

KISS Gy. KÁLMÁN

A „vidék bankja” megteremtésének dilemmái Magyarországon¹

Az üzleti vállalkozás – és kiváltképp a bankok – létének alapfeltétele a cég tőkéjének stabilitása, ráadásul a bankok korunkban országos, avagy még szélesebb körű hálózatként léteznek. A szövetkezetnek viszont jellemzője a nyitott tagság és a változó tőke, azaz a tagok/tulajdonosok kilépési szabadsága, továbbá a lokális és helyi érdekű létezése. A szövetkezetek másfél évszázados bankpiaci helytállása a jogi és szervezeti keretek fejlesztését követelte, aminek a segítségével kontinensünk számos országában meghatározó jelentőségű pénzügyintézeté váltak. A kilépés lehetőségének korlátozása, a tulajdonosi koncentráció megakadályozása, a hálózatkonform működés garantálása révén kialakuló kockázat- és üzletközösség az eredményes működés titka. Magyarországon a piacgazdasági átalakulás két évtizede során a szövetkezetmenedzsment lokális és partikuláris érdeke megakadályozta ezen szabályok kialakítását, ezért a szövetkezetek a szabadpiaci felvásárlás tárgyává válnak, ekként a piaci lemorzsolódás útját járják.

1. SZÖVETKEZETI HITELINTÉZETI SAJÁTOSÁGOK

A szövetkezet különleges piaci szereplő, akár úgy, mint vállalkozás, és különösképpen, mint bank. A szövetkezet 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, a tulajdonosi összefüggések, stimulációk azonban az egyesület jegyeit viselik. Azaz, nem a profittermelés a meghatározó cégfilozófiai gondolat, hanem közvetlenül a tulajdonosok saját személyének, cégének érdekeit kell szolgálnia. Pregnánsan jeleníti meg e jegyeket az 1 tag = 1 szavazat elve, amely független a résztvevők szerepvállalásától a tőkében; tulajdonképpen a tulajdonosi érdekek egyenlőségét hivatott érvényesíteni.

Hasonlóan karakterisztikus sajátosság a nyitottság elve. A részvénytársaságoknál, a korlátozott felelősségű társaságoknál a vállalkozásban történő tulajdonszerzés a cég részére véglegesen átengedett megtakarítást jelent. Azaz, csak a tulajdon értékesítésével lehet a vállalkozásba fektetett 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. (Megjegyzendő: más államokban a tag kilépéskor csak a befektetett összeget kapja visz-

¹ A cikk egy hosszabb tanulmány alapján készült, amely a Pécsi Tudományegyetem Közgazdasági Karának sorozatában jelent meg: *A szövetkezeti bank megteremtésének kísérlete Magyarországon*, PTE KRTI Műhelytanulmányok 2009/2., Pécs

sza, a vagyongyarapodás a szövetkezeté marad.) A szövetkezetben – miként egy társadalmi egyesületben ez természetes – a tagok személyes szükségleteik, igényeik alakulása, annak kielégítettsége függvényében lépnek be és ki, a nyitott tagság elve érvényesül.

A részvénytársaságoknál, korlátolt felelősségű társaságoknál a tőkeegyesítés, vagyis az üzleti célok teljesítése révén a tulajdonosok profitot kívánnak termel(tet)ni, osztalékhoz és/vagy a tulajdon értékesítésével árfolyamnyereséghez jutni. Ezzel szemben a szövetkezet személyegyesülés, amelynek működése az alapító személyek, cégek „sui generis” természetbeni magánérdekeinek érvényesülését hivatott szolgálni.

Történetileg azért jönnek létre szövetkezeti formában az üzleti elvárások alapján kevésbé kecsesgetető kereskedelmi, továbbá pénzügyi közvetítő intézmények, hogy a szerény profitabilitás esélyének dacára, vidéken, helyben is legyenek elérhető szolgáltatások. Ekként alakult ki 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, létezésének/fejlődésének finanszírozója; mint alapfeladat, ez a mai napig is meghatározó ezen intézmények működésében.

A nyitott tagság és a változó tőke szövetkezeti alapjegyek, azonban nincsenek teljesen összhangban a banki működéshez szükséges tőkestabilitással. Hiszen a mások pénzvel folytatott üzleti vállalkozás biztonságának és felelős vitelének attribútuma a szavatoló tőke stabilitása.

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

Mint hogy a hitelintézeti tevékenységet végző szövetkezetekben az ügyfél egyben a tulajdonos is, ekként elsőként „az ügyfél érdeke az elsődleges” vonás említendő.

Másfelől a szövetkezet szabadság-prioritását a szabályozás kötöttsége akként oldhatja, ha a tagok/tulajdonosok kilépési szabadságát a szövetkezeti formában működő hitelintézet tőkéjének stabilitása, biztonsága érdekében korlátozza. Például azzal, hogy az alapszabályban biztosítja a részjegyek visszaválthatóságának korlátozását, továbbá nem engedélyezi a vagyonnevesítést, azaz a részjegyre jutó, a tagsági idő alatt bekövetkezett vagyongyarapodás elszámolását.

A szövetkezeti hitelintézeteknél az üzleti és prudenciális megfontolásból folyamatos tőkegyarapítási kényszer legkönnyebben és tipikusan a nyereség tőkésítésével kezelhető-kezelendő, hisz a tagsági tőkebevonás esélye az 1 tag = 1 szavazat elve alapján szerény, tőkegyűjtés inkább csak tagsági toborzás formájában lehetséges. A kiválni akaró tőke pótlására – hogy a szövetkezetnek kellő ideje maradjon – előírásaként jelenhet meg továbbá a kilépés időbeni korlátozása például 5 éves határidővel, avagy több lépésben kérhető ki a részjegyérték. A magyar szabályozás két éves kivárást ír elő a kilépés esetére, amennyiben a tőke szűkülése a prudenciális szabályok megsértését eredményezné.

A térségi ügyfélérdekek elsőbbségét és a stabil helyi szolgáltató létet hivatott garantálni a koncentrált tulajdon tilalma. Azaz egy tag jellemzően csak 2-3 százaléknyi tulajdont szerelhet; ez a korlát számos országban párosul a szövetkezet részvénytársasággá alakulásának tilalmával.

A szövetkezet mint lokális eredetű és kötődésű intézmény, alapfilozófiájában eleve a térségi érdekek, a térségfinanszírozás intézményeként létezik. Ugyanakkor napjaink globalizálódó világban ezt a térséget előtérbe helyező funkcióját csak országos hálózat részeként tudja ellátni. Úgy a lakossági, mint a vállalkozói ügyfelek nemcsak helyben, hanem nemzetgazdasági, s gyakran nemzetközi élettérben várnak el szolgáltatásokat. Továbbá olyan technikai és humán szakmai elvárások alakulnak ki a bankszövetkezetekkel szemben is, amelyeknek a kielégítéséhez a helyi erőforrások nem elegendők. Ezért fúziók révén növelelik a szövetkezetek az üzleti erejüket, jellemzően nemzeti szövetkezeti bankcsoporttá szerveződnek olyan jogi keretek közt, amelyek 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 létezését, az egységes üzleti fellépést, az integritást garantáló jegyek is.

Így szorító prudenciális, elsődleges köteletség a kockázatközösség, az intézményvédelem, azaz a belső önbiztosítási rendszer megerősítése. Hiszen a banki kockázatok és azok kezelése, az ellehetetlenülés esélye exponenciálisan erősödik a tőke abszolút mértékű csökkenésével. Ráadásul a fiskális segítség rendszerkockázatot jelentő csoportok, csoportosulások esetén szinte természetes, ugyanakkor a közhatalom a lokális feszültségekre kevésbé érzékeny. Mindenekelőtt a szövetkezeti hitelintézetek csoportosulásokban a csoportosuláshoz tartozó hitelintézetek betéteseinek biztonságát szavatoló, kockázatkezelő alapok hivatottak a rendszer önvédelmét garantálni. Ha ellenben az önbiztosítási rendszer rendül meg, ezek felvetik az állami helytállás lehetőségét/szükségességét.

