

# **OTDK-dolgozat**

**2023**

**BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM**



**TAKARÉKPÉNZTÁRBÓL TRANSZANCIONÁLIS BANKÓRIÁS – AZ  
OTP BANK EXPANZIÓS HELYZETELŐNYÉNEK KÖRÜLMÉNYEI A  
POSZTSZOCIALISTA ORSZÁGOK BANKRENDSZEREINEK  
ÁTÁLLÁSÁT KÖVETŐEN**

**FROM A SAVINGS BANK TO A TRANSNATIONAL BANK – THE  
CIRCUMSTANCES OF OTP BANK'S EXPANSION POSITION  
FOLLOWING THE TRANSITION OF BANKING SYSTEMS IN POST-  
SOCIALIST COUNTRIES**

**Kelemen Hunor**

Konzulens: Dr. Szántay Antal

Kézirat lezárásának dátuma: 2023.01.10

## TARTALOMJEGYZÉK

|                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. BEVEZETÉS.....</b>                                                            | <b>1</b>  |
| <b>2. MAGYAR BANKRENDSZER 1945-1991 .....</b>                                       | <b>2</b>  |
| 2.1. <i>EGYSZINTŰ BANKRENDSZERRE VALÓ ÁTÁLLÁS KÖRÜLMÉNYEI: 1944-1973 .....</i>      | <i>2</i>  |
| 2.1.1. Bankrendszer szovjetizálása .....                                            | 2         |
| 2.1.2. Szocialista bankrendszer .....                                               | 4         |
| 2.2. <i>AUTARKIÁBÓL FÉL LÁBBAL A KÉTSZINTŰ BANKRENDSZERBEN: 1973-1979 .....</i>     | <i>6</i>  |
| 2.2.1. Átmeneti időszak.....                                                        | 6         |
| 2.2.2. Nemzetközi kitekintés: 1973-as olajválság és a nyugati nyitás.....           | 7         |
| 2.2.3. Gulyáskommunizmus .....                                                      | 9         |
| 2.3. <i>KÉTSZINTŰ BANKRENDSZERRE VALÓ ÁTÁLLÁS HAZAI KÖRÜLMÉNYEI: 1980-1987.....</i> | <i>11</i> |
| 2.3.1. Eladósodási hullám.....                                                      | 11        |
| 2.3.2. Átállás előkészítése.....                                                    | 12        |
| 2.3.3. Transzformációs folyamatok lezárása.....                                     | 13        |
| 2.4. <i>BANKKONSZOLIDÁCIÓ, REFORM ÉS PRIVATIZÁCIÓ: 1987-1994.....</i>               | <i>13</i> |
| 2.4.1. Átmeneti időszak és rendszerváltás.....                                      | 13        |
| 2.4.2. Predesztinált bankválság és privatizáció.....                                | 16        |
| 2.5. <i>OTP ÁTALAKULÁSA: 1987-1999.....</i>                                         | <i>21</i> |
| 2.5.1. Takarékpénztárból óriásbank .....                                            | 21        |
| 2.5.2. Önmenedzselt privatizáció .....                                              | 25        |
| 2.5.3. Korszerűsítés .....                                                          | 28        |
| <b>3. KELET-KÖZÉP-EURÓPAI KITEKINTÉS.....</b>                                       | <b>30</b> |
| 3.1. <i>REGIONÁLIS KÖRKÉP.....</i>                                                  | <i>30</i> |
| 3.2. <i>ROMÁNIA.....</i>                                                            | <i>32</i> |
| 3.2.1. Szocialista éra .....                                                        | 32        |
| 3.2.2. Transzformáció és privatizáció.....                                          | 33        |
| 3.3. <i>BULGÁRIA .....</i>                                                          | <i>37</i> |
| 3.3.1. A szocialista Bulgária .....                                                 | 37        |
| 3.3.2. Transzformáció és privatizáció.....                                          | 38        |
| 3.4. <i>SZLOVÁKIA .....</i>                                                         | <i>41</i> |
| 3.4.1. Monobanki idők .....                                                         | 41        |
| 3.4.2. Transzformáció, kettéválás és privatizáció.....                              | 41        |
| 3.5. <i>REGIONÁLIS-MAGYAR ÖSSZEVETÉS.....</i>                                       | <i>45</i> |

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4. OTP BANK TRANSZNACIONALIZÁCIÓS FOLYAMATÁNAK BEMUTATÁSA .....</b>         | <b>49</b> |
| <b>4. 1. EXPANZIÓS FELTÉTELEK MEGALAPOZÁSA .....</b>                           | <b>49</b> |
| <b>4. 2. NYUGAT VERSUS KÉLET: VERSENY A „KONCÉRT” .....</b>                    | <b>51</b> |
| <b>4. 3. NEMZETKÖZIESEDÉS ELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSBŐL: AZ ÜPPSALA-MODELL.....</b> | <b>56</b> |
| <b>5. ÖSSZEFOGLALÁS .....</b>                                                  | <b>58</b> |
| <b>5.1. KÜLSŐ TÉNYEZŐK.....</b>                                                | <b>58</b> |
| <b>5. 2. BELSŐ TÉNYEZŐK .....</b>                                              | <b>59</b> |
| <b>5.3 KONKLÚZIÓ.....</b>                                                      | <b>60</b> |
| <b>IRODALOMJEGYZÉK .....</b>                                                   | <b>61</b> |

## TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

|                                                                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Táblázat: A kereskedelmi bankok és speciális pénzügyi intézmények száma (1987–1991).....                                                         | 15 |
| 2. Táblázat: A mérlegfőösszeg megoszlása bankcsoportonként, százalékban (1987–1991) .....                                                           | 15 |
| 3. táblázat: Nagy adósok tartozása 1987–1992 között .....                                                                                           | 17 |
| 4. táblázat: A piaci struktúra változása a koncentráció és tulajdonosok szerint .....                                                               | 19 |
| 5. táblázat: A magyar bankpiac legnagyobb szereplőinek tulajdonosi struktúrájának változása és piaci pozíciója 1993-ban .....                       | 20 |
| 6. Táblázat: Román bankrendszer szegmentáltsága 1998 végén .....                                                                                    | 36 |
| 7. Táblázat: A legnagyobb bolgár állami bankok privatizációjának menete .....                                                                       | 40 |
| 8. Táblázat: Az önálló szlovák bankrendszer pillanatképe 1993 végén .....                                                                           | 43 |
| 9. Táblázat: OTP Bank több termék szerinti piaci helyzete a magyar bankpiacon 2004 végén .....                                                      | 50 |
| 10. Táblázat: Az OTP sikeres és sikertelen akvizíciós tevékenységei a nemzetköziesedés első hullámában 2002-2007 között .....                       | 53 |
| 11. Táblázat: OTP bankcsoport piaci helyzete országokra lebontva 2008-ban .....                                                                     | 55 |
| 1. ábra: A magyarországi pénzintézetek számának alakulása.....                                                                                      | 4  |
| 2. ábra: Az egyszintű bankrendszer szocialista altípusa Magyarországon.....                                                                         | 6  |
| 3. ábra: GDP-arányos pénzügyi hiányok – folyó fizetési mérleg dollár- és rubelhiánya együtt, valamint az államháztartási mérleg deficitje (%) ..... | 9  |
| 4. ábra: A magyar államadósság bruttó, nettó értéke és az átlagos nettó kamatteher millió dollárban kifejezve 1973 és 1989 között. ....             | 11 |
| 5. ábra: magyar bankrendszer pillanatképe a kétszintű bankrendszerre való átálláskor (1987) .....                                                   | 14 |
| 6. ábra: Belföldi és külföldi tulajdonú bankok és az OTP mérlegfőösszeg alapú piaci részesedése.....                                                | 23 |
| 7. ábra: A belföldi bankok, az OTP, a külföldi nagy- és kisbankok piaci súlya mérlegfőösszeg alapján 1988 és 1999 között .....                      | 24 |
| 8. ábra: Az OTP Bankban birtokolt állami tulajdonhányad mértéke 1990 és 1999 között .....                                                           | 26 |

|                                                                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>9. ábra: A kelet-közép-európai országok bruttó külföldi adóssága milliárd dollárban</b>                                                     | <b>30</b> |
| <b>10. ábra: A szocialista Románia bankrendszere a 80-as évek elején.....</b>                                                                  | <b>32</b> |
| <b>11. ábra: A bankok számának és az állami piaci részesedés alakulása 1996 és 2006 között Romániában .....</b>                                | <b>37</b> |
| <b>12. ábra: Bolgár állam által birtokolt bankok konszolidált mérlegfőösszegeinek összesített piaci aránya 1997 és 2007 között.....</b>        | <b>39</b> |
| <b>13. ábra: A csehszlovák bankszektor pillanatképe a kétszintű bankrendszerre való átálláskor 1990-ben .....</b>                              | <b>41</b> |
| <b>14. ábra: A szlovák bankrendszer betétállományának és mérlegfőösszegének megoszlása 1999 végén .....</b>                                    | <b>44</b> |
| <b>15. ábra: A külföldi tulajdonú bankok piaci részesedése a közép-keleti-európai országok bankrendszereinek mérlegfőösszegéből .....</b>      | <b>46</b> |
| <b>16. ábra: A legjelentősebb nyugati bankcsoportok piaci részesedése mérlegfőösszegüket tekintve a régió egyes országaiban 2008-ban .....</b> | <b>47</b> |
| <b>17. ábra: A kelet-közép-európai régió top bankjainak összesített eszközértéke 2007 végén .....</b>                                          | <b>55</b> |

## **ABSZTRAKT**

A dolgozat az OTP Bank nemzetközi expanziós sikereinek okait tárja fel, megválaszolja azt a kérdést, hogy hogyan vált szocialista takarékpénzárból transznacionális vállalattá a rendszerváltást követő közel másfél évtizedben. A vállalatok nemzetköziesedése széles körben vizsgált közgazdasági szakterület, amelynek megközelítési skálája rendkívül gazdag. E tanulmányban kronológiai sorrendben haladva helyezem kontextusba a folyamat egészében főszerepet játszó különböző tényezőket. Az így bemutatott hazai és regionális bankprivatizációs folyamatok, valamint az OTP Bank strukturális változásai és expanziós politikája körülményeit kvantitatív módszertan segítségével vizsgálom az alábbi kérdésre választ adva: hogyan vált egy lakossági takarékpénztárból regionálisan meghatározó, nemzetstratégiailag fontos, transznacionális bank. A bank nemzetközi és hazai reputációját megalapozó tényezők feltárására teszek kísérletet a kutatásomban, amelynek deklarált célja, hogy nemzetközi és történelmi összefüggésekben is rávilágítson az OTP Bank expanziós tevékenysége sikerének okaira.

## 1. BEVEZETÉS

Az OTP Bank magyar családok generációinak életét kísérte végig az elmúlt hetven évben. A volt szocialista országok bankpiacát vizsgálva észrevehetjük, az OTP az egyike azon kevés piacvezető bankcsoportnak, amely nem a nyugati tőke képviselőjében van jelen az érintett piacon. Személyes kíváncsiságomnak teret engedve a dolgozatomban a bank nemzetközi sikerességét vizsgálom az alábbi kérdésre választ adva: hogyan vált egy lakossági takarékpénztárból regionálisan meghatározó, nemzetstratégiai transznacionális bank? A bank nemzetközi és hazai reputációjának árnyékában rejlő tényezők kidolgozása során elsőként a magyar bankrendszer történetét veszem górcső alá, különös tekintettel az OTP előzménytörténetére, majd egy nemzetközi kitekintés keretében összevetem a regionális országok bankrendszereivel. Ebből kiderül, hogy kontextusában egymástól eltérő tényezők miként játszottak közre a bank nemzetközi sikereiben.

A Várhegyi Éva által „nemzeti bajnoknak” titulált intézményre példát csak nagyobb kitekintés esetén találunk.<sup>1</sup> Az elmúlt lassan kétszáz évben az OTP Bank és jogelődje, a Pesti Hazai Első Takarékpénztár mindig is unikális szerepet töltött be a hazai gazdaságban. A tervutasításos rendszer során pedig monopol helyzetbe 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, hogy a 90-es évek elején a lakosság minden 100 forintjából 60 az OTP-ben volt.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Várhegyi – Voszka 2010

<sup>2</sup> Király 2016a, 11.; Mérő – Piroska 2017, 153

## **2. MAGYAR BANKRENDSZER 1945-1991**

### **2.1. EGYSZINTŰ BANKRENDSZERRE VALÓ ÁTÁLLÁS KÖRÜLMÉNYEI: 1944-1973**

Magyarország részvétele a második világháborúban súlyos gazdasági és társadalmi következményekkel járt: a szovjet zónába kényszerült népekhez hasonlóan politikai és gazdasági függőségbe került. A bankrendszer instabilitását fokozó infláció sürgette a politikai döntéshozókat: a Magyar Kommunista Párt (röviden: MKP) Politikai Bizottsága és a Magyarországi Szociáldemokrata Párt (röviden: SZDP) szakmai bizottságai által felvetett valutastabilizáció és szanálási terv előkészítése, valamint egy új hazai fizetőeszköz létrehozása hamar vita tárgya lett.<sup>3</sup> A pénzügyminisztérium a „bankjegydézsma” néven elhíresült 1945. decemberi intézkedésével kísérletet tett a pengő negyedrésszére való leértékelésére, de az intézkedés pozitív hatása nem tartott tovább párt hétnél.<sup>4</sup> A pengő ekkorra már nem tudta betölteni a pénzfunkcióit, teret nyert a barter kereskedelem, aminek következtében a pénzforgalom tulajdonképpen megszűnt. Végül 1946. július 31-én lezárult a modern pénztörténet legnagyobb hiperinflációja és 1946. augusztus 1-jén a Magyar Nemzeti Bank (MNB) közreműködésével – a hazaszállított aranykészlet fedezeti értékével – megjelent az új fizetőeszköz, a forint, és ezzel elkezdődött a szocialista népköztársaság kiépítése.<sup>5</sup>

#### **2.1.1. Bankrendszer szovjetizálása**

Az erősödő szovjet jelenlét eredményeképpen elkezdődött a tulajdonosi szerkezet megbontása, és szovjet mintára a magántulajdon dominanciáját lépésenként felváltotta az állami. Az 1947-es kékcédulás választások után könnyedén le tudtak számolni a bankszféra szereplőivel. 1947. nyarán a kormány miniszteri biztosokat nevezett ki a fontosabb pénzügyintézetek élére, majd a november 21-22-i ülésén az Országgyűlés is elfogadta a minisztertanács törvényjavaslatát, amely deklarálta, hogy az MNB és a Pénzügyintézeti Központ I. kúriájába tartozó, részvénytársasági formában működő pénzügyi intézmények magyar tulajdonban lévő részvényeit állami tulajdonba kell helyezni. E korlátozás egyben a részvények tőzsdei forgalmának teljes megszűnését jelentette.<sup>6</sup> Ez volt a 1947. évi XXX.

---

<sup>3</sup> Botos, 2017. p. 193.

<sup>4</sup> Múlt-kor, 2010.

<sup>5</sup> Pénzmúzeum, 2018

<sup>6</sup> Müller, 2014. p. 63.

számú törvény, amely gyakorlatilag egy tollvonással átrendezte a magyar bankrendszer tulajdonosi viszonyrendszerét.<sup>7</sup> Azonban a külföldi tulajdonosok által birtokolt részvényekre a törvény nem terjedt ki, így az állam csak résztulajdonossá vált – erről a 1948. évi XXXVI. törvénycikk rendelkezett.<sup>8</sup> Innentől kezdve a piaci viszonyok működését az állami döntéshozók határozták meg.

Az új valuta bevezetését követően a bankok tőkeellátottsága továbbra is alacsony maradt, így a pénzüzetek rentabilitásának elérése érdekében ismét megnyílt a tőzsde. Azonban, mivel az államosított nagybankok a hazai pénzüzeti vagyon közel háromnegyed részével rendelkeztek és a politikai elvárásoknak megfelelően „spekulációs” célokra nem helyeztek ki hitelt, így a piac nem mutatott életjelet, pangott.<sup>9</sup> Az államosítási hullám után 1948. május 25-én a kormány hivatalosan is feloszlatta a Budapesti Áru- és Értéktőzsdét mint a kapitalizmus egyik szimbolikus intézményét, és minden vagyonát állami tulajdonba helyezte. 1948-ban a szovjet Gosbank (Szovjetunió Állami Bankja) példája mentén megkezdődött a bankrendszer átstrukturálása, azaz az egyszintű bankrendszer kialakítása. Az a 1947. évi XXX. számú törvény csak de facto biztosította az államosítást, de jure nem: az államosítás folyamata számos gyakorlati kihívással járt, hiszen az ekkor még materializált formában lévő részvények begyűjtése.<sup>10</sup> Mivel az állam a magas külföldi tulajdonosi arány miatt nem birtokolta az egyes banki részvények 100 százalékát, így fel sem számolhatta azokat, ebből fakadóan több ilyen pénzüzetet a törvényeknek megfelelően életben tartottak – tehát rendelkeztek bejelentett székhellyel, igazgatótanáccsal, felügyelőbizottsággal és még MNB-nél vezetett folyószámlával is.<sup>11</sup> Hasonló gyakorlati és elvi probléma merült fel az MNB esetén is, ugyanis a magyar jegybank tulajdonosainak egy része külföldi volt, így a magyar állam csak 1967-re tudta megvásárolni a külföldi befektetőktől a jegybank, valamint a hazai kereskedelmi bankok részvényeit (lásd 1967. évi 36. törvényerejű rendelet).<sup>12</sup>

Az MNB névlegesen megőrizte részvénytársasági formáját, de a szocialista intézményi szerkezeti arculat felvételével együtt járt számos új „*jegybankidegen*” funkció is, melyek következtében pénzforgalmi és hitelmonopóliummal bírt. A tervgazdaság zenitjén a

---

<sup>7</sup> A jogszabály kimondta: „Az állami tulajdonba vétel a Magyar Köztársaság kormányának rendeletével megállapított időpontban, később az 1948. évi március hó 31. napjáig történik.”

<sup>8</sup> Vértessy, 2007. p. 67.; Gál (2021) p. 413.

<sup>9</sup> Tomka, 2000. p. 140

<sup>10</sup> Müller, 2014. p. 64

<sup>11</sup> Példának okáért ilyen bank volt: az Angol Magyar Bank, az Általános Váltóüzlet Rt., a Belvárosi Takarékpénztár, a Budapest Székesfővárosi Községi, a Takarékpénztár, a LEBOSZ (Földbirtokrendezés Lebonyolítására Alakult Szövetkezet), a Magyar Általános Bank és Áruforgalmi Rt, a Magyar Általános Hitelbank, vagy a Magyar Forgalmi Bank Rt..

