

KELEMEN HUNOR

Takarékpénztárból regionális bankóriás

Az OTP Bank transznacionalizációs folyamatának bemutatása

„Manapság három hetente teszik fel nekem a kérdést, hogy megtartjuk-e a függetlenségünket, vagy hogy nem szeretnék-e partnert magunknak. Mindig azt válaszolom, hogy jobban szeretek terjeszkedni, mint szerzemény lenni.”

Csányi Sándor¹

Absztrakt

Jelen tanulmány az OTP Bank nemzetközi terjeszkedése sikerének az okait vizsgálja, és bemutatja, hogy a rendszerváltás utáni másfél évtizedben miként vált a bank szocialista takarékpénztárból transznacionális pénzügyi vállalkozássá. A vállalatok transznacionalizálódása a közgazdaságtanban széles körben kutatott terület. Ez a tanulmány – a kronologikus sorrendet megtartva – veszi sorra azokat a tényezőket, amelyek kiemelkedő szerepet játszottak a Bank átalakulásában és nemzetköziesedésében. A cikk a magyar és a regionális bankprivatizációk néhány sajátosságát kiemelve tárgyalja a Bank átalakítását és terjeszkedése első hullámát. A tanulmány célja azonosítani azokat a tényezőket, amelyek magyarázatul szolgálnak a magyar bank egyedülálló terjeszkedésére és versenyképességére egy olyan régióban, amelyet jellemzően nyugati bankok uralnak.

Kulcsszavak: OTP Bank, privatizáció, magyar bankrendszer, banktörténet

Abstract

This study reveals the reasons behind the success of the OTP Bank in its international expansion and presents how this Hungarian bank transformed from a socialist savings bank into a transnational financial company in a decade and a half after the regime change. The transnationalization of companies is a widely researched area in economics. Proceeding in chronological order, this paper contextualizes various factors that played a significant role in the Bank's transformation and internationalization. Highlighting important features of both

¹ A kijelentés 2006 novemberében hangzott el a Menedzsment Fórumnak adott interjú során. Lásd Mfor.hu 2006b.

the Hungarian and the regional bank privatization processes, the paper discusses the Bank's transformation and the first wave of its expansion. The study has the ambition to identify factors that can explain the unique expansion of a Hungarian bank, which proved to be competitive in a region where Western banks tend to play a dominant role.

Keywords: OTP Bank, privatization, Hungarian bank system, bank history

Bevezetés

Az OTP Bank magyar családok generációinak életét kísérte végig az elmúlt hetven évben. A poszt szocialista országok bankpiacát vizsgálva észrevehetjük, hogy az OTP az egyike azon kevés piacvezető bankcsoportnak, amely nem a nyugati tőke képviselőjében van jelen az érintett régió piacán. Az elmúlt közel kétszáz évben az OTP Bank és jogelődje, a Pesti Hazai Első Takarékpénztár megalapításától fogva kiemelt szerepet töltött be a hazai gazdaságban. A tervutasításos rendszer során pedig monopolhelyzetbe kerülve népbankká nőtte ki magát. Különleges helyzete miatt a bank számos privilégiummal bírt, amelyeket a bankvezetés nem félt használni. A bank jelentőségét mi sem mutatja jobban, minthogy a '90-es évek elején a lakosság minden 100 forintjából 60 az OTP-ben volt. Ugyan a tőzsdei jelenlét révén a bank részvényeinek jelentős része külföldi tulajdonba került, de mivel a székhelye Magyarországon található, valamint a stratégiai döntéseket meghatározó bankmenedzsment és igazgatóság magyar, így – a bank nemzeti besorolását illető szakmai konszenzus hiányában Király Júlia példáját követve – a tanulmányban magyar bankként kezelem.²

Bankkonszolidáció, reform és privatizáció

Szovjet mintára a kelet-közép-európai szocialista országok, köztük Magyarország is az egyszintű bankrendszer azon altípusát vezette be, melyben a központi bank, a Magyar Nemzeti Bank (MNB) a rendszer nem kizárólagos szereplőjeként működött, hanem a kereskedelmi banki funkciók

² Király 2016a, 11; Mérő–Piroska 2017, 153.

egy részét több, tevékenységi területekre szakosodott állami „albank” vagy „leánybank” látta el. Az „albankokat” a korábban államosított kereskedelmi bankok és egyéb pénzügyi intézmények átszervezéséből és átnevezéséből hozták létre. A „népgazdaság finanszírozására” – szovjet mintára – a Fáy András által még 1839-ben kezdeményezett Pesti Hazai Első Takarékpénztárt államosították, és a takarékpénztár felszámolt üzletágai, valamint a különböző bankokból elkülönített takarékosztályok egyesítésével 1949. március 1-jén létrehozták az Országos Takarékpénztár Nemzeti Vállalatot (OTP), amely a Gazdasági Főtanács 1081/1949-es határozata alapján átvette a „történelmi elődjére” jellemző lakossági bankműveletek ellátásának feladatát.³

Kezdetben az OTP üzleti profiljához csak az MNB „leánybanki” szerepéhez illeszkedő feladatkörök tartoztak, mint például a takarékbetét-gyűjtés, az állami kölcsönügyletek lebonyolítása, a hitelnyújtás és folyószámla-vezetés, továbbá minden olyan feladat, amelyet a kormányzat ad hoc módon rábízott a takarékpénztárra. Az 1956-os forradalom leverése után bekövetkezett kádári gazdasági paradigmaváltás egyik sajátos lecsapódásaként az OTP tevékenységi köre bővült a sportfogadással, totóval, lottóval, nyereményjátékokkal, majd lakossági valuta- és devizaügyletek lebonyolításával.⁴ A bank vezetősége különösen nagy befolyással bírt: a konkurens, inkább városi takarékszövetkezetek és a tanácsok (majd önkormányzatok) számláit, a közsegfejlesztési alapok betéiteit és hiteleit is kötelezően az OTP kezelte.⁵

A bankrendszer az alapstruktúráját tekintve 1987-ig nem változott, csak kisebb módosításokon esett át.⁶ Az 1980-as évek közepétől viszont egyre világosabbá vált, hogy a rendszer nem fenntartható, az ország eladósodottsága kritikussá szintre emelkedett. A bankrendszer fenntart-hatatlanságának nyilvánvalósága miatt az MSZMP Központi Bizottsága 1984 novemberi határozatában megfogalmazta a továbbfejlesztés alapelveit, a jegybanki és kereskedelmi banki funkciók intézményes elválasztását.⁷ A bankrendszer átalakításának kívánt célja a monetáris politikai

³ Müller 2014; Várhegyi–Voszka 2010, 154.

⁴ Botos 2007; Várhegyi–Voszka 2010, 155.

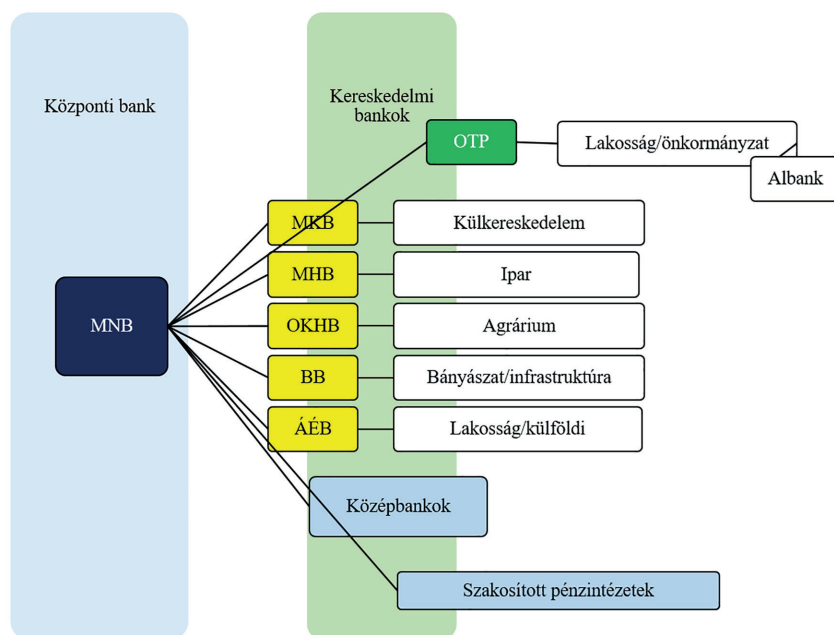
⁵ Várhegyi 2011, 58.

⁶ Például az 1956. évi 23. törvényerejű rendelet, amely az MNB felügyeleti jogát tisztázza, vagy az 1967. évi 36., amely megerősíti a kormány befolyását az MNB működését illetően (Sipos 2007, 74).

⁷ Lásd Müller–Kovács–Kovács 2014, 227.

döntésérvényesítés, a tőkeallokáció és tőkeáramlás lehetőségeinek megteremtése és elősegítése, az üzleti hitelezés megvalósítása volt. Utóbbinál prioritásként a jövedelmezőséget és megtérülést emelték ki (az addigi célok soha meg nem térülő finanszírozása helyett). Az MNB lépcsőzetesen vonult vissza a vállalatok közvetlen finanszírozásától, bár a normatív és az eseti refinanszírozási gyakorlat még évekig élt.⁸ Két évnyi élőkészítést és egy év szimulációt követően 1987. január 1-jén Magyarország bankrendszerének átalakítása folyamata lezárult, az ország hivatalosan is átállt a kétszintű bankrendszerre. Az 1. ábrán láthatjuk az átállás pillanatképét, amelyen különböző színekkel jelöltem az új bankrendszeri szereplők státuszát.

1. ábra: A magyar bankrendszer pillanatképe a kétszintű bankrendszerre való átálláskor (1987)⁹



⁸ Ábel–Szakadát, 1997.

⁹ Kiegészítő magyarázat az 1. ábrához: A sárgával jelölt öt részvénytársaságként alapított nagybank (az ÁÉB kivételével) rendelkezett általános kereskedelmi felhatalmazással, főrésztvényesük pedig az állam volt. Az OTP viszont csak 1989-ben kapott teljeskörű kereskedelmi tevékenységre felhatalmazást, addig az MNB „albankjaként” üzemelt. A kékkel jelölt középbankok a már létező, de kis tőkével rendelkező bankpiaci szereplőket fogták át, mint a CIB bank, a Citibank Budapest Bank vagy az Unicbank.