Az önbiztosítás érdekében előfordulhat, illetve szükségessé válhat a hálózat központi intézményeinek tulajdonszerzése a nehéz helyzetbe jutott tagszövetkezeteknél. E folyamat-hoz kötődően jelennek meg az érintett, nehéz helyzetbe jutott autonóm szövetkezettagokra vonatkozó, a rendszer egészének stabilitását célzó jogi előírások, így a vétójogok és/vagy elsőbbségi döntések kiemelt személyi kérdésekben. De hasonló előírások kötődhetnek a tagok számára kiutalt, üzleti célú tőkejuttatásokhoz is. Szerződéses formák is garantálhatják a hálózat létezését, a versenyképes üzleti erő megjelenésének a lehetőségét.

A kockázatközösség szükségessé teszi a rendszertranszparenciát, a központi kötöttségek felvállalását. Így szerencsés esetben egyidejűleg érvényesülhet a helyi érdekű rugalmasság és ügyfélközpontság, valamint a hálózatszerű, nagybanki szintű versenyképesség.

A hitelintézeteknél a részvénytársasági és a szövetkezeti filozófia közeledésével megjelenik egy újabb, fordított irányú folyamat is. A részvénytársasági formában működő bankok – kvázi „szövetkezeti” mintára – a megszokott technokratikus/többvonalasan lineáris irányítási rendszer helyett/mellett mátrix típusú szerveződésekkel kísérleteznek. Miközben a szövetkezeti hitelintézetek, szövetkezeti hitelintézetek egységek az integrálódás országonként sajátos útjain nagybanki hálózatú szolgáltatóként jelennek meg, a bankok a szubszidiaritás jegyében éppen a helyi autonómia szervezésének módjait keresik.

A nemzetközivé váló bankcsoportok, pénzügyi holdingok körében egyre hosszabbak, lassúak és nem eléggé rugalmasak a döntési pályák vonalai. Szabályozással, költséges kontrollal egyre nehezebb a jellemzően szigorúan központosított rendszer hatékony üzemeltetése, irányítása. Újabban „franchise” típusú szerződésekkel önelszámoló fiókcsoporthoz válnak profitcentrummá, 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 részvénytársaságként működő nagybankok a nagy rendszerekben teremtenek helyi autonóm csoportokat, addig a szövetkezeti bankok az eleve autonóm egységeik nagy rendszerré integrálásán munkálkodnak.

A szövetkezeti hitelintézetek integrálására vonatkozó, 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, különösképpen a piacgazdaság újraépítésének két évtizedes történetében. Majd összevetjük fejlődésük tényeit az európai történetvariánsokkal, ekként kívánjuk megítélni a magyar eseményeket, és a továbblépést szolgáló kívánó észrevételeknek is helyet adunk.

2. HELYTÁLLÁS A PIACGAZDASÁGBAN

A rendszerváltáskor a takarékszövetkezeteket a piacgazdasági liberalizmus jegyében nagykorúsították (1991. évi banktörvény). Szabad terük nyílt az önfejlődésre, és a hitelintézeti jogszabályok széles körének gyakorlására kaptak törvényi felhatalmazást.

A piacgazdaság eltelt két évtizede alatt a szövetkezeti „öserő” messzemenően igazolta élet- és versenyképességét, pedig a bankrendszerben jelentős átalakulások, átstrukturálódások történtek.

Tradicionalisan az ország teljes településszerkezetét felölelő hálózattal rendelkező takarékszövetkezetek számára lehetőség, sőt történelmi küldetés, hogy modern, univerzális, nagy pénzügyi szolgáltatóként helyben, a vidéken szolgálják ki a pénzintézeti paletta valamennyi termékével a teljes piacot. Kérdés, megtalálja-e ehhez a szektor az adekvát modellt és utat, felismeri-e, van-e szándék és erő a sikerre, vagy felmorzsolódik a totális/globális pénzügyi szektorbeli versenyben.

Bár a piacgazdasági tanulópénzt a takarékszövetkezeti szektor is megfizette, a kilencvenes évek elején a hitelintézeti konszolidációt nem kerülhette el. A piacgazdasági transzformáció a takarékszövetkezetek ügyfélkörének jelentős részét is súlyosan érintette, így a szövetkezetek harmada szorult állami segítségre.

A takarékszövetkezetek felmerült nehézségeiben lényeges szerepet játszott az új piaci helyzetekre való felkészületlenség, tapasztalatlanság és szervezetlenség. A szükséges segítség mértéke azonban eltörpült számos kereskedelmi bank rászorultsága mögött. Ráadásul a kereskedelmi bankok az állami feltőkésítés nagyobb részét visszatérítési kötelezettség nélkül kapták, és a kormányzat a privatizációs nyereség megtérüléséből kívánta azt az államháztartás számára kompenzálni. Minthogy a takarékszövetkezeti részjegyek esetén a megoldás nem volt járható, ebben a körben a tőkejuttatás 20 éves visszatérítési kötelezettség mellett történt.

Két évtizedet áttekintve: a nagy kereskedelmi bankok versengését övező átalakulások közepette látszólag a pozíciót tartó változatlanosság jellemzi a takarékszövetkezeti szektort. Eredményeit lokális tulajdonosi keretben, külső tőke és know-how segítség nélkül érte el, a saját „vidéki” útját járva, alapjában a kis- és középjövedelműek bankjaként őrzi 4-6%-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 részvénytársasági formában működő banké együttvéve;
- *lokális monopólium* – 1100 településen csak takarékszövetkezetek rendelkeznek üzleti egységgel; hosszú ideig az OTP csupán a városokban, az új, részvénytársasági formában működő kereskedelmi bankok legfeljebb a megyeszékhelyeken jelentek meg, mindössze 1-1 fiókkal;
- *ügyfélszegmens monopólium* – a kis- és középjövedelműek hosszú ideig érdektelenek voltak az országos hálózattal rendelkező, nagy kereskedelmi bankok számára, az OTP szelektált a 4 milliós ügyfélkörben, és a komplexebb, igényesebb szolgáltatást igénylő ügyfeleket célozta meg, a vidéken újonnan nyitott kereskedelmi bankok pedig a 100-200 ezer gazdagabb, városi ügyféllel is megelégedtek;
- *személyesség és rugalmasság* – a 8000 dolgozó 50-150 éves takarékszövetkezeti múlttal, jellemzően nem szűk üzletpolitikai megfontolás alapján, hanem az ügyfelekkel együtt tanulta a bankolást, prioritása a helyi igények kiszolgálása, helybeni döntések alapján;
- *állami segítség* – 1993-ban 7 milliárdos állami tőkejuttatással intézményvédelmi alap létesült, amely a takarékszövetkezetek egyharmadát konszolidálta, majd másfél évtized alatt háromtucatnyi válsághelyzet kezelése/megelőzése segítette az üzemszerű, jó hírű működést.

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 „bankosodás” felfutásának korában, a nominálisan közel négyszeresére növekvő hitelintézetpiacra vajon valóban élt-e a takarékszövetkezeti szektor az üzleti lehetőségeivel? Kiváltképp élesen fogalmazódik meg a kérdés, ha látjuk, hogy több részvénytársasági formában alapított bank egy-másfél évtizedes fejlődéssel hasonló, avagy akár kétszeres piaci teret volt képes szerezni.

Kérdés, hogy a folyamatok modernizációs kötelezettség, a lépéstartás a piaci elvárásokkal megvalósítható-e, továbbá az OTP-szintű létszám és az OTP fiókjainak négyszeresét kitevő fiókszám fenntartható-e oly módon, hogy a takarékszövetkezetek ügyfélköre mindössze negyedakkora, mint az OTP-é.