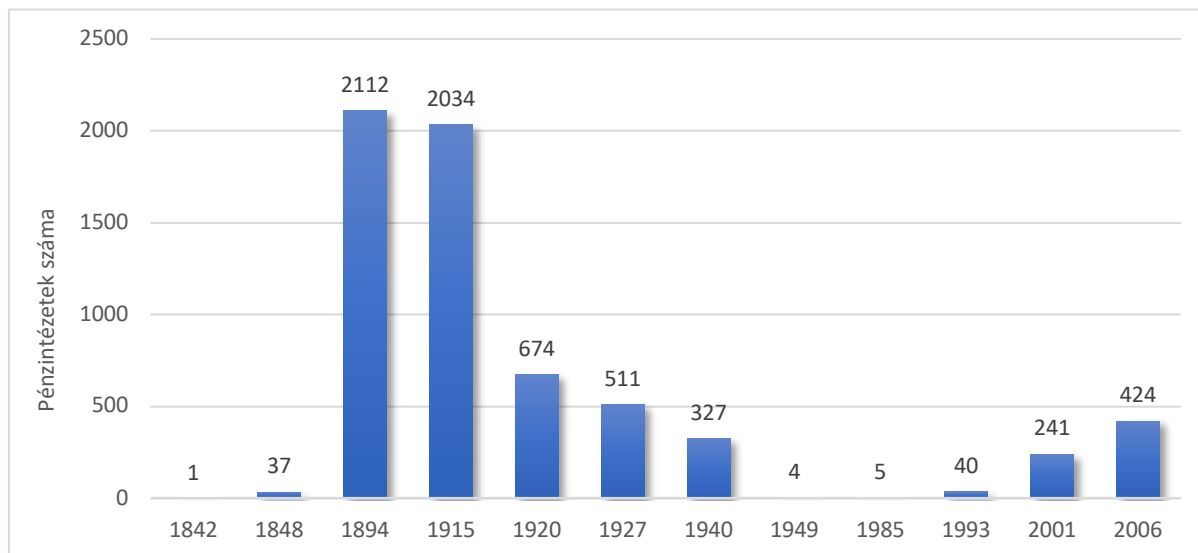
<sup>12</sup> Müller, 2014. p. 64

népgazdasági tervek abszolút elsőbbséget élveztek a monetáris politikával szemben. A kormányzati hierarchiában az MNB autonómiája a Pénzügyminisztérium egyik részintézményének szintjére degradálódott – ráadásul, a pénzügyminiszter mindenkor képviselője (első helyettese) az MNB igazgatóságának elnöki posztját is betöltötte.<sup>13</sup>

### 2.1.2. Szocialista bankrendszer

Szovjet mintára a kelet-közép-európai szocialista országok, így köztük Magyarország is az egyszintű bankrendszer azon altípusát vezette be, melyben a központi bank, a Magyar Nemzeti Bank nem a rendszer kizárólagos szereplőjeként működött, hanem a kereskedelmi banki funkciók egy részét több, tevékenységi területekre szakosodott állami „albank” vagy „leánybank” látta el.<sup>14</sup> Az egyszintű bankrendszer alapstruktúráját tekintve nem változott, de 1987-ig kisebb módosításokon átesett.<sup>15</sup> Az „albankokat” a korábban államosított bankok átszervezéséből és átnevezéséből hozták létre az alábbiak szerint – az 1. ábrán látható, hogy a magyar bankrendszer néhány szereplőre zsugorodott.

**1. ábra: A magyarországi pénzintézetek számának alakulása**



Forrás: Vértessy (2007) p. 233.; Gál (2021) p. 413.

<sup>13</sup> Sipos, 2007. p. 72-76

<sup>14</sup> A nagybankok államosítását még a legnagyobb akkori ellenzéki párt, a Kereszténydemokrata Néppárt képviselőinek többsége is elfogadta (Barotányi, 2010)

<sup>15</sup> Például az 1956. évi 23. törvényrendelet, amely az MNB felügyeleti jogát tisztázza, vagy az 1967. évi 36. törvényerejű rendelet, amely megerősíti a kormány befolyását az MNB működését illetően.

Lásd Sipos, 2007. p. 74.

A Magyar Külkereskedelmi Bank (röviden: MKB) – a Pesti Magyar Kereskedelmi Bank jogutódja – felelt a nemzetközi banki tevékenységekért. Az MKB a jegybank megbízásából bonyolította a külföldi fizetési forgalom majdnem egészét, fontos szerepet betöltve ezzel az egyoldalú szovjet, illetve Kölcsönös Gazdasági Segítség Tanácsán (röviden: KGST) belül kiépített külkereskedelmi orientáció folyamatában.<sup>16</sup>

Az állami és vállalati beruházások pénzügyi lebonyolítására és ellenőrzésére a Magyar Beruházási Bankot hívták életre 1948-ban, feladata elsődlegesen az építőipari vállalatoknak történő hitelnyújtás és számlavezetés volt. 1972-től névváltoztatással együtt (Állami Fejlesztési Bank) bővült a tevékenységi köre.<sup>17</sup>

A „népgazdaság finanszírozására” a Fáy András által még 1839-ben kezdeményezett Pesti Hazai Első Takarékpénztárt államosították, 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 lakossági bankműveletek ellátásának feladatát.<sup>18</sup> A népgazdasági tervek teljesítéshez a Gazdasági Főtanács az egyik legfontosabb célkitűzésként a betétgyűjtést és az ezzel összefüggő propagandát határozta meg. Megjelentek a takarékosagra és a betéthelyezésre biztató propagandaanyagok, amelyek az állami kiadások önfinanszírozással kivitelezett forráskiegészítésként szolgáltak. Kezdetben az OTP üzleti profiljához csak az MNB „leánybanki” szerepéhez tartozó feladatkörök tartoztak, mint a takarékbetét gyűjtés, állami kölcsönügyletek lebonyolítása, hitelnyújtás és folyószámla vezetés – illetve minden olyan feladat, amelyet a kormányzat ad hoc módon kiszervezett a takarékpénztárnak. Például az 1956-os forradalom leverése után bekövetkezett kádári gazdasági paradigmaváltás egyik sajátos lecsapódása volt az OTP tevékenységi körének kibővítése különböző „hangulatjavító szolgáltatással”, mint sportfogadással, totóval, lottóval, nyereményjátékokkal, majd lakossági valuta- és devizaügyletek lebonyolításával.<sup>19</sup> A bank vezetősége különösen nagy befolyással bírt: a konkurens, inkább városi takarékszövetkezetek és a tanácsok (majd önkormányzatok) számláit, a községfejlesztési alapok betéiteit és hiteleit is kötelezően az OTP kezelte.<sup>20</sup>

---

<sup>16</sup> Múlt-kor, 2004

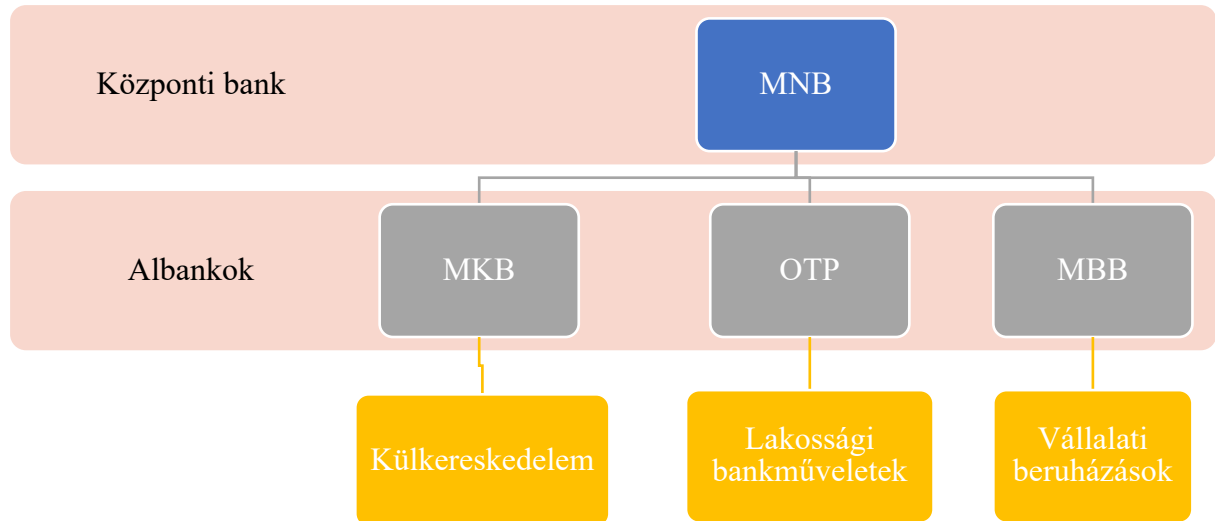
<sup>17</sup> A nemzetközi „nagy testvére” a két évvel korábban létrehozott Nemzetközi Beruházási bank volt, amelynek feladata a KGST tagországok gazdasági fejlődésének és együttműködésének előmozdítása volt. A totális unifikáció érdekében a keleti blokkot tömörítő gazdasági szervezetek elengedhetetlen szerepet játszottak. Lásd Vértessy, 2007. p. 241.

<sup>18</sup> Müller, 2014; Várhegyi — Voszka 2010, p. 154. A Gazdasági Főtanács hatáskörébe tartozott a pénz- és anyaggazdálkodás felügyelete, valamint az árak és bérek szabályozása (ELTE 2006.)

<sup>19</sup> Botos, 2007; Várhegyi — Voszka 2010. p. 155.

<sup>20</sup> Várhegyi, 2011, p. 58.

## 2. ábra: Az egyszintű bankrendszer szocialista altípusa Magyarországon.



Forrás: saját készítés

A szocialista bankrendszerben ezek a bankok a tervgazdaság kijelölt célszámainak teljesítése alá voltak rendelve, vagyis a kamatokat, a hitelek nagyságát, a hiteligénylők kockázati besorolását is a politika határozta meg – tulajdonképpen állami hitelmonopóliumot vezettek be.<sup>21</sup>

## 2.2. AUTARKIÁBÓL FÉL LÁBBAL A KÉTSZINTŰ BANKRENDSZERBEN: 1973-1979

### 2.2.1. Átmeneti időszak

A II. világháborút követően a létrejött szovjet típusú központi tervutasításos gazdaságirányítás és az ezzel szimbiózisba kerülő centralizált bankszektor négy évtizedre megtörte a bankszektor százéves fejlődését.<sup>22</sup> A gazdasági rendszer sajátos jelensége volt, hogy a vállalatokra a folyamatos veszteségtermelés esetén sem vetült rá a csőd árnyéka, ugyanis egy esetleges felszámolás számos munkahely megszűnésével és a tervgazdaságot ért

<sup>21</sup> Bodzási, 2015

<sup>22</sup> Müller, 2014; Sipos, 2007. p. 72.

presztízsveszteséggel járt volna, ami egyértelműen összeegyeztethetetlen lett volna a rezsim által épített politikai narratívával. Az ilyen esetekben az állam különböző intervenciókon keresztül „pénzügyi infúzió” tartotta az adott vállalatot. Politikai nyomásra az MNB számos olyan hitelkérelmet befogadott, amelynek tárgya magas kockázatú, soha meg nem térülő vállalati beruházás volt.<sup>23</sup> Mindennek következményeként említhető a nem hatékony termelés, az innováció teljes hiánya, valamint a jelentős mértékűre duzzadt nem teljesítő vállalati hitelállomány.

Az egyszintű bankrendszer kereteit Müller János szerint már a hatvanas évek közepén útnak indult gazdasági reformtörekvések, valamint a gazdasági mechanizmus 1968. évi reformja is feszegették.<sup>24</sup> Ezzel szemben Szathmáry Ágnes a nyugati pénzintézetek budapesti képviselet-nyitási szándékának kinyilvánítására, a 70-es évek elejére teszi a változás első hullámát.<sup>25</sup> Ugyanakkor a 60-as évek gazdaságpolitikai változásai, reformtörekvései explicit módon nem érintették a bankrendszert és annak struktúráját. Az MNB támogatta a bankszféra kibővítését korlátozott számú nyugati bankkal, azonban a Magyar Szocialista Munkáspárt (röviden: MSZMP) elhalasztott vagy megakadályozott minden ilyen jellegű kezdeményezést. Az MSZMP nyugatpolitikájában bekövetkezett fordulatot a 70-es évek globális változásainak lecsapódásaként értelmezhetjük, melynek egyik kulcsa és fő mozgatórugója az *1973-as olajválság és a KGST fellazulása* volt.

### **2.2.2. Nemzetközi kitekintés: 1973-as olajválság és a nyugati nyitás**

A Szovjetunió politikai attitűdváltása hatással volt az európai KGST tagországok gazdaságpolitikájára is. A KGST-országok kelet-nyugati kereskedelmének központi logikája volt kapitalista országokkal kapcsolatos szovjetek diktálta gazdaságpolitikai elmélet és gyakorlat, amely 1972-73 folyamán gyökeresen megváltozott: a Szovjetunió a nyugati gazdasági kapcsolatok nyitásáról döntött és alapvetően pozitív irányba változtatta meg a KGST-országok és a piacgazdaságok között kiépített viszonyt. Az 1973-ban kirobbant olajválság explicit következménye volt a KGST-országok és a Szovjetunió közti szénhidrogén-kereskedelmi trendváltás: a tagországok által betöltött fellevevőpiaci szerep

---

<sup>23</sup> Szathmáry, 2013

<sup>24</sup> Müller, 2014. Az 1963-as általános amnesztia után a Kádár-rendszer külpolitikai mozgástere lépcsőzetesen bővült, ami implicit módon kihatott a bankrendszerre is (Múlt-kor, 2013)

<sup>25</sup> Szathmáry, 2013. Ilyen nyugati pénzintézetnek tekintem elsősorban az amerikai First National City Bankot (mai Citibank), vagy az olasz Banco di Sicilia-t. A Citibank a kétszintű bankrendszerre való átállásig offshore formában működött Budapesten. Lásd: Tarafás, 2001

jelentősen módosult és a fejlett világ üzemanyag-ellátásához való relációjának súlypontjai szovjet részről áthelyeződtek.<sup>26</sup> A szovjet olajtermelési- és kereskedelmi politikai prioritások átrendeződtek, az export célországok preferenciarendszere ideológiákon túlnyúlóan inkább pragmatikus érdekek mentén alakult.<sup>27</sup>

Mivel a szuperhatalmi státusz megőrzése, valamint a bipoláris világrend fenntartása és építése rendkívül nagy terhet rótt a szovjet költségvetésre, így a keményvaluta-bevételekkel kecsegtető magas világpiaci szénhidrogén energiahordozó árak árnyékában a KGST-piacok ellátása gazdasági terhet jelentett. Az olaj hordónkénti világpiaci ára 3 dollárról 5 dollárra nőtt, 1974 januárjára pedig elérte a 11,65 dollárt, míg a KGST kereskedelmi rendszerben a világpiaci árak változása csak nagyon lassan érezte hatását.<sup>28</sup> A KGST nemzetközi elszámolásában a tranzakciók döntő többségét transzferábilis rubelben, míg kisebb részét konvertibilis valutában bonyolították le.<sup>29</sup> A különbség köztük, hogy míg a konvertibilis valuták esetén világpiaci árakat alkalmaznak a kereskedelmi partnerek, addig a külkereskedelem jelentős részét kitevő transzferábilis rubel forgalomban az árak a bukaresti árelv alapján kerülnek meghatározásra.<sup>30</sup> Az olajárrobbanást követően az új árképzési direktíva, a csúszó árbázis elve alapján lettek az olajárak meghatározva: évente aktualizálták az átlagárszámítást a legfrissebb árral.<sup>31</sup> A KGST-n belüli kereskedelem a tagországok számára is drasztikusan megdrágult: romlottak az import feltételek, aminek explicit következménye volt a Nyugattal – elsősorban az Európai Gazdasági Közösséggel (EGK) – való kereskedelem átértékelése, azaz a *külkereskedelmi reorientáció*. A cserearányromláshoz az olajimportőr országok csak nagy gazdasági terhek árán tudták alkalmazkodni: jelentősen növelniük kellett a szovjet irányú „puha” iparcikkek exportját ugyanannyi olajért cserébe.<sup>32</sup>

---

<sup>26</sup> Szemerkényi, 2007

<sup>27</sup> Az olajválság előtt a prioritási sorrend a következőképpen alakult: hazai (szovjet) fogyasztás – KGST-tagországok fogyasztása – nem kommunista olajimportőr országok. Ez 1974-re megfordult: a nem-kommunista célpiacok olajexport aránya kardinális növekedést mutatott – 1975-re 18,5 százalékkal bővült, míg a szovjet olajexport összességében 12 százalékkal nőtt. Szemerkényi, 2007. p. 136.

<sup>28</sup> Sugár, 2012. p. 82.

<sup>29</sup> Botos, 1981

<sup>30</sup> Az 1958-ban elfogadott úgynevezett bukaresti árelv a világpiaci tendenciák követésén alapszik – Botos Katalin, volt bankügyekért felelős tárca nélküli miniszter 1981-ben tett megfogalmazása szerint „mindez egy monopolista, spekulatív hatásoktól, a konjunktúrális ingadozásoktól megtisztított” formában történt. Az árak meghatározása a tárgyévot megelőző öt év világpiaci árának átlagolásával történt a következő öt évre – tehát egy drasztikus árváltozás is csak a következő évben és ugyanakkora (ötöd) súllyal kerül az átlagszámításba. Lásd Botos, 1981. p. 46.

<sup>31</sup> A forgalom elszámolása a KGST-ben az 1964-től működő Nemzetközi Gazdasági Együttműködés Bank számlarendszerén keresztül, prompt inkasszóval, multilaterális rendszerben működött: a banknál országszámlákat vezettek, amelyek bilaterális alszámlákra bomlottak tovább. Lásd Botos 2018.

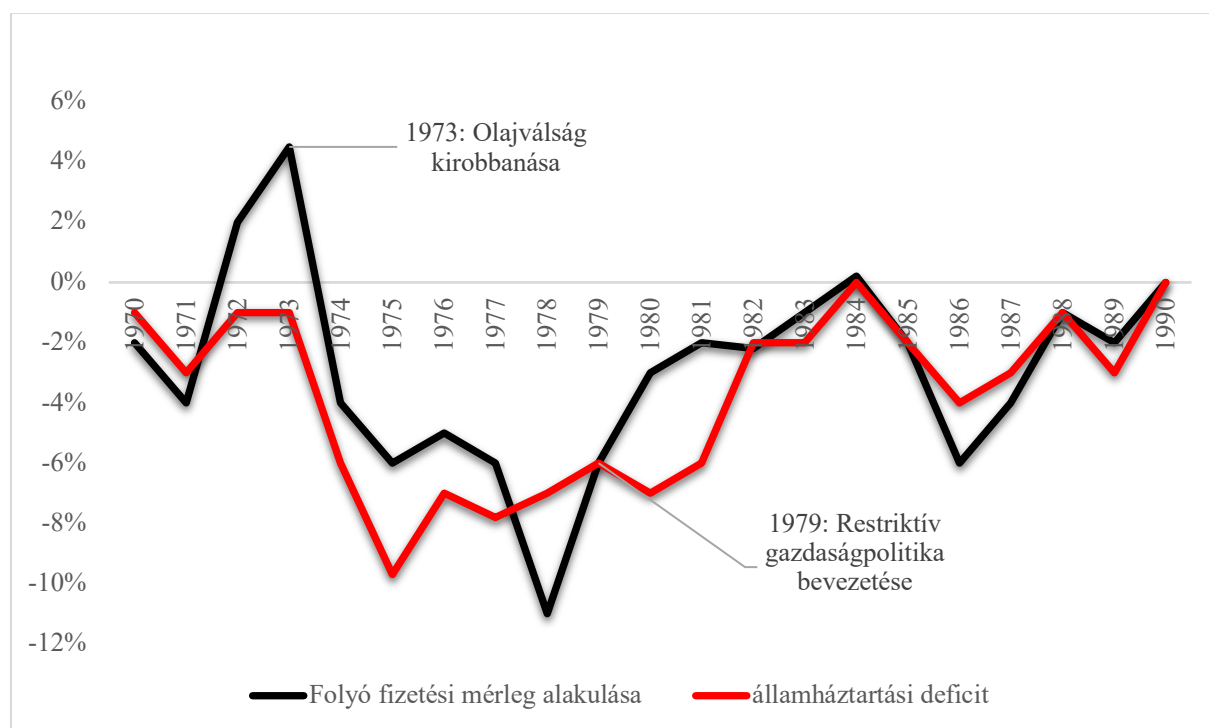
<sup>32</sup> A KGST terminológiában a puha áruk a világpiacon nem, vagy csak sokkal rosszabb feltételek mellett értékesíthető termékeket jelentett. Lásd Köves, 2003

Mindezt jól szemlélteti, hogy a hetvenes évek elejéhez képest, az évtized végére ugyanannyi olajért nyolcszor annyi Ikarus buszt kellett szállítani.<sup>33</sup>

### 2.2.3. Gulyáskommunizmus

A „Kádári-alku” mindezen komoly költségvetési terhek leküzdésén túl még a társadalom széles rétegei számára korábban nem tapasztalt társadalmi felemelkedést, anyagi biztonságot ígért, aminek gyakorlati megvalósítása mögött azonban súlyos hitelekkel finanszírozott költségvetési deficit rejtőzött.

