	100	67	100
1999	35	117	5	103	1	50	8295	231	3927	111	5208	61	36	74	36	37	50	75
2006	42	141	4	83	0,1	5	12257	342	3753	106	699	8	31	63	26	27	10	15

Forrás: Eurocoopbanks Bruxelles és a szerző számításai

5. számú táblázat. Néhány főbb adat és mutató az Európai Unió szövetkezeti bankjai esetén 1993-1999-2006 években (tagság-ügyfelek-szövetkezetek)

Az egy takarékszövetkezet szintjén a 3,6 ezres taglétszám 12 ezerre nő, egy fiókhöz pedig előbb 650, majd 760 tag tartozik, egy ügyintézőre pedig 80 tag jut. Nyilvánvaló, hogy a tartós ügyfélkapcsolat, a fogyasztói öntudat és kötődés okából a fejlett országokban komolyan veszik a szövetkezet mozgalmi jellegét. Kiemelendő, hogy a globál, európai nagybanki méretek mikroszférájában megjelenő tagi közvetlenség, fogyasztói visszacsatolás – a fiókra avagy az ügyintézőre vetített alacsony fajlagos taglétszám esetén – napi gyakorlatként ápolható.

A „kicsik” esetén az üzleti és üzemgazdasági fejlődés-tényekhez hasonlóan szerényebb a helyzet. Az 5 milliós taglétszám ugyan 4 millióra szűkült, azonban a takarékatlag 3,7 ezer és a fiók-átlag 560 tag, és 85 tag jut egy ügyintézőre, így érdemi tag-tulajdonos kapcsolatok érzékelhetők.



A magyar tények az 1993. évben még a nemzetközi gyakorlattal szinkronban voltak. A 2 millió tag az ügyfelek 2/3-t jelentette, és a 8,5 ezer takaré-, illetve 1,1 ezer fiók-szintű taglétszám kiemelkedően tartós ügyfél-kapcsolatot tett lehetővé.

Időben gyorsulóan – mint lentebb bemutatjuk – a menedzsment „megszabadult” a tagságától, 95%-uk eltűnt. A valóság azonban még a tényeknél is szomorúbb. Néhány takarékszövetkezet még őrzi tradicionális 10-20 ezres tag-táborát, viszont kizárólagos érvénnyel a törvényi 200 fő minimálisan kötelező tag-szám található a magyar takarékszövetkezeteknél. E helyzet, összevetve a bankpiaci és az uniós-fejlemények megállapításaival mélyebb összefüggések megfogalmazását indokolja.

## **4. Identitásválság, kérdéses jövő**

### **4.1. A szabadság foglyai**

A magyar takarékszövetkezetek a rendszerváltásig a nemzetközi gyakorlatnak megfelelően, szoros önszabályozási és önszerveződési rendszerben működtek, kiegészülve jogszabályi háttér-garanciákkal. Az önszabályozási rendszer keretében meghatározták, hogy legfeljebb mekkora összegű lehet a jegyezhető részjegy értéke, továbbá azt is, hogy 1 tag hány részjegyet vásárolhat. Összhangban az 1 tag = 1 szavazat szövetkezeti alapelvvel, a szabályozás és az irányítás törekedett érvényesíteni azon alapelvet, hogy a fogyasztási (pénz) szövetkezetben azonos érdekű és egyenrangú – fogyasztói/szolgáltatás érdekelt – tagok legyenek. Arra törekedtek, hogy az ügyfelek minél szélesebb köre tag-tulajdonos is legyen. Összhangban a közvetlenség és a lokalitás elvével tag csak helyben lakó személy lehetett.

A szabályozás a tulajdonosi profit/osztalék érdekeltséget a rendszerváltás után is természetesen háttérbe szorította, s a nyereség alapján a tőkeképzést kellett, hogy szolgálja. Erre fokozottan is szükség volt, ugyanis a korábbi, nem-piacgazdasági viszonyok közt a tőke-képzés nem merült fel érdemleges igényként. Elvárás volt, hogy a képződő jövedelem a térség szociális-kulturális-közfejlesztés céljait segítse.