Kétségtelen, hogy takarékszövetkezetek mérlegfőösszege a vizsgált időszakban 15-szörösére nőtt (90 Mrd Ft-ról 1350 Mrd Ft-ra), míg a részvénytársasági formában működő bankok mérlegfőösszegének a növekedése 13-szoros volt (2100 Mrd Ft-ról 29 000 Mrd Ft-ra), s az OTP tízszeres növekedést mutatott. Imponálónak is tűnhet a takarékszövetkezetek növekedése, azonban meggondolandó, hogy hét olyan bankot is találhatunk, amelyek mérlegfőösszegének a növekménye az 1993. évet követő időszakban 30-50-70-szeres.

Különösképp aktuális a kérdésfelvetés, ha figyelembe vesszük, hogy az 1993. évi 6%-os piacrész a konszolidációs bízalomgyengülés folytán 4%-ra mérséklődött. A takarékszövetkezetek csúcsbankja is jelentős konszolidációra szorult, majd privatizálták. Az állam 1996-ban a német Volks- és Raiffeisen bankok csúcsbankját, a Deutsche Genossenschaftbankot vonta be tulajdonosnak, remélve, hogy az tőkét, terméket, szakértelmet, know-how-t hoz a szektorba, és aktívan hozzájárul ahhoz, hogy a fejlett piacgazdaságok sikeres szövetkezeti bankjainak valamely formáját megszervezzék Magyarországon.

A munkák nagy lendülettel elkezdődtek, s a piaci részesedés megduplázásának célját is elfogadták. Törvénytervezet készült, amely a szektornak a holland Rabobank-típusú bankcsoporttá szerveződését célozta. A piaci részesedést 2002-re 7%-ra sikerült növelni, de a csoportszerveződés kellő szakmai tisztánlátás, szervező és meggyőző erő nélkül megállt. A közelmúlt éveinek látványos fejlődéséből, „bank boom”-jából kimaradtak a takarékszövetkezetek. Miközben a banki növekedés másfélszeres lett, meghaladta a GDP értékét, addig a takarékszövetkezetek saját növekedési pályájukon maradvá, relatíve állva maradtak, folyamatosan csökkenő piaci részesedésük pedig ismét a 4%-hoz közelít.

Egyre erőteljesebbé válik az alapkonfliktus, mégpedig a szektorfilozófia hiánya, a szervezet átgondolatlansága, rendezetlensége. Húsz év alatt nem volt képes a szektor vezetése – a kormányzattal karöltve – megalkotni az oly sikeres nyugat-európai mintákból építkező modellt, amely a „vidék” teljes körű pénzügyi kiszolgálására lenne hivatott. A rendszer-ideológia megfoghatatlansága, felerősödő gondokat hozva, immár a jövőt is megkérdőjelező identitásválsághoz vezetett.

Az országos szövetség feladata lett volna a modellalkotás és szervezés, azonban az ismételten a „szubjektív” érdekképviselést választotta: a könnyebb utat, az alulról jövő kezdeményezőket váró, „szerves” fejlődés útját, amely azonban nem volt képes túljutni a napi érdekek útvesztőjén. A „megy ez magától is”, a „mondják meg a takarékszövetkezetek” szemlélet, azaz a takarékszövetkezetek helyi vezetése „önigazgatás-alapú” fejlődésére épülő, illúzióknak bizonyuló modellje megbosszulta magát. S ez nem véletlen, hiszen a teljes magyar bankrendszer piactudásos megújítása a szervetlen utat, a külföldi példák alapján a hazai zöldmezős/privatizációs honosítás útját járta a maga totális, 300 éves honi előzményekre támaszkodó apparátusával.

A takarékszövetségi vezetés szakmai/politikai felkészültsége és bátorsága hiányzott ahhoz, hogy a kormányzati sejtésekbe kapaszkodva, kialakítsa a modernizáció adekvát modelljét és útját.

A történelmi esély elmulasztása – a lokális takarékszövetkezeti szintről az autonóm szövetkezeti egységekből építkező, országos szövetkezeti bankhálózat létrehozásának elmaradása – folyamatos piacvesztéssel jár. A helyzetet drámaian szemlélteti a lakossági hitelezésben elfoglalt, domináns pozíció marginalizálódása, a piaci részesedés negyedére csökkenése.

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 200 ezerre mérséklődött. A szűkülő léttér egyre inkább a helyi takarékszövetkezeti menedzsment személyes érdekkörének, üzleti/morális ambíciójának a beteljesítésére szorítkozik. A folyamatosan szükséges modernizáció részleges és esetleges, nem kiterjedt és nem rendszerszerű. Bár a szervezéstáskor még 260 takarékszövetkezetet számláló szektor 140 tagúra szűkült, a folyamat számos térségben megnövelte a helyi üzleti erőt. Azonban jellemzően a válsághelyzetek, a minimális tőkekövetelmény-előírások növekedése, s csak elvétve az üzleti megfontolások serkentették 110 takarékszövetkezet esetében a végbement fúziót.

Az egészséges üzleti megjelenéshez a takarékszövetkezetek nem jutottak el, a lokális lét és a globális üzleti kialakítása, összekapcsolása nem történt meg. A termékkör szélesedése, a banktechnika megújulása, a szolgáltatások rohamos bővülése nem kellő mértékben következett be.

Mielőtt fajsúlyosabb megállapításokat is felvállalnánk, egy európai körkép segítségével tájékozódunk a szövetkezeti bankok nemzetközi helytállásáról; ennek tükrében érdemibb lehetőségünk nyílik a reális ítéletalkotásra.

3. SZÖVETKEZETI BANKOK EURÓPÁBAN

3.1. Tények

Általában és általánosságban megállapítható, hogy a nagyvilágban a „helyben a helyiekért” elve alapján a 150 éve szerveződött szövetkezeti bankok kiállták az idő próbáját. Az Európai Unió 27 tagországa közül húszban jelentős piaci tényezőt jelentenek a szövetkezeti bankok. Az unió egészében a 2007. évi adatok szerint 30 szövetkezeti bank(csoport) működött, amelyekhez 4100 tag(bank)szövetkezet tartozott; 63 ezer fiókban 750 ezer az alkalmazottak száma, 160 milliós az ügyfélkör, amelynek a harmada tag, azaz tulajdonos is volt.

Két csoportban kívánjuk vizsgálni a tényeket és a fejleményeket. Az egyik körbe (1. táblázat) 8 fejlett ország 12 szövetkezeti bankja tartozik. E bankok jelentős, legalább 60 milliárd EUR mérlegfőösszegűek, és országuk meghatározó, jellemzően 30% feletti piaci részesedésű pénzügyintézei, növekedésük az 1993–2007 közötti időszakban átlagosan 480% volt. A másik csoportba (2. táblázat) 10 ország 14 szövetkezeti bankja sorolható, jellemzően 10 milliárd EUR-t el nem érő mérlegfőösszeggel és országukban szerényebb, 1-2, legfeljebb 5%-os piaci részesedéssel, növekedésük pedig a vizsgált időszakban átlagosan 250%-os mértéket ért el.

A „nagyok” csoportjában a táblázat tanúsága szerint a három francia bank teljesítménye kiemelkedik 349 milliárd, 553 milliárd, illetve 1541 milliárd eurós mérlegfőösszeggel, és együttesen 53%-os hazai piaci részesedéssel. Az 1993–2007 közötti időszakban növekedésük rendre 900%-os, 522%-os, illetve 606%-os volt. Hollandia, Finnország és Ausztria esetében 570 milliárd, 65 milliárd, illetve 331 (236 + 95) milliárd euró a szövetkezeti bankok összesített mérlegfőösszege, és rendre 41%-os, 32%-os és 36%-os a piaci részesedésük. A szövetkezeti bankok növekedése a vizsgált másfél évtized alatt az osztrák és a holland bankok esetén négy-ötszörös, míg a finn banknál két és félszeres. A két olasz szövetkezeti bankhálózat is együttesen 31%-os piacrészesedést jelent 150 milliárd, illetve 409 milliárd eurós mérlegfőösszeggel, növekedésük pedig 200%-os volt. A svájci szövetkezeti bankok 69 milliárd eurónak megfelelő mérlegfőösszege 19%-os piaci részesedést jelent.