### 3. ábra: GDP-arányos pénzügyi hiányok – folyó fizetési mérleg dollár- és rubelhiánya együtt, valamint az államháztartási mérleg deficitje (%)



Forrás: Giday András (2021) p. 342

Ez a gazdasági állapot Köves András megfogalmazása szerint nagy volumenű nyugati input nélkül nem valósulhatott meg. Mindezen hosszan felvázolt gazdasági körülmények árnyékában közelebb jutottunk ahhoz a válaszhoz, hogy mely tényezők vezettek el a magyar bankrendszer korai „nyugatiasodásához”.

<sup>33</sup> Szemerkényi, 2007. p. 157

Az életszínvonalat megcélzó politikai direktívák eléréséhez újabb és újabb hitelekhez fordultak, amelyeket a régiek törlesztésére fordították. A külkereskedelmi és fizetési mérleg hiányának olcsóbb finanszírozásának céljából 1976-77-ben tárgyalások kezdődtek a magyar állam és az amerikai MERBAN bank között egy közösen tulajdonolt pénzügyintézet létrehozása céljából. Meglátásom szerint a tárgyalás politikai előfeltételeinek megvalósulása és pusztán kezdeményezése is jól tükrözi a magyar külgazdasági reorientáció előrehaladottságát, annak ellenére, hogy végül nem született megállapodás a közös bank létrehozásáról.

1972. októberében a Pénzügyminisztérium kiadta a 28/1972 rendeletét a tulajdoni részvétellel működő gazdasági társulásokról, amely lehetővé tette a közös, magyar-külföldi tulajdonú vállalatok alapítását. Az 1968-as gazdasági mechanizmust megelőzően 14 vegyes (magyar-nyugati) vállalat működött különleges engedéllyel.<sup>34</sup> A gazdasági reform után minden vegyes tulajdonú vállalat az MKB felügyelete alá került, majd 1972-t követően a gombamód szaporodó vegyesvállalatok pénzügyeinek kezelésére az MNB 1979-ben egy új bank létrehozása mellett döntött. Ez lett a Közép-Európai Nemzetközi Bank Rt. (Central European International Bank Co.), közismert nevén CIB bank. Az MNB főrésztulásként 34 százalék tulajdoni részt birtokolt, míg a fennmaradó hányad a kapitalista országok hat – vezető európai, főleg olasz, japán, német, osztrák, francia és japán bankházak – pénzügyintézete között oszlott meg 11-11 százalékos egyenlő mértékben.<sup>35</sup>

Az így létrejött nemzetközi bankkonzorcium által alapított bank volt a szocialista tömb egyetlen többségi nyugati tulajdonban lévő bankja egészen a nyolcvanas évek végéig. A CIB bank alapításának jogi háttérét az állami pénzügyekről szóló 1979. évi II. törvény biztosította, amely alapján Magyarországon külföldi részvétellel – de nem kizárólagos külföldi tulajdonnal – létre lehet hozni bankot vagy pénzügyintézetet.<sup>36</sup> Ez volt a következő állomás a transzformációfolyamatában.

---

<sup>34</sup> Borvendég, 2017. p. 52

<sup>35</sup> Borvendég, 2017. p. 66. A CIB bank több szempontból is unikálisnak számított: a Magyarországon működő külföldi cégeket mentesítette a devizajogszabályok alól, a devizaforgalommal kapcsolatos korlátozások így nem gátolták ezen cégek tevékenységét.

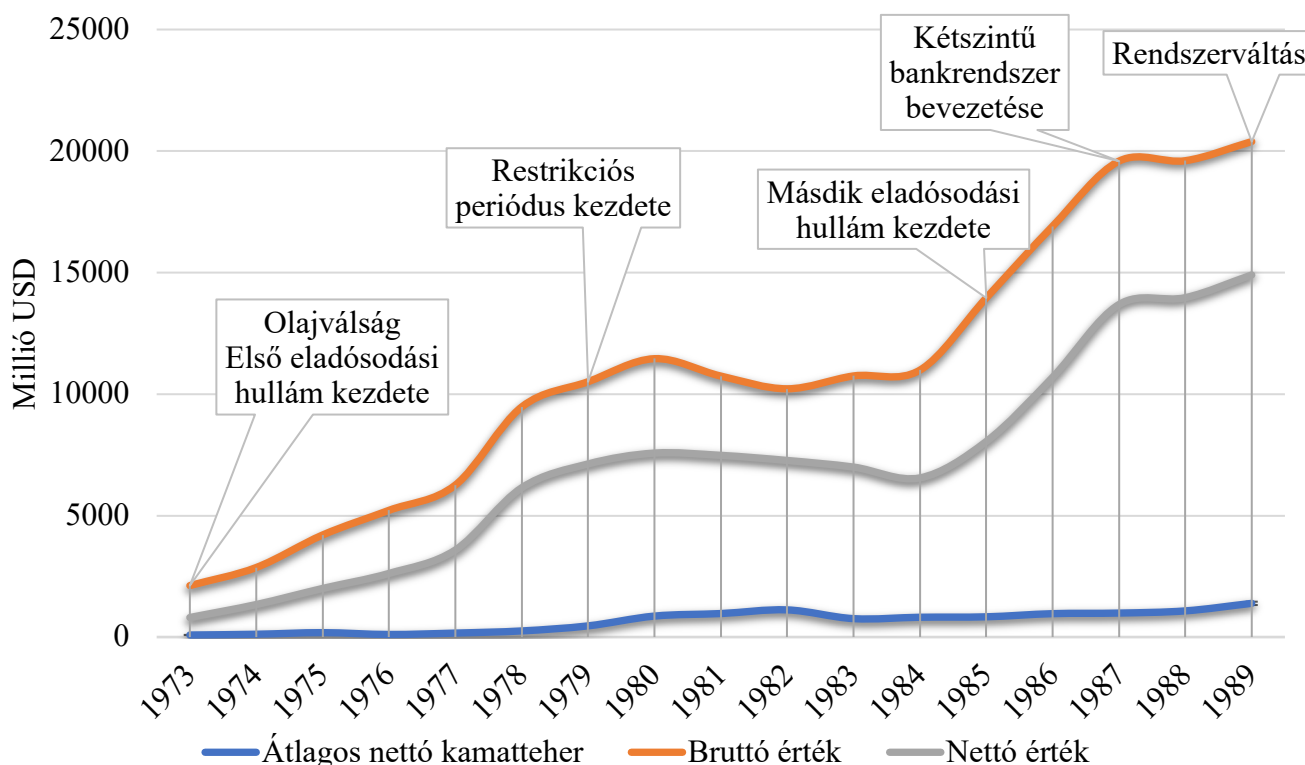
<sup>36</sup> Szathmáry, 2013

## 2.3. KÉTSZINTŰ BANKRENDSZERRE VALÓ ÁTÁLLÁS HAZAI KÖRÜLMÉNYEI: 1980-1987

### 2.3.1. Eladósodási hullámok

Az 1980-as évek közepétől egyre világosabbá vált, hogy a rendszer nem fenntartható. Az ország eladósodottsága kritikussá vált: a bruttó magyar államadósság állománya 1973-ban 2,1 milliárd amerikai dollárt tett ki, míg 1989-re már 20,4 milliárd dollárra duzzadt.<sup>37</sup> Az „első eladósodási hullám” (1973-1979) háttérében a Kádár-rendszer túlfogyasztása és a KGST kereskedelem cserearány-romlása állt.<sup>38</sup> A 80-as évek elejére számos gazdaságpolitikai kiigazításra került sor, de az életszínvonal fenntartása érdekében a politikai vezetés ismét elengedte a gyeplőt: ez volt a „második eladósodási hullám” 1985 és 1989 között.

**4. ábra: A magyar államadósság bruttó, nettó értéke és az átlagos nettó kamatteher millió dollárban kifejezve 1973 és 1989 között.**



Forrás: Szabó Gergely (2016) p. 7. – saját szerkesztés

<sup>37</sup> Mindez GDP-arányosan azt jelentette, hogy 9,2 százalékról (1973) 66,5 százalékra (1989) nőtt a nettó államadósság.

<sup>38</sup> Szabó, 2016. p. 7.

A kereskedelem finanszírozása és a külföldi hitelek felvétele megkövetelte a banki háttér megfelelő kiépítését – erre láthattunk próbálkozást a fentebb említett MERBAN Bank alapításával, illetve megvalósult példát a CIB Bank esetében. A kétszintű bankrendszerhez vezető út következő állomása a bankrendszer válságos helyzetének politikai felismerése: 1982-1983 során három szervezet is létrejött, mely a bankrendszer továbbfejlesztésének alternatíváival foglalkozott.<sup>39</sup>

A már korábban „gazdaságpolitikai kiigazításként” említett adminisztrációs eszközökkel kiereszkolt restriktív gazdaságpolitika rákényszerítette a vállalatokat az erőforrásaik eltitkolására, aminek implicit következménye a gazdasági teljesítmény visszatartása lett. A „második eladósodási hullám” már egy liberalizáltabb és decentralizáltabb tőkeallokációs rendszert hozott magával. A „legvidámabb barakk a lágerben” címet nem adta ingyen a Kádár-rendszer: a devizaadósság számláit a rendszerváltás után nyújtották be – Botos Katalin megfogalmazása szerint.<sup>40</sup>

### 2.3.2. Átállás előkészítése

A csödközeli helyzet rákényszerítette az akkor regnáló politikai vezetést a nemzetközi pénzügyi szervezetek felé való első lépések megtételére: Magyarország 1982-ben csatlakozott a Nemzetközi Valutalaphoz és a Világbankhoz. A Közép-Európai Nemzetközi Bank létrehozása után, az 1980-ban számos fejlesztési és szövetkezeti pénzalapból életre hívott bankszerűen működtetett intézmény került létrehozásra.<sup>41</sup> A bankrendszer fenntarthatatlanságának nyilvánvalósága miatt az MSZMP Központi Bizottsága 1984 novemberi határozatában megfogalmazta a továbbfejlesztés alapelveit, a jegybanki és kereskedelmi banki funkciók intézményes elválasztását: *„Az 1974 után drámaian megjelenő nemzetgazdasági feszültségek arra is rászorították a vezetést, hogy hatásosabb, a népgazdasági tervekhez képest a pénzügyi realitásokat jobban szem előtt tartó irányítási eszközöket keressen. A jegybanki irányítás érdemivé tételét követő álláspont, így legalább szándékként meghallgatásra talált. Persze úgy, hogy lepjünk is, meg ne is, ez fejeződött ki abban a nézetben, hogy úgynevezett másfél szintű bankrendszer jöjjön létre...”* – fogalmazott

---

<sup>39</sup> Szathmáry, 2013. Az MSZMP maga is támogatta a monetáris politika fő céljait, mint a forint értékállóságának megőrzését, illetve a pénzügyi intézményrendszer strukturális átrendezését.

<sup>40</sup> Botos, 2008. p. 23.

<sup>41</sup> Sipos, 2007.

Hetényi István (Magyarország pénzügyminisztere 1980-1986 között).<sup>42</sup> A volt pénzügyminiszter szavai jól tükrözik a „két lépést előre, egyet hátra” attitűdöt, amelyet a bankrendszer megreformálása érdekében folytatott az akkori politikai vezetés.

### **2.3.3. Transzformációs folyamatok lezárása**

A bankrendszer átalakításának kívánt célja a monetáris politikai döntésérvényesítés, a tőkeallokáció és tőkeáramlás lehetőségeinek megteremtése és elősegítése, az üzleti hitelezés megvalósítása volt. Utóbbinál prioritásként a jövedelmezőséget és a 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.<sup>43</sup> Az átállás előkészítésének fontos lépése volt az MNB hitelezési monopóliumának feloldása és a jegybankidegen funkciók egy részének átruházása az erre a célra – rendeleti úton – létrehozott leánybankokra (Innofinance Általános Pénzintézet, Általános Vállalkozási bank és Budapesti Hitelbank).<sup>44</sup> 1985. január 1-től létrehoztak két hiteltagozatot, amelyek 1987. január 1-től kereskedelmi bankokként (a Magyar Hitelbank és az Országos Kereskedelmi és Hitelbank) megörökölték az MNB hiteltagozatra osztott hitel- és betétállományát, valamint az ügyfélkörét is.<sup>45</sup> Két évnyi előkészítést és egy éves szimulációt követően 1987. január 1. Magyarország bankrendszerének átalakítási folyamata lezárult, az ország hivatalosan átállt a kétszintű bankrendszerre.<sup>46</sup>

## **2.4. BANKKONSZOLIDÁCIÓ, REFORM ÉS PRIVATIZÁCIÓ: 1987-1994**

### **2.4.1. Átmeneti időszak és rendszerváltás**

Az állampárthoz közeli nomenklatura a piacgazdaságra való áttérés során könnyen át tudta konvertálni a hatalmi pozícióit gazdasági, vagyoni pozíciókra.<sup>47</sup> Az új politikai vezetés

---

<sup>42</sup> Müller – Kovács – Kovács, 2014. p. 50.

<sup>43</sup> Ábel – Szakadát, 1997

<sup>44</sup> Szatmáry, 2013. p. 366.

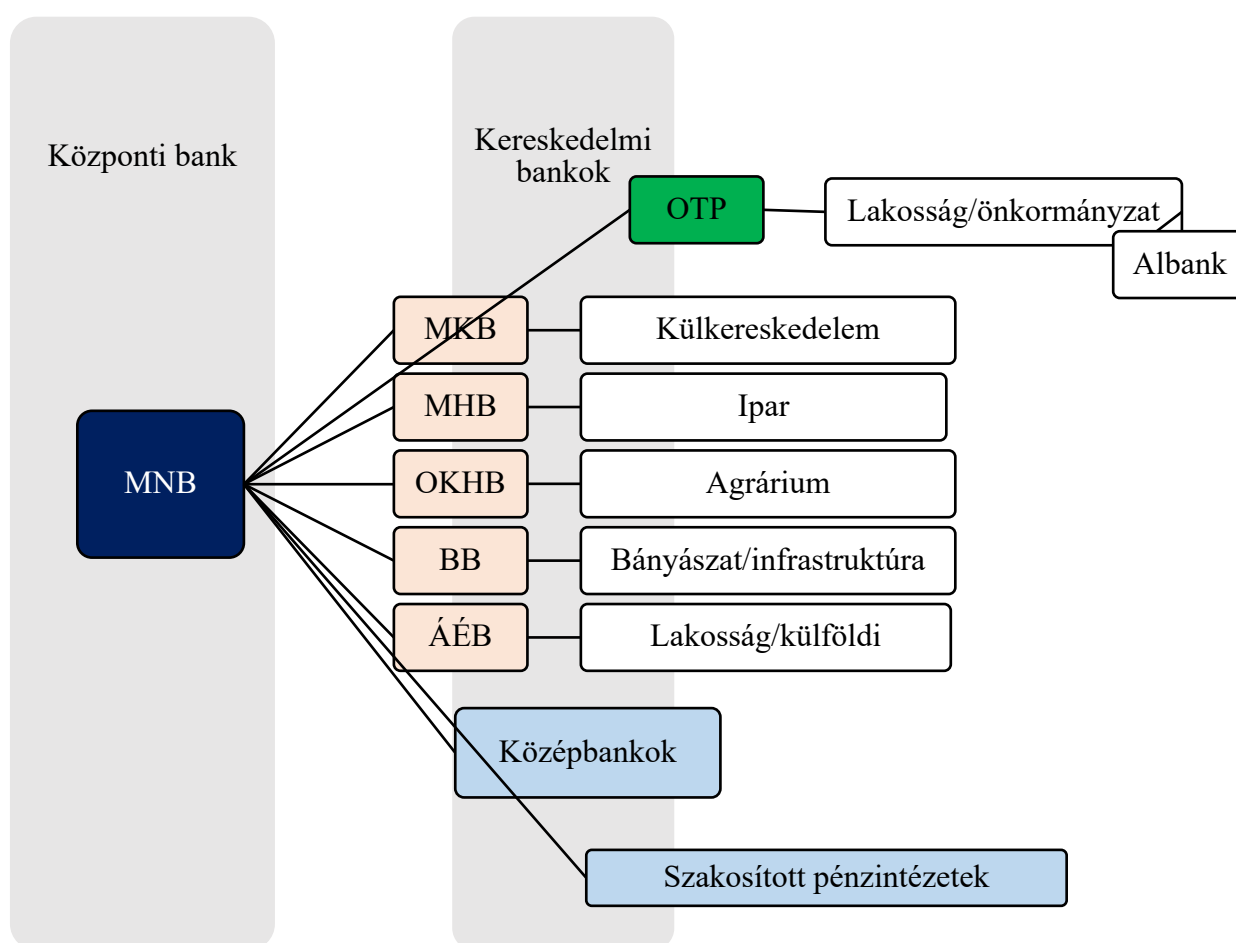
<sup>45</sup> Az Országos Kereskedelmi és Hitelbank (K&H) a mezőgazdaságot, az élelmiszeripart, illetve ezek belkereskedelmi vállalatait foglalta magában, míg a Magyar Hitelbank (MHB) az ipart, az építőipart, a közlekedést, a hírközlést és ezek belkereskedelmi vállalatait fogta össze - ekkor került létrehozásra a Budapest Bank (BB) is, de csak a bányászati és infrastruktúrával kapcsolatos tevékenységet végző vállalatokat örökölt.

<sup>46</sup> Müller, 2014. p. 76.

<sup>47</sup> Botos, 2008

sámára a pénzügyi rendszer stabilizálása jelentette az egyik legnagyobb kihívást.<sup>48</sup> A külföldi bankok 1989-től viszonylag szabadon léphettek be a magyar bankpiacra, de a rendszerváltásra a bankrendszer szereplőinek száma az MNB által alapított vagy abból kivált pénzintézetekre, illetve néhány nyugati bankra szűkölt (5. ábra).

**5. ábra: magyar bankrendszer pillanatképe a kétszintű bankrendszerre való átálláskor (1987)**



Forrás: saját készítés <sup>49</sup>

<sup>48</sup> Belyó 2010. p. 11.

<sup>49</sup> Kiegészítő magyarázat az 4. ábrához: A sárgával jelölt öt részvénytársaságként alapított nagybank (az ÁÉB kivételével) rendelkezett általános kereskedelmi felhatalmazással, főrésztulajdonosuk 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.

Összességében elmondhatjuk, hogy a bankok piaci koncentráció szignifikánsan magas volt, tulajdonképpen néhány bank kezében volt a piac. Majd 1991-ig a bankok száma kétszeresére nőtt, ezzel párhuzamosan pedig csökkent a piaci koncentráció.

**1. Táblázat: A kereskedelmi bankok és speciális pénzügyi intézmények száma (1987–1991)**

|                                             | 1987      | 1988      | 1989      | 1990      | 1991      |
|---------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <i>Kereskedelmi bankok</i>                  | 15        | 16        | 16        | 23        | 32        |
| <i>Nagybank</i>                             | 5         | 5         | 5         | 4         | 4         |
| <i>Középbank</i>                            | 9         | 10        | 9         | 17        | 26        |
| <i>Lakossági bank</i>                       | 1         | 1         | 2         | 2         | 2         |
| <i>Szakosított pénzügyi intézmény</i>       | 6         | 8         | 8         | 8         | 5         |
| <b><i>Pénzügyi intézmények összesen</i></b> | <b>21</b> | <b>24</b> | <b>24</b> | <b>31</b> | <b>37</b> |
| <i>Ebből vegyes és külföldi</i>             | 3         | 3         | 8         | 9         | 15        |

Forrás: Nyers – Lutz (1992) p. 12.