A szövetkezetek működése a megyei és az országos szövetség intézmény-rendszerében szoros ellenőrzés és tevékenység-összehangolás jegyében, a lokalitás életterében valósult meg. A szolgáltatások döntően a lakossági megtakarítás-gyűjtésre és a háztartások finanszírozására szorítottak, a gazdálkodás körében inkább csak a „háztáji gazdaság” tekintetében volt szerepvállalásuk.

A piacgazdasági szerveződés bankszabályozása értetlen-érzéketlen volt a szövetkezeti sajátosságokra és a speciális tradicionális funkciókra, szabályozás-igényre. A Pit. (1991. évi banktörvény) önálló kisbank minőségben kezelte a szövetkezeteket, szerény speciális szabályozással.

Az égetően szükséges teendők hamar felszínre hozták a jelenség negligálásának a problémáit. A piacgazdasági standardok pótlása égető szükségként jelentkezett. Sürgető volt a hiányzó tőkealapok megteremtése, melyek mellette mellett is – az abszolúte kis tőkék fokozott kockázatossága miatt – szükséges keresztgarancia rendszer kialakítása. Hiányzott az országos üzleti hálózatként történő megjelenés megszervezése, intézményrendszere. A történelmi küldetés a Vidék Bankja szerepre nyilvánvaló, melyet univerzális kisbank kategóriában jelöltek meg. Az univerzális helyi szolgáltató-képességhez viszont kiterjedt központi csúcsszerv- rendszer, tőke, technika, szakemberek szükségesek.

A szektort az első sokk hamar elérte. A rendszerváltással együtt járó csődök, az eladdig ismeretlen munkanélküliség, a tapasztalatlanság és felkészületlenség nem kellően megalapozott hitel-kihelyezésekre és azok tömeges befagyására vezetett. Kormányzati kezdeményezésre és állami tőkével, 1993-ban létrejött a prudenciális integráció (OTIVA–Országos Intézményvédelmi Alap). Válságkezelő alap létesült és folyamatos, szakavatott ellenőrzés intézményesült a takarékválság helyzetek megelőzésére és kezelésére.

Egyidejűleg kormányprogram készült a „Vidék Bankja” létrehozására, az üzleti integráció szervezeti, szabályozási rendszere kialakítására. A bázist az 1989-ben a takarékszövetkezetek által alapított Takarékbank jelentette. A folyamat segítségére Phare támogatási program keretében uniós szakértők sora érkezett, s volt hivatott segíteni a gondolkodást, a szerveződést.

A folyamatot felgyorsította a Takarékbank privatizációja. A bank-konzolidáció során a Takarékbank – súlyos kihelyezési veszteségei folytán – állami feltőkésítés által, többségi állami tulajdonba került. A privatizációs folyamat keretében – viták, tiltakozások ellenére – a német szövetkezeti csúcsbank lett a főtulajdonos. E helyzettől, mint szakmai (banki és szövetkezeti) befektetőtől, modell-mintát és tőkét, valamint üzleti kapcsolatokat vártak. A folyamat eredményeként – az ezredfordulóra – törvénytervezet készült, mely Rabobank-típusú, belső hierarchiára épülő, szoros üzleti integrációban definiálta a hatékony és eredményes együttműködést.

Addigra azonban a partikuláris szabadság édes madara messzire repült és leszállni azóta sem akar. A rendszerváltás előtt négy kohézió-pillér volt hivatott garantálni a takarékszervezetek konzisztens, rendszerszerű működését. A tagság

tulajdonosi ellenőrzése, mely a legfeljebb 3-4 falu egy egység képletben közvetlen, személyes és valós kontrollt, kötelezettséget jelentett. Ehhez párosult előbb az OTP, majd a Pénzügyminisztérium szakmai irányítása, továbbá a helyi és az országos Szövetség szervező ereje (ellenőrzés, üzemgazdasági tanácsadás, vezető személyek kérdésében a jelölés joga), s végül a gazdaságpolitikai pártirányítás.