A külföldi bankok 1989-től viszonylag szabadon léphettek be a magyar bankpiacra, így a rendszerváltásra a bankrendszer szereplőinek száma az MNB által alapított, vagy abból kivált bankok mellett néhány nyugati bankkal is bővült. Összességében elmondhatjuk, hogy e bankok piaci kapitalizálója olyan magas volt, hogy tulajdonképpen lefedték az egész piacot. 1991-re viszont a bankok száma a duplájára nőtt, s ezzel párhuzamosan a piaci koncentráció pedig csökkent.¹⁰

A bankrendszer tulajdonosi struktúrája a piacgazdaság kibontakozásával egyidejűleg látványos változásokon ment keresztül. Az újonnan megalakuló Antall-kormányra hárult a bankprivatizációs stratégia kidolgozása és végrehajtása, azonban még a kormánypártokon belül is többen úgy látták az állami tulajdon elvesztését, hogy azzal a kormány értékes politikai és gazdasági befolyásról mond le.¹¹ Részükről a nagybankok privatizációja – mind politikai, mind szakpolitikai szempontból – egyenesen nemzetstratégiai hibaként lett beállítva. A bírálók számára a pénzpolitika autonómiájának megőrzése, a jelentős külföldi befolyásszerzés megakadályozása és az állami kasszát gyarapító számottevő banki jövedelmek egyaránt elsődleges szempontnak minősültek.

Mivel az öt fő bank ágazatok szerint örökölte az MNB hitel-főigazgatóságainak ügyfélkörét és a forrásként szolgáló refinanszírozási hitelkereteket, így valójában nem alakult ki piaci verseny. A legtöbb nagyvállalat szinte kizárólag a nagybankok ügyfele volt, míg a kisebb bankok leginkább csak a kis- és középvállalatok piacán tudtak működni. Átlépve a piacgazdaságba a bankrendszer átállását is számos érdekkonfliktus kísérte mind a strukturális és gazdasági változások, mind a privatizációs folyamatok és a politikai érdekérvényesítés tekintetében. A bankrendszer veleszületett betegségei között elsőként lehet említeni a nagy kereskedelmi bankok által örökölt hitelfortfólió és ügyfélkör minőségét: a hitelfortfólió egy-egy ágazat vagy iparág vállalatainak hiteleit foglalta magában, így magas volt az ebből fakadó kockázat.¹² Mivel a bankok legjelentősebb kockázata a hitellezési tevékenységükből fakad, a rosszul kihelyezett, nem törlesztett és bedőlt hitelek negatív hatással bírnak a bankok jövedelmezőségére, illetve a tőkemegfelelésükre. A rendszerváltáskor örökölt hitelek között eleve sok tartozott veszteséget termelő gazdasági szereplőkhöz, az átalakulási

¹⁰ Nyers–Lutz 1992, 12.

¹¹ Várhegyi 2001; Várhegyi–Voszka 2010, 161.

¹² Várhegyi 1995, 7; Várhegyi, 1998, 907.

recesszió „exponenciálisan” rontotta a hitelportfóliók minőségét. Az átvett hitelállomány jelentős részét – közel 40 milliárd forintot – rossz hitelek tették ki,¹³ melyek mögött olyan állami vállalatok álltak, amelyeket folyamatos veszteségeik ellenére az állam „pénzügyi infúzió” tartott az MNB-n keresztül folyósított hitelekkel.

Az ágazati kockázatokon és hitelállományproblémákon túl a szakmai vezetések hozzá nem értéséből is fakadtak problémák. Nem megfelelő hitelezési gyakorlatuk miatt az átvett, rossz hitelállományok tovább duzzadtak. Király Júlia egy 1995-ben megjelent tanulmányában azt állította, hogy az MNB-től örökölt, már az indulás pillanatában túladosodott ügyfelek 1990-1991-ben – részben talán szükségszerűen – nem mérséklődő, illetve további túlf finanszírozása döntő mértékben hozzájárult a banki portfóliók romlásához.¹⁴ A likviditási problémák azért is elkerülhetetlenek voltak, mert az állami támogatás fenntartása elemi érdeke volt a vállalati csődhullámot elkerülni szándékozó politikai vezetésnek. Ennek is köszönhető, hogy a rendszerváltás után nem sokkal a munkanélküliségi ráta 12 százalék környékén stabilizálódott, szemben a 20 százalékos szintet közelítő csehszlovák és lengyel adatokkal.¹⁵ A rossz adósok további finanszírozása azonban fokozta, és központi kérdéssé tette a körbetartozás és a beszállítói sorban állás jelenségét.^{16, 17} A nagy adósok száma és az általuk felvett hitelek mértéke 1987 és 1992 között exponenciálisan nőtt: míg 1987-ben 82 vállalat felelt 14 milliárd forint hitelért, addig 1992-re 197 milliárd forint tartozás gyűlt fel közel 1100 nagyvállalatnál.¹⁸

13 Ábel–Szakadát 1997, 646.

14 Király 1995, 9.

15 Belyó 2010, 11.

16 Szathmáry 2013, 370.

17 A sorban állás hitelállományának többségi hányada 25–30 nagy, állami tulajdonú, főleg gépipari, könnyűipari, fémipari-kohászati vállalatnál és bányánál összpontosult, s egyes számítások szerint meghaladta a 127 milliárd forintot (Ábel–Szakadát 1997, 638).

18 A bankok nem tudták behajtani a tartozásaikat, hiszen a vállalatok csődje esetén kénytelenek lettek volna leírni a veszteséget, ami számukra is csődhelyzettel fenyegetett. A három nagybank esetében ügyfelek 1 százalékánál volt a hitelállományuk 40–50 százaléka (Marsi–Pap 1993, 12).

Takarékpénztárból részvénytársaság

A szocialista bankpénztár egyik fő terméke a rögzített, évi egyszeri kamatfizetésű takarékbetétkönyv volt, mely a lakossági megtakarítások 90 százalékát fedte le.¹⁹ A lakossági betétek felszívása és a minél több korosztály elérése érdekében az OTP takarékbetét termékpalalettája időről időre bővült. A fiatalabbak bevonására tett kísérlet ékes példája az iskolai, illetve később ifjúsági takarékbélyeg. Az új gazdasági mechanizmus bevezetését követően, 1969-től lehetőség nyílt arra kijelölt fiókokban devizaszámlát is nyitni.²⁰ Az OTP ezeken felül – Várhegyi Éva megfogalmazásában²¹ – „közérzetjavító” funkciót is betöltött: példának okáért 1957-től borítékos sorsjegy és lottó is elérhető volt a bankfiókokban, majd megjelent a nyeremény-takarékbetétkönyv, a gépkocsi-nyereménybetét és a lakás-nyereménybetét. A bank egyik sikertermékének az átutalási betétszámla számított. Az ingatlanvásárlások terén is szinte megkerülhetetlen szereplővé vált az OTP mint hitelező, bár az elsődleges kedvezményezettek ideológiai alapon, a rendszer számára kiemelt munkakörökben dolgozókként vagy élethelyzetben lévőként segítették kedvezményes hitelkonstrukcióval, ami piacgazdasági helyzetben könnyen rossz hitelek is eredményezhetett volna.

Az 1987-es bankreformot követően hozták létre a Postabankot, amely a Magyar Posta területileg kiterjedt hálózatára telepedve fel tudta venni a versenyt az addig monopolhelyzetben lévő OTP-vel, később pedig több más kereskedelmi bank is kapott lakossági bankműveletek végzésére jogosító engedélyt. Az alkalmazkodás a piaci versenyhelyzethez számos szerkezeti átalakítást tett szükségessé, így a bankidegen funkciók (pl. szerencsejáték) leválasztását, a kamatpolitika liberalizációját, a termékpaletta bővítését, a politikai nyomásgyakorlás és befolyás minimalizálását.²² A szocialista rendszerből örökölt kiváltságos feladatkörök azonban

19 Várhegyi–Voszka 2010, 153. Ez a részesedés még a nyolcvanas években is 65–70 százalék körüli volt (Várhegyi–Voszka 2010, 153).

20 Ennek ellenére a devizaállomány még a nyolcvanas évek végén is csupán a forintbetétek 7–8 százalékát tette ki, hiszen sokáig csak a pártállam által kedvezményezett szűk réteg rendelkezett legálisan számlán elhelyezhető devizával (Várhegyi–Voszka 2010, 154).

21 Várhegyi–Voszka 2010, 155; Potoczki 2017. Ekkor alakult meg az intézményen belül a Sportfogadási és Lottóigazgatóság, amely a rendszerváltás után önálló szervezetként működött (Szerencsejáték Rt.).

22 A politikai befolyást nyilvánvalóan nem lehetett teljesen megszüntetni, hiszen ekkor még állami tulajdonban állt a bank.

még az ezredforduló után is piaci versenylőnyt jelentettek. Ékes példája ennek a készpénzátutalási megbízások köre, mely egy időben kizárólag az OTP-ben volt elérhető funkció, de itt említhető a lakossági valutakeret kiváltása is.

A szerkezeti átalakulás egyik legfontosabb mérföldkövének a részvénytársasággá alakulás tekinthető, melynek jeleként 1990. december 31-től Országos Takarékpénztár és Kereskedelmi Bank Rt. (röviden: OTP Bank) néven futott a bank. Az átalakítás részeként a különböző speciális tevékenységi részlegeket újonnan létrehozott leányvállalatokba szervezték ki.²³ A politikai „felügyelet” ugyan nem szűnt meg, de – a társasági törvényeknek megfelelően – az intézményt többtagú igazgatósági testületnek kellett vezetnie, ami a döntéshozatal érdemi változásával járt. Mivel sok esetben nem önálló entitásként, hanem az állam pénzügyi karjaként tekintettek a bankra, a pénzügyi logika továbbra is háttérbe szorult a kormányzati elvárásokhoz, a politikai és gazdaságpolitikai érdekekhez képest.²⁴ Az Antall-kormány például Terták Elemért bízta meg azzal, hogy elnök-vezérigazgatóként futtassa a kormány által indított kisvállalkozói hitelprogramot, amelyhez szükség volt a kisvállalatok banki kapcsolatának fejlesztésére is.²⁵ Az adósminősítési rendszer kezdetlegessége és kiforratlansága azonban súlyos gazdasági és társadalmi károkat okozott. A félresiklott befektetések elhíresült esetei voltak a „biogiliszta- és biohumusz-hitelek”. Udvardi János, az OTP akkori ügyvezető igazgatója beszámolója szerint akkora politikai nyomás volt a pénzintézetben, hogy az ilyen konstrukciókat akár soron kívül is támogatniuk kellett.²⁶

Az OTP jövője – a bank méretéből fakadóan – közvetlen hatással volt az egész bankszektor sorsára. Várhegyi Éva szerint a bank a kamatpolitikájával és a bankközi pénzpiaci aktivitásával akár még a monetáris politikai célok megvalósulását is képes volt befolyásolni.²⁷ Kormányzati berkeken belül felmerült a bank feldarabolásának a lehetősége is, mégsem mertek hozzájárulni, mivel a magyar lakosság jelentős része az OTP-ben

23 Itt említhető a bróker cég, a biztosító vagy a lízingtársaság létrehozása (Csányi 2005, 4).

24 Bogár 2003.

25 Tóth 2017, 31. Terták 1990–1992 között irányította elnök-vezérigazgatóként az OTP Bankot (Várhegyi 1996).

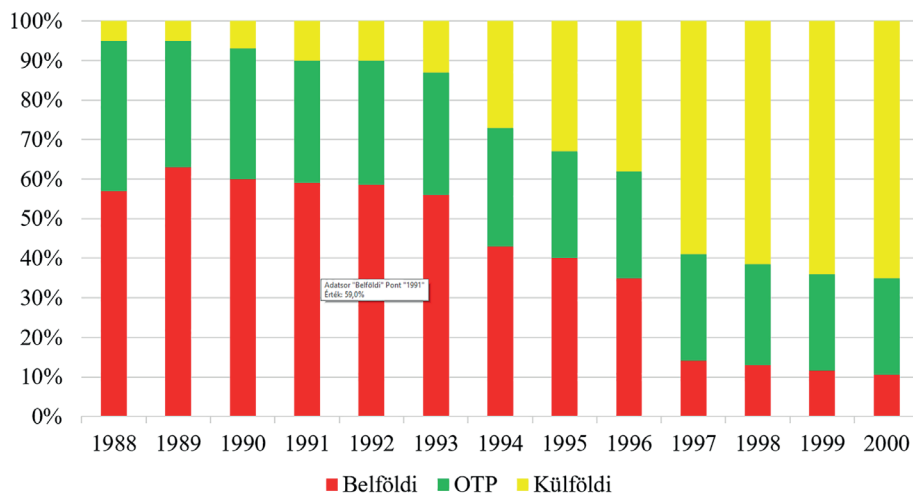
26 Szabó 2012. A közel 45 ezer károsult, adós súlyos presztízsveszteséggel járt a bank számára.