**2. Táblázat: A mérlegfőösszeg megoszlása bankcsoportonként, százalékban (1987–1991)**

|                                             | 1987       | 1988       | 1989       | 1990       | 1991       |
|---------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <i>Kereskedelmi bankok</i>                  | 98,44      | 97,47      | 97,11      | 97,92      | 99,25      |
| <i>Nagybank</i>                             | 58,17      | 53,26      | 52,03      | 48,21      | 42,36      |
| <i>Középbank</i>                            | 4,68       | 6,1        | 7,24       | 13,74      | 22,12      |
| <i>Lakossági bank</i>                       | 35,59      | 38,11      | 37,84      | 35,97      | 34,77      |
| <i>Szakosított pénzügyi intézmény</i>       | 1,56       | 2,53       | 2,89       | 2,08       | 0,75       |
| <b><i>Pénzügyi intézmények összesen</i></b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |

Forrás: Nyers – Lutz (1992) p. 12.

Az 1. táblázatban látható méret szerinti besorolás a 2. táblázat kiegészítésével nyer igazán értelmet: látható, hogy 1987 és 1989 között ugyanaz az öt bank osztozott a piac több,

mint 50 százalékan.<sup>50</sup> Ezzel szemben a megjelenő „középbankok” csak a rendszerváltás után tudtak nagyobb piaci részesedést szerezni, de az egy középbankra jutó mérlegfőösszeg megoszlását vizsgálva nem nőtt a súlyuk.<sup>51</sup> Továbbá a vegyes vagy kizárólagos külföldi tulajdonosi háttérrel bíró pénzüintézetek száma is látványosan nőtt a rendszerváltáskor beindult privatizációs hullám elején (5. ábra). A lakossági bankpiac egyedi helyzetéről később lesz szó.

A szocialista rezsim letűnésével a tényleges érdekképviselői szervek és társadalmi csoportok adminisztrációs vagy politikai akadály nélkül jöhettek létre. A már egyre erősödő igény egy bankokat összefogó szervezetre az átállás után két évvel megvalósult: 1989-ben bejegyezték a Magyar Bankszövetséget – az alakuló ülésen 22 pénzüintézet vett részt.<sup>52</sup> 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 tekintettek az állami tulajdon elvesztésére, hogy azzal a kormány értékes politikai és gazdasági befolyásról mond le.<sup>53</sup> Részükről a nagybankok privatizációja – mind politikai, mind szakpolitikai szempontból – egyenesen nemzetstratégiai hibaként lett beállítva. A bírálók számára a pénzüpolitika autonómiájának megőrzése, a jelentős külföldi befolyásszerzés megakadályozása és az állami kasszát gyarapító számottevő banki jövedelmek egyaránt elsődleges szempontnak minősültek. A politikai körülményeknek köszönhetően a korábban létrehozott érdekvédelmi szervezet felértékelődött mind a bankok, mind az új kormány szemében.

#### **2.4.2. Predesztinált bankválság és privatizáció**

Átlépve a piacgazdaságba a bankrendszer átállását számos kódolt érdekkonfliktus kísérte mind a strukturális és gazdasági változások, mind a privatizációs folyamatok és a politikai érdekérvényesítés tekintetében. A bankrendszer vele született betegségei között elsőként lehet említeni a nagy kereskedelmi bankok (K&H, BB, MHB) által örökölt hitelfortfoliót és az ügyfélkör minőségét: a hitelfortfolió egy-egy ágazat vagy iparág

---

<sup>50</sup> Ez az öt bank a fent említett, MNB által alapított célbankokat és hiteltagozatból lett bankokat takarja.

<sup>51</sup> Középbanknak számított: Agrobank Rt., Általános Vállalkozási Bank Rt., Befektetési és Forgalmi Leánybank, Építőipari Innovációs Bank Rt., Interbank Rt., Investbank Rt., Kisvállalkozási Bank Rt., Merkantil Bank Rt. Mezőbank Rt., Postabank Rt. vagy az Unicbank Rt.

<sup>52</sup> A Bankszövetségnek tagja lehet minden versenypiacon működő pénzüintézet (bank, takarékszövetkezet, szakosított pénzüintézet), amelynek alaptőkéje meghaladja az 500 millió forintot. Lásd Müller – Kovács – Kovács, 2014. p. 56.

<sup>53</sup> Várhegyi 2001; Várhegyi – Voszka 2010, p. 161

vállalatainak hiteleit fogta össze, így magas volt az ebből fakadó kockázat. A rendszerváltáskor örökölt hitelek között eleve sok tartozott veszteséget termelő gazdasági szereplőkhöz, az átalakulást kísérő recesszió „exponenciálisan” rontotta a hitelportfoliók minőségét. Az átvett hitelállomány jelentős részét – közel 40 milliárd forintot – a rossz hitelek tették ki,<sup>54</sup> melyek mögött olyan állami vállalatok álltak, amelyeket folyamatos veszteségeik ellenére az állam „pénzügyi infúzió” tartott az MNB-n keresztül folyósított hitelekkel. Az ágazati kockázaton és a rossz hitelállományon túl, a szakmai vezetés „hozzá nem értéséből” fakadóan, a saját hitelezési gyakorlatuk révén is szert tettek rossz hitelekre: megjelent az állományváltozási probléma.

A likviditási problémák kialakulása elkerülhetetlenek volt, hiszen a vállalatok közvetett állami támogatásának fenntartása elemi érdeke volt a 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.<sup>55</sup> A rossz adósok továbbfinanszírozása azonban fokozta és központi kérdéssé tette a körbetartozás és a beszállítói sorban állás jelenségét.<sup>56 57</sup> 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 1 100 nagyvállalatnál (3. táblázat).

**3. táblázat: Nagy adósok tartozása 1987–1992 között**

|             | <i>Tartozás (milliárd forint)</i> | <i>Vállalatok száma</i> |
|-------------|-----------------------------------|-------------------------|
| <i>1987</i> | 14                                | 82                      |
| <i>1988</i> | 46                                | 208                     |
| <i>1989</i> | 73                                | 314                     |
| <i>1990</i> | 90                                | 432                     |
| <i>1991</i> | 159                               | 1 021                   |
| <i>1992</i> | 197                               | 1 097                   |

Forrás: Marsi – Pap (1993) p. 12.

<sup>54</sup> Ábel – Szakadát 1997. p. 646.

<sup>55</sup> Mikó 2015. p. 170.; Belyó 2010. p. 11.

<sup>56</sup> A sorban állás hitelállományának többségi hányada 25-30 nagy, állami tulajdonú, főleg gépipari, könnyűipari, fémipari-kohászati vállalatoknál és bányáknál összpontosult, s egyes számítások szerint meghaladta a 127 milliárd forintot. Lásd Ábel – Szakadát 1997. p. 638.

<sup>57</sup> Szathmáry, 2013. p. 370

A bankok nem tudták behajtani a tartozásaikat, hiszen a vállalatok csődje esetén kénytelenek lettek volna leírni a veszteséget, ami önmaguk csődfenyegetését jelentette. Az ügyfelek 1 százaléknál volt a hitelállomány 40-50 százaléka, a rossz hitelállomány pedig közel 60 százaléka nagyjából 50 vállalat mögött volt – a 3. táblázat jól szemlélteti a tartozások növekedésének dinamikáját.<sup>60</sup> A nagybankok ügyfeleinek ágazati diverzifikációja a KGST megszűnésével nagyon komoly kockázatot hordozott magában. Király Júlia az 1995-ben megjelent tanulmányában ennek megfelelően azt állítja, hogy „az MNB-től örökölt, már az indulás pillanatában túladosodott ügyfelek az 1990-1991 évek során – részben talán szükségszerűen – nem mérséklődő finanszírozása, egyben további túlf finanszírozása járult hozzá döntő mértékben a banki portfóliók romlásához”.<sup>61</sup>

A rossz adósoknak jutatott hitelek további bővüléséhez hozzájárult az az érdekes privatizációs eljárás is, hogy a rossz adósok (nagyvállalatok) elkezdtek banki részvényeket lejegyezni – így a bankok vezetőtestületében kaphattak helyet. A krízis túlnőtt a monetáris politika hatáskörén és a Pénzügyminisztériumnak be kellett avatkoznia. Kötelezték a bankokat csődeljárások elindítására a nemfizető adósokkal szemben a tőke megfelelési mutató 8 százalékos értékének elérésére.<sup>62</sup> A kormány célja a rossz hitel állomány újbóli felépülésének lett. Az Antall-kormány kormányzati direktívája szerint a bankok privatizációja előtt a bankok hitelportfólióját kellett konszolidálni. A stratégia alapelve szerint „alaptőke-emeléssel, készpénzzel kell javítani a bankok működési feltételeit”.<sup>63</sup> A nagybankok privatizációs folyamata lépcsőzetesen került végrehajtásra: az állam által kiválasztott stratégiai befektetők először tőkeemeléssel szerezhettek részesedést, majd az állami részesedés megvételével.<sup>64</sup>

---

<sup>60</sup> Marsi – Pap 1993, p. 12.

<sup>61</sup> Király, 1995. p. 9.

<sup>62</sup> Ez úgynevezett pénzintézeti törvény (1991. évi LXIX törvény) keretében történt.

<sup>63</sup> Várhegyi, 1998. p. 910.

<sup>64</sup> A KGST megszűnésével a tönk szélére került számos nagyvállalat: Magyar Hitel Bank és Magyar Kereskedelmi Bank voltak a legrosszabb állapotban

**4. táblázat: A piaci struktúra változása a koncentráció és tulajdonosok szerint**

|                                                           | <i>1990</i> | <i>1993</i> | <i>1994</i> | <i>1995</i> | <i>1996</i> | <i>1997</i> | <i>1988</i> | <i>1999</i> | <i>2000</i> |
|-----------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <i>A legnagyobb öt bank részesedése (százalék)</i>        | 83          | 69          | 64          | 61          | 59          | 56          | 54          | 55          | 53          |
| Többségi külföldi tulajdonú bankok részesedése (százalék) | 0           | 0           | 0           | 0           | 14          | 24          | 29          | 30          | 30          |
| Többségi külföldi tulajdonú bankok száma                  | 0           | 0           | 0           | 0           | 2           | 3           | 3           | 4           | 4           |
| <i>A legnagyobb tíz bank részesedése (százalék)</i>       | 93          | 84          | 81          | 80          | 77          | 74          | 69          | 74          | 73          |
| Többségi külföldi tulajdonú bankok részesedése (százalék) | 5           | 9           | 11          | 13          | 32          | 42          | 42          | 45          | 46          |
| Többségi külföldi tulajdonú bankok száma                  | 2           | 4           | 4           | 4           | 7           | 8           | 8           | 8           | 8           |
| <i>Többségi külföldi tulajdonú bankok száma a piacon</i>  | 12          | 17          | 19          | 18          | 24          | 25          | 25          | 25          | 26          |

Forrás: Várhegyi (2001) p. 593.

A 4. táblázat világosan szemlélteti a külföldi szereplők megjelenésének dinamikáját a magyar bankpiacon. A privatizáció 1994-ben vett nagyobb lendületet, a korábban említett portfóliótisztítás után kaptak lehetőséget a stratégiai befektetők az akvizíciókra (5. táblázat). Mindezzel párhuzamosan a bankalapítások is folyamatosak voltak (4. Táblázat).

**5. táblázat: A magyar bankpiac legnagyobb szereplőinek tulajdonosi struktúrájának változása és piaci pozíciója 1993-ban**

| <i>Bank</i>                         | <i>Magántulajdonná<br/>válásának ideje</i> | <i>Piaci részesedés 1993-<br/>ban (százalék)</i> | <i>Magántulajdonná<br/>válásának módja</i> |
|-------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <i>OTP Bank</i>                     | 1995                                       | 31,6                                             | privatizáció                               |
| <i>Magyar Hitel Bank</i>            | 1996                                       | 13,6                                             | privatizáció                               |
| <i>Magyar Külkereskedelmi Bank</i>  | 1994                                       | 9,1                                              | privatizáció                               |
| <i>Kereskedelmi és Hitelbank</i>    | 1997                                       | 8,8                                              | privatizáció                               |
| <i>Postabank</i>                    | 1990                                       | 6,4                                              | privatizáció                               |
| <i>Budapest Bank</i>                | 1995                                       | 6                                                | privatizáció                               |
| <i>CIB Bank</i>                     | 1979                                       | 4,2                                              | zöldmezős<br>beruházás                     |
| <i>Inter-Európa Bank</i>            | 1989                                       | 1,5                                              | privatizáció                               |
| <i>Citibank</i>                     | 1986                                       | 1,4                                              | zöldmezős<br>beruházás                     |
| <i>Magyar Takarékbank</i>           | 1997                                       | 1,4                                              | privatizáció                               |
| <i>Unicbank</i>                     | 1986                                       | 1,4                                              | zöldmezős<br>beruházás                     |
| <i>Mezőbank</i>                     | 1997                                       | 1,3                                              | privatizáció                               |
| <i>Általános Értékforgalmi Bank</i> | 1990                                       | 1                                                | privatizáció                               |

Forrás: Ábel – Szakadát (1997); Szathmáry, (2013); Várhegyi, (1998); Várhegyi (2001); Király (2016a)

A pirossal jelölt állami nagybankok többségének privatizációja a Horn-kormány alatt került lezárásra. A zölddel jelölt bankok esetében pedig csak részleges privatizációról beszélhetünk. Az állam bankpiaci tulajdonosi szerepből történő visszavonulása gyorsított ütemben zajlott le 1995-re, így „[...] 40 százalékkal csökkent az állami tulajdon részaránya a bankrendszer összesített jegyzett tőkéjéből”.<sup>65</sup>

<sup>65</sup> Müller – Kovács – Kovács, 2014. p. 71.

## 2.5. OTP ÁTALAKULÁSA: 1987-1999

### 2.5.1. Takarékpénztárból óriásbank

A szocialista bankpénztár egyik fő terméke a rögzített, évi egyszeri kamatfizetésű takarékbetétkönyv volt, mely a lakossági megtakarítások 90 százalékát fedte le.<sup>66</sup> A lakossági betétek felszívása és a minél több korosztály elérése érdekében az OTP takarékbetét termékpalettája 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.<sup>67</sup> Az OTP ezeken felül – Várhegyi Éva megfogalmazásában<sup>68</sup> – „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 kedvezményezetteket 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. A piaci versenyhelyezethez történő alkalmazkodás számos szerkezeti átalakítást tett szükségessé, így például a bankidegen funkciók (pl. szerencsejáték) leválasztását, a kamatpolitika liberalizációját, a termékpaletta bővítését, a politikai nyomásgyakorlás és befolyás minimalizálását.<sup>69</sup> A szocialista rendszerből örökölt kiváltságos feladatkörök azonban még az ezredforduló után is piaci versenyelőnyt jelentettek. Ékes példája ennek a készpénzáttutalási megbízások köre, amely

---

<sup>66</sup> Várhegyi – Voszka 2010, 153. Ez a részesedés még a nyolcvanas években is 65-70 százalék körüli volt.

<sup>67</sup> 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).

<sup>68</sup> Várhegyi – Voszka 2010, 155.; Potoczki 2017. Ekkor alakult meg az intézményen belül a Sportfogadási és Lottóigazgatóság, amely a rendszerváltás után önálló szervezetként működött tovább (Szerencsejáték Rt.).

<sup>69</sup> A politikai befolyást nyilvánvalóan nem lehetett teljesen megszüntetni, hiszen ekkor még állami tulajdonban állt a bank.

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 történő alakulás tekinthető, melynek értelmében 1990. december 31-től Országos Takarékpénztár és Kereskedelmi Bank Rt. (röviden: OTP Bank) néven működött a pénzügyintézet. Az átalakítás részeként a különböző speciális tevékenységi részlegeket újonnan létrehozott leányvállalatokba szervezték ki.<sup>70</sup> A politikai „felügyelet” ugyan nem szűnt meg, de – a társasági törvényeknek megfelelően – az intézményt többszemélyes 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.<sup>71</sup> Az Antall-kormány például Terták Elemért bízta meg azzal, hogy elnöke-vezérigazgatóként menedzselje a kormány által indított kisvállalkozói hitelprogramot, amihez szükség volt a kisvállalatok banki kapcsolatának fejlesztésére is.<sup>72</sup> Az adóminősítési rendszer kezdetlegessége és kiforratlansága azonban súlyos gazdasági és társadalmi károkat okozott. A félresiklott befektetések elhíresült esetei voltak a „biogilisztá- és biohumusz-hitelek”. Udvardi János, az OTP akkori ügyvezető igazgatójának beszámolója szerint akkora politikai nyomás volt a pénzügyintézetben, hogy az ilyen konstrukciókat akár soron kívül is támogatniuk kellett.<sup>73</sup>

Az OTP jövője – a bank méretéből fakadóan – közvetlen hatással volt az egész bankszektor alakulására. Várhegyi Éva szerint a bank a kamatpolitikájával és a bankközi pénzügyi aktivitásával akár még a monetáris politikai célok megvalósulását is képes volt befolyásolni.<sup>74</sup> Kormányzati berkeken belül felmerült a bank feldarabolásának a lehetősége is, mégsem mertek hozzányúlni, mivel a magyar lakosság jelentős része az OTP-ben vezette a számláját és intézte a pénzügyeit.<sup>75</sup> A bank sorsa nemzetstratégiai kérdéssé vált, ugyanakkor önmagában a mérete is piaci torzulásokhoz vezethetett volna.<sup>76</sup>

A bankrendszer kétszintűvé válásakor kialakult kereskedelmi banki struktúrát próbára tették az átalakulási válság nehézségei és a verseny a külföldi bankokkal. A magyar részesedés visszaesett: eleinte az öt bankóriás (MHB, OKHB, MKB, BB és az OTP) birtokolta a teljes

---

<sup>70</sup> Itt említhető a brókerceg, a biztosító vagy a lízingtársaság létrehozása (Csányi 2005, p. 4.).

<sup>71</sup> Bogár 2003.

<sup>72</sup> Tóth 2017, 31. Terták 1990-1992 között irányította elnök-vezérigazgatóként az OTP Bankot (Várhegyi 1996).

<sup>73</sup> Szabó 2012. A közel 45 ezres károsult, adós súlyos presztízsveszteséggel járt a bank számára.