Az utóbbi három eszköz megszűnt és a helyükbe lépő intézmények – Takarékbank, Intézményvédelmi Alap – nem nőttek fel a feladathoz, nem fejlődtek fel kellő integrálásra képes intézményekké. A takarékok 10 év alatt városi központú, kistérség-szintű, sőt jellemzően nagyvárosi megjelenésig is eljutó intézményekké fejlődtek. A menedzsment élt a Pit. által biztosított széleskörű banki jogosítványával, az üzemi/üzleti fejlődésre fókuszált, a tagsági kapcsolatokat elhanyagolta. A falusi tagság előregedett, a menedzsment pedig nem érzékelte a tagság-lét jelentőségét, legfeljebb felesleges munkakoloncnak, esetleg akadálnak vélte saját önkibontakozása terén.

Ekként 260 (1991. év) jórészt mindössze néhány 10 millió forint tőkéjű takaréknak, „kétdimenziós, három méteres látóterű” takarékező-alkalmazott kezébe tették le a 3 millió ügyfél pénzének sorsát, s a modern szövetkezeti bank kialakításának a feladatát. A 260 alkalmazott, akik tulajdonosi-vagyoni kockázat, felelősség, kontroll és megfelelő végzettség/képzettség nélkül gyakorolhat immár két évtizede tulajdonosi jogokat.

A jelentős szakmai és személyes tapasztalati fejlődéssel együtt is a partikularitás e szűklátókörű lokalitásából nem várható el a Vidék Bankja megszületése. Nem várható el, hogy a napi spontaneitás kiszolgáltatottsága tengerében vergődő takarékező-vezetők a szektor-küldetés 1500 milliárdos feladataival érdemben megbirkózzanak a 25000 milliárdos bankpiacon a perspektivikus helytállás érdekében. Holott ez a „kötelesség” makrogazdasági-makropénzügyi feladat, országos érdek, felelősség és szakértelem kérdése. Míg az országos csúciszerv vezetők ki vannak szolgáltatva a takarékező-vezetők szavazatainak, és fordított függőség nincs, addig „fortélyos félelem igazgat” és a takarékező-vezetők halvány rendszer-konformitása könnyen elillan. Márpedig nincs 260 becsületes őszeni, aki a piaci versenyben helytállni képes és elkötelezett a szövetkezeti bank szervezési feladata iránt. A „self made man” elv parttalansága csak korlátozott hozamot eredményezhet.

A takarékező-menedzsment jellemzően élt a szabadság adta lehetőséggel, s a szabadság diszfunkcionális szabadosságba csapott át. Előbb gyakorlat lett, hogy a menedzsment kéri fel a jelölőbizottságot, s ekként gyakorlat lett, hogy érdemben a vezető testületeket a menedzsment választja ki magának.

A részjegy érték ismételt megemelése előírást nem teljesítő tagok kizárása révén a tagság gyakorlatilag eltűnt. Számos helyen már csak néhány tucat tag maradt, amikor – „veszett fejsze nyele” – a Hpt.-ben (1996. évi banktörvény 2002. évi módosítás) megjelent a legalább 200 tag előírása. Addigra már gyakorlat lett, hogy tag is csak az lehet, akit felkér a menedzsment, a „megbízható” személyek köréből. Eltörölték a helyben lakás követelményét és a tevékenységi kört kiterjesztették az ország egész területére.

Párhuzamosan eltörölték az egy tag által jegyezhető részjegyek számát. Előbb csak közteherkímélő eszközről volt szó, – „az osztalék olcsóbb, mint a prémium” –, s a vezetés nagy összegű részjegyérték jegyzésével olcsón jutott jövedelemhez. Majd felmerült, hogy a kiemelt saját részjegy-tőkéhez – a személyes vagyoni biztonság okából is – arányos szavazati jogot kellene szerezni. Erre is megvan a jogi lehetőség, a törvényi minimum 2 milliárdos tőke elérése esetén, részvénytársasággá alakulás formájában.