Különleges helyzetű a német szövetkezeti bankhálózat, amelynek imponáló a 995 milliárd eurós mérlegfőösszege, 14 ezer fiókja, 30 millió ügyfele és 16 millió tagja van; azonban a vizsgált időszak elején 26%-os piaci részesedése volt, a végén viszont 18%-os. Kivételesen tekinthető a piaci pozíció csökkenése (amúgy 2,5-szeres növekedés mellett).

Végül a spanyol szövetkezeti bankhálózat említendő szerényebb, 5%-os piaci részesedéssel, 108 milliárd eurós mérlegfőösszeggel, a vizsgált időszakban közel 6-szoros növekedést mutatva.

1. táblázat

Vezető uniós szövetkezeti bankok (a „nagyok”) főbb adatai 2007-ben

Millió EUR/db/%	Tksz	fiók	tagok	ügyfél		létszám	Mérleg	betét	hitel	piac
				ezer	ezer					
Crédit Agricole	39	11 000	6 000	44 000	163	1 540 863	485 140	643 100	29	
BVR-DG	1232	13 625	16 100	30 000	187	9 94 952	573 771	514 801	18	
Rabobank	174	1 159	16 380	9 000	55	570 503	249 515	355 973	41	
Credit Mutuel	18	5 149	7 100	14 900	59	553 302	469 000	258 600	17	
Banche Popolari	97	7 808	1 022	9 150	80	409 400	220 900	319 200	22	
Ö. Raiffeisenbanken	548	2 294	1 700	3 600	32	236 264	132 046	144 909	28	
Banques Populaires	20	2 938	3 300	7 800	41	349 000	167 900	122 700	7	
Fed. Casse Rurali	442	3 926	8 85	5 100	29	150 435	121 416	105 715	9	
Un. Nac. de Coop. de Cr.	82	5 006	2 008	10 347	20	108 429	91 293	89 905	5	
Ö. Genossenschaft	80	1 054	674	1 500	14	94 571	62 666	52 773	8	
Raiffeisenbanken	405	1 149	1 371	3 000	7	69 310	37 878	57 826	19	
OP-Pohjola Group	229	6 30	1 202	4 086	1 2471	65 716	31 224	44 776	32	

Forrás: Eurocoopbanks Bruxelles

2. táblázat

Kiseb uniós szövetkezeti bankok (a „kicsik”) főbb adatai 2007-ben

Millió EUR/db/%	Tksz	fiók	tagok	ügyfél	létszám	Mérleg	betét	hitel	piac
			ezer	ezer	ezer	fősszeg			rész
The Co-operative Bank	90	90	3 000	2 560	3	17 326	13 980	11 927	1
Związki Spółdzielczych	584	4 021	2 500	10 500	30	13 323	10 740	8 146	9
Credito Agricola	100	627	285	1 889	4	10 566	9 158	7 188	6
Co-operative Bank	119	470	535	600	2	9 739	9 048	6 756	23
Credit Professionel	8	162	0	0	1	5 832	3 107	2 222	
Fed. Saving Cooperatives	143	1 599	250	1 100	8	5 036	4 317	2 232	9
Allmanna Hypoteksbank	10	20	58	69	0,1	4 648		4 123	
Caisse Centrale Raiffeisen	13	51	5	100	0,5	4 067	3 417	2 439	10
Ass. of Cooperative B.	15	104	176	176	1	2 570	2 135	1 935	1
Sammensl. Andelskasser	25	80	64	122	0,6	1 774	1 285	1 146	1
Deželna Banka	1	87	0,4	85	0,4	757	627	528	2
Central Co-operativ	220	251	6	881	2	801	679	335	3
Ass. Credit Unions	59	152	81	82	0,4	185	146	129	1
BANKCOOP	105	811	760	1 104	3	159	82	116	1

Forrás: Eurocoopbanks Bruxelles

A „kicsik” csoportjába jellemzően a kis és kevésbé fejlett országok alacsonyabb piaci részesedésű szövetkezeti bankjai tartoznak. A mérlegfőösszeget tekintve, 17 milliárd euróval az angol szövetkezeti bank a vezető, azonban pusztán 1% a hazai piaci súlya, miközben 253%-os a növekedése az 1993–2007 közötti időszakban.

A 10 milliárd eurós kategóriába tartozik a ciprusi, a lengyel és a portugál bank, rendre 23%-os, 9%-os, illetve 6% piaci részesedéssel, növekedésük 10-szeres, 6-szoros, illetve 11-szeres. A 4-5 ezer milliárd eurós kategóriában található a belga, a magyar, a svéd és a luxemburgi szövetkezeti bankhálózat, utóbbi 10% piacrésszel. A növekedésük a vizsgált 16 év alatt 4-6-szoros mértékű.

Szerény, 1-2% piacrészű és 1-2 ezer milliárdos mérlegfőösszegű a görög és a dán szövetkezeti bankhálózat. Hasonló piaci részesedéssel mindössze néhány százmillió euró mérlegfőösszegű a szlovén, a bolgár, a litván és a román szövetkezeti bank.

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

A 19. század utolsó harmada a helyi érdekű és elsősorban szolgáltatáskötött, térségi-ellátási felelősségű lokális bankok létrejöttét követelte. Szerkezetben Európában és a világban a bankok gomba módra szaporodtak. A 20. század második felétől azonban már egyre erőteljesebb szükséglet a nemzeti szinten hálózatként szolgáltatni képes bank(csoport).

Fejlett országok sorában megtalálták a módot, hogy a lokális kisbankok – noha megőrizték szövetkezeti autonómiájukat – a nemzeti integritás részévé legyenek. Jellemzően kereskedelmi bank formájú csúcspank hoztak létre, közös kockázati alapokat és egyéb központi kiszolgáló szerveket létesítettek. A kiterjedt és egységes megjelenés szinergiahatásaként 20-30% piaci résszel országaik vezető bankjai közé kerültek.

Sikerük nem kis mértékben kötődött az állami segítséghez, amely elismerte a vidéki hálózat relatíve magas fajlagos költségét. Egyben folyamatos gazdaságpolitikai feladatot is elláttak, széles körű társadalmi kötelezettséget (kisvállalkozói és agrárcégeknek nyújtandó állami, majd uniós támogatásokat és előfinanszírozást) is teljesítettek.

Ezt az utat járta be a német, az olasz, a francia, a holland, az osztrák és a finn szövetkezeti mozgalom. A fejlődés útját egyre inkább a holding típusú formák jelentették, amelyekben a modern pénzügyi szolgáltató rendszer (bank, jelzáloghitel, értékpapír, biztosító, lakástakarék, nyugdíjpénztár, lízing stb.) teljes palettájára kiterjed a szolgáltatás. Minden biztonnal a szövetkezet tradíciója, széles körű ismertsége és személyessége jelent addicionális többletet a társasági jogi alapon szervezett szolgáltatások hatékony ellátásában.

Más léptékben, 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 akvizáltak. Különösen sikeres e tekintetben például a Crédit Agricole, a Rabobank avagy az osztrák Raiffeisen Bank. Jellemzően azonban megelégedtek a „nemzeti bajnok” pozíció megtartásával.

Nem utolsósorban említendő, hogy a közelmúlt pénzügyi válsága elshant a szövetkezeti szektor felett, az alapjában lokális kötődésű üzletkör kimaradt a globális nagybankok válságproblémáiból. Ráadásul a nagybankok iránti bizalom megrendülése jellemzően jelentős addicionális piacot eredményezett a szövetkezeti bankoknak.