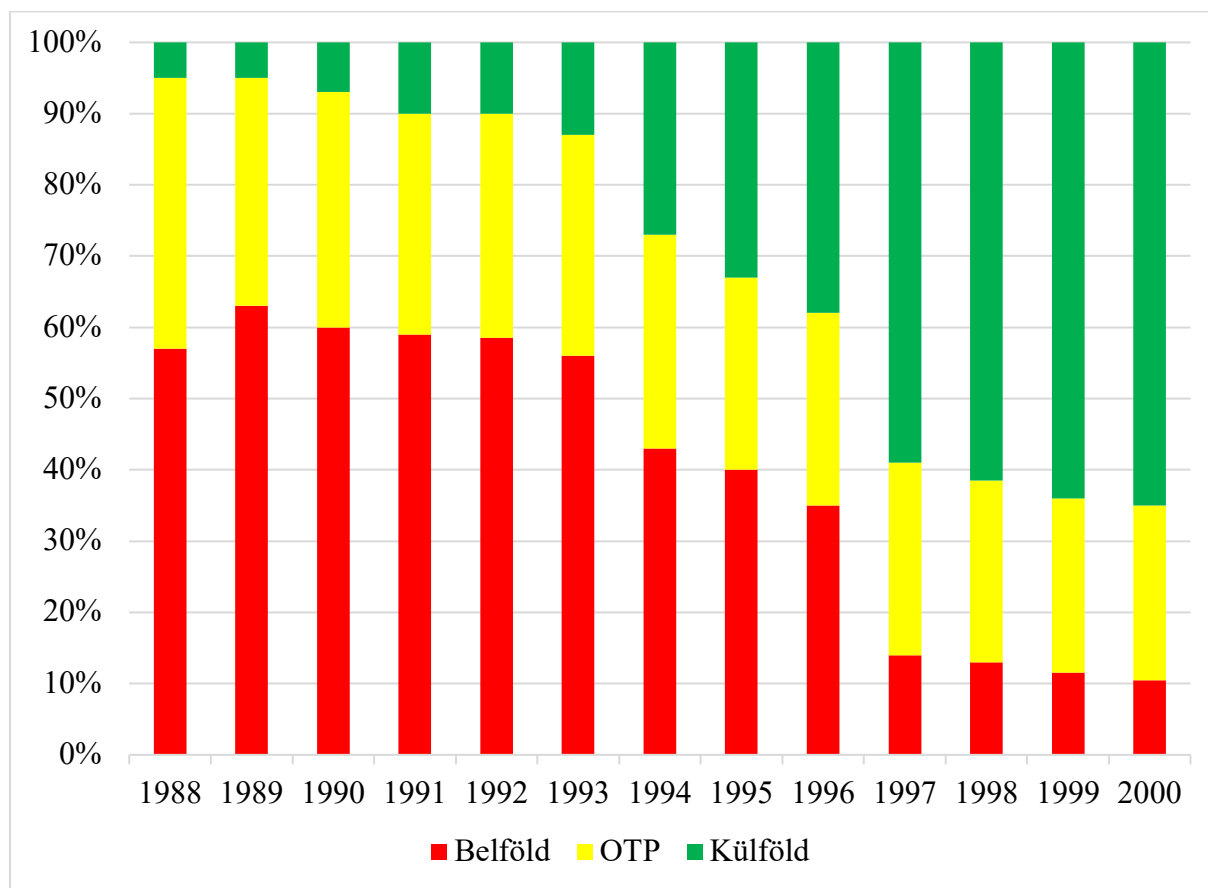
<sup>74</sup> Várhegyi – Voszka, 2010, p. 160

<sup>75</sup> Várhegyi 2011, p. 58

<sup>76</sup> Bogár 2003

piac közel 90 százalékát, az 1990-es évek derekán viszont a részesedésük már csak épphogy meghaladta a 60 százalékot.<sup>77</sup> A 6. ábrán láthatjuk, hogy a privatizációval párhuzamosan lépcsőzetesen csökken a belföldi tulajdonú bankok részesedése.

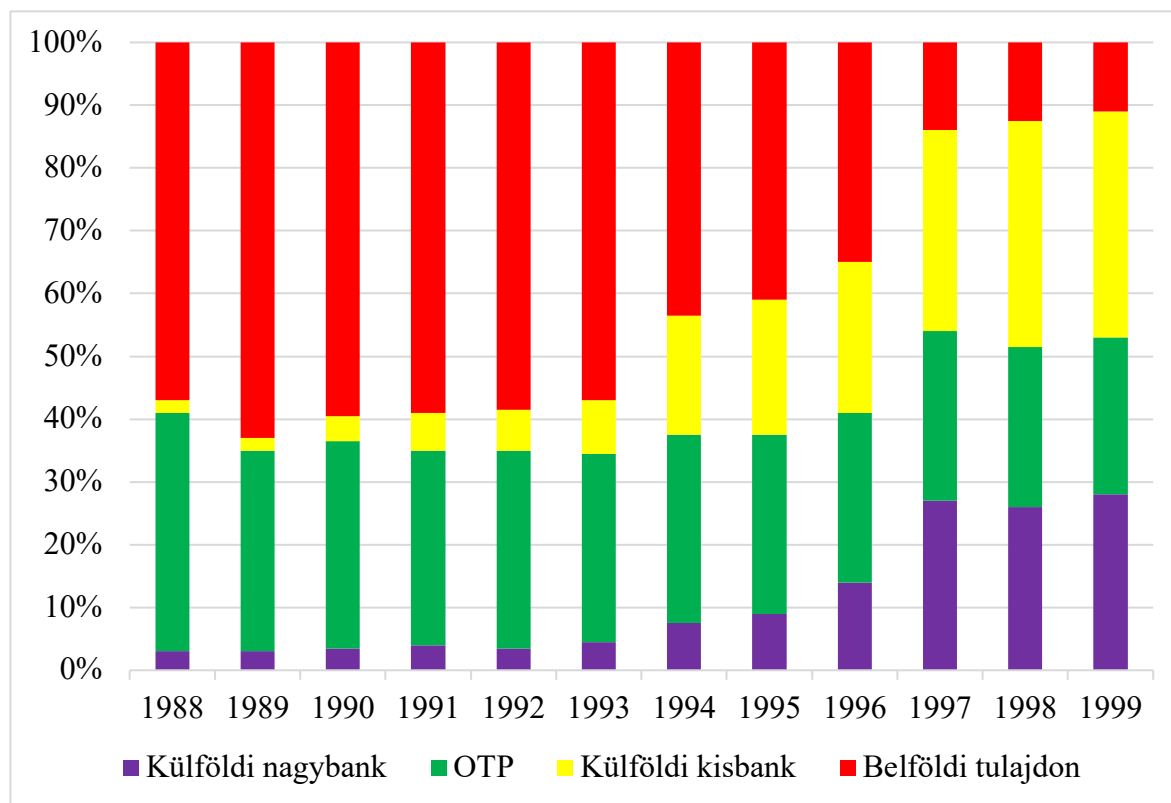
**6. ábra: Belföldi és külföldi tulajdonú bankok és az OTP mérlegfőösszeg alapú piaci részesedése**



Forrás: Király (2016a) p. 32.

<sup>77</sup> Király 2016a, 32

**7. ábra: A belföldi bankok, az OTP, a külföldi nagy- és kisbankok piaci súlya mérlegfőösszeg alapján 1988 és 1999 között**



Forrás: Király (2016b) p. 734.

A 5. és 6. ábrán látható, hogy a külföldi nagybankok megjelenésére egészen a privatizáció felgyorsulásáig várni kellett. A hazai tulajdon lassan eltűnt a piacról és megjelentek a külföldi stratégiai befektetők. A privatizációs tevékenységeken túl továbbá jelentős volt a bankalapítások száma is. Várhegyi Éva úgy fogalmazott, hogy: „Magyarországon tehát nem a belépés nehéz a bankpiacra, hanem a piac meghódítása, a hosszabb távú rentabilitást és versenyképességet biztosító üzleti volumen megszerzése”.<sup>78</sup> 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.

<sup>78</sup> Várhegyi 1995. p. 3.

### 2.5.2. 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 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 távoltartani 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 köszönhetné, hogy akkor is megőrizte vezető pozícióját, amikor a kereskedelmi bankok figyelme – kétéves késéssel – a lakossági üzletág felé kezdett fordulni.<sup>79</sup>

Az OTP kivételes szerepének köszönhetően felkerült a tartósan állami résztulajdonban maradó bankok listájára, amely státuszt a Boross-kormány kezdeményezésére felülvizsgálták.<sup>80</sup> Annak ellenére, hogy a bank nem szenvedett tőkehiányban, Boross Péter kormánya 1994 áprilisában 5 milliárd forint kölcsöntőkét adott az OTP-nek, és még ugyanabban az évben, de már a kormányváltást követően, újabb 5 milliárddal emelték a bank jegyzett tőkéjét, cserében viszont fennmaradtak a politikai elvárások, amelyek érvényesítésére tett próbálkozásokra számos alkalommal sort került.<sup>81</sup> 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 szavazatra esett vissza. Sokak meglepetésére azonban a stratégiai befektetőnek számító Soros-alapítvány vételi ajánlatott tett a bank részvényeinek 25 százalékára. A bankvezetés

---

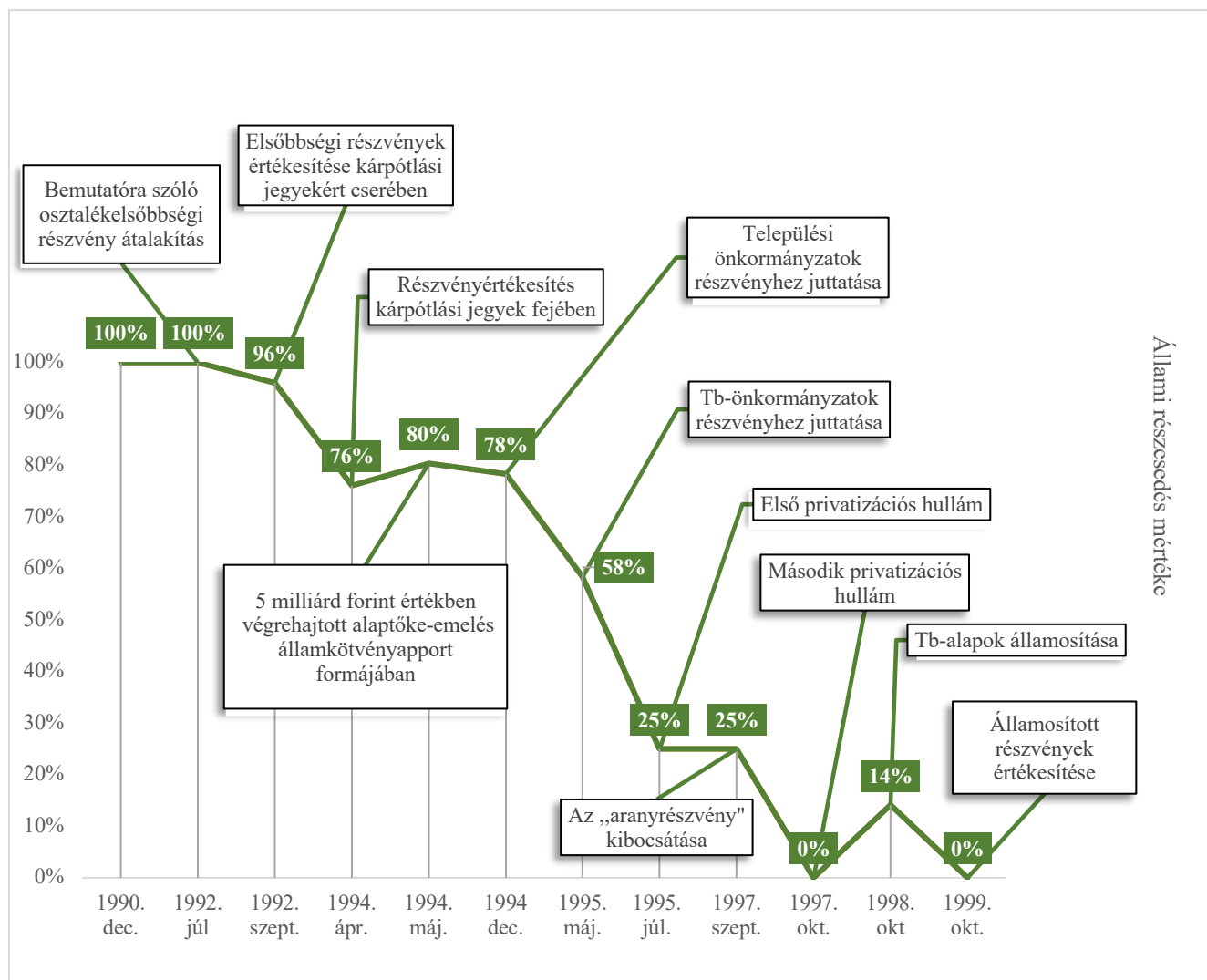
<sup>79</sup> Bogár 2003

<sup>80</sup> Várhegyi – Voszka 2010, 161

<sup>81</sup> Gulyás 2019 idézi MTA 1995. Lásd Bokros Lajos kísérlete az elnök-vezérigazgatói pozíció szétválasztására, vagy az első Orbán-kormány TB alapok részvényeinek államosításából fakadó befolyásszerzésre tett kísérlete (Várhegyi– Voszka 2010, 164)

lobbitevékenységének köszönhetően azonban az ajánlatot végül elutasították.<sup>82</sup> 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.<sup>83</sup>

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



Forrás: saját szerkesztés Csányi (2005) p. 3 és OTP Bank (é.n.) felhasználásával

<sup>82</sup> Nagy – Palkó 2017.; Várhegyi – Voszka 2010, p.162.

<sup>83</sup> 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.).

A 8. ábrán látható, hogy a kormány 1992-ben kárpótlási jegyek felhasználásával szavazati jogot nem biztosító részvényt ruházott át, majd 1994-ben 20 százalék törzsrészvényt értékesített kárpótlási jegyekért cserébe, 3:2 átváltási arányban.<sup>84</sup> Hasonlóan, OTP-bankrészvényekkel (2 százaléknival) kompenzálta az Állami Vagyongazdálkodási Rt. 1994 végén az önkormányzatokat a bankhoz került belterületi ingatlanjaikért. Egy évvel később további 10-10 százaléknyi részvény 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 részvénytöredékeket, a tulajdonosi kör bővítésével azonban csökkent a kormányzat érdekérvényesítő képessége.<sup>85</sup>

Az OTP-részvények értékesítése közel 10 milliárd forint bevételt jelentett az államkasszában. 1995-ben a bankrészvényeket bevezették a pár évvel korábban újraindított Budapesti Értéktőzsdére 115 forintos bevezetési árfolyamon.<sup>86</sup> Az államadósság refinanszírozási igénye által vezérelt, a privatizációs bevételeket fokozni kívánó kormány felismerte, hogy az érdekérvényesítéshez nem szükséges magas állami részesedés, hanem a vállalatok stratégiai kérdéseiben egy-egy különleges jogokat megtestesítő részvénnyel (úgynevezett „aranyrészvénnyel”) is képes a legfontosabb döntéseket befolyásolni. Ennek megfelelően az állam értékesítette az OTP-ben meglévő maradék, 25 százalékos tulajdoni hányadát.<sup>87</sup> Valójában a bank teljes privatizációja várható volt 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: *„Szerencsénk volt, bár ehhez persze volt némi közöm. Tudtam, hogy a Mol-részvények 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 részvényeit.”*<sup>88</sup> A gyakorlatban azonban az „aranyrészvények” mégsem biztosítottak érdemi lehetőséget a

---

<sup>84</sup> OTP Bank n. d.; Bogár 2003,

<sup>85</sup> Ezt illusztrálta a bank elnöki és vezérigazgatói posztjának szétválasztására tett pénzügyminiszteri kísérlet bukása: a bank közgyűlésén Bokros Lajos pénzügyminiszter kezdeményezésének a sikerét – az állami részvények kinyomtatásának elfelejtésén túl – az önkormányzatok ellenszavazata is akadályozta (Bogár 2003).

<sup>86</sup> MH – MTI 2020.

<sup>87</sup> OTP Bank é.n.

<sup>88</sup> Bogár – Gavra 2004.

kormányzatnak a stratégiai döntések befolyásolására; azok alakítására szinte kizárólag a menedzsment rendelkezett megfelelő jogosítványokkal.<sup>89</sup>

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.<sup>90</sup> A korábbi vagyonjuttatás 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.<sup>91</sup>

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 széttöredezett, heterogén tulajdonosi körnek köszönhetően a stratégiai irányok kijelölése döntően az elnöke-vezérigazgató hatáskörében maradt.

### **2.5.3. Korszerűsítés**

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. Új informatikai rendszert építettek ki – integrálva a lakossági és üzleti szolgáltatásokat egyaránt. A bank szervezete centralizálódott, miközben, ezzel párhuzamosan divizionálást hajtottak végre. A menedzsment számára teljesítményalapú érdekeltségi rendszert hoztak létre. Mindezen átalakítások kivitelezésében kulcsszerepet játszott a nagy nemzetközi pénzügyi tanácsadó vállalat, a McKinsey. A vállalat képviselőjében Anthony Radev az OTP vezetésével közösen dolgozott ki egy tranzakció-alapú létszámmodellt, amely alapján felállították az új fiók- és humánerőforrás-struktúrát: közel 100 bankfiókot zártak be és 17 százalékos

---

<sup>89</sup> Várhegyi – Voszka 2010. p. 234.

<sup>90</sup> Gallai 1997

<sup>91</sup> Veres 2009. p. 33.;

létszámcsökkentést hajtottak végre.<sup>92</sup> Az informatikai feltételek megvalósítása után olyan fejlesztések mentek végbe, mint a folyószámla, a hitelkártya, a privátbank, az internetbank és a mobilbank megjelenése. A meghatározó informatikai szolgáltatásokkal összekötött banki szolgáltatások piacán 2004-re piacvezető szereppel bírt.<sup>93</sup> Az átalakítás és fejlesztés végül közel négy és fél ezer ember elbocsátásával járt.<sup>94</sup>

---

<sup>92</sup> Wágner 2004. 355.; Bogár – Gavra 2004. 1987-ben országosan 753 bankfiókból az OTP 627 fiókkal rendelkezett, majd az átállást követően 1 168-ra duzzadt a bankfiókok száma, ebből az OTP bankfiókjainak száma 510-re csökkent.

<sup>93</sup> 2004-ben a telebank szolgáltatások piacán 41 százalékos piaci részesedéssel bírt, az internetbanknál pedig 74 százalékkal (Csányi 2005).