Néhány „jó példa”, azaz társasággá alakulás kapcsán tömeges lett ezen elvárás, és a teljesíthetőség érdekében követelik a banktörvény módosítását, a szükséges minimum tőke 1 milliárd forintra történő leszállítását. A részvénytőke azonban már szabad-forgalmazású, ekként olcsón szerzett takaréktulajdont – a részjegyet/részvényt, akár 10-szeres konverzió révén – magas felárral lehet értékesíteni, megtakarítva a vevő részére és az eladó javára a többszörös összegűre becsülhető akvizíciós kiadást.

Vannak, akik nem képesek kivárni az átalakulás jogi lehetőségét, a szükséges minimál-tőke elérését és néhány 10 millió forint „kenőpénzért” befektetési, avagy csak üzletelési szándékú konkurensokat engednek a rendszerbe. Vannak befektetők, akik mintegy 20 takarékszövetkezet megvásárlásával kívánnak saját hálózatú bankot létrehozni. Van játékautomata üzemeltető, akinek ismeretségi köre néhány ezer forint befektetésével jutott takarékszövetkezet tulajdonához. Vannak valutaváltó ügynökök, akik vennének legalább 1 takarékszövetkezetet, hogy a számukra előírt banki háttérrel saját tulajdon révén biztosíthassák. Kétes hírű, ismeretlen szándékú dél-koreai/ír/ciprusi befektetők jelentkeznek takarékszövetkezeteknél vásárlási céllal. „Felvásárolják a takarékszövetkezeteket” - címmel hosszú oldalakon át taglalja a jelenségeket a neves gazdasági magazin. Jellemző, hogy e kör az új vezetők közül kerül ki, akik tudata „nem fertőzött meg” a több évtized mozgalmi kötődésével. Aki a bankhierarchia fiókjából átkerül a takarékszövetkezet szabadságába, gátlástalanul meglátja a lehetőséget. A pénz logikája alapján, szövetkezeti elkötelezettség nélkül cselekszik. „Gazdagodjunk!” - erről szól a polgári társadalom.

A takarékszövetkezeti tulajdon átjáróház lett. Nincs tulajdon szabályozás nélkül, a szövetkezet, mint egyesületi tulajdon-kategória esetén pedig fokozott követelmény a bankvédelem érdekében a szabályozottság.

Húsz éve minden szabályozási kezdeményezés a szövetkezeti demokrácia sérthetlensége kifogáson elcsúszik. Megakadályozták a kohézió, az integritás kötelezettség érdekei megkerülhetetlen rendszerbe építését, holott valójában mindig is csak a menedzsment-tulajdonlás szabadság-védelme volt a valódi tét. Kétségtelen a menedzsment-szabadság csodákra volt képes. Apparátusok, adatok, elemzések, szakemberek nélkül, az intuíció és az empátia, a napi, közvetlen személyes érdekelttség, kapcsolatok és áttekinthetőség révén lépést lehetett tartani összességében a banki átlagokkal. Sőt számos takarékmenedzsment a legvirulensebb sikerbankok eredményeit is túlszárnyalta. Az eredmények azonban mégiscsak térben és időben korlátozottak tekinthetők. Az viszont sosem merült fel, hogy szabályok kellenének nem csak a kohézióra, de a legitimebb belső viszonyokra is. Garanciális kérdés, hogy adott esetben és fogalmilag a menedzsmenttől kell megvédeni a takarékszövetkezetet. Akár a fenti példák is indokolhatják ezt. Azonban e körbe tartozóan az sem valószínűsíthetően funkcionális, hogy a takarékmenedzsment akár 20-30 évig, gyakorlatilag a teljesítményétől függetlenül maradhat a helyén, netán a pozíciót családilag is átörökítheti.

A történet melyet leírtunk igen egyszerű, spontán és logikus. A PSZÁF-al 2002. évben „Közleményben” hívta fel az ország közvéleménye figyelmét a takarékoszövetkezet veszélyekre, – egy alföldi takarékszövetkezet – befektető általi felvásárlási kísérlete kapcsán. A vagyonnal, kiváltképp egy bankban, nem lehet játszani. Itt pedig ez történik, s immár pankráción felhangokkal. Nincs tulajdon tulajdonos nélkül. A szövetkezet tulajdonforma tartalmi kiürítése szükségképp társasági formához vezet. A tulajdonoshiány vákuuma szüli a diszfunkcionális megoldást. Soktucat személyes, magántulajdonú kisbank, rendszer és szabályozás nélkül, felerősíti az eddig is meglévő anomáliákat. Tagfelszámolás – ügyfélfelszámolás – önfelszámolás a történet eddigi rövid és frappáns summája.