Az előzőekben említett szövetkezeti bankok másik köre nem fejlődött fel országosan meghatározó rendszerré, lokális és/vagy térségi szegmensbank maradt. E körbe tartoznak a brit, az ír, a belga, a dán vagy svéd szövetkezetek. A két kategória között említhető a tisztes helytállású spanyol, portugál vagy luxemburgi szövetkezeti bankhálózat. Megemlítendő, hogy több országban voltak olyan szövetkezetek, amelyek a csúcspankjukkal együtt részvénytársasággá alakultak (pl. Svédországban), vagy felmorzsolódtak a piaci versenyben (pl. Csehországban, Szlovákiában), esetleg más bankok akvizitálták őket (pl. Belgiumban). Franciaországban a Caisse d'Épargne Takarékpénztár Rt. váltott át szövetkezeti formára.

Egy harmadik kört képeznek az unióhoz újonnan csatlakozó kelet-közép-európai tagországok, igen érdekes történelmi kihívás és lehetőség metszéspontjában. Eleve meglepő, hogy országok sorában az államszocializmus viszonyai között is megmaradtak a „magán-szféra” pénzügyi szövetkezetei. Bár helyenként csak foszlányokban léteznek, a tény mégis jelzi az elvi nélkülözhetetlenségüket. Igaz, ellenpéldaként 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 újrászerveződő bankrendszerének startvonalához. Megkapták a lehetőséget, hogy a sikeres nyugat-európai minták/modellek mentén betöltsék hazájukban a nélkülözhetetlen vidéki bankhálózat szerepét. Erre évszázados tapasztalatuk és ismertségük mindenképp predestinálja az intézményeket. Kérdés, megtalálják-e a know-how-t, a tőkét, a szervezőerőt, a szakmai-politikai tisztánlátást, az érdekkiegyensúlyozás módozatait, amelyek nélkülözhetetlenek az autonómiákból építkező, nemzeti hálózatú, univerzális szolgáltató bank 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 globális adatokból néhány alapvető tendencia is kiolvasható. A menedzsmentirodalom 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 igényekkel, s az ezekből adódó piaci lehetőségekkel. A nemzetek gazdagodásával exponenciálisan nőnek a pénzügyi igények. A nagyobb, fejlettebb bankok előbb érzékelik az új iránti igényt, és rendelkeznek a szükséges forrásokkal, eszközökkel, amelyekkel helytállhatnak és továbbléphetnek.

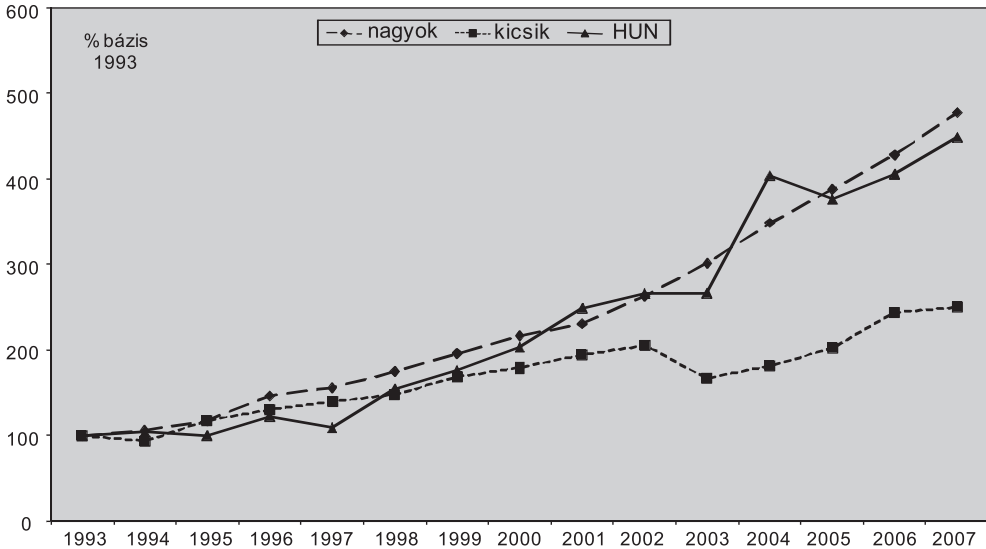
A nagyság ára, a lehetőségek túldimenzionálása, netán az azokkal való visszaélés ugyan épp napjainkban kulmináló probléma. Azonban épp az a feladat, hogy a tartós tendenciákról lefejtjük a ráépült, gondot okozó jelenségeket/gyakorlatot.

Ha csak jelzésszerűen is, de mindenképp érdemes összevetni az unió szövetkezetei bankjainak, a „nagyok” és a „kicsik” csoportjának részletesebb fejlődéstényeit az 1993–2007-es évek időszakában a magyar eredményekkel. Az összevetés segítségével néhány megállapításra juthatunk. Így kérdés, hogy mely tények melyik irányvonalat sejtetik: a piacról lemorzsolódó szegmensbank, avagy a meghatározó jelentőségű, nélkülözhetetlen nagybanki pozícióhoz vezető út irányát?

A mérlegfőösszeg növekedésének grafikonja (1. ábra) önmagában igazolja a „nagyobb a gyorsabb” tételt, és biztatóan sokat sejtető, hogy a „HUN” jelű görbe a sikeres nagyok grafikonívéhez konvergál, miként a fel nem tüntetett lengyel fejlődés íve is.

1. ábra

**A mérlegfőösszeg növekedésének összehasonlítása
az európai uniós vezető, kisebb és a magyar szövetkezeti bankok esetén
(1993–2007)**



Forrás: a szerző számításai (1.1–2. táblázat)

Bár hatalmasak és imponálók a méretek, az 1. és 2. táblázat alapján számítható fajlagos mutatók alapján azonban erőteljesen tagolt szervezeteket definiálhatunk, így emberléptékűnek tekinthetők, azaz megmarad a tradicionális emberközeli ügyfélkapcsolat. A személyesség a gigantikus méretek mellett továbbra is létezik. Egy takarékszövetkezet ugyanis átlagosan a kezdeti 7 ezer helyett 40 ezer ügyféllel foglalkozik, egy fiók átlagosan 1,3 ezer ügyfél helyett 2,5 ezer ügyfelet szolgál ki, míg egy ügyintézőre 160 ügyfél helyett 200 ügyfél jut.

Figyelemre méltó a magyar dinamika, az érték viszont harmincada (mérlegfőösszeg/ fiók), tizede (mérlegfőösszeg/ügyintéző) a nagyok, illetve negyede-fele a „kicsik” értékeinek. Például az egy fiókra jutó fajlagos mérlegfőösszeg 82 millió euro, ennek értéke a legnagyobb magyar takarékszövetkezetek mérlegfőösszegével hasonlítható össze. Megjegyezhetjük, hogy e körben az átlagos takarékszövetkezeti mérlegfőösszeg (1300 millió EUR) a magyar középbankok méretének megfelelő nagyságú.

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. Ha nem érik el a fajlagos mutatók minimális értékeit, nem szerzik meg a minimálisan

szükséges betét-, hitel-, ügyfélállományokat, az konzerválja a lemaradást, a piacról való kicsúszás útját jelenti. Hasonló következtetésre juthatunk a létszám fajlagos mutatóinak összevetése alapján is.

Másfelől az üzleti integráció kezdetlegessége magyarázza, hogy jellemzően csak a lokálisan megragadható ügyfélkörnek a saját termékkel való kiszolgálására kell szorítkozniuk, és a „vidék bankja” küldetésből adódó feladatokat országos szervezetség hiányában nem képesek ellátni.

Nem utolsósorban: az 1–2. táblázat alapján szemmel látható, hogy a tagság, a szövetkezeti tulajdon megbecsült összetevője a „nagyok” üzleti sikereinek. Az 1993. évi 16 milliós tagság az ügyfelek felét teszi ki, azaz része a fogyasztói tulajdonosközösségnek. A vizsgált 16 év alatt folyamatos a taglétszám növekedése is, és az időszak végére az 50 milliós tagság az ügyfelek harmadát jelenti.