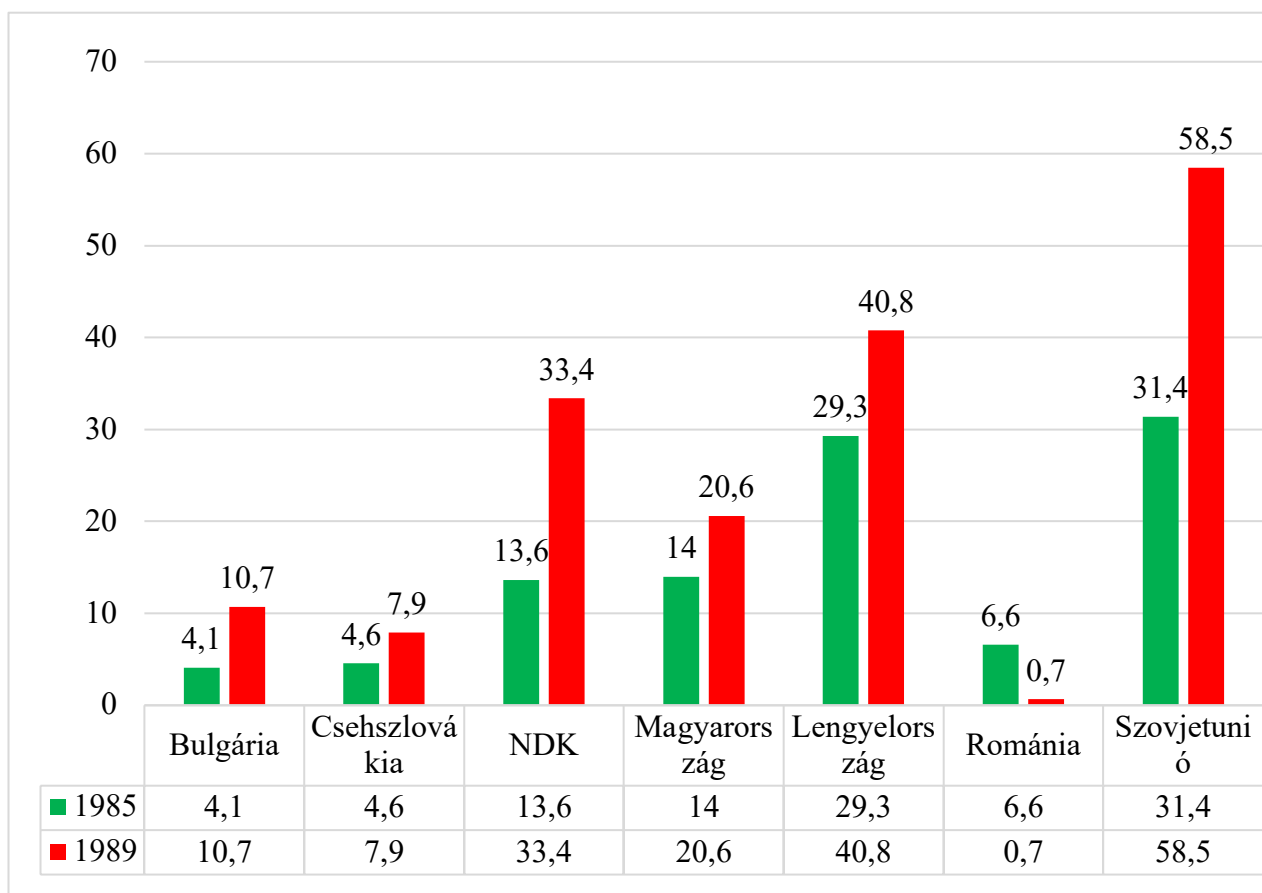
<sup>94</sup> Bogár – Gavra 2004

### 3. KELET-KÖZÉP-EURÓPAI KITEKINTÉS

#### 3.1. REGIONÁLIS KÖRKÉP

A kelet-közép-európai régió volt szocialista országaiban a politikai rendszerváltás és az ezzel járó gazdasági transzformáció közel párhuzamosan zajlott. A piacgazdaságra való áttérés – Magyarországhoz hasonlóan – alapvető eleme volt a bankrendszer átalakítása. Az érintett országok bankrendszereinek átállása ugyan azonos időszakban zajlott a rendszerváltással, de a tulajdonosi struktúra átrendezése és a privatizáció sokszor jelentős időkülönbséggel történt. Ennek köszönhetően jelentős különbségek alakulhattak ki az országok bankrendszerei között. Az átállás nehézségeit tovább tetézte a terjedelmes nagyságú külföldi adósság is (9. ábra), amely országonként eltérően került kezelésre.

9. ábra: A kelet-közép-európai országok bruttó külföldi adóssága milliárd dollárban



Forrás: Botos (2008) p. 26.

Látható, hogy a rendszerváltás közeledtével 1989-re négy év alatt több országban közel duplájára nőtt a külföldi tartozás mértéke. Az adósságspirál egyetlen trendtörője Románia volt: Nicolae Ceausescu, a román elnök népsanyargatásba átforduló, az élet minden területére kiterjedő megszorítások árán visszafizette a már korábban felvett hitelek jelentős részét.<sup>95</sup> Bulgária és a Német Demokratikus Köztársaság (NDK) több, mint megduplájára növelte a külföldi adósságállományát. Ha az államadósság-állományt lakosságarányos összevetésben vizsgáljuk, akkor láthatjuk, hogy Magyarország volt a legnagyobb bajban, mivel 10,37 millió lakost 20 milliárd dollárnyi adósság terhelt, míg a lengyeleknél kétszer akkora állomány jutott közel négyszer annyi lakosra.<sup>96</sup>

A bankrendszer privatizációja kapcsán a viták szinte minden országban azonos kérdések köré csoportosultak: a privatizáció időszerűsége, üteme, a stratégiai befektetők meghatározása, illetve a külföldi tulajdonlásból fakadó veszélyek.<sup>97</sup> A bankok különleges gazdasági vérkeringtető szerepéből fakadóan nemzetgazdasági szempontból kardinális kérdés a privatizáció megközelítésének módja. A standard privatizációs technikák (közvetlen eladás, nyilvános árverés, nyilvános versenytárgyalás) közül általában az aktuális politikai szándék határozta meg, hogy melyik eljárással került kiválasztásra az új tulajdonosi kör. A politikai szereplők általános aggálya volt az érdekérvényesítési képesség megtartásának lehetősége vs. a külföldi tulajdonoskörök bevonásával járó kitettség. A külföldi stratégiai befektetők bevonása mellett azonban számos érv szólt, úgy mint a profitorientáció, a hatékonyság növekedése, a politikai célok eliminálása, a szolgáltatások ár-minőség viszonyának javítása, vagy éppen a tőkehiány kezelése. A KGST megszűnésével járó gazdasági reorientáció alapjaiban véve kérdőjelezte meg a szocialista rendszerre kondicionált állami bankok létjogosultságát. A szocialista bankrendszer felépítésének egyik „típusa” a korábban bemutatott magyarhoz hasonló volt: központi bank által létrehozott speciális feladatot ellátó bankok feleltek a gazdaság különböző ágazatainak finanszírozásáért. Míg ezzel szemben a másik bankrendszeri arculat a szovjet típusú „monobanki rendszer”, amelyre eklatáns példát majd Csehszlovákia esetében láthatunk. A továbbiakban szemléltetés céljából egyenként bemutatjuk néhány régióbeli volt szocialista bankrendszer átállásának körülményeit, melyekre az OTP Bank akvizíciós célországként tekintett.

---

<sup>95</sup> Mindennek egyik következménye lett, hogy statáriális eljárással 1989 decemberében kivégezték. Lásd Neményi, é.n.

<sup>96</sup> O'Neill, 2022.

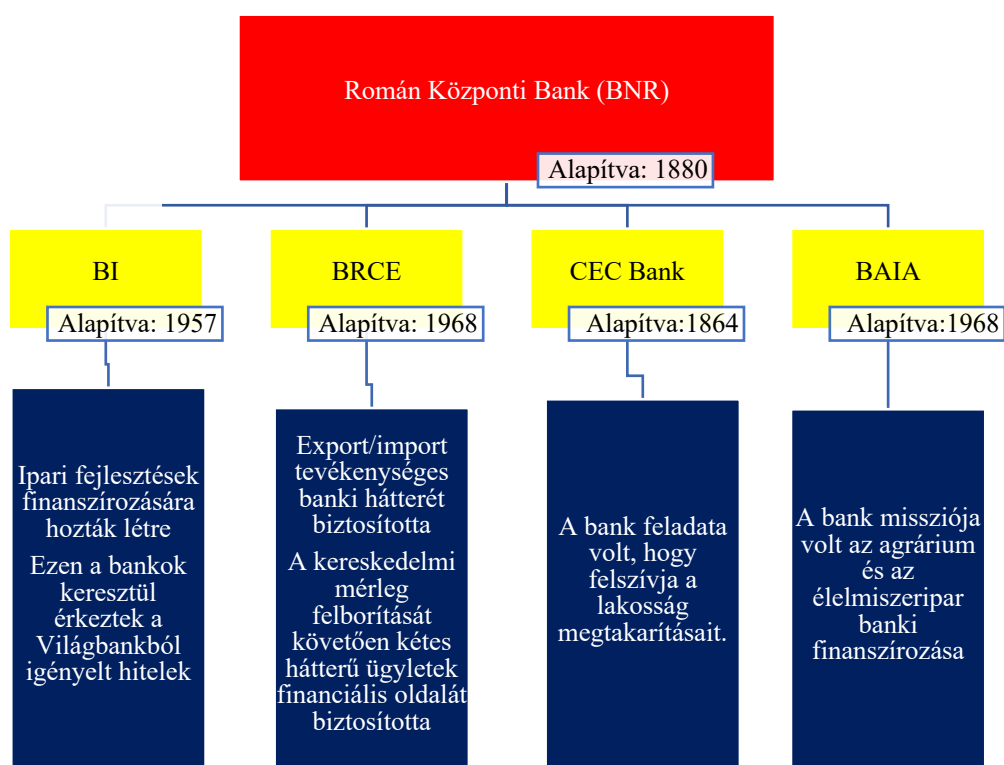
<sup>97</sup> Banai – Király – Várhegyi, 2010

## 3.2. ROMÁNIA

### 3.2.1. Szocialista éra

A Román Nemzeti Bank (Banca Națională a României, BNR) 1880-ban kezdte meg a működését többségében magántőkével, innentől beszélhetünk román bankrendszeréről.<sup>98</sup> A kommunista hatalomátvételt követően a magyar eljáráshoz hasonlóan történt az egyszintű bankrendszerre való átállás: a jegybank és a kereskedelmi bankok államosításra kerültek, majd a speciális feladatokkal ellátott albankok (Befektetési Bank [BI: Banca de Investi], Takarékpénztár [CEC Bank: Casa de Economii și Consemnațiuni], Román Külkereskedelmi Bank [Bancorex/BRCE: Banca Romana de Comerț Exterior], Agrár és Élelmiszeripari Bank [BAIA: Banca pentru Agricultură și Industria Alimentară]) vették át a kereskedelmi banki tevékenységeket.

10. ábra: A szocialista Románia bankrendszere a 80-as évek elején



Forrás: Dumitriu – Stefanescu – Costel (2012) p. 5. – saját szerkesztés

<sup>98</sup> Ioana 2014. p. 71.

A 70-es évek végén Romániába is begyűrűző adósságspirál megállítására Nicolae Ceausescu radikális államadósság-csökkentő stratégia mellett döntött, melynek értelmében tíz éven belül törlesztik az adósságaikat. A kivitelezéshez mindenre kiterő állami felügyeletre volt szükség, ennek megfelelően a bankok de facto irányítását átvette a román titkosszolgálat, a Securitate.<sup>99</sup> Ceausescu kivégzése (1989. december 25.) után a pártállami nómenklátúra és a Securitate lépcsőzetesen engedett teret a gazdasági reformoknak. A bankrendszer kétszintűre való áttérése 1990 januárjában valósult meg: rendezték a központi bank és az állami nagybankok viszonyrendszerét. A román bankrendszer gazdaságban betöltött súlya több mutatót alapul véve is jelentősen kisebb, mint a nyugati országok vagy a fejlettebb közép-európai országok gazdaságai esetében.<sup>100</sup>

### 3.2.2. Transzformáció és privatizáció

A kétszintű bankrendszerre való áttérés hiába tette lehetővé a nyugati befektetők számára a bankalapítást, a regionális gazdasági változásokból fakadó általános bizalmatlanságon túl a körülmények – következtelen jogrendszer, a volt pártállami szereplők gazdasági befolyása, valamint a nagy állami bankok helyzete – tovább mérsékeltek a befektetési kedvet.<sup>101</sup> A nagy multinacionális bankok tartózkodtak a piacra lépéstől. A rendszerváltást követően összesen hét nagy állami bank dominált a piacon. A hét bank részletesebb bemutatása megfelelően szemlélteti a régió országaira több esetben jellemző, korrupcióval átitatott bankpolitikát.<sup>102</sup>

1. *Bancorex (1990-ig BRCE)*: a legnagyobb romániai bankként állami cégeknek biztosított hitelek, melyek jelentős része sosem került visszafizetésre. A bankot eluralta a masszív korrupció, és mivel továbbra is a politika egyik kiszolgáló intézménye volt, így 1997-re a nem teljesítő hitelek volumenéből fakadóan tarthatatlanná vált a helyzet – nemzetközi és hazai nyomásra a román kormány 600 millió dollárral feltőkésítette a bankot („too big to fail” jelenség). 1999-re újabb 2 milliárd dollárra (a román GDP 5 százalékának megfelelő összegre) lett volna szükség a bank megmentéséhez, mivel hitelállomány 85-90 százaléka nem teljesítő hitel volt.

---

<sup>99</sup> Bretter 2018

<sup>100</sup> Doltu, 2000. p. 2.

<sup>101</sup> Dumitriu – Stefanescu – Costel, 2012

<sup>102</sup> Mereuta – Capraru, 2012. p. 4.

Végül a kormányzat a bank bezárása mellett döntött, a menedzsment tagjai közül pedig többen börtönbüntetést kaptak.<sup>103</sup>

2. *Banca Agricola (1990-ig BAIA)*: A Bancorex-hez hasonlóan a rendszerszintű korrupció 2000-re 800 millió dolláros veszteséget eredményezett. 2002-ben a Raiffeisen bank mint stratégiai befektető vette át, és olvasztotta be a már létező romániai leányvállalatába.<sup>104</sup>
3. *CEC Bank*: A rendszerváltást követően a bank megőrizte legnagyobb lakossági takarékbank szerepét.<sup>105</sup> A bank 1996-ban részvénytársasággá alakult, de továbbra is az állam (Pénzügyminisztérium) maradt a fő részvényes. A Securitate-hoz „bekötött” Sorin Ovidiu Vîntu – aki érintett volt a Banca Agricola korrupciós ügyeiben is – 1996-ban 300 százalékos éves hozamot ígérő Nemzeti Befektetési Alap (Fondul National de Investitii” [FNI]) név alatt működő Ponzi-sémát hozott létre. A pártállami rendszerből fakadó politikai összeköttetéseknek és a titkosszolgálat gazdasági és politikai beágyazottságának köszönhetően az állami CEC bank közel 18 millió dollár értékben vásárolt FNI értékpapírokat. Az „államilag garantálnak hitt” certifikát a kisbefektetők körében is népszerű lett. A piramisjáték összedőlése jelentős bank- és politikai válságot okozott. A kétezres évek derekára a kormányzat a privatizáció mellett döntött, azonban az OTP bank által kínált vételár túl alacsonynak bizonyult, így végül nem került sor a tender lezárására, a pénzügyintézet pedig állami tulajdonban maradt.<sup>106</sup>
4. *Banca Romana de Dezvoltare (1990-ig BI)*: 1990 után univerzális kereskedelmi bankká alakult és ennek megfelelően nevet is váltott (röviden BRD). A BRD menedzsmenti pozícióinak betöltése hamar viták tárgya lett. Külföldi pénzügyintézetek lobbitevékenységének köszönhetően a BRD tulajdonosai között megjelentek a külföldi stratégiai befektetők, így el tudta kerülni a Bancorex, a BA vagy a CEC Bank sorsát. 1998-ban a francia Société Générale (SG) bank szerzett benne többségi tulajdonjogot.<sup>107</sup>

---

<sup>103</sup> Sherif – Borish – Gross 2003. p. 87-88

<sup>104</sup> Barisitz 2004. p. 89-90.; Sherif – Borish – Gross 2003. p. 61.

<sup>105</sup> A bankpiac különleges szereplőjének számított a CEC bank, hiszen részvénytársaság létére (állami többségi tulajdonossal) külön törvény rendelkezett a piaci helyzetéről (1996/66-os törvény).

<sup>106</sup> Budapest Business Journal 2006; Gallagher 2009

<sup>107</sup> Sherif – Borish – Gross 2003. p. 101.

5. Banca Comerciala Român (BCR): 1990-ben hozta létre a kormány a Román Nemzeti Bank jegybankidegen funkciói leválasztása és átruházása céljából. Mivel az állami cégek a BCR-nél bankoltak, igyekeztek a bank portfólióját „tisztán” tartani. 1999-ben a BCR feladata volt, hogy „magába fuzionálja” a Bancorex-et, ezzel a legnagyobb romániai bankká válva. A FNI botrány kirobbanása (2000) miatt a BCR köré is számos aggály csoportosult, sokan kivonták a betétjeiket.<sup>108</sup> A BNR és a kormány kooperációjának köszönhetően sikerült a bank hírnevét megőrizni, és 2003-ban megkezdtek a bank részleges privatizációját: a kormány a bank 25 százalékát eladta az Európai Újjáépítési és Fejlesztési Banknak (EBRD) és a Világbank befektetési leányvállalatának, az IFC-nek 12,5-12,5 százalékos arányban 222 millió dollárért. Az OTP Bank is ajánlatot tett a BCR részvényeinek többségi megvásárlására, de a történelmileg terhelt magyar-román nemzeti viszony tükrében a legnagyobb román bank magyar tulajdonba való eladása nem volt összeegyeztethető a román nemzeti érdekekkel, ezért elhalasztották a privatizációt.<sup>109</sup> Végül 2006-ban az Erste csoport vette meg a részvények 61,8 százalékát.<sup>110</sup>
6. Bancpost: 1991-ben hozták létre az állami telekommunikációs cégek banki háttérének biztosítására. A Bancpost távol maradt a többi bankot érintő korrupciótól és bankbotrányoktól. 2003-ban a görög Eurobank Ergasias lett a bank többségi tulajdonosa, 2009-től pedig 99 százalékra növelte a részesedését.<sup>111</sup>
7. Exim Bank: a pénzügyi intézet a rendszerváltás után alapított állami bankokhoz hasonlóan speciális céllal, jelen esetben a Románia és az Egyesült Államok közti export-import tevékenység banki háttérének biztosítására jött létre. A Ceausescu-érából örökölt külföldi kereskedelemre szakosodott titkosszolgálati nómenklatúra jelentős befolyással bírt a bank irányítására. A bank tevékenységéből fakadó különlegessége okán az állam megtartotta a bank részvényeinek több, mint a 90 százalékát.<sup>112</sup>

---

<sup>108</sup> Sherif – Borish – Gross 2003. p. 88.

<sup>109</sup> Euromoney, 2005

<sup>110</sup> Neuhoof 2006

<sup>111</sup> Sherif – Borish – Gross 2003,

<sup>112</sup> Bankwatch, 2019

1998-ra a bankok száma a hatszorosára növekedett, de a termékpaletta és a termékek minősége messze elmaradt a nyugati standardtól.<sup>113</sup> Akárcsak Magyarországon, a bankok örökölt ügyfélköre (egy-egy adott iparágban tevékenykedő vállalatok) megnehezítette a bankrendszer konszolidációját. A román bankrendszer magas fokú szegmentációja és koncentrációja az 1998-as privatizációs hullám után változott csak érdemben (11. ábra). A 6. táblázat segítségével pontosabb pillanatképet kaphatunk az állami bankok hegemon piaci szerepéről 1998-ban, amely a 11. ábrán látható módon lépcsőzetesen visszaszorul. A feketével jelölt rossz hitelek arányát mutató folyamatábrán látható a hitelpiac „megtisztulása” a külföldi intézmények térnyerésével párhuzamosan. Azonban a szocialista rendszerből örökölt, a szakmai szempontokat mellőző és korrupt bankvezetés a befektetők bizalomvesztését eredményezte, ami részben kihatással volt a privatizáció elhúzódására is.