Természetesen piacgazdaság van, s ami jogszerű, az nem kifogásolható. Kérdés, vajon megszületett-e a szükséges jog. Kiindulópont, hogy a Vidék Bankja egy országban csak egy lehet. A kistéleplések, az agrárium, a kkv-kör banki kiszolgálása speciális feladat, gazdaságpolitikai érdek, elkötelezettség és épp a szövetkezeti forma helyi beágyazottsága az adekvát tulajdon a feladat megoldására. Profitorientált bank nem tart fenn 1100 üzleti egységet ott, ahol nincs más banki szolgáltató, mert nem gyűjthető önfinanszírozó nagyságú állomány. Tradicionálisan bármely országban egy bank képes erre a városi fiókjával karöltve és a szövetkezeti röghöz kötöttségben. Miközben csak együtt

képesek fenntartani olyan országos központú háttérintézmény rendszert, mely biztosítja a kisbankok nagybanki megjelenésű integritását, szolgáltató képességét és a Vidék teljes körű helybeni bankszolgáltatását.

A takarékok kiárusítása azt eredményezi, hogy a 1600 tagú hálózat elerodálódik, és partikuláris érdekek mentén „kimazsolázottan” eliminálódik.

#### **4.2. Mit hozhat a jövő?**

Az uniós és a magyar piac fejlődését, szövetkezeti fejleményeit összevetve elmondhatjuk, hogy a magyar takarékszövetkezetek szűkülő szervezeti bázison megtartották piaci pozícióikat és ez eredmény. Ez azonban sikernek minden bizonnyal nem mondható, mert a hatalmas szervezet, az ismertség, a 150 éves múlt természetesen generálhatta volna a robbanásszerűen bővülő piacon – a sikeres nyugati példák nyomán – jelentősebb élettér megszerzését is. De nem csak az elmaradt haszon a gond, hanem az, hogy az 1600 fiók és a 8000 dolgozó modern és a versenyben helytállni képes bankként való üzemeltetéséhez szükséges minimális állományokat nem szerezték meg. A hatalmas takarékkaparátus, a potenciális lehetőségeit alulteljesíti, ekként nem termeli meg a fejlődési lehetőségei betöltéséhez szükséges forrásokat.

Kiemelendő, hogy az eddigi két évtized eredményei, folyamatosan monopol piaci pozíciók birtoklásához kötődtek. A falvak, a kisvárosok szinte teljes egészében, de a nagyvárosok kis- és középjövedelmű lakossága, valamint a kkv-kör, szinte teljes körűen csak a takarékokra támaszkodhatott. E pozíciók lassan elfogynak, illetve a falvakra szorítkoznak. Így a felemelkedés helyett a piacról való kicsúszás veszélye fenyeget.

Legalább ekkora gond, hogy húsz év alatt nem épült ki a modell, mely együttműködés alapon, integráns szolgáltató hálózatot lenne képes üzemeltetni. A szektor amorf tulajdonformája, homályos logikájú, hibás alapfilozófiájú szerkezete megbénítja a fejlődést.

A prudenciális integráció is gyerekcipőben jár. A válságkezelő alap szűkül és egyre kevésbé operatív, befizetésre az érdekelt tagok részéről gyakorlatilag nem került sor, csak a többlet-ellenőrzést finanszírozzák. Legfeljebb állampapír-állományuk zárolását vállalták. A kiosztott állami források visszaszerzése kétséges, az állammal szembeni helytállásra nem látszik esély. A válságkezelés, gyakorlatilag – egyre inkább – a bajba jutott takarékszövetkezet fiókjainak, állományainak szektoron belüli átvételére/értékesítésre szorítkozik, illetve külső befektető-„szerencselovagok” tulajdonszerzését eredményezi.