27 Várhegyi–Voszka, 2010, 160.

vezette a számláját és intézte a pénzügyeit.²⁸ A bank sorsa nemzetstratégiai kérdéssé vált, ugyanakkor pusztá mérete piaci torzulásokhoz vezethetett volna.²⁹

A bankrendszer kétszintűvé válásakor kialakult kereskedelmi banki struktúra nehezem bírta az átalakulási válság nehézségeit és a versenyt a külföldi bankokkal. A magyar részesedés visszaesett: eleinte az öt bankóriás (MHB, OKHB, MKB, BB és az OTP) birtokolta a teljes piac közel 90 százalékát, az 1990-es évek derekán viszont a részesedésük már csak épp-hogy meghaladta a 60 százalékot.³⁰

2. ábra: Belföldi és külföldi tulajdonú bankok és az OTP mérlegfőösszeg-alapú piaci részesedése³¹



Forrás: Király 2016a, 32

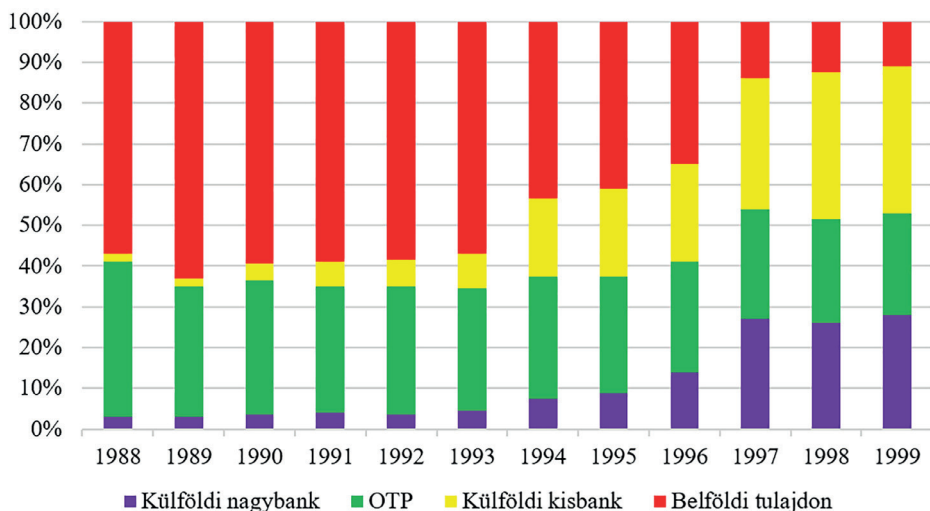
²⁸ Várhegyi 2011, 58.

²⁹ Bogár 2003.

³⁰ Király 2016a, 32.

³¹ Király 2016a, 32.

3. ábra: A belföldi bankok, az OTP, a külföldi nagy- és kisbankok piaci súlya, mérlegfőösszeg 1988 és 1999 között³²



Forrás: Király 2016b, 734

Látható, hogy a külföldi nagybankok megjelenésére egészen a privatizáció felgyorsulásáig kellett várni. A külföldi, stratégiai befektetők megjelenésével párhuzamosan viszont a hazai tulajdon fokozatosan visszaszorult (2. és 3. ábra). A privatizációs belépés mellett ugyanakkor a bankalapítások száma is jelentős volt. Magyarországon tehát nem a bankpiaci belépés számított nehéznek, hanem a piacszerzés, a megtérülést és a versenyképességet biztosító üzleti volumen megnyerése.³³ A legtöbb volt állami bank súlyos tőkehiánnyal küzdött, amin az állami tőkeemelés nem tudott érdemben segíteni, a külföldi eladás viszont azonnal és viszonylag könnyű megoldást kínált. Ezzel szemben az OTP privatizációjára nem gyakorolt ilyen befolyást a tőkével kecsegtető külföldi stratégiai befektetők bevonása, sőt piaci súlya okán továbbra is a monetáris politika segítőjeként tekintettek a bankra.

³² Király 2016b, 734.

³³ Várhegyi 1995, 3.

Önmenedzselt privatizáció

A bedőlt hitelek és a nem mindenben pozitív társadalmi megítélés felismertette az Antall-kormánnyal, hogy a menedzsment frissítésére van szüksége. Terták Elemér helyét a bank sorsát meghatározó, és azt azóta is vezető Csányi Sándor vette át. Kinevezése után az új elnök-vezérigazgató több, mint kétszáz embert bocsátott el, és rövid idő alatt tíz százalékkal vágta vissza a betéti kamatokat. Mivel a magánszemélyek közüzemi számláinak befizetése általában nem tartozott a profitábilis ügyletek közé, a legtöbb bank számlalimit bevezetésével igyekezett távortartani a lakosság kevésbé tehetős részét. A „népbank” szerep megőrzése érdekében az OTP számára rövid időn belül elengedhetetlenné vált a termékpaletta – külföldi trendeket követő és lakossági igényekre reflektáló – bővítése, a bankautomata hálózat kiterjesztése, a kereskedelmi kártyaelfogadó-helyek kiépítése. Maga Csányi úgy vélte, hogy az OTP az informatikai fejlesztéseknek köszönhetette, hogy akkor is megőrizte vezető pozícióját, amikor a kereskedelmi bankok figyelme – kétéves késéssel – a lakossági üzletág felé kezdett fordulni.³⁴

Az OTP kivételes szerepének köszönhetően felkerült a tartósan állami résztulajdonban maradó bankok listájára, amely státuszt a Boross-kormány kezdeményezésére felülvizsgálták.³⁵ Annak ellenére, hogy a bank nem szenvedett tőkehiányban, Boross Péter kormánya 1994 áprilisában 5 milliárd forint kölcsöntőkéit adott az OTP-nek, és még ugyanabban az évben, de már a kormányváltást követően, újabb 5 milliárddal emelték a bank jegyzett tőkéjét, cserében viszont továbbra is előfordultak politikai elvárások.³⁶ A Horn-kormány által beterjesztett bankprivatizációs törvényjavaslat az OTP-t – a korábban már említett többi bank privatizációs eljárásától eltérően – mentesítette a szakmai-stratégiai befektetők bevonása alól. Csányi és a menedzsment a pozíciója megerősítése érdekében ragaszkodott hozzá, hogy diverzifikált tulajdonosi struktúra alakuljon ki, mely kizárja az esetleg szuverén döntéshozót, miközben az állam részesedése – a törvényeknek megfelelően – 25 százalék plusz egy szavazat-

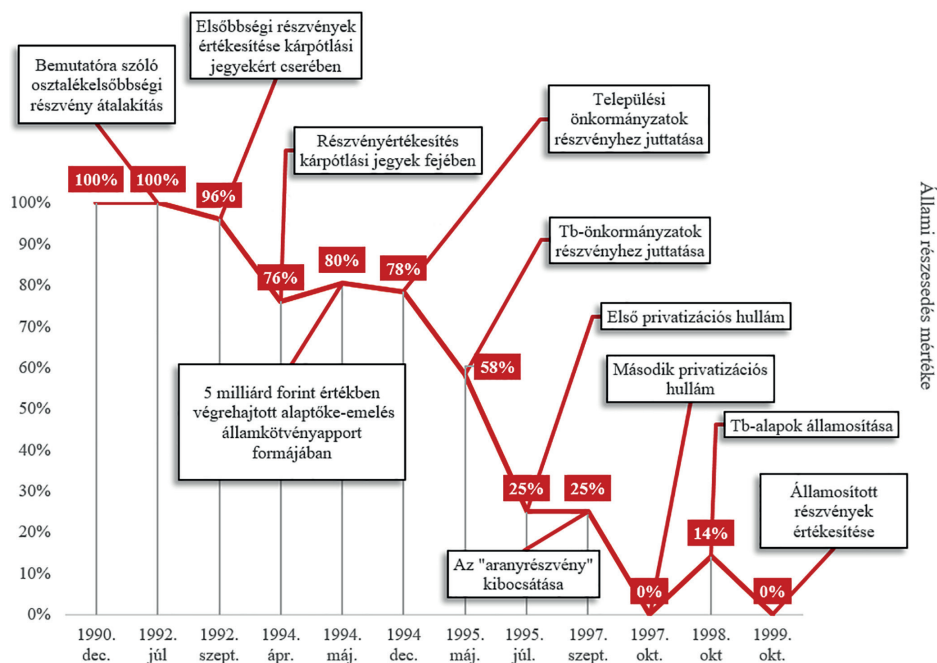
³⁴ Bogár 2003.

³⁵ Várhegyi–Voszka 2010, 161.