Az egy takarékszövetkezet szintjén 3,6 ezres taglétszám 12 ezerre nő, egy fiókhöz előbb 650, majd 760 tag tartozik, egy ügyintézőre pedig 80 tag jut. Nyilvánvaló, hogy a tartós ügyfélkapcsolat, a fogyasztói öntudat és kötődés miatt a fejlett országokban komolyan veszik a szövetkezet mozgalmi jellegét. Kiemelendő, hogy a globális, 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 területén az adatokhoz hasonlóan szerényebb a helyzet. Az 5 milliós taglétszám ugyan 4 millióra szűkült, a takarékszövetkezet átlag taglétszáma azonban 3,7 ezer. A fiókokra átlagosan 560 tag, egy ügyintézőre átlagosan 85 tag jut, így e körben is érzékelhetők az érdemi tag/tulajdonos kapcsolatok.

A magyar tények az 1993. évben még szinkronban voltak a nemzetközi gyakorlattal. A 2 milliós tag az ügyfelek kétharmadát jelentette, és a 8,5 ezer takaréknak, illetve 1,1 ezer fiókszintű taglétszám kiemelkedően tartós ügyfélkapcsolatot tett lehetővé.

A menedzsment egyre gyorsabban „szabadult meg” a tagságától, a tagság 95%-a eltűnt. A valóság azonban még a tényeknél is szomorúbb. Néhány takarékszövetkezet még őrzi tradicionális 10-20 ezres tagtáborát, viszont kizárólagos érvénnyel a törvényi 200 fő minimálisan kötelező tagszám található a magyar takarékszövetkezeteknél. E helyzet, összevetve a pénzügyi szektorbeli 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 háttérgaranciákkal. Az önszabályozási rendszer értelmében meghatározták, hogy legfeljebb mekkora összegű lehet a jegyezhető részjegy értéke, továbbá azt is, hogy egy tag hány részjegyet vásárolhat. Összhangban az 1 tag = 1 szavazat szövetkezeti alapelvvel, a szabályozás és az irányítás törekedett érvényesíteni azon alapelvet, hogy a hitelintézeti tevékenységet

végző szövetkezetben azonos érdekű és egyenrangú – fogyasztásban/szolgáltatásban érdekelt – tagok legyenek. Arra törekedtek, hogy az ügyfelek minél szélesebb köre tag és tulajdonos is legyen. Összhangban a közvetlenség és a lokalitás elvével, tag csak helyben lakó személy lehetett.

A takarékszövetkezetek működése a megyei és az országos szövetség intézményrendszerében a szoros ellenőrzés és tevékenység-összehangolás jegyében, a lokalitás életterében valósult meg. A szolgáltatások döntően a lakossági megtakarítás gyűjtésére és a háztartások finanszírozására szorítottak, a gazdálkodás körében inkább csak a „háztáji gazdaság” támogatásában vállaltak szerepet.

A piacgazdasági szerveződés bankszabályozása érzéketlen volt a takarékszövetkezeti sajátosságokra és a speciális, tradicionális funkciókra, szabályozási igényre. A Ptk. (1991. évi banktörvény) önálló kisbank minőségben kezelte a takarékszövetkezeteket, szerény speciális szabályozással.

Az égetően szükséges teendők hamar felszínre hozták a szövetkezetspecifikus szabályozási kötelezettség elmulasztásának a problémáit. A piacgazdasági standardok pótlása megkerülhetetlen szükségként jelentkezett. Sürgető volt a hiányzó tőkealapok megteremtése, amelyek megléte mellett is – az abszolúte kis tőkék fokozott kockázatosága miatt – szükséges a keresztgarancia-rendszer kialakítása.

Hiányzott továbbá az országos üzlethálózatként történő megjelenés megszervezése, intézményrendszere. A történelmi küldetés a „vidék bankja” szerepre nyilvánvaló, ezt az univerzális kisbank kategóriában jelölték meg. Ahhoz viszont, hogy képes legyen ellátni az univerzális helyi szolgáltatásnyújtást, kiterjedt központi csúciszervrendszer, tőke, technika, szakemberek szükségesei.

A szektort az első sokk hamar elérte. A rendszerváltással együtt járó csődök, az addig ismeretlen munkanélküliség, a tapasztalatlanság és felkészületlenség nem kellően megalapozott hitelkihelyezésekhez, a hitelek tömeges befagyásához vezetett. Kormányzati kezdeményezésre és állami tőkével, 1993-ban létrejött a prudenciális integráció (OTIVA – Országos Intézményvédelmi Alap). Válságkezelő alap létesült, és intézményesült a folyamatos, szakavatott ellenőrzés a takarékszövetkezeteket érintő válsághelyzetek megelőzésére és kezelésére.

Egyidejűleg kormányprogram készült a „vidék bankja” létrehozására, az üzleti integráció szervezeti, szabályozási rendszerének kialakítására. A bázist a Takarékbank jelentette, amelyet 1989-ben a takarékszövetkezetek alapítottak. A folyamat segítésére a Phare támogatási programmal uniós szakértők sora érkezett, és segítették a gondolkodást, a szerveződést.

A folyamatot felgyorsította a Takarékbank privatizációja. A bankkonszolidáció során a Takarékbank – súlyos kihelyezési veszteségei folytán – állami feltőkésítéssel többségi állami tulajdonba került. A privatizációs folyamatban – a viták, tiltakozások ellenére – a német szövetkezeti csúcsbank lett a fő tulajdonos. Ettől az intézménytől mint szakmai (banki és szövetkezeti) befektetőtől modellmintát és tőkét, valamint üzleti kapcsolatokat vártak. A folyamat eredményeként az ezredfordulóra törvénytervezet készült, amely egy 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”. Ugyanis a takarékszövetkezeti menedzsment – élve a fogyasztási típusú

szövetkezeti tulajdonosoknak a tőke/osztalék iránti „érdektelenségéből”, továbbá a piacgazdasági szabályozási sztenderdek hiányából adódó lehetőséggel – valóságos vagyoni felelőség és kockázat nélkül informális és érdemi tulajdonláshoz jutott.

A rendszerváltás előtt négy kohéziós pillér garantálta a takarékszövetkezetek konzisztens, rendszerű működését. Az egyik a tagság tulajdonosi ellenőrzése volt, amely 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 szervezőereje (ellenőrzés, üzemgazdasági tanácsadás, vezető személyek kérdésében a jelölés joga), s végül a gazdaságpolitikai partírányítás.

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

Ekként 260 (1991. évi adat), jórészt mindössze néhány 10 millió forint tőkájú takarékszövetkezet „két-dimenziós, háromméteres látóterű” vezető alkalmazottjának a kezébe tették le a 3 millió ügyfél pénzének a sorsát, s a modern szövetkezeti bank kialakításának a feladatát. Ez a 260 alkalmazott tulajdonosi-vagyoni kockázat, felelőség, kontroll és megfelelő végzettség/képzettség nélkül gyakorolhat immár két évtizede tulajdonosi jogokat.

A jelentős szakmai és személyes tapasztalati fejlődés ellenére, e szűk látókörű lokalitástól nem várható el a vidék bankjának a megszületése. Nem várható el, hogy a napi spontaneitás kiszolgáltatottságának tengerében vergődő takarékszövetkezeti vezetők a történelmi szektor küldetésének 1500 milliárdos feladataival érdemben megbirkózzanak a 25 000 milliárdos bankpiacon, a perspektivikus helytállás reményében.

Holott ez a „kötelesség” makrogazdasági-makropénzügyi feladat, országos érdek, felelőség és speciális szakértelem kérdése. Míg az országos csúciszerv vezetői ki vannak szolgáltatva a takarékszövetkezeteket vezetőik szavazatainak, és fordított függőség nincs, addig „fortélyos félelem igazgat”, és a takarékszövetkezetek vezetőinek halvány rendszerkonformitása könnyen elillan. Márpedig nincs 260 becsületes „ős-zseni”, aki a piaci versenyben helytállni képes, és elkötelezett a szövetkezeti bank szervezési feladatai iránt. A „self made man” elv parttalansága csak korlátozott hozamot eredményezhet.