Az üzleti integráció – többszöri szervezési kezdemény dacára – sem fejlődik érdemben. A takarékmenedzsment magánszabadsága – a szélsőségesen helyi esetlegességű vállalatvezetési jogának őrzése – megakadályozza az érdemi együttműködést. Nem épült ki a menedzsment-tanácsadás intézménye sem, a szektorfejlesztés funkciója érdemben gazdátlan maradt.

Kérdéses értékű az országos Szövetség részéről újabban felmerülő „magyar modell” cél. E szerint a jelen menedzsment minél szélesebb körben legyen a szövetkezet magántulajdonosa. A minimálisan szükséges tőke 1 milliárd forintra csökkentése esetén tömeges részvénytársaság-takarékpénztár alakulásra van lehetőség.

A „Ti csináltátok, vegyétek tulajdonba” célkitűzés egyre szimpatikusabb, minthogy átlagosan a részjegy-tőke 10-szerese a 20 év alatt felhalmozott nyereség (eredménytartalék), s a menedzsment hatalmi pozíciója lehetővé teszi a túlsúlyos tulajdonhoz jutást. A Hpt. egy személy számára 15%-os tulajdonszerzési limitet állapított meg, azaz 3 felsővezető akár 45% tulajdonra is szert tehet. A fejlett piacgazdaságokban 2-3%-os tulajdonszerzési limit a szabály, a személyes magánérdek túlsúlyossá válásának megakadályozása, a fogyasztói érdekek elsőbbségének védelme miatt.

A társasággá alakulás során a vagyonnevesítés 10-szeres szorzójú értéknyereség útja - részjegy helyett részvény - részegítően jelenti a menedzsment számára a személyes meggazdagodásának és az egzisztenciális biztonságának megerősítését. Holott a banki eredménytartaléknak a prudenciális garancia a funkciója, s ekként „örökösen” a tőkében a helye. A magyar banki gyakorlatban a tőke ötöde a részvénytulajdon. A takarékvagyon nevesítésével e körben 80 % szintre emelkedik e mutató. Ráadásul a meghatározó menedzsment-tulajdon formálisan is megszünteti a bankban különösképp fontos tulajdonosi ellenőrzést. De legalább akkora gond, hogy az átalakulás során, az eddig formálisan forgalomképtelen szövetkezeti tulajdon forgalomképessé válik. Ekként a szövetkezeti bank vagyona, azaz – a még mindig csak potenciális – országos hálózat végképp darabokra hullhat, a személyes haszonszerzés oltárán szabad piacon immár akadálytalanul értékesülhet.

„50% menedzsment-tulajdon a siker titka” - hangzik az új jelszó. Pedig meggyőződésünk, hogy a tőkepótlásra képtelen pusztán csak osztalék-érdekelt menedzsment meghatározó tulajdonossá válása bármely bank esetén diszfunkcionális. A 250 milliós – minimális – takaréktulajdon, s főképp a túlnyomórészt ténylegesen csak 1-2 tucatmillió forint jegyzett tőke vonzza a kalandorokat, s nem az építkezést, a hálózattá szerveződést, hanem a haszonszerzést, – különösen a portfólió megrendülése esetén – a szabadpiaci értékesítést szüli.

Egy bank esetén a meghatározó jelentőségű tulajdonosnak két karja kell, hogy legyen. Osztalékérdekeltsége a profitábilis működést segíti, de kellő vagyonú saját háttérére szükséges ahhoz, hogy a felmerülhető banki veszteség esetén a tőkepótlásra is képes legyen. Egy bankban, a meghatározó mértékű tulajdonra szert tevő privatizátor, akinek csak osztalék-karja van és tőkepótlásra nem képes, az nem megfelelő tulajdonos. A hasznot elviszi, veszteség esetén pedig értékesíti, s jó eséllyel a szabad piaci préda keretében teszi ezt.