³⁶ MTA 1995, idézi Gulyás 2019. Lásd például Bokros Lajos kísérletét az elnöki és a vezérigazgatói pozíciók szétválasztására, vagy az első Orbán-kormány tb-alapok részvényeinek államosításából fakadó befolyásszerzésre tett próbálkozást (Várhegyi–Voszka 2010, 164).

ra esett vissza. Sokak meglepetésére azonban a stratégiai befektetőnek számító Soros-alapítvány vételi ajánlatot tett a bank részvényeinek 25 százalékára. A bankvezetés lobbitevékenységének köszönhetően azonban az ajánlatot végül elutasították.³⁷ Mivel a bank tőkeállapota nem igényelte pénzügyi befektető bevonását, privatizációjának egyik legfontosabb aspektusa a nemzeti tulajdon megőrzése volt, melyet részben a tagolt tulajdonosi szerkezettel igyekeztek biztosítani.³⁸

4. ábra: Az OTP Bankban birtokolt állami tulajdonhányad mértéke 1990 és 1999 között



Forrás: saját szerkesztés Csányi 2005, 3 és OTP Bank é.n. felhasználásával

A 4. ábrán látható, hogy a kormány 1992-ben kárpótlási jegyek felhasználásával szavazati jogot nem biztosító részvényt ruházott át, majd 1994-

37 Nagy–Palkó 2017; Várhegyi–Voszka 2010, 162.

38 Várhegyi–Voszka 2010, 166. Az új tulajdonosi kör az önkormányzatokból, a társadalombiztosítási alapokból, hazai és külföldi intézményekből, valamint a bank dolgozóiból és menedzsmentjéből került ki. A külföldi befektetők egyenként öt-öt, a hazaiak pedig legfeljebb tíz-tíz százalék erejéig válhattak a bank részvényeseivé (OTP Bank é.n.).

ben 20 százalék törzsrészcényt értékesített kárpótlási jegyekért cserében, 3:2 átváltási arányban.³⁹ Hasonlóan, OTP-bankrészcvényekkel (2 százaléknival) kompenzálta az Állami Vagyonkezelő Rt. 1994 végén az önkormányzatokat a bankhoz került belterületi ingatlanjaikért. Egy évvel később további 10-10 százaléknival részcvény jutott az 1993-ban felállított két társadalombiztosítási (az egészség- és a nyugdíjbiztosítási) önkormányzatnak. Az államháztartáson belüli átcsoportosítással az állam valójában az egyik zsebéből a másikba tette át a részcvenypaketteket, a tulajdonosi kör bővítésével azonban csökkent a kormányzat érdekérvényesítő képessége.⁴⁰

Az OTP-részcvények értékesítése közel 10 milliárd forint bevételt jelentett az államkasszának. 1995-ben a bankrészcvényeket bevezették a pár évvel korábban újranyitott Budapesti Értéktőzsdére 115 forintos bevezetési árfolyamon.⁴¹ Az államadósság refinanszírozási igénye által vezérelt, a privatizációs bevételeket fokozni kívánó kormány felismerte, hogy az érdekérvényesítéshez nem szükséges magas állami részcseledés, hanem a vállalatok stratégiai kérdéseiben egy-egy különleges jogokat megtestesítő részcvennyel (úgynevezett „aranyrészcvennyel”) is képes a legfontosabb döntéseket befolyásolni. Ennek megfelelően az állam értékesítette az OTP-ben meglévő maradék, 25 százalékos tulajdoni hányadát.⁴² Valójában a bank teljes privatizációja várható voltna még, hiszen a privatizációs törvény a tartósan állami tulajdonban maradó vállalatok közé sorolta az OTP-t, ám a körülmények és az elnök-vezérigazgató aktív szerepe felgyorsította a magánosítást. Csányi erről így nyilatkozott: *„Tudtam, hogy a Mol-részcvények egy részének értékesítése szerepel a '97-es költségvetésben, de az olajpapírok gyengén teljesítettek, és akadozott a privatizáció előkészítése is. Mi elkészítettük a fél éves auditot, és amikor kiderült, hogy a Mollal gondok vannak, felajánlottuk segítségünket. Ha akkor nem vagyunk készen az audittal, valószínűleg éveket kellett volna várni a privatizációval, mert 1998-ban már nem adták volna el az állam részcvényeit.”*⁴³

39 OTP Bank é.n.; Bogár 2003.

40 Ezt illusztrálta a bank elnöki és vezérigazgatói posztjának szétválasztására tett pénzügyminiszeri kísérlet bukása: a bank közgyűlésén Bokros Lajos pénzügyminiszer kezdeményezésének a sikerét – az állami részcvények kinyomtatásának elfelejtésén túl – az önkormányzatok ellenszavazata is akadályozta (Bogár 2003).

41 MH – MTI 2020.

42 OTP Bank é. n.

43 Bogár–Gavra 2004.

A gyakorlatban azonban az „aranyrészvények” mégsem biztosítottak érdemi lehetőséget a kormánynak a stratégiai döntések befolyásolására; azok alakítására szinte kizárólag a menedzsment rendelkezett megfelelő jogosítványokkal.⁴⁴

Az 1998-as választásokat követően is történt hasonló „ügyeskedés”, amikor már az új kormány felállása előtt a – társadalombiztosítási önkormányzatokat az indulásukkor is ellenző – Fidesz a parlamenti többsége révén döntött az egészség- és a nyugdíjbiztosítási önkormányzatok felszámolásáról és az általuk kezelt alapok (vissza)államosításáról.⁴⁵ A korábbi vagyonszármaztatás részeként 10-10 százaléknyi OTP-részvény volt az alapok portfóliójában, ám az államosításukról szóló törvény hatályba lépése előtt pár nappal a nyugdíjbiztosító az összes bankrészvény közel egyharmadát értékesítette a tőzsdén, így az állam csak 14 százaléknyi OTP részvényt tudott visszavenni.⁴⁶

A privatizációs folyamat áttekintésekor tehát megállapíthatjuk, hogy a tulajdonosi struktúra formálásában jelentős szerepet játszott Csányi Sándor pártokon és kormányokon átívelő politikai érdekérvényesítő képessége. Mint láthattuk, az OTP Bank a formális állami gyámkodást az első privatizációs hullám végére szinte teljesen levetkőzte, s a szétterjedett, heterogén tulajdonosi körnek köszönhetően a stratégiai irányok kijelölése döntően az elnök-vezérigazgató hatáskörében maradt.

Transznacionalizációs folyamatok

A hazai piaci pozíciók megszilárdítása

Az állami bábáskodástól megszabaduló OTP Bank menedzsmentje a kialakult fragmentált tulajdonosi struktúrájának köszönhetően autonóm módon dönthetett a stratégiai kérdésekről: *„...valóban 1992–1995 között volt szerepe annak, hogy helyemen tudtam maradni, hogy megfelelően próbáltam egyensúlyozni a különböző politikai erők között”* – nyilatkozta az

⁴⁴ Várhegyi–Voszka 2010, 234.

⁴⁵ Gallai 1997.

⁴⁶ OTP Bank é. n.

MTV-nek Csányi.⁴⁷ Az „államtalanításnak” az 1990-es évek elején közvetlen következménye volt a szakmai humántőke minőségének javítása, ami Csányi megjelenése után a lakossági és üzleti szolgáltatásokat integráló, új informatikai rendszer kiépítésével gyorsult fel. A bank szervezete egyidejűleg centralizálódott és rendeződött divíziókba. A költségalapú racionalizálás során tranzakciókra épülő létszámmodellre álltak át, és ehhez igazították az új fiókhálózatot és humánerőforrás-struktúrát, valamint a menedzsment teljesítményalapú érdekeltégi rendszerét.⁴⁸ Az informatikai feltételek megvalósítása után olyan fejlesztések mentek végbe, mint a folyószámla, a hitelkártya, a privátbank, az internetbank és a mobilbank megjelenése. Ezeken a meghatározó informatikai szolgáltatások piacán 2004-re piacvezető szereppel bírt.⁴⁹ Az átalakítás és fejlesztés végül közel négy és fél ezer ember elbocsátásával járt.⁵⁰

Ráadásul a többi bank eleinte tanúsított általános tartózkodása a lakossági üzletágtól több év előnyt adott az OTP-nek arra, hogy megszilárdítsa hegemoniáját. Nagy hangsúly került a szolgáltatások minőségének nyugati szintű egységesítésére: a bank elsőként lépett be több, innovatív termék (biztosítás, befektetési alapok, nyugdíjpénztár, járműfinanszírozás, jelzálog-hitelezés) piacára számos, erre a célra alapított leányvállalaton keresztül.⁵¹ Mindennek köszönhetően 2004-re a bank ROE (saját-tőke-arányos megtérülés) mutatója 37,8 százalékra emelkedett.⁵² Az OTP Bank hazai sikereinek vizsgálatához hozzátartozik a bank elnök-vezérigazgatójának már említett politikai érdekérvényesítő-képessége, melynek hatásosságát és eredményességét kitűnően mutatta az első banki különadó bevezetését kísérő „fordított Canossa-járás”. A bankvezető a bejelentett adóemelés várható terheinek csökkentése érdekében látványosan nyomás alá helyezte a kormányt, mire az akkori magyar miniszterelnök, Gyurcsány Ferenc, a pénzügyminiszter társaságában – a protokollrenddel szakítva – maga látogatott el az OTP Bank elnök-vezérigazgató irodájába a konfliktus rendezése céljából.⁵³ Az egyeztetés körülményei és a megál-

47 Idézi: Political Capital 2005.

48 Wágner 2004, 355; Bogár–Gavra 2004.

49 2004-ben a telebank szolgáltatások piacán 41 százalékos piaci részesedéssel bírt, az internetbank esetén 74 százalékkal (Csányi 2005).

50 Bogár–Gavra 2004.

51 Csányi 2005.

52 Uo. 2005, 2.

53 Világgazdaság 2004.

lapodás tartalma (a különadó időbeli korlátozása) egyaránt a bankok és – azon belül – az OTP érdekérvényesítési képességét mutatták.

A bank megkerülhetetlen szerepe megmutatkozott az első Orbán-kormány által 2001-ben indított lakáshitelezést elősegítő program során is. E normatív állami lakáshitelezést érintő támogatásból a korábbi rendszerből örökölt státuszának köszönhetően az OTP részesült a legnagyobb arányban.⁵⁴

Regionális helyzetkép

A kelet-közép-európai volt szocialista országokban az 1990-es évek bankrendszerei az államok politikavezérelt gazdasági érdekérvényesítésének az egyik legfontosabb eszközt jelentették. Magyarországon viszont az OTP példája azt mutatta, hogy nem csak a politika tudott rátelepedni a bankokra, hanem egy-egy bank is képes lehetett az érdekeit a politikán keresztül érvényesíteni. Bár Király Júlia szerint az 1990-es évek magyar tapasztalatai inkább arról tanúskodnak, hogy az állami tulajdon rontja a bankok működési hatékonyságát, és teret nyit a korrupciónak, nem csak egykori tervgazdaságokban találunk széles körű állami tulajdont a bankrendszerben, hanem például Belgiumban, Franciaországban vagy Olaszországban is, ami legalább is kérdésessé teszi az állam mint rossz tulajdonos tétel általános érvényességét.⁵⁵

A posztoszocialista régióban a politika számára a rövid és közép távú gazdasági célok eléréséhez képest a professzionális bankszakmai kérdések másodrangúak voltak. A bankprivatizáció és a külföldi bankok térhódítása a legtöbb érintett országban jelentős vitákat generált, azonban az érvek és az ellenérvek nagyban függtek az adott gazdaságok helyzetétől (kötségvetési egyensúlyától és eladósodottságától). Így például Csehországban a költségvetés kiegyensúlyozottsága és az alacsony államadósság nem igényelte a privatizációs bevételek hajszolását, a gyorsított privatizációt, míg Magyarországon az adósságteher miatt szükség volt a devizában realizált költségvetési bevételek növelésére, ami jelentősen befolyásolta