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

A részjegyérték ismételt megemlése és az előírást nem teljesítő tagok kizárása révén a tagság gyakorlatilag eltűnt. Számos helyen már csak néhány tucat tag maradt, amikor – „vesztett fejsze nyele” – a Hpt.-ben (az 1996. évi banktörvény 2002. évi módosításában) megjelent a legalább 200 tag előírása. Addigra azonban már gyakorlattá vált, 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.

Ezzel 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 részjegytőkéhez – a személyes vagyoni biztonság okából is – arányos szavazati jogot kellene szerezni. Erre is megvan a jogi lehetőség a törvényi előírás szerinti minimum 2 milliárdos tőke elérése esetén, részvénytársasággá alakulás formájában.

Néhány „jó példa”, azaz részvénytársasággá alakulás kapcsán tömegessé vált ez az elvárás, és a teljesíthetőség érdekében követelik a banktörvény módosítását, a szükséges tőkeminimum leszállítását 1 milliárd forintra. A részvénytőke azonban már szabad forgalmazású, ekként az olcsón szerzett takarékszövetkezeti tulajdont – a részjegyet/részvényt akár tízszeres 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 minimáltőke elérését, és néhány 10 millió forint „kenőpénzért” befektetési, avagy csak üzletelési szándékú konkurensokat engednek a rendszerbe. Vannak befektetők, akik mintegy 20 takarékszövetkezetet 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/arab befektetők jelentkeznek nap mint nap a takarékszövetkezeteknél, vásárlási céllal. „*Felvásárolják a takarékszövetkezeteket*” – címmel hosszú oldalakon át taglalja a jelenségeket a neves gazdasági magazin, s óv a baljós fejleményektől a szakmai napi sajtó.²

Jellemző, hogy a kör, amely a megkeresésekre kötélnék áll, az új vezetőkből kerül ki, akiknek a tudata „nem fertőződött meg” több évtizedes mozgalmi kötődéssel. Aki a bankhierarchia fiókjából átkerül a takarékszövetkezeti vezető 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 esetén – amely az egyesületi tulajdon kategóriájába tartozik – fokozott követelmény a szabályozottság a bankvédelem érdekében.

Húsz éve minden szabályozási kezdeményezés elcsúszik a „szövetkezeti demokrácia sérthetetlenségének” kifogásán. Megakadályozták a kohézió, az integritási kötelezettség érdekeinek megkerülhetetlen rendszerbe építését, holott valójában mindig is csak a menedzsmenttulajdonlás szabadságának védelme volt a valódi tét.

Kétségtelen: a menedzsmentszabadság 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 takarékszövetkezeti menedzsment a legvirulensebb sikerbankok eredményeit is túlszárnyalta. Az eredmények azonban térben és időben mégiscsak korlátozottnak tekinthetők.

2 „Tagrevízió – takarékszövetkezetek felvásárlása”, *HVG* 2009/6., február 7., 69–71. o.; „Felvásárolják a takarékokat?”, *Napi Gazdaság* 2009. június 16., 7. o.

Az sajnálatosan sosem merült fel, hogy szabályok kellenének nemcsak a kohézióra, de a legitimebb belső viszonyokra is. Garanciális kérdés, hogy adott esetben szó szerint a menedzsmenttől kell megvédeni a takarékszövetkezetet. Akár a fenti példák is indokolhatják ezt. Azonban ebben a körben valószínűleg az sem funkcionális, hogy a takarékszövetkezeti menedzsment akár 20-30 évig gyakorlatilag a teljesítményétől függetlenül maradhat a helyén, netán a pozíciót családjában is átörökítheti.

A történet, amelyet leírtunk, igen egyszerű, spontán és logikus. A PSZÁF 2002-ben kiadott közleményében hívta fel az ország közvéleményének figyelmét a takarékszövetkezeti szektort fenyegető veszélyekre, amikor egy alföldi takarékszövetkezetet kísérelt meg felvásárolni egy befektető. A vagyonnal – kiváltképp egy bankban – nem lehet játszodozni. Itt pedig ez történik, s immár pankrácións felhangokkal. Nincs tulajdon tulajdonos nélkül. A szövetkezeti tulajdonforma tartalmi kiürítése szükségképp társasági formához vezet. A tulajdonoshiány vákuuma szüli a diszfunkcionális megoldást. Sok tucat személyes, magántulajdonú kisbank – rendszer és szabályozás nélkül – felerősíti az eddig is meglévő anomáliákat. Tagfelszámolás – ügyfélfelszámolás – önfelszámolás a történet eddigi rövid és frappáns, perspektivikus 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 intézmény lehet. A kisteleplülések, az agrárium, a kkv-kör pénzügyi kiszolgálása speciális feladat, gazdaságpolitikai érdek, valamint elkötelezettség kérdése, és épp a szövetkezeti forma helyi beágyazottsága nyújtja az adekvát tulajdoni szerkezetet 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 fiókjaival karöltve, a szövetkezeti röghöz kötöttségben, miközben csak együtt képesek fenntartani olyan országos központi háttérintézmény-rendszert, amely biztosítja a kisbankok nagybanki megjelenésű integritását, szolgáltató képességét és a vidék teljes körű, helybeni banki kiszolgálását.

A takarékszövetkezetek kiárusítása azt eredményezi, hogy a 1600 tagú hálózat erodálódik, és partikuláris érdekek mentén „kimazsolázva”, 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 minden bizonnyal nem mondható sikernek, mert a hatalmas szervezet, az ismertség, a 150 éves múlt természetszerűleg generálhatta volna a robbanásszerűen bővülő piacon – a sikeres nyugati példák nyomán – jelentősebb élettér megszerzését is. De nemcsak az elmaradt haszon a gond, hanem az is, hogy az 1600 fiók és 800 dolgozó modern, a versenyben helytállni képes bankként való üzemeltetéséhez szükséges minimális állományokat nem szerezték meg. A hatalmas takarékkaparátus a lehetőséget alulteljesíti, ekként nem termeli meg a fejlődéséhez 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 csaknem az egész kkv-kör csak a takarékszö-

vetkezetekre támaszkodhatott. E pozíciók lassan elfogynak, illetve a falvakra szorítkoznak. Így a felemelkedés helyett a piacról kicsúszás veszélye fenyeget.

Legalább ekkora gond, hogy hús év alatt nem épült ki a modell, amely együttműködéssel 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 többletellenőrzést finanszírozzák. Legfeljebb állampapír-állományuk zárolását vállalták. A kiosztott állami források visszaszerzése kétséges, az állammal szembeni visszaszolgáltatási helytállásra nem látszik esély. A válságkezelés gyakorlatilag egyre inkább a bajba jutott takarékszövetkezet fiókjainak, állományainak szektoron belüli átvételére/értékesítésére szorítkozik, illetve külső befektető „szerencselovagok” tulajdonszerzését eredményezi.

Az üzleti integráció – többszöri szervezési kezdeményezés dacára – sem fejlődik érdemben. A takarékszövetkezeti menedzsment 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 újabban felmerülő célkitűzése, a „magyar modell”. Eszerint a jelen menedzsment minél szélesebb körben legyen a szövetkezet magántulajdonosa. A minimálisan szükséges tőke 1 milliárd forintra csökkentése esetén tömeges részvénytársaság-takarékpénztár alakulására van lehetőség.

A „ti csináltátok, vegyétek tulajdonba” célkitűzés egyre rokonszenvesebb, minthogy átlagosan a részjegytőke 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, hogy megakadályozzák a személyes magánérdek túlsúlyossá válását, és védelmezzék a fogyasztói érdekek elsőbbségét. De jellemzően a társasági átalakulás is tilos, hogy megelőzzék a szektor szétesését, elemenkénti áruba bocsátását.