A legújabb felsővezetői elképzelések esetén a kis részvénytársaságok, immár a társasági jog alapján szerveződnenek olyan keresztgarancia- és integráns üzleti együttműködési rendszerbe, mely élet- és versenyképes. Megoldható-e vajon e körben olyan tulajdonosi transzparencia és integráció-barát tulajdonosi kör kontroll alatt tartása, mely a rendszer szétesését – a formai szabadforgalmazhatóság dacára – képes megakadályozni? Avagy az 1 tag = 1 szavazat nyereszkezdést visszatartó szabálya helyébe lépő partikuláris, személyes üzleti megfontolás a szektor darabjaira hullását, konkurensok részére történő értékesítését eredményezi?

Megjegyzendő, hogy a Pénzügyminisztérium kifogásai okán 3 éve nem sikerül az Intézményvédelmi Alap alapszabályába venni, hogy részvénytársaság is tag lehet. Nem véletlen, hisz az Alap állami pénze takarékszövetkezetek válságkezelését szolgálhatja a Parlament döntése alapján, s nem a személyes magán tulajdon védelmét. Azaz aki átalakul, az intézményvédelmi garanciát szünteti meg, ekként személyes magánérdekét helyezi előtérbe és ügyfelei biztonságát gyengíti. De eleve feszültséggel terhes a gondolat gyakorlatba ültetése, hiszen szövetkezeti alkalmazottaknak kell helytállnia válság esetén magántulajdonosokért. Az átalakulás tehát a szabadjégre lépést jelenti. Megjegyzendő, hogy e körben tucatnyi kisbank ment csődbe a '90-es évek során kellő élettér, tőke és termék nélkül.

Kétségtelen, a menedzsment-érdekeltség a cégek életrevalóságának fontos hajtóereje. Azonban eddig sem az érdekeltséggel volt gond, inkább a kontrollal, valamint a lazuló tagi kapcsolatokat kiegészíteni hivatott hálózat-kötöttség intézményes kötelezettsége meg nem teremtésével.

Néhány természetes magánszemély meghatározó tulajdonát egy bankban, amelyik több-tízezer ügyfél magánvagyonát kezeli, egzisztenciális biztonságát hivatott őrizni, eleve aggályosnak tartjuk. Garanciális, prudenciális előfeltételnek gondoljuk, hogy szakmailag képzett, jó hírnevű, „osztott” tulajdon legyen. A szövetkezet amorf, osztalék-közömbös anonimitásával szemben a menedzsment lokális magánérdekeltségét veszélyesnek ítéljük. A piacgazdaság kiépülése privatizációs hulláma kivédését, s ekként a nemzet kincse „Vidék Bankja” egyben maradását eleddig a szövetkezeti forma, az 1 tag=1 szavazat



szabálya garantálta. Személyes magántulajdonként félő, hogy a még meglévő integritás is eliminálódik.

A pénzügyi válság megtorpantotta a konkurens bankok hálózat-fejlesztési kezdeményezéseit. Időt nyernek a takarékszövetkezetek szervezetük/viszonyaik újragondolására, tartósan versenyképesnek remélhető új struktúrájuk létrehozására/pályára állítására. Három út lehetséges. Az egyik, hogy folytatódnak a jelen tendenciái, az átalakulások részvénytársasággá és külső befektetők, csoportok szervezésének kísérletei. Ez az erodálódás útja.

A másik út, a szövetkezeti jelleg felerősítése és a közösségi kötődések-kötelezettségek elfogadása. Azaz a Vidék Bankja gondolat felélesztése, a takarékbank „Takarékpont” programjának, a szoros üzleti integrációnak a tömeges elfogadása.

A harmadik lehetőség – a privatizációs szándékok és külföldi példák nyomán – országos részvénytársaság szervezése, térségi elemek megtartásával és külső tőke fogadásával.

## Irodalomjegyzék

*Challenges and the future of saving banks in the single financial market of the EU* : Management report. - Bangor, Gwynedd : IEF Univ. of Wales, ( 1999 )

Chornitzer, P.: A német modell. *Bank és Tőzsde*, 1. 1993. 7. márc.5. 2.p

Chornitzer, P.: Szövetkezeti bankok integrált együttműködése: A Credit Agricole-modell *Bank és tőzsde*, 1. 1993. 10. márc.26. 9.p.