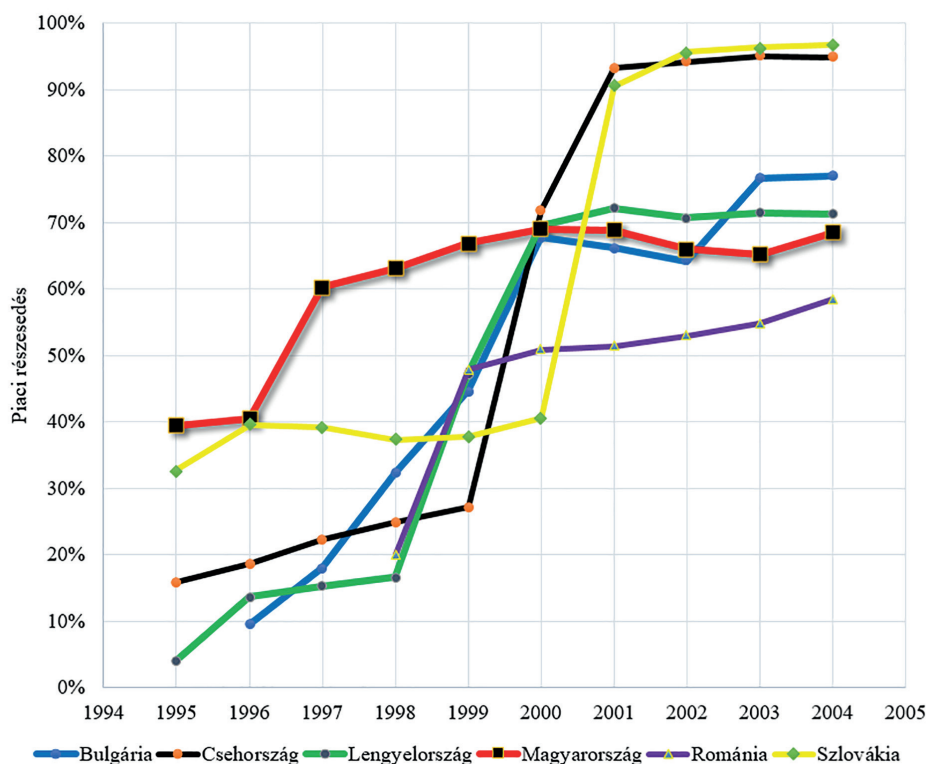
⁵⁴ Várhegyi 2011, 65. Bár a kormány formális jogosítványai a bank fölött megszűntek, az informális kapcsolat fennmaradására utal Simicska Lajos vezérigazgatói kinevezése az OTP Lakástakarékpénztár Rt. élére (Uj 2013).

⁵⁵ Király 2016a, 4; Banai–Király–Várhegyi 2010, 149.

a privatizáció mértékét és módját. Ez könnyítette meg az OTP privatizációját, ezért tudott a kieső állami bevételek pótlását ígérő Csányi Sándor hatással lenni az OTP-részvények értékesítésére.⁵⁶

A KGST megszűnésével a legtöbb országban a vállalati szektor szereplőinek jelentős hányada tönkrement. A hirtelen megugró munkanélküliség, a felgyorsult infláció, a növekvő államadósság, valamint az alultőkésített gazdaságok piacosítása nem sokáig engedte a külföldi tőke távoltartását a hazai bankpiacoktól.

5. ábra: A külföldi tulajdonú bankok piaci részesedése a közép-kelet-európai országok bankrendszerének mérlegfőösszegéből



Forrás: saját szerkesztés Banai–Király–Várhegyi 2010, 8 felhasználásával.

⁵⁶ Gál 2005, 13.

Általánosan megállapítható, hogy a magas részesedéssel bíró állami bankok privatizációjával együtt járt a külföldi bankok piaci részesedésének növekedése, így a 5. ábrán jól kivehető az egyes országok privatizációs hullámainak kezdete és dinamikája. Látható, hogy Magyarországon lényegesen korábban indult el a bankrendszer átalakulása, azonban a folyamat – a többi országtól eltérően – inkább lépcsőzetes, döntően külföldieknek történt értékesítést takart.⁵⁷ Sok esetben politikai változások vezettek a privatizációs trendek átalakulásához. Például az 1998-as szlovák kormányváltás felgyorsította a privatizációt, és a magánosítást addig jellemző hazai klientúraépítés helyett inkább a külföldi befektetők számára kínált új lehetőségeket.⁵⁸ A rendszerváltást követően hasonló tünetek léptek fel Bulgária esetén is: a felelőtlen hitelezési politika, az örökölt rossz hitelek nagysága, a korrupció, a politikai önérdék által vezérelt állami intervenció, a piacgazdasági kondíciók szokatlansága és a piac szabályozatlansága 1996-ra bankválságot eredményezett – 14 bank ment csődbe.⁵⁹ A bankprivatizációt többnyire komolyabb kormányzati intervenció is megelőzte, mivel a bankok vonzóbbá tételéhez szükség volt a konszolidációjukra, a bankok feltőkésítésére és a portfóliójuk megtisztítására a rossz hitelektől.⁶⁰ A nyugatról érkezett befektetők közül a 6. ábrán látható öt bankcsoport számított a legjelentősebbnek. E bankcsoportok mindegyike az Európai Unióból jött, az anyabankok is valamely uniós tagországban székelnek.⁶¹

57 Tóth–Baksay–Bilek–Czakó–Gáspár–Orbán 2003, 8.

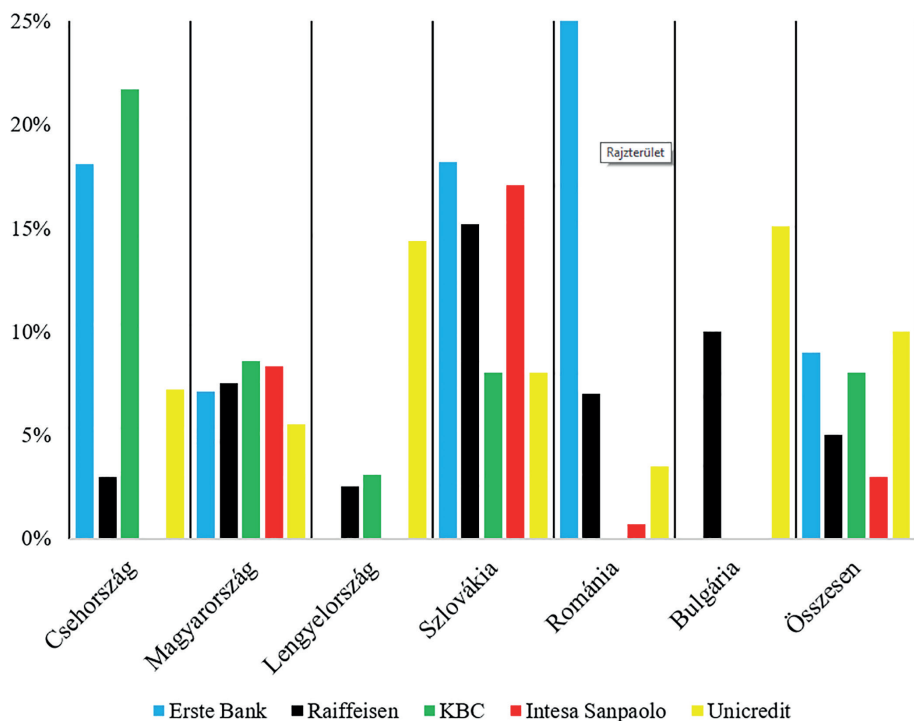
58 Lásd Gál 2005, 9; Tkáčová 2001, 38.

59 Lásd Vogiazas 2015, 21; Horváth–Pintér–Tóth 2015, 47. További szakirodalmi betekintést nyújt a bolgár bankkonszolidációba Jotev 1998.

60 Ennek példáját láthattuk Romániában is. A kétszintű bankrendszerre való áttérés hiába tette lehetővé a nyugati befektetők számára a bankalapítást, a regionális gazdasági recesszióból fakadó általános bizalmatlanságon túl a román körülmények is visszatartották a befektetőket: a következtelen jogi háttér, a volt pártállami szereplők gazdasági befolyása, valamint a nagy állami bankok rossz pénzügyi helyzete (lásd Dumitriu–Stefanescu–Costel 2012). A rendszerváltás után a legnagyobb bank, a Bancorex olyan sok nem teljesítő hitellel küzdött, hogy nemzetközi és hazai nyomásra a román kormány 1997-ben kénytelen volt 600 millió dollárral feltőkésíteni, majd 1999-ben újabb 2 milliárd dollárra lett volna szükség (az akkori GDP 5 százalékára) a bank megmentéséhez, ám 85-90 százalékot kitevő nem teljesítő hitelek miatt a kormányzat a bank bezárása mellett döntött, a menedzsment tagjai közül pedig többen is börtönbüntetést kaptak (Sherif–Borish–Gross 2003; Doltu 2000).

61 Banai–Király–Várhegyi 2010, 12.

6. ábra: A legjelentősebb nyugati bankcsoportok piaci részesedése mérlegfőösszegüket tekintve a régió egyes országában 2008-ban



Forrás: saját szerkesztés Banai–Király–Várhegyi 2010, 12 felhasználásával

A 6. ábráról ismételten megállapíthatjuk, hogy Magyarországon sajátosan kiegyensúlyozott volt a külföldi bankcsoportok helyzete, és – ellentétben a többi országban látott mintázattal – egyikük sem került piacvezető pozícióba. Bár az összkép valamivel kiegyensúlyozottabb helyzetet mutat, ugyanakkor eltakarja az egyes országok között meglévő, olykor kifejezetten jelentős eléréseket, az országok többségében némely bankcsoport teljes távolmaradását.