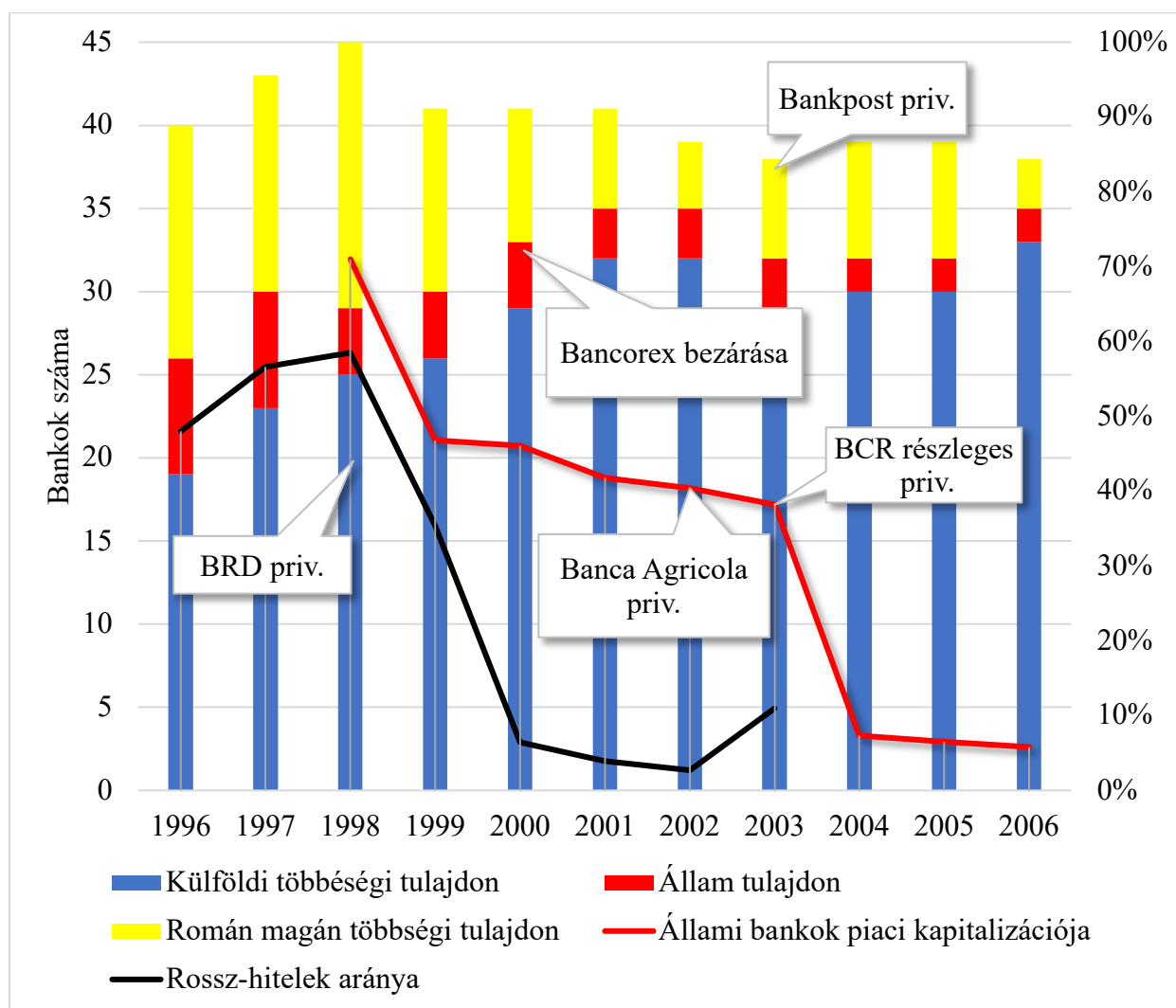
**6. Táblázat: Román bankrendszer szegmentáltsága 1998 végén**

| <i>Tulajdonosi háttér</i> | <i>Lakossági Lei<br/>betétek</i> | <i>Lakossági<br/>deviza<br/>betétek</i> | <i>Lei hitelek<br/>(államon<br/>kívül)</i> | <i>Deviza hitelek<br/>(államon kívül)</i> | <i>Összes<br/>eszköz</i> |
|---------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------|
| <i>Állami bankok</i>      | 70,80%                           | 52,60%                                  | 59,90%                                     | 61,40%                                    | 64,20%                   |
| <i>Privát bankok</i>      | 29,20%                           | 47,40%                                  | 40,10%                                     | 38,60%                                    | 35,80%                   |
| <i>Román tulajdon</i>     | 13,10%                           | 14,70%                                  | 17,30%                                     | 18,40%                                    | 15,70%                   |
| <i>Külföldi tulajdon</i>  | 16,10%                           | 32,70%                                  | 22,80%                                     | 20,20%                                    | 20,10%                   |

Forrás: Doltu (2000) p. 3.

<sup>113</sup> Doltu 2000

**11. ábra: A bankok számának és az állami piaci részesedés alakulása 1996 és 2006 között Romániában**



Forrás: Bădulescu (2008) p. 23.; Motoni – Medar (2011) p. 198.; Nicolau (2006) p. 4.; Ioana (2014) p. 74. – saját szerkesztés

### 3.3. BULGÁRIA

#### 3.3.1. A szocialista Bulgária

A harmadik bolgár állam megalakulását követő évben, 1879-ben hozták létre a Bolgár Nemzeti Bankot (BNB), amely a világ egyik legrégebb óta működő központi bankja. Az OTP bank jogelődje, a Pesti Magyar Kereskedelmi Bank már 1898-ban jelen volt a bolgár bankpiacon, ami tükrözi a bolgár bankpiac fejlettségének előrehaladottságát már az első

világháborút megelőző időszakban.<sup>114</sup> A második világháború után hasonló eseménysorozat játszódott le a bankrendszerben, mint Magyarországon: 1947-ben a bankok államosításra kerültek, és beköszöntött az egyszintű bankrendszer időszaka. Bulgária a szovjet szatellit országok közül kiemelkedő hasonlósággal adaptálta a szovjet típusú „monobank” rendszert: a BNB látta el a monetáris és kereskedelmi banki feladatokat.<sup>115</sup> A szocialista bankrendszer bolgár formája a hatvanas években kapott új arcot, amikor a szocialista rendszer (egész pontosan a miniszteri tanács) végleg „maga alá szántotta” a BNB monetáris politikában élvezett autonóm státuszát, valamint létrejöttek a korábban már megismert „tipikus” albankok.<sup>116</sup> A nyolcvanas években ismét átfogóan újrastrukturálták a bankrendszert. Az 1987-es bankreform a közelgő politikai és gazdasági változások első mérföldköveként vonult be a bolgár banktörténelembe. Ágazati bontás szerint tucatnyi új bankot hívtak életre, úgy mint a Mezőgazdasági és Szövetkezeti Bankot, a Biokémiai Bankot, az Építőipari Bankot, a Gazdasági Bankot, az Elektronikai Bankot, a Közlekedési Bankot és a Közlekedési, Mezőgazdasági és Építőipari Bankot (amely Balkán Bankként is ismert).<sup>117</sup> A kétszintű bankrendszer alapjait de facto az 1989-es bankreform rakta le, azonban de jure csak az 1991-es banktörvénnyel vette kezdetét, amely rendezte a BNB normatív szerepét a monetáris politikában, és amellyel „levetette magáról” a modern jegybankoktól idegen feladatok terhét.<sup>118</sup>

### 3.3.2. Transzformáció és privatizáció

A nemzeti bank fiókhálójából 59 kereskedelmi bank vált ki, azonban a korábbi példától eltérően sok kis bank „vette át” a bankrendszert. A BNB 1995-ig korlátozta a külföldi tőke bankpiacon való megjelenését, tartva a kisbankok versenyképtelenségétől. Így 1995-ben 44 bankból 18 volt állami birtokban, és csak volt 4 külföldi tulajdonú, és csak 1995-től vált nyitottabbá a piac.<sup>119</sup> A kelet-közép-európai régió országainak átállásakor általánosan jelentkező rossz hitelek volumenének felduzzadása Bulgáriában is lassította a konszolidációt. Hasonló tünetek léptek fel, mint Románia esetében, azaz felelőtlen hitelezési politika, korrupció, a piacgazdasági kondíciók szokatlansága, valamint a piac szabályozatlansága

---

<sup>114</sup> Koford – Tschoegl 2003. p. 7.

<sup>115</sup> Koford – Tschoegl 2003. p. 16.

<sup>116</sup> Ilyen volt a Bolgár Ipari Bank, a Bolgár Agrár és Kereskedelmi Bank, Bolgár Külkereskedelmi Bank, vagy az Állami Takarékbank.

<sup>117</sup> Koford – Tschoegl 2003. p. 19.; Bojinov 2015. p. 9.

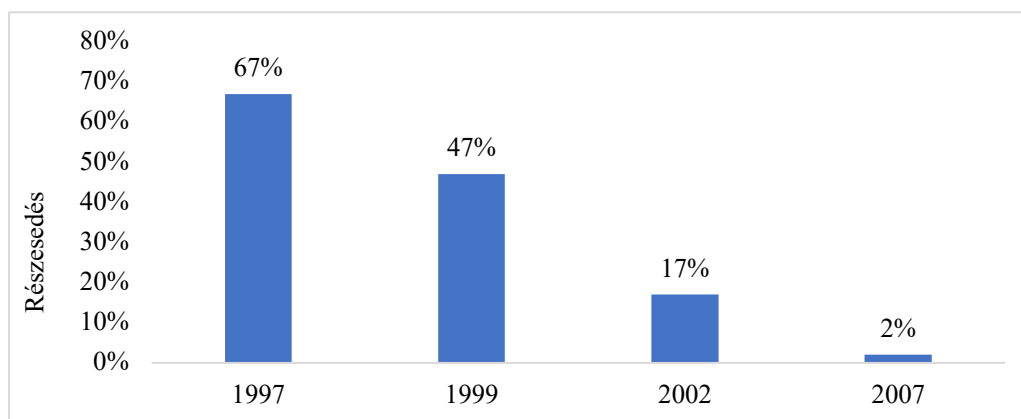
<sup>118</sup> Sotirova 2001. p. 115.; Horváth – Pintér – Tóth 2015. p. 46.

<sup>119</sup> Horváth – Pintér – Tóth 2015. p. 46-47.

nehezítette az átállást. Mindez 1996-ra súlyos bankválságot eredményezett. A kialakult helyzetet tovább rontotta, hogy az elaprózódott bankrendszerben működő kis állami bankok rendkívül gyenge hatékonysággal operáltak. Részben ennek következtében született a felismerés a bankok privatizációját és fúzióját illetően, amely rövidesen átfordult aktív politikai cselekvésbe.<sup>120</sup> Vogiazas kutatása alapján a gyors dekonjunkturális krízis nem csak monetáris, de fiskális válságot is jelentett, amely Dobrinsky szerint „igazi tankönyvpéldája az erkölcsi kockázat veszélyeinek”.<sup>121</sup> A két szerző a laza költségvetési politikára utal, amely főleg rövid-közép távú politikai haszonnal kecsegtetett.

A hiperinflációként kicsúcsosodó krízis jegybanki és kormányzati intervenciót tett szükségessé. Ennek jegyében a BNB feltőkésítette az érintett bankokat (a GDP közel 6 százalékának megfelelő értékben), módosították a banktörvényt, bevezették a bankcsőd, valamint a betétvédelem intézményét, illetve a bolgár deviza árfolyamát a német márkához rögzítették.<sup>122</sup> A válság mélységét jól mutatja, hogy a csődbement 14 bank mérlegfőösszege a bankrendszer összesített mérlegfőösszegének negyedét tette ki.<sup>123</sup> A piac szanálásának következtében a tőkeinjekcióval túlélő szolvens 6 állami nagybank (Bulbank, Egyesült Bolgár Bank, Expressbank, Bolgár PostBank, DSK Bank és Biochim Kereskedelmi Bank) piaci részesedése megközelítette a 70 százalékot.

**12. ábra: Bolgár állam által birtokolt bankok konszolidált mérlegfőösszegeinek összesített piaci aránya 1997 és 2007 között**



Forrás: Horváth – Pintér – Tóth (2015) p. 47.

<sup>120</sup> Vogiazas 2015. p. 21.

<sup>121</sup> Dobrinsky, 2000. p. 600.

<sup>122</sup> Horváth – Pintér – Tóth 2015. p. 52.

<sup>123</sup> Lásd Vogiazas 2015, 21; Horváth – Pintér – Tóth 2015, 47. További szakirodalmi betekintést nyújt a bolgár bankkonszolidációba Jotev 1998.

Az 1997-ben beköszöntött politikai változás egy újragondolt bankkonszolidációs és privatizációs programmal járt együtt. A 12. ábra jól szemlélteti az állami szerepvállalás gyors megszűnését a bankrendszerben. Fontos megjegyezni, hogy nem a bankok piaci súlya, hanem az állami tulajdonrész mérlegfőösszeg-alapú piaci részesedése csökkent.

**7. Táblázat: A legnagyobb bolgár állami bankok privatizációjának menete**

| <i>Név<br/>(piaci sorrend)</i>                | <i>Privatizáció<br/>dátuma</i> | <i>Többségi tulajdonos</i>             | <i>Többségi<br/>tulajdon<br/>mértéke<br/>(százalékban)</i> |
|-----------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <i>Bulbank (2.)</i>                           | 2000                           | Unicredit Bank<br>(Olasz)              | 86,00                                                      |
| <i>Egyesült Bolgár<br/>Bank (3.)</i>          | 2000                           | Görög Nemzeti Bank<br>(Görög)          | 99,90                                                      |
| <i>Bolgár Postbank</i>                        | 1998                           | Eurobank Ergasias<br>(Internacionális) | 78,23                                                      |
| <i>Express Bank</i>                           | 1999                           | Société Générale<br>(Francia)          | 99,74                                                      |
| <i>Biochim<br/>Kereskedelmi Bank<br/>(4.)</i> | 2003                           | HVB Csoport<br>(Osztrák)               | 99,59                                                      |
| <i>DSK Bank</i>                               | 2002                           | OTP Csoport<br>(Magyar)                | 100,00                                                     |

Forrás: Portfolio (2003); Novinite (2002); Mirchev (2009)

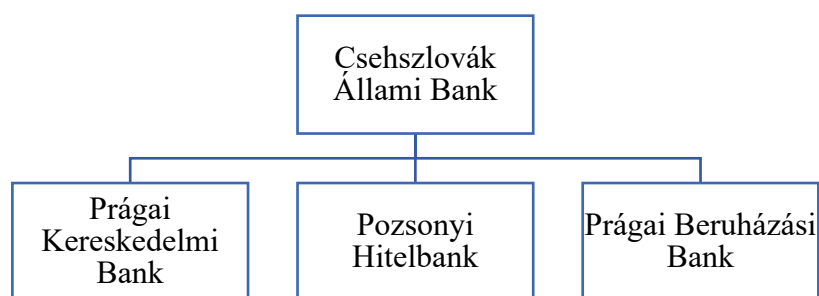
A 7. táblázatban láthatjuk, hogy a privatizáció során kizárólag stratégiai befektetők nyerték el a tényleges vételi lehetőséget. Például a DSK Bank, az OTP bolgár megfelelőjének megvásárlásakor nem profilidegen bank került az OTP csoportba. A bolgár bankprivatizáció áttekintésekor megállapíthatjuk, hogy az 1996/97-es bankkrízis okozta gyors „újrarendeződés” nélkül tovább húzódnak volna a bankrendszer piaci kondíciókhoz való adaptálása. Továbbá valószínűsíthető, hogy a stratégiai befektetők nélkül a konszolidáció fokozott nehézségekkel járt volna.

### 3.4. SZLOVÁKIA

#### 3.4.1. Monobanki idők

A csehszlovák bankrendszer szovjetizálása már a német befolyás megszűnését követően megkezdődött: a 102/1945. számú elnöki határozat értelmében minden részvénytársasági formában működő bank az állam tulajdonába került.<sup>124</sup> A hatalomátvétel után a jegybank is államosításra került (1948), majd a bankrendszer reorganizációjának lezárultával (1950) megszületett a befektetési, jegybanki és kereskedelmi feladatokat egyaránt ellátó Csehszlovák Állami Bank. A kialakult monobank típusú egyszintű bankrendszer 1989-ig állt működött (13. ábra).

**13. ábra: A csehszlovák bankszektor pillanatképe a kétszintű bankrendszerre való átálláskor 1990-ben**



Forrás: Schardax – Reininger – Summer (2001) p. 5. – saját szerkesztés

#### 3.4.2. Transzformáció, kettéválás és privatizáció

Már a rendszerváltást elhozó bársonyos forradalom előtt lezajlott az első bankreform (139/1989. számú törvény), amely de facto nem rendezte a jegybank autonóm szerepét, csak a felügyeleti kör került kiszélesítésre.<sup>125</sup> A kétszintű bankrendszer kialakításához a már korábban bemutatott metodika és elgondolás alapján 1990-ben tevékenységspecifikus bankokat hoztak létre, 1992-ig összesen hetet.<sup>126</sup> Ezekből a négy legnagyobbnál

<sup>124</sup> Sipos, 2007. p. 196; Gulyás 2003

<sup>125</sup> Sipos, 2007. p. 196

<sup>126</sup> Borish – Ding – Noel, 1997. p. 1190.; Desai, 1995

koncentrálódott a lakossági betétek összesen 85 százaléka és a hitelpiac 65 százaléka.<sup>127</sup> Idővel további bankok létrehozására volt szükség.<sup>128</sup>

A csehszlovák bankszektor szinte ugyanazokkal a gondokkal küzdött, mint a szomszédos országok: tervgazdaságból örökölt tetemes volumenű rossz hitel, professzionális kockázatkezelés hiánya, jogi szabályozatlanság, illetve tapasztalatlan menedzsment.<sup>129</sup> Az új bankrendszer tervezésekor a törvényalkotók a Deutsche Bundesbank felépítését és a bankról rendelkező törvényt vették alapul. Vladimír Jindra, a Csehszlovák Központi Bank jegybanktanácsának akkori tanácsadója az 1992-es jegybanki konferencián kijelentette, hogy a „Bundesbank a jegybanki függetlenség mintaképe”.<sup>130</sup> A bankrendszer reorganizációjával párhuzamosan a cseh és a szlovák felek már megkezdtek a föderáció felbomlásának gazdasági és jogi alapjait előkészíteni. Ennek keretében alternatív forgatókönyveket dolgoztak ki a pénzrendszer átalakítására és a monetáris funkciók különválasztására.<sup>131</sup> 1992 nyarán a politikai felek kiegyeztek a szövetségi állam különválásáról, majd a megegyezés következtében 1993. január 1-jén létrejött a különálló Cseh Köztársaság és Szlovákia.

A kettéválással egyidejűleg, január 1-től kezdte meg működését a Szlovák Nemzeti Bank (Národná banka Slovenska, NBS) is. A bankprivatizáció menete tükrözte a kormányzat által deklarált cél elérését, a „nemzeti tőkés osztály” megteremtését is, azaz a cseh „kuponos” privatizáció helyett egy célzott réteg jutott vásárlási lehetőséghez.<sup>132</sup> Szlovákia külföldi adósságállománya 1994 és 1998 között közel két és félszeresére, 4,7 milliárd dollárról 11,8 milliárd dollárra emelkedett, ami a nemzeti össztermék csaknem 60 százalékának felelt meg.

---

<sup>127</sup> Rao – Hirsch 2002. p. 254.

<sup>128</sup> Tatrabanka Rt., a Szlovák Mezőgazdasági Bank Rt., a Befektetési Bank, a Népbank Rt., a Postabank, a Csehszlovák Kereskedelmi Bank Rt. és a Szlovák Állami Takarékpénztár.

<sup>129</sup> Bárta – Singer 2006. p. 211.

<sup>130</sup> Sipos, 2007. p. 196.