Chornitzer, P., Álmosdi P.: *Adalékok a magyar takarékszövetkezeti szektor átalakításához Szövetkezeti bankok integrált együttműködése Nyugat-Európában.* Bp. Állami Bankfelügyelet 1993. 52 p.

Csilléry Józsefné, Magyar László: *A takarékszövetkezeti szektor működése, tapasztalatai a szükségeszerű korszerűsítés tükrében.* MNB titkárság 1996. 45 p.

Grüger, W.: *Die Kreditgenossenschaften im Wettbewerb der Bankgruppe* *Zeitschr. Kreditweisen*, 51. 1998. 18. szept. 15. 992-995.p.

Hernádi Zs. - ( Riporter ) : *Érsek M.Z.: Ernyőszerepben a Takarékbank. Van-e száz évünk a Raiffeisen- szisztémára?* *Népszabadság*, 52. 1994. 96. 17.p.

Lukács Gergely Sándor: *A magyar takarékszövetkezetek története és modernizációja - Bp.: Orsz.Takarékszövetkezeti Szöv.*1994.294 p.

Nagy K.: *A takarékszövetkezetek konszolidációjának gyakorlati problémái.* Polvax 1997. 1. sz.

Paul, C.: *Der Umbau der Bankgenossenschaften* *Zeitschr. Kreditweisen*, 45. 1992. 4. febr. 15. 156-159.p

Bosman H.W.I.: *The Netherlands banking system Amsterdam.* Netherlands inst. for the banking and stockbrok. Ind, 1986.71 p.

Descrochers, M.: Fischer, K.P. (2005): *A hálózat ereje: integráció és a pénzügyi szövetkezetek teljesítménye.* 05-14, CIRPEE, Quebec, Canada

Fontayna, Wim: *Cooperative Banks in Europe – Policy Issues* (2007 július) IMF Working Paper No. 07/159

Moizs Attila: *A vagyonnevesítés etikai és jogi problémái a takarékszövetkezeteknél.* 2008 Pécs (Kézirat)

Kiss Gy. Kálmán: Trend- és paradigmaváltás. *Bank és Tőzsde* 2008. 1-2 sz.

Kiss Gy. Kálmán: Megállít(andó)ható-e a „szövetkezetlenítés”?  
*Bank és Tőzsde* 2004.8.sz. 14 p.

Kiss Gy. Kálmán: Bankok és Takarékszövetkezetek  
*Pénzügyi Szemle* 2000. 11. sz. 32.p.

## **A KRTI eddig megjelent műhelytanulmányai**

**Varga Attila:** From the geography of innovation to development policy analysis: The GMR-approach (2007/1)

**Bessenyei István:** Növekedési pólusok a térben és a társadalomban (2007/2)

**Darvas Zsolt - Schepp Zoltán:** Kelet-közép-európai devizaárfolyamok előrejelzése határidős árfolyamok segítségével (2007/3)

**Varga Attila:** GMR-Hungary: A Complex Macro-Regional Model for the Analysis of Development Policy Impacts on the Hungarian Economy (2007/4)

**Reiff Ádám - Zsibók Zsuzsanna:** Az infláció és az árazási magatartás regionális jellemzői Magyarországon, mikroszintű adatok alapján (2008/1)

**Varga Attila - Parag Andrea:** Egyetemi tudástranszfer és a nemzetközi kutatási hálózatok szerkezete (2008/2)

**Schepp Zoltán - Szabó Zoltán:** Felsőoktatás-politika és állami finanszírozás: a 2007. évi felvételi tanulságai a gazdaságtudományi alapképzésben (2008/3)

**Kaposi Zoltán:** Város és agrárrendszer a polgárosodás korában (1850-1914) (a mezőgazdaság változásai Nagykanizsán) (2008/4)

**Barancsik János:** Néhány gondolat az „árelfogadó” és „ármeghatározó” fogalmak jelentéséről (2009/1)