Az OTP Bank regionális terjeszkedése

Az OTP belső átalakításokból és működési profitból keletkezett tőkefelhalmozása megteremtette a terjeszkedés pénzügyi forrását, a fejlett szak tudással a *know-how* is adott volt. A magyar piacon szűkültek az akvizíciós lehetőségek, a gyorsan növekvő kelet- és közép-európai pénzügyi piacok ellenben új esélyeket kínáltak a felvásárlásra.⁶² A mérlegfőösszeghez képest szűkös hitelkihelyezési lehetőségek miatt szükségessé vált az OTP kilépése a nemzetközi piacra, ahol viszont a nyugati bankcsoportokkal kellett versenyre kelnie. A magyar bankot precíz és agresszív terjeszkedés jellemezte jól kidolgozott akvizíciós előfeltételrendszerrel, mely kitért a többségi pozíció megszerzésének lehetőségére, a szuverén döntéshozás esélyére és a növekedési potenciálra, miközben meghatározta a piaci pozíció elvárt minimális szintjét is.⁶³ Az expanzióhoz adalékként érdemes felidézni még egy fontos motivációt, melyet Csányi világosan megfogalmazott egy 2006-os interjújában: „...*jobban szeretek terjeszkedni, mint szerzemény lenni*”.⁶⁴

A régióban terjeszkedő kiemelkedő bankcsoportokhoz képest az OTP lemaradása jelentős volt, de nem végzetes, mivel a privatizációs folyamatokhoz csak 2002-ben tudott csatlakozni, ám a helyi bankokhoz képest erős hazai pozíciókkal és jelentősebb tőkeerővel bírt. A magyar pénzintézet elsődleges célul ígértes növekedési potenciállal kecsegtető bankok felvásárlást tűzte maga elé, illetve ahol erre nem nyílt lehetőség, ott az akvizíciót zöldmezős beruházással kiegészítve próbált betörni a kiválasztott célország banki szolgáltatások piacára. Az OTP Bank transznacionálissá válásának főbb mozzanatait és a sikertelen kísérleteket az 1. táblázatban összesítettük.

⁶² Incze 2013, 5.

⁶³ Incze 2013, 5.

⁶⁴ Mfor.hu 2006b: Figyelemre méltó az OTP agresszív terjeszkedése. 2022. április 16.; Medzszment Fórum: https://mfor.hu/cikkek/vallalatok/Figyelemre_melto_az_OTP_agressziv_terjeszkedese.html

1. táblázat: Az OTP sikeres és sikertelen akvizíciós tevékenységei nemzetköziesedése első hullámában, 2002-2007 között
(a sikertelen akvizíciókat színessel jelöltük)

Ország	Idő-pont	Bank neve	Eladó (rész.)	Ár ⁶⁵ (M. €)	Piaci rész ⁶⁶ (%)	Főbb versenytársak/ sikertelen akvizíció
Szlovákia	2002. 05	IRB	állam	13	2%	n. a.
Románia	2003	BCR	állam	3750	n. a.	Erste Csoport vette meg 2006-ban.
Bulgária	2003. 05	DSK	állam (100%)	311	14%	Erste Csoport
Albánia	2003	Albán Takarékbank	állam	105,2	75%	Citigroup, HVB és Raiffeisen
Románia	2004. 04.	RoBank	magán (100%)	56	0,7%	HVB Bank és Piraeus
Szerbia	2004. 10	Jubanka	állam (88%)	122 ⁶⁷	n. a.	Bank Austria Creditanstalt AG, General Electric Capital Europe, Unicredito, Alpha Bank és Société Générale
Horvátország	2004. 12.	Nova	állam (95%)	236	3,4%	Francia Société Générale Banca Intesa és HVB
Románia	2005. 10	CEC Bank	állam (75%)	300-650	4,3%	Dexia, a National Bank of Greece, az EFG Eurobank, Erste Csoport, Raiffeisen és BMPS — Az állam megszakította a tendert
Ukrajna	2005	UkrSib-bank	állam (51%)	300-350	n. a.	Société Générale, Commerzbank AG, Erste Csoport, Banca Intesa és BNP Paribas Bank
Szerbia	2005. 12.	Niska	állam	14,2	0,7%	Credit Agricole

⁶⁵ A sávós árak esetén becsült árákként vannak feltüntetve. Továbbá a 2004-es román akvizíció vételára dollárban lett meghatározva (47,5 millió dollár), amely akkori árfolyam áron váltott, becsült összegként került a táblázatba

⁶⁶ Mérlegfőösszeg szerinti piaci részesedés.

⁶⁷ A Szerb Nemzeti Bank elnöke akkori sajtónyilatkozata szerint a bank becsült értéke 112 millió euró. Lásd Index.hu 2004.

<i>Ország</i>	<i>Időpont</i>	<i>Bank neve</i>	<i>Eladó (rész.)</i>	<i>Ár⁶⁵ (M. €)</i>	<i>Piaci rész⁶⁶ (%)</i>	<i>Főbb versenytársak/ sikertelen akvizíció</i>
Horvát-ország	2005	<i>HVB Splitska banka</i>	állam (99,75%)	<i>A Horvát Nemzeti Bank nem engedte a vételt</i>		
Szerbia	2006. 04.	<i>Zepter</i>	magán (75,1%)	34	1%	n. a.
Szerbia	2006	<i>Pannonska Banka</i>	állam (87,39%)	122	1,7%	Magyar Külkereskedelmi Bank, Alpha Bank, Creditanstalt, PKO Bank és Sanpaolo IMI csoport ⁶⁸
Ukrajna	2006	<i>Ukrsotsbank</i>	állam	504	5,8%	Unicredito Csoport
Ukrajna	2006. 06.	<i>Raiffeisen (RBUA)</i>	magán (100%)	650	3,6%	n. a.
Szerbia	2006. 07.	<i>Kulska</i>	magán (89%)	118,6	1,5%	n. a.
Orosz-ország	2006. 07.	<i>Investsber</i>	magán	477	0,97%	n. a.
Románia	2006	<i>CEC Bank</i>	állam (69,9%)	<i>Az állam megint megszakította a tendert</i>		
Montenegro	2006. 08.	<i>CKB</i>	magán (100%)	105	44%	n. a.
Horvát-ország	2006	<i>Diners Club Adriatic (DCA)</i>	magán (100%)	81,5	n. a.	Erste Csoport ⁶⁹
Orosz-ország	2007. 11.	<i>DNB</i>	magán	34 ⁷⁰	n. a.	n. a.

Forrás: Incze 2013; Lublőy–Tóth 2010; Origo 2003; 24.hu 2003; 24.hu 2004; Portfolio 2004; Napi.hu 2004a; Napi.hu 2004b; Napi.hu 2004c; Portfolio 2005; HVG.hu 2005a; HVG.hu 2005b; HVG.hu 2005c; Barát 2005; Napi.hu 2006; Magyar Nemzet 2006; Világgazdaság 2006; Mfor.hu 2006a; Papp 2006, Portfolio 2006; Retail Banker 2008; Portfolio 2007

⁶⁸ Sanpaolo IMI csoport privatizálta a bankot. Lásd a bankközlemény Gruppo Sanpaolo IMI 2006.

⁶⁹ A hitelkártyapiacra közel 30 százalékos részesedéssel bíró DCA társaságra az OTP kötelező érvényű ajánlatot tett, de végül az Erste Csoport vásárolta meg. Lásd Portfolio 2007.

⁷⁰ Az ár 40,95 millió dollárban lett meghatározva, így a táblázatban feltüntetett ár az akkori euró–dollár árfolyamon számolt becslést érték.

Az első akvizíciós programban összesen 11 felvásárlás történt 8 különböző piacon. Az azonos piacokra tervezett többszörös bankvásárlás némely esetben megakadt valamely állami szereplő beavatkozása miatt. Horvátországban például a versenyhelyzet torzulására hivatkozott a Horvát Nemzeti Bank, amikor a további akvizíció megakadályozásán felül a korábban megvásárolt OTP Banka Hrvatska fiókhálózatának értékesítésére is kényszerítette az anyabankot.⁷¹ Ezzel szemben Szerbiában az OTP sikeresen hajtotta végre az addig felvásárolt kisebb intézmények fúzióját, s így a Niska Banka, a Zepter Banka és a Kulska Banka egyesítésével új intézmény jött létre a magyar bank brandje alatt. Az ígéretes román piacon viszont a verseny felfokozottsága miatt – a fent bemutatott akvizíciókon felül – a bank további zöldmezős beruházásokkal, bővítésekkel és feltőkésítéssel tudta csak elérni a kívánt piaci pozícióját,⁷² és ehhez hasonló történt Oroszországban is.⁷³

Az akvizíciós lehetőségek során felbukkanó versenytársak többnyire a fentebb, a 6. ábrán felsorolt európai bankok közül kerültek ki. A felzárkózási folyamatban az elmaradottabb országok kecsegtettek a legnagyobb növekedési potenciállal, így sok esetben náluk volt a leginkább kiélezett a verseny, amelyre Románia volt a leglátványosabb példa.⁷⁴ Ezekben az akvizíciós célországokban a nyugat-európaihoz képest lényegesen alacsonyabbak az állandó költségek (munkabér, intézmények fenntartása stb.), ennek köszönhetően magasabb a lehetséges nyereség.⁷⁵ Az elmaradottabb bankok sztenderdizálása azonban jelentős volumenű tőkét igényelt. A sztenderdizálást követően kezdődhetett a megszerzett bankok arculatának megváltoztatása, az OTP márkaimázs megalapozása, a tevékenységi körök bővítése. Mindez lényegében azt jelentette, hogy az anyabank az elmaradottabb leánybankokban is kiépítette a saját, fejlettebb informatikai és technikai rendszereit.

71 Incze 2013, 6.

72 Az 2004-es akvizíciót követően az OTP fokozatosan szélesítette jelenlétét a pénzügyi szolgáltatások piacán. Első lépésként 2005 végén megvásárolta az Asigurarea Ceccar Romas S. A. biztosítótársaságot és OTP Garancia Asigurări néven integrálta cégcsoportba. 2007-ben megalapították a csoport következő tagvállalatait, az autó- és eszközlízinget is kínáló OTP Leasing Romaniát, a komplex szolgáltatásokat nyújtó OTP Consulting Romania SRL-t, a magánnyugdíjalapokat kezelő OTP Fond de Pensiit, valamint a tőkepiaci alapkezeléssel foglalkozó OTP Asset Management Romaniát.

73 OTP 2007.

74 Csányi 2005.

75 Lublőy–Tóth 2010, 43.

Az OTP nemzetköziesedési folyamatának elméleti vizsgálatánál megállapítható, hogy a 2000-es évek elején a közép- kelet-európai bankpiacok saját jellegzetességekkel bírnak, a nyugat-európaiakkal összevetve markáns kontextus-specifikus különbségeket mutatnak.⁷⁶ A terjeszkedés mintázatát az Uppsala-modell tárja fel, és magyarázza.⁷⁷ A modell alapján a folyamat szakaszokra osztható, melyek során a piaci mozgás inkrementális, tehát lépésről lépésre növekvő elköteleződést és terjeszkedést mutat.⁷⁸ Az anyavállalatok először bizonytalanságkerülő magatartást tanúsítanak, és az úgynevezett „kis pszichikai távolságra” lévő országok piacait célozzák. Csak ezt követően, az első lépés sikerességéből adódó megerősítés hatására terjesztik ki az expanziós célországok körét. A modell alkalmazásából megállapíthatjuk, hogy nemzetközi terjeszkedése első hullámában az OTP is ennek megfelelően járt el. A folyamatban érintett egyik interjúalany is ugyanerről számolt be, amikor kifejtette, hogy a bank szlovákiai működése tanította meg az anyacéget arra, hogy miként kell a tudást a határokon átjuttatni, hogyan kell a külföldi leányvállalattal kommunikálni és együttműködni.⁷⁹ A nehezebben megközelíthető piacokon, ahol nem állt fenn a lehetőség a minimálisan célul tűzött piaci részesedés megszerzésére, zöldmezős beruházással kellett a banknak bővítenie a jelenlétét (lásd Románia).