Ugyanakkor a mai hazai viszonyok közt a részvénytársasággá alakulás során a vagyonevesítés 10-szeres szorzójú érték-nyereség útja – részjegy helyett részvény – a menedzsment számára a személyes meggazdagodás és az egzisztenciális biztonság megerősítésének részegítő lehetőségét jelenti. 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%-os szintre emelkedik ez a mutató. Ráadásul a meghatározó menedzsmenttulajdon formálisan is megszünteti a bankban különösképp fontos tulajdonosi ellenőrzést.

De legalább ekkora gond, hogy az átalakulás során az eddig formálisan forgalomképtelen szövetkezeti tulajdon forgalomképesé válik. Ekként a szövetkezeti bank vagyona, azaz – a még mindig csak potenciális – országos hálózat végképp darabokra hullhat, a személyes haszonszerzés oltárán, a szabadpiacon immár akadálytalanul értékesülhet.

„50% menedzsmenttulajdon a siker titka” – hangzik az új jelszó. Pedig meggyőződéssünk, hogy a tőkepótlásra képtelen, pusztán osztalékérdekelt menedzsment meghatározó tulajdonossá válása bármely bank esetén diszfunkcionális. A 250 milliós – minimá-

lis – takaréktulajdon, s főképp a túlnyomórészt ténylegesen csak 1-2 tucat millió forint jegyzett tőke vonzza a kalandorokat, s nem az építkezést, a hálózattá szerveződést, hanem – különösen a portfólió megrendülése esetén – a haszonszerzést, a szabadpiaci értékesítést szüli.

Egy bank esetén a meghatározó jelentőségű tulajdonosnak két karral kell rendelkeznie. Osztalékérdekeltsége a profitábilis működést segíti, de kellő vagyonú, saját háttere 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 – nem megfelelő tulajdonos. A hasznot elviszi, veszteség esetén pedig értékesíti, s az intézmény jó eséllyel szabadpiaci prédává válik.

A legújabb felsővezetői elképzelések esetén a kis részvénytársaságok immár a társasági jog alapján szerveződhetnek olyan kereszttulajdonos- és integráns üzleti együttműködési rendszerbe, amely élet- és versenyképes. Megoldható-e vajon e körben olyan tulajdonosi transzparencia és az integrációbarát tulajdonosi kör kontroll alatt tartása, amely a rendszer szétesését – annak dacára, hogy formailag szabadon forgalmazható – képes megakadályozni? Avagy az 1 tag = 1 szavazat nyereszkesztést 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, hiszen az alap állami pénze a takarékszövetkezetek válságkezelését szolgálhatja a Parlament döntése alapján, s nem a személyes (magán) kistulajdon védelmét. Azaz féltő, hogy az átalakulás az intézményvédelmi garanciát szünteti meg, ekként a személyes magánérdeket helyezik előtérbe, és az ügyfelek biztonságát gyengítik.

De eleve feszültséggel terhes a gondolat átültetése a gyakorlatba, hiszen takarékszövetkezeti alkalmazottaknak kell helytállnia válság esetén magántulajdonosokért. Az átalakulás tehát a szabad jégre lépést jelenti. Megjegyzendő, hogy e körben tucatnyi kisbank ment csődbe a kilencvenes évek során, kellő élettér, tőke és termék nélkül.

Kétségtelen: a menedzsmentérdekeltség a cégek életrealitásának fontos hajtóereje. Azonban eddig sem az érdekeltséggel volt gond, inkább a kontrollal, valamint azzal, hogy a lazuló tagi kapcsolatok kiegészítésére hivatott hálózathoz kötöttség intézményes kötelezettségét nem teremtettk meg.

Néhány természetes magánszemély meghatározó tulajdonát egy olyan hitelintézetben, amelyik több tízezer ügyfél magánvagyonát kezeli, egzisztenciális biztonságát hivatott őrizni, eleve aggályosnak tartjuk. Garanciális, prudenciális előfeltételnek gondoljuk, hogy szakmailag képzett, jó hírnevű vezetőkkel az élen, „osztott” tulajdon legyen. A szövetkezet amorf, osztalék iránt közömbös anonimitásával szemben a menedzsment lokális magánérdekeltségét veszélyesnek ítéljük. A piacgazdaság kiépülésével járó privatizációs hullám kivédését, s ekként a nemzeti kincsnek, a „vidék bankjának” egyben maradását eleddig a szövetkezeti forma, az 1 tag = 1 szavazat szabálya garantálta. Személyes magántulajdonként féltő, hogy a még meglévő integritás is eliminálódik.

A pénzügyi válság megtorpantotta a konkurens hitelintézetek hálózatfejlesztési kezdeményezéseit. Időt nyerne a takarékszövetkezetek szervezetük, viszonyaik újragondolására, tartósan versenyképesnek remélhető, új struktúrájuk létrehozására, pályára állítására.

Három út lehetséges. Az egyik: 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 kötések-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 néhány külföldi példa nyomán – országos részvénytársaság szervezése térségi elemek megtartásával és külső tőke fogadásával.

IRODALOMJEGYZÉK

- ÁLMOSDI P.–CHORNITZER P. [1993]: Adalékok a magyar takarékszövetkezeti szektor átalakításához Szövetkezeti bankok integrált együttműködése Nyugat-Európában. Állami Bankfelügyelet, Budapest, 52. o.
- BOSMAN H. W. I. [1986]: The Netherlands banking system Amsterdam. Netherlands inst. for the banking and stockbrok. Ind., 71. o.
- CHORNITZER P. [1993a]: A német modell. *Bank és Tőzsde* 1., 1993/7. márc. 5., 2. o.
- CHORNITZER P. [1993b]: Szövetkezeti bankok integrált együttműködése: A Crédit Agricole-modell. *Bank és Tőzsde* 1., 1993/10. márc. 26., 9. o.
- CILLÉRY JÓZSEFNÉ–MAGYAR LÁSZLÓ [1996]: A takarékszövetkezeti szektor működése, tapasztalatai a szükségsszerű korszerűsítés tükrében. MNB-titkárság, 45 o.
- DESCROCHERS, M.–FISCHER, K. P. [2005]: A hálózat ereje: integráció és a pénzügyi szövetkezetek teljesítménye. 05-14, CIRPEE, Quebec, Kanada
- FONTAYNA, WIM [2007]: Cooperative Banks in Europe – Policy Issues (2007. július), IMF Working Paper No. 07/159
- GRÜGER, W. [1998]: Die Kreditgenossenschaften im Wettbewerb der Bankgruppe Zeitschr. *Kreditweisen*, 51. 1998/18. szept. 15., 992–995. o.
- HERNÁDI ZS. [1994]: Érsek M. Z.: Ernyőszerepben a Takarékbank. Van-e száz évünk a Raiffeisen- szisztémára? *Népszabadság*, 52. 1994/96., 17. o.
- IEF Univ. of Wales [1999]: Challenges and the future of saving banks in the single financial market of the EU. Management report, Bangor, Gwynedd
- KISS Gy. KÁLMÁN [2000]: Bankok és takarékszövetkezetek, *Pénzügyi Szemle* 2000/11., 32. o.
- KISS Gy. KÁLMÁN [2004]: Megállít(ando)ható-e a „szövetkezetlenítés”? *Bank és Tőzsde* 2004/8., 14 o.
- KISS Gy. KÁLMÁN [2008]: Trend- és paradigmaváltás. *Bank és Tőzsde*, 2008/1–2.
- LUKÁCS GERGELY SÁNDOR [1994]: A magyar takarékszövetkezetek története és modernizációja. Orsz. Takarékszövetkezeti Szöv., Budapest, 294. o.
- MOIZS ATTILA [2008]: A vagyonevesítés etikai és jogi problémái a takarékszövetkezeteknél (kézirat), Pécs
- NAGY K. [1997]: A takarékszövetkezetek konszolidációjának gyakorlati problémái. *Polvax* 1997/1.
- PAUL, C. [1992]: Der Umbau der Bankgenossenschaften Zeitschr. *Kreditweisen*, 45. 1992/4., febr. 15., 156–159. o.