A 7. ábrán látható eszközállomány értékösszevetése az egyik legjobb aspektusa a bankcsoportok regionális szerepe felmérésének. Az OTP-t az általa véghezvitt precíz és agresszív expanziós politika viszonylag rövid idő alatt feltette a régió bankpiaci térképre: a magyar bankcsoport 2008-ban már a teljes hazai népességet meghaladó, közel 12 milliós ügyfélkört szolgált ki (2. táblázat).

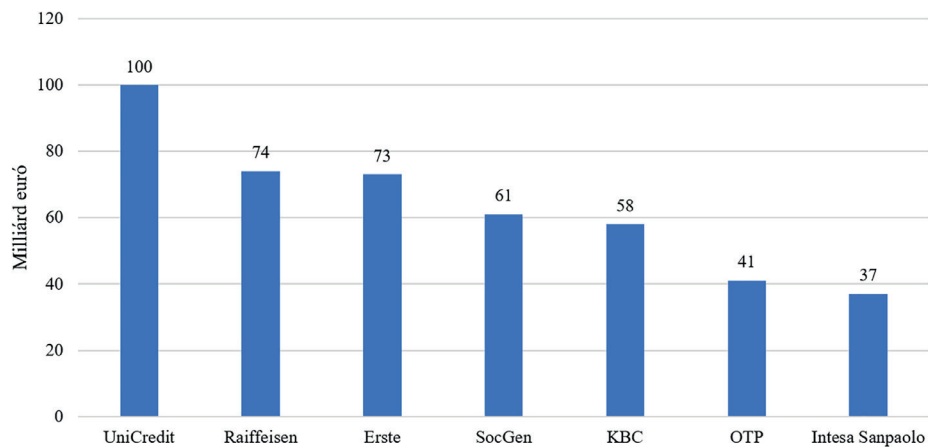
⁷⁶ Incze 2013.

⁷⁷ Az Uppsala-modellről bővebben: Johanson–Vahlne 1977.

⁷⁸ Antalóczy–Sass 2011.

⁷⁹ Incze 2013, 9.

7. ábra: A közép-kelet-európai régió vezető bankjai eszközeinek összértéke 2007 végén



Forrás: Várhegyi–Voszka 2010, 184

2. táblázat: Az OTP bankcsoport piaci helyzete országonként, 2008-ban

	<i>Mérlegfőösszeg szerinti piaci részesedés (százalék)</i>	<i>Mérlegfőösszeg (milliárd forint)</i>	<i>Ügyfélszám</i>
Magyarország	23,9	4964	4,76 millió
Szlovákia	2,7	429	188 ezer
Horvátország	3,5	463	477 ezer
Ukrajna	3,8	847	238 ezer
Bulgária	12,7	1172	2,94 millió
Montenegró	34,1	308	303 ezer
Románia	1,2	364	178 ezer
Szerbia	2,5	143	n. a.
Oroszország	0,3	529	2,82 millió

Forrás: Mester 2008, 8

Összefoglalás

A tanulmány következtetéseként megállapíthatjuk, hogy az OTP nemzetközi sikerét részben a rendszerváltáskor meglévő privilegizált helyzete, részben az indulási előnyét és a politikai befolyását jól használó vezetés biztosította, de kellett hozzá a régió bankrendszereinek eltérő fejlődési üteme, a sok tekintetben úttörő és a többinél általában liberálisabb magyar gazdaságpolitika, valamint a regionálisan elhibázott bankprivatizáció is.

A késő kádári gazdasági reformok hozzájárultak a magyar bankrendszer többiekhez képest sokkal korábbi és átfogóbb átalakulásához. A bank szemszögéből elsődlegesen az OTP egyedi helyzete, a piaci kapitalizációja és a kiemelkedő tőkeereje, sikeresen végrehajtott privatizációja, a menedzsment relatív autonómiája, valamint az elnök-vezérigazgató szerepe biztosította az átalakulás és a nemzetközi terjeszkedés sikerességét. Az OTP Bank a régióban azon kevés bank egyike, amelyet részben tőzsdei úton privatizáltak. A töredezett tulajdonosi struktúra miatt stratégiai befektetőt nem vontak be, így viszont a bank menedzsmentje lényegében szabad kezet kapott a stratégia és az üzletpolitika meghatározásában. A politika az államtalanítás folyamányaként fokozatosan visszahúzódott, és letett a bank rendszeres és közvetlen befolyásolásáról.

A többi nagybankkal ellentétben, az OTP által örökölt hitelállományban kevés volt a rossz kihelyezés, a KGST szétesése és a hazai csőd hullám nem érintette a bankot olyan súlyosan, mint a vetélytársait. Miközben az OTP már lakosságcentrikus és a hazai bankszektorban úttörőnek számító szolgáltatásokkal jelentkezett, számos kereskedelmi bank még számlalimitekkal tartotta távol a bankváltásra egyébként is alacsony hajlandóságot mutató lakosságot. A vizsgált időszakban ezeknek és a sikeres nemzetközi terjeszkedési stratégiájának köszönhetően válhatott az OTP Bank a régió egyik vezető tőkeexportőrévé.

Irodalom

- 24.hu 2003: *Az OTP megkockáztatja Albániát.* https://24.hu/belfold/2003/10/21/otp_megkockaztatja_albaniat/ (Letöltve: 2022. április 17.)
- 24.hu 2004: *Meghódította Albániát a Raiffeisen.* https://24.hu/belfold/2004/04/19/meghodontotta_albaniat_raiffeisen/ (Letöltve: 2022. április 17.)
- Ábel, I. – Szakadát, L. 1997: A bankrendszer átalakulása Magyarországon 1987–1996 között. *Közgazdasági szemle*, XLIV. évf., július–augusztus, 635–652.
- Antalóczy, K. – Sass, M. 2011: Kis- és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedése – elmélet és empiria. *Közgazdaság*, LV. évf., szeptember–október, 22–33.
- Barát, M. 2005: *Régiós dominanciára tör az OTP.* <https://www.vg.hu/penz-es-tokepiac/2005/09/regios-dominanciara-tor-az-otp> (Letöltve: 2022. április 13.)
- Bogár, Zs. 2003: *Csányi Sándor OTP-vezér portréja – I. rész: A kívülálló.* https://magyarnarancs.hu/belpol/csanyi_sandor_otp-vezer_portreja_-_i_resz_a_kivulallo-62643 (Letöltve: 2022. április 10.)
- Bogár, Zs. – Gavra, G. 2004: *Az aranypolgár (Csányi Sándor portré II. rész).* https://magyarnarancs.hu/belpol/az_aranypolgar_csanyi_sandor_portre_ii_resz-64036 (Letöltve: 2022. április 11.)
- Botos, K. 2007: 1956: Paradigma-váltás a gazdaságpolitikában? *Iustum Aequum Salutare* III. 2007/1. sz., 5–20.). Budapest, Pázmány Péter Katolikus Egyetem Jog- és Államtudományi Kar.
- Banai, Á. – Király, J. – Várhegyi, É. 2010: *A rendszerváltás 20 évének egy egyedi fejezete: külföldi bankok dominanciája a kelet-közép európai régióban, különös tekintettel Magyarországra.* Budapest, Magyar Nemzeti Bank.
- Csányi, S. 2005: *Az OTP Bankcsoport fejlődése az elmúlt 10 évben.* https://www.otpbank.hu/static/portal/sw/file/OTP_10_eve_a_BET_en.pdf (Letöltve: 2022. április 5.)
- Belyó, P. 2010: *Magyarország 1989–2009 – A változások tükrében.* Budapest, Központi Statisztikai Hivatal.
- Dumitriu, R. – Stefanescu, R. – Costel, N. 2012: State-owned banks from Romania. *Vanguard Scientific Instruments in Management*, 2013. évf. 6. sz., 109–124.
- Doltu, C. 2000: *The evolution of the banking system in Romania.* <http://pdc.ceu.hu/archive/00001045/01/5.pdf> (Letöltve: 2022. április 14.)
- Gál, Zs. 2005: A privatizáció három útja és tanulságai Csehországban, Szlovákiában és Magyarországon. *Fórum Társadalomtudományi Szemle*, 7. évf., 1. sz., 3–25.
- Gallai, S. 1997: A parlamenti pártok és a társadalombiztosítás igazgatása. *MAPI-kötetek I., Parlamenti pártok és szakpolitikák, 1994–1997.* Budapest, Magyar Politikai Intézet, 95–130.
- Gulyás, M. 2019: Csányi Sándor teljes életútja! Budapest, Partizán. <https://www.youtube.com/watch?v=pG7IR3sMrNU> (Letöltve: 2022. április 14.)
- Gruppo Sanpaolo Imi 2006: *The Serbian Government chooses SANPAOLO IMI to privatise Parionska Banka.* https://group.intesasampaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/investor-relations/Contenuti/RISORSE/Documenti%20PDF%20Storici/en_comunicati_2006/CNT-04-0000000027B19.pdf (Letöltve: 2022. október 16.)
- Incze, E. 2013: A hazai védekezőtől a regionális „támadóig” – Az OTP nemzetköziesedésének időbeni alakulása. *Vezetéstudomány*, XLIV. évf., 3. sz.
- Index.hu 2004: *Az OTP versenyben maradt a szerbiai Jubankáért.* <https://index.hu/gazdasag/vilag/jubank040627/> (Letöltve: 2022. április 16.)

- Horváth, D. – Pintér C. – Tóth, T. 2015: A bolgár bankrendszer története a rendszerváltás óta. *Hitelintézeti Szemle*, 14. évf., különszám, 45–57.
- HVG.hu 2005a: Az OTP kötelező ajánlatot tett az UkrSibBankra. <https://hvg.hu/360/20051111ot-pukr> (Letöltve: 2022. április 16.)
- HVG.hu 2005b: Elvitték az OTP orra elől az ukrán Ukrsibbankot. <https://hvg.hu/gazdasag/20051201paribas> (Letöltve: 2022. április 14.)
- HVG.hu 2005c: Egy lépésre a Niska megszerzésétől az OTP – Hatalmas érdeklődés a Vojvodjanska iránt. <https://www.portfolio.hu/bank/20051109/egy-lepesre-a-niska-megszerzesetol-az-otp-hatalmas-erdekloedes-a-vojvodjanska-irant-61001> (Letöltve: 2022. április 16.)
- Johanson, J. – Vahlne, J. E. 1977: The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 1977, 8. sz., 23–32.
- Jotev, P. 1998: *Review of Bulgarian privatisation: The consolidation, rehabilitation and privatisation process of Bulgarian banks*. Tanulmány. Szófia, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Király, J. 1995: Válságspirál, avagy a magyar bankok tőkevesztésének egy lehetséges értelmezése. *Közgazdasági Szemle*, XLII. évf., 9. sz., 819–837.
- Király J. 2016a: A magyar bankrendszer tulajdonosi struktúrájának átalakulása. Magyar Tudományos Akadémia. <http://econ.core.hu/file/download/kiraly/160204.pdf> (Letöltve: 2022. április 18.)
- Király, J. 2016b: A magyar bankrendszer tulajdonosi struktúrájának átalakulása. *Közgazdasági Szemle*, LXIII. évf., 2016. július–augusztus, 725–761.
- Lublóy, Á. – Tóth. E. 2010: A közép-kelet-európai bankfúziók eredményessége. *Közgazdasági Szemle*, LVII. évf., január, 37–58.
- Napi.hu 2006: Újabb akvizíciós célponttól esett el az OTP. <https://www.napi.hu/befektetes/ujabb-akvizicios-celponttol-esett-el-az-otp.285058.html> (Letöltve: 2022. április 16.)
- Napi.hu 2004a: Jubanka: az OTP-nek csak két versenytársa van. <https://www.napi.hu/tozsdek-piacok/jubanka-az-otp-nek-csak-ket-versenytarsa-van.214826.html> (Letöltve: 2022. április 18.)
- Napi.hu 2004b: Négyen hajtanak a horvát Nova Bankára. <https://www.napi.hu/befektetes/negy-hajtanak-a-horvat-nova-bankara.222512.html> (Letöltve: 2022. április 18.)
- Napi.hu 2004c: Horvátországban terjeszkedhet az OTP. <https://www.napi.hu/tozsdek-piacok/horvatorszagban-terjeszkedhet-az-otp.219461.html> (Letöltve: 2022. április 18.)
- Magyar Nemzet 2006: Újabb bankot vásárolt az OTP. <https://magyarnemzet.hu/archivum-magyarnemzet/2006/04/ujabb-bankot-vasarolt-az-otp> (Letöltve: 2022. április 16.)
- Marsi, E. – Pap, J. 1993: A csődtörvény hatása a pénzintézetekre. *Bankszemle*, 11.–12. sz.
- Mester, A. 2008: *Társadalmi felelősségvállalás jelentés 2008*. Budapest, OTP Bank Nyrt.
- Mérő, K. – Piroska, D. 2017: Bankunió és banknacionalizmus – A magyar eset kelet-közép-európai kontextusban. *Politikatudományi Szemle*, 26 (1), 135–160.
- Mfor.hu 2006a: Az OTP-e a Kulska banka csaknem 90 százaléka. https://mfor.hu/cikkek/vallalatok/Az_OTP_e_a_Kulska_bank_a_csaknem_90_szazaleka.html (Letöltve: 2022. április 16.)
- Mfor.hu 2006b: Figyelemre méltó az OTP agresszív terjeszkedése. https://mfor.hu/cikkek/vallalatok/Figyelemre_melto_az_OTP_agressziv_terjeszkedese.html (Letöltve: 2022. április 16.)
- Müller, J. 2014: A magyar bankok és takarékpénztárak szövetségeik története. In *A magyar bankszövetség alapításának gazdasági, politikai és banktörténeti előfeltételei*. Budapest, Artemis Kulturális Szolgáltató KFT., 71–139.
- Müller, J. – Kovács, T. – Kovács. L. 2014: A Magyar Bankszövetség története. *Hitelintézeti szemle*, 13. évf. 3. sz., 223–230.

- MH–MTI 2020: *Huszonöt éve vezette be részvényeit az OTP a tőzsdére*. <https://www.magyarhir-lap.hu/gazdasag/20201007-huszonot-eve-vezette-be-reszvenyeit-az-otp-a-tozsdere> (Letöltve: 2022. április 9.)
- Nagy, V. – Palkó, I. 2017: *Csányi Sándor 25 éve az OTP élén: magyar bankból régiós birodalom*. <https://www.portfolio.hu/bank/20170516/csanyi-sandor-25-eve-az-otp-elen-magyar-bank-bol-regios-birodalom-250653> (Letöltve: 2022. április 12.)
- Nyers, R. – Lutz, G. 1992: *A bankrendszer főbb jellemzői az 1987-1991. évi mérlegbeszámolók alapján*. Bankszemle, 1992/8., 11.
- Origo 2003: *Nemcsak az OTP-t érdekli az albán takarékbank*. <https://www.origo.hu/gazdasag/20031013nemcsak.html> (Letöltve: 2022. április 17.)
- OTP Bank é.n.: *Az OTP részvények története*. https://www.otpbank.hu/static/portal/sw/file/OTP_altalanos_reszvenytortenet_HU.pdf (Letöltve: 2022. november 7.)
- OTP Bank 2007: *Rendkívüli tájékoztatás – OTP Csoport: az oroszországi piaci expanzió újabb állomása*. https://www.otpbank.hu/static/portal/sw/file/071112Donskoy_182.pdf (Letöltve: 2022. november 6.)
- Papp, A. 2006: *Kötelező OTP-ajánlat az Ukrorsbankra*. <https://www.vg.hu/penz-es-tokepi-ac/2006/02/kotelezo-otp-ajanlat-az-ukrsotsbankra> (Letöltve: 2022. április 11.)
- Political Capital 2005: *Csányi Sándor – a leendő miniszterelnök?* https://www.politicalcapital.hu/konyvtar.php?article_read=1&article_id=1358 (Letöltve: 2022. április 18.)
- Portfolio 2004: *OTP-Robank: előrehaladott tárgyalások...* <https://www.portfolio.hu/bank/20040406/otp-robank-elorehaladott-targyalasok-39670> (Letöltve: 2022. április 18.)
- Portfolio 2005: *Mennyit kínált az OTP a CEC-ért?* <https://www.portfolio.hu/bank/20051102/mennyit-kinalt-az-otp-a-cec-ert-60688> (Letöltve: 2022. április 16.)
- Portfolio 2006: *Az OTP Bank indikatív ajánlatot nyújtott be a Panonska banka-ra*. <https://www.portfolio.hu/uzlet/20060324/az-otp-bank-indikativ-ajanlatot-nyujtott-be-a-panonska-banka-ra-66558> (Letöltve: 2022. április 16.)
- Portfolio 2007: *Erste győzelem Horvátországban*. <https://www.portfolio.hu/bank/20070108/erste-gyozelem-horvatorszagban-78157> (Letöltve: 2022. október 23.)
- Potoczki, Z. 2017: *A lottójövedék magyarországi története. PRO PUBLICO BONO – Magyar Közigazgatás*, 2017/2, 220237.
- Retail Banker 2008: *Intesa gets to add Ukraine to its franchise*. <https://www.retailbankerinternational.com/uncategorized/intesa-gets-to-add-ukraine-to-its-franchise/> (Letöltve: 2022. október 27.)
- Sherif, K. – Borish, M. – Gross, A. 2003: *State-owned Banks in the Transition: Origins, Evolution, and Policy Responses*. Washington, DC, World Bank.
- Sipos, Á. 2007: *Jegybank függetlenség fejlődéstörténetének vizsgálata a XVIII. századtól napjainkig*. PHD értekezés. Miskolc: Deák Ferenc Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola
- Szabó M., I. 2012: *Kihagyott zicccerek II.: Amikor biogilisztázott a fél ország*. https://hvg.hu/gazdasag/20120612_Kihagyott_zicccerek_biogilisztazta_Benedek (Letöltve: 2022. április 14.)
- Szathmáry, Á. 2013: *Bankrendszer és gazdaságirányítás: Az új gazdasági mechanizmustól a rendszerváltozásig*. Tudományos szemle, tudományos műhelymunka 9. évf., 3–6. sz. 362–373.
- Tóth, M. – Baksay, G. – Bilek, P. – Czákó, V. – Gáspár, P. – Orbán, G. 2003: *A privatizáció összehasonlító elemzése a csatlakozó és egyes átalakuló gazdaságokban*. Budapest, International Center for Economic Growth European Center (ICEG EC).
- Tóth, R. 2017: *Az OTP Bank CAMELS alapú elemzése 2014 és 2016 között*. Miskolc, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Pénzügyi és Számviteli Intézet.

- Tkáčová, D. 2001: Banking sector in the Slovak Republic: development, restructuring and privatisation Part III. *Biatic*, 9. évf. 8. sz., 38–40.
- Uj, P. 2013: Csányi Sándort Orbán Viktor ugratja. <https://444.hu/2013/07/23/csanyi-sandort-orban-viktor-ugratja> (Letöltve: 2022. április 12.)
- Várhegyi, É. 1995: A magyar bankpiac szerkezete – koncentráció, szegmentáltság, jövedelmi polarizáció. *Közgazdasági Szemle*, XLII. évf., 3. sz., 218–235.
- Várhegyi, É. 1996: Bankvezetők kiválasztása a nyolcvanas-kilencvenes években Magyarországon. *Szociológiai szemle*, 3-4. sz. <https://szociologia.hu/dynamic/960304varhegyi.htm> (Letöltve: 2022. április 12.)
- Várhegyi, É. 1998: A magyar banktulajdonosi szerkezet sajátos vonásai. *Közgazdasági Szemle*, XLV. évf., október, 906–922.
- Várhegyi, É. 2001: Külföldi tulajdon a magyar bankrendszerben. *Közgazdasági szemle*, XLVIII. évfolyam, július–augusztus, 581–598.
- Várhegyi, É., – Voszka, É. 2010: *A verseny és a versenyképesség kapcsolata Magyarországon: nagyvállalatok, mint nemzeti bajnokok*. Budapest, Pénzügykutató Zrt.
- Várhegyi, É. 2011: Versenypolitika és versenyképesség: Az OTP mint nemzeti bajnok. *Külgazdaság*, LV. évf., július–augusztus, 56–78.
- Vogiazas, S. 2015: *Determinants of credit risk in the Bulgarian and the Romanian banking systems and the role of the Greek crisis*. Disszertáció. Department of Economics of Sheffield University.
- Világgazdaság 2004: Gyurcsány az OTP vezérnél. <https://www.vg.hu/vilaggazdasag-magyar-gazdasag/2004/09/gyurcsany-az-otp-vezernel> (Letöltve: 2022. április 17.)
- Világgazdaság 2006: Kockázat a Csányiba vetett bizalom? Az OTP Európa legnagyobbjai közé juthat. <https://www.vg.hu/penz-es-tokepiac/2006/11/kockaz-at-a-csanyiba-vetett-bizalom-az-otp-europa-legnagyobbjai-koze-juthat> (Letöltve: 2022. április 16.)
- Világgazdaság 2006: Ismét kiesett a versenyből az OTP. <https://www.vg.hu/penz-es-tokepiac/2006/04/ismet-kiesett-a-versenybol-az-otp> (Letöltve: 2022. április 16.)
- Wágner, I. 2004: *A jelenlegi magyar bankrendszer területi jellemzői*. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/terstat/2004/04/wwagner.pdf?lang=hu> (Letöltve: 2022. április 19.)