<sup>131</sup> Hlavatý – Zelinka 2003

<sup>132</sup> Gál 2005

## 8. Táblázat: Az önálló szlovák bankrendszer pillanatképe 1993 végén

| <i>Tulajdonosi háttér</i>                             | <i>Intézmények száma</i> | <i>Fiókok száma</i> |
|-------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------|
| <i>Állami tulajdonú pénzügyintézet</i> <sup>133</sup> | 3                        | 701                 |
| <i>Állami tulajdonú bank</i>                          | 4                        | 260                 |
| <i>Privát tulajdonú bank</i>                          | 3                        | 36                  |
| <i>Vegyes tulajdonú bank (külföldi &amp; szlovák)</i> | 8                        | 56                  |
| <i>Külföldi tulajdonú bank</i>                        | 10                       | 33                  |

Forrás: Tkáčová (2001)

Az ideológia vezérelt gazdaságpolitika a szlovák esetben is a nem teljesítő hitelek megnövekedésével járt. Az állami bankok laza költségvetési elvárásokkal hitelezték a vállalati szektort. Gál Zsolt kutatása szerint az állami vezetés „gyakorlatilag az adók és járulékok nem fizetését is tolerálta” a nemzetstratégiai vállalatnak tekintett cégek esetében.<sup>134</sup>

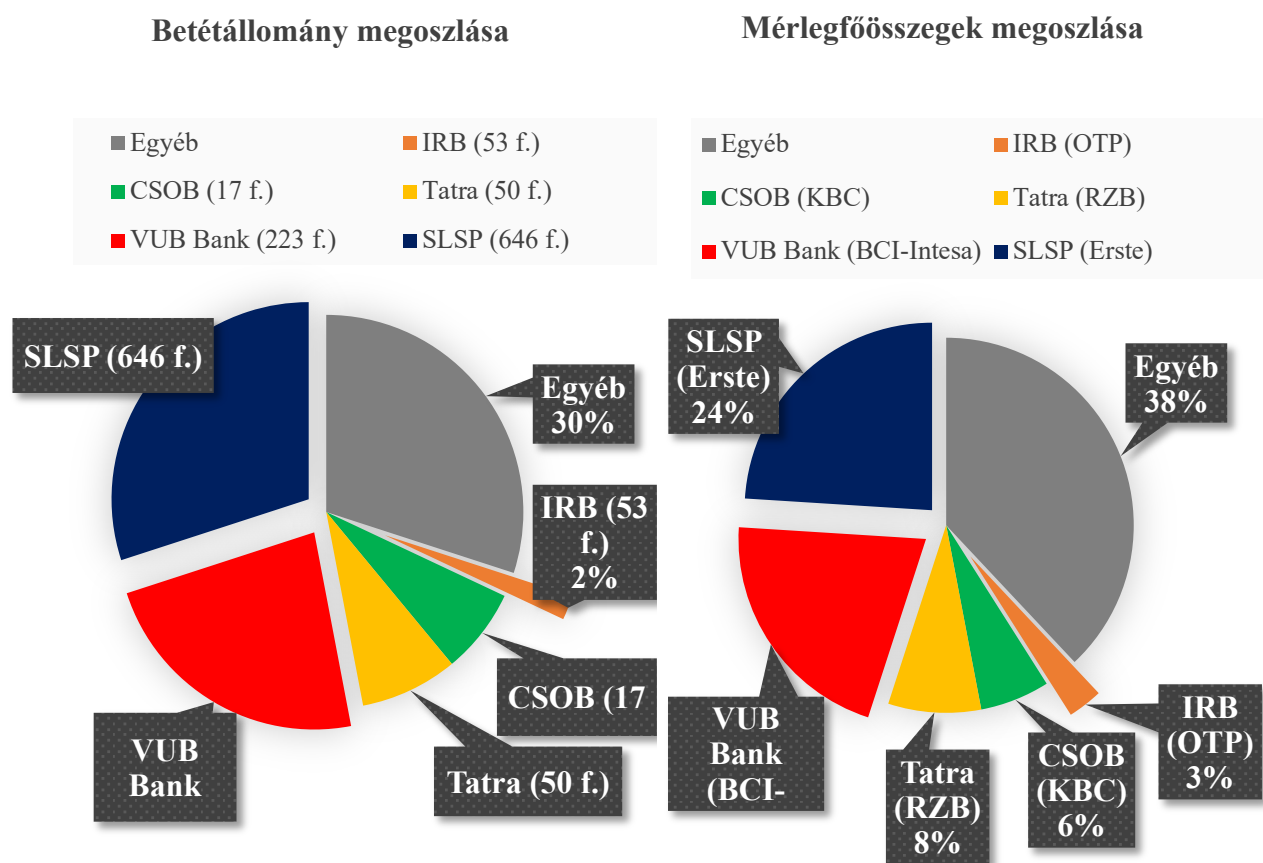
A bankprivatizáció végül az 1998-as kormányváltás után vehette csak kezdetét. A bankrendszer konszolidációja a szlovák esetben is tőkésítéssel járt: 1999-ben a hitelállomány 40 százaléka rossz hitelnek számított, amely három nagy állami tulajdonban lévő banknál halmozódott fel. Politikai alapon hitelezték az „új tőkés osztály” vállalatait.<sup>135</sup> Az új kormány kénytelen volt megtisztítani a bankok portfólióit a rossz minőségű elemektől – akkori értéken közel 600 milliárd forintos költségen –, és előkészítette a bankok privatizációját, amely 1999 és 2001 között került lezárásra.

<sup>133</sup> 1993 végén 18 kereskedelmi bankból 3 volt csak állami: a Szlovák Takarékpénztár (Slovenská Sporiteľňa: SLSP), a VUB BANK (Všeobecná Úverová Banka: VUB) és a Szlovák Fejlesztési Bank (Investičná a Rozvojová Banka: IRB).

<sup>134</sup> Gál 2005. p. 9.

<sup>135</sup> Portfolio 2001

**14. ábra: A szlovák bankrendszer betétállományának és mérlegfőösszegének megoszlása 1999 végén**



Forrás: Portfolio 2001 – saját szerkesztés

Zárójelben baloldalon a bankfiókok száma („f.” jelzéssel), jobboldalon zárójelben a privatizáló bank neve.

A 14. ábrán látható, hogy az állami bankok piaci súlya igen jelentős volt, különösképpen az SLSP esetében. Az SLSP az OTP bankhoz hasonló méretarányokkal és infrastruktúrával (646 bankfiók) rendelkezett a hazai piachoz viszonyítva.

A szlovák bankrendszer privatizációját áttekintve a korábban megállapított következtetések ebben az esetben is érvényesek, vagyis a nemzetstratégiai érdekérvényesítési lehetőségek zsugorodásától való félelem és az ehhez szorosan kapcsolódó politika-vezérelt bankpolitika költségesebbé és hosszabbá tette a folyamat egészét.

### 3.5. REGIONÁLIS-MAGYAR ÖSSZEVETÉS

A kelet-közép-európai volt szocialista országokban az 1990-es évek bankrendszerei az államok politika-vezérelt gazdasági érdekérvényesítésének egyik legfontosabb eszközét 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. Ez minimum kérdésessé teszi az „állam rossz tulajdonos” tétel általános érvényességét.<sup>136</sup>

A posztoszocialista régióban a politika számára a rövid és közép távú gazdasági célok eléréséhez képest a professzionális bankszakmai kérdések másodrangúak voltak. A bankprivatizáció a legtöbb érintett országban szinte kivétel nélkül polémia tárgyává vált, azonban az érvek-ellenérvek sorát más-más motiváció vezérelte: a csehszlovák költségvetés kiegyensúlyozottsága nem igényelte a privatizációs bevételek maximalizálását, ezzel szemben a „Önmenedzselt privatizáció” című alrészben Csányi Sándor maga számol be az OTP részvények értékesítésével pótolta kieső állami bevételekről.<sup>137</sup>

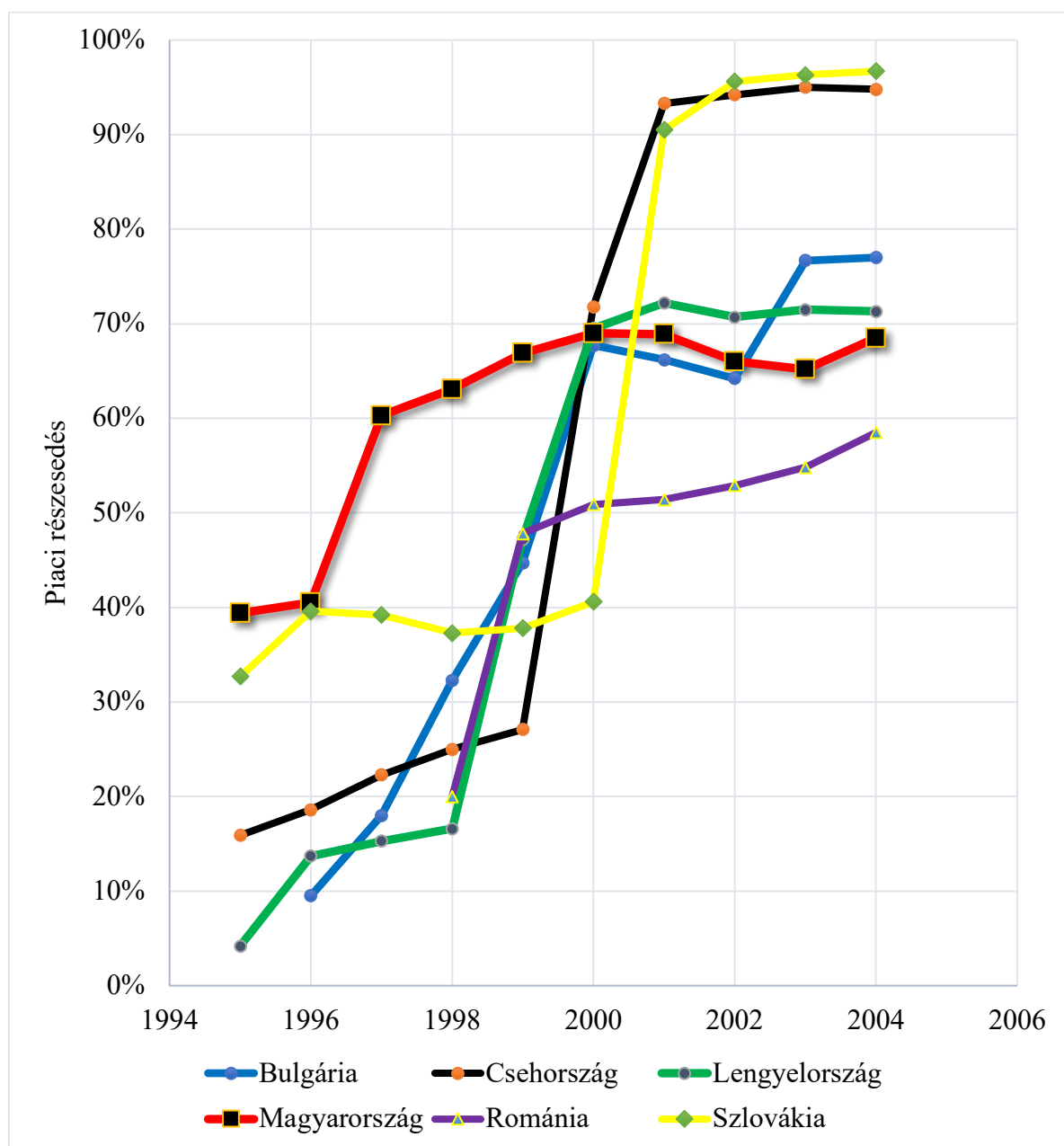
A KGST megszűnésével a vállalati szektor – a korábban bemutatott magyar példával illusztrált módon és okok miatt – egy jelentős hányada összeomlott. A hirtelen megugró munkanélküliség, az eddig sok esetben az átlag polgár számára ismeretlen gazdasági „rémként” megjelenő magas infláció, az addig megnövekedett államadósság óriási társadalmi, gazdasági és politikai nyomást helyezett az 1990 utáni kormányokra (a teljes régióban). E folyamatok nem tették lehetővé a külföldi tőke tartós távoltartását a hazai bankpiacoktól.

---

<sup>136</sup> Király 2016a, 4; Banai – Király – Várhegyi 2010. p. 149.

<sup>137</sup> Bogár – Gavra 2004

**15. ábra: A külföldi tulajdonú bankok piaci részesedése a közép-keleti-európai országok bankrendszerének mérlegfőösszegéből**



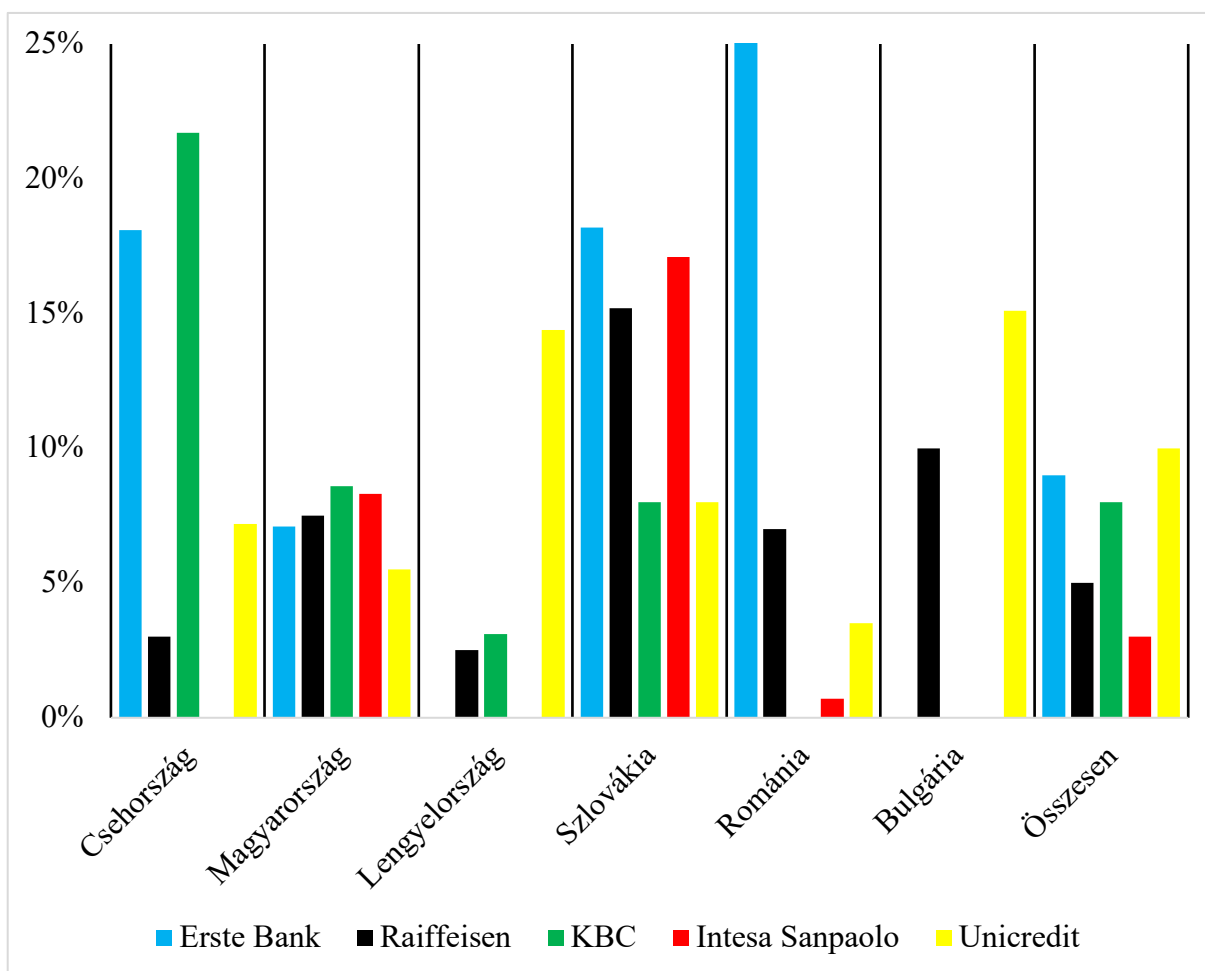
Forrás: saját szerkesztés Banai – Király – Várhegyi (2010) p. 8. felhasználásával

A többnyire magas részesedéssel bíró állami bankok privatizációjával együtt járt a külföldi bankok piaci részesedésének növekedése, így a 16. ábrán jól kivehető az egyes országok privatizációs hullámainak kezdete és dinamikája. Továbbá látható, hogy Magyarországon sokkal korábban indult meg a bankrendszer átalakulása, azonban a többi

országtól eltérően a folyamatára inkább egy lépcsőzetes magánosítást mutat be.<sup>138</sup> Sok esetben a politikai változások vezérelték a változó privatizációs trendeket. Erre példa az 1998-as kormányváltás után kibontakozó új szlovák privatizációs politika. A bankrendszer konszolidációjához általánosan kijelenthető, hogy szükség volt kormányzati intervencióra, így a nagybankok feltőkésítésére, a szükséges csődeljárások elindítására, valamint a rossz hitelektől „szennyezett” portfóliók „megtisztítására”.

A nyugati befektetők köre a 16. ábrán látható 5 bankcsoportra korlátozódott. A bankcsoportok döntő többségének anyabankja az Európai Unió valamelyik tagországának pénzintézete volt.<sup>139</sup>

**16. ábra: A legjelentősebb nyugati bankcsoportok piaci részesedése mérlegfőösszegüket tekintve a régió egyes országaiban 2008-ban**



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

<sup>138</sup> Tóth – Baksay – Bilek – Czákó – Gáspár – Orbán, 2003, 8

<sup>139</sup> Banai – Király – Várhegyi 2010. p. 12.

A 16. ábra alapján ismételten megállapíthatjuk, hogy Magyarországon – az ábrán szereplő többi országhoz képest – egyedülálló módon nem alakult ki domináns piacvezető külföldi bank, míg ezzel szemben Bulgáriában vagy akár Romániában kevésbé diverzifikált piackép tárul elénk. Az „Összesen” megnevezés pedig a 6 ország együttes piacának a kiemelt 5 bankcsoport általi birtokoltóságát kívánja ábrázolni.

## 4. OTP BANK TRANSZNACIONALIZÁCIÓS FOLYAMATÁNAK BEMUTATÁSA

### 4. 1. EXPANZIÓS FELTÉTELEK MEGALAPOZÁSA

Az OTP Bank az állami „bábáskodás” terhét az első privatizációs hullám végére közel teljesen levetkőzte (8. ábra). A bank menedzsmentje a kialakított szórt tulajdonosi struktúrának és a politikai attitűdnek köszönhetően teljesen autonóm módon dönthetett a stratégiai kérdésekben: *"...valóban 1992-1995 között volt szerepe annak, hogy helyemen tudtam maradni, hogy megfelelően próbáltam egyensúlyozni a különböző politikai erők között"* - nyilatkozta az MTV-nek Csányi.<sup>140</sup> Ráadásul a bankok eleinte tanúsított általános tartózkodása a lakossági üzletágtól több év előnyt adott a banknak, hogy megszilárdítsa a hegemoniáját e szegmensben. Ahhoz, hogy felvegye a versenyt a gyors ütemben szaporodó nyugati pénzintézetekkel szemben, jelentős fejlesztéseket kellett végrehajtania. Nagy hangsúly került a szolgáltatások minőségének nyugati szintű standardizálására: elsőként lépett be több innovatív termék piacára számos, erre a célra alapított leányvállalaton (biztosítás, befektetési alapok, nyugdíjpénztár, járműfinanszírozás, jelzálog hitelezés) keresztül.<sup>141</sup> Mindennek köszönhetően 2004-re a bank ROE mutatója (sajáttőke-arányos megtérülés) 37,8 százalékra emelkedett.<sup>142</sup> A „Korszerűsítés” című alfejezetben végrehajtott változtatások eredményét a 9. táblázat látványosan szemlélteti.

---

<sup>140</sup> Political Capital 2005

<sup>141</sup> Csányi 2005

<sup>142</sup> Csányi 2005. p. 2

**9. Táblázat: OTP Bank több termék szerinti piaci helyzete a magyar bankpiacon 2004 végén**

|                                                           |                     | <i>Piaci<br/>részesedés (%)</i> | <i>Piaci<br/>helyezés</i> |
|-----------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------|---------------------------|
| <i>Háztartások nem hitelintézeti értékpapír állománya</i> |                     | 24,80                           | 1.                        |
| <i>Díjtartalék</i>                                        |                     | 9,40                            | 4.                        |
| <i>Értékpapír alapok nettó eszközértéke</i>               |                     | 39,60                           | 1.                        |
| <i>Pénztári vagyon</i>                                    |                     | 21,80                           | 1.                        |
| <i>Új gépkocsi értékesítések piaca</i>                    |                     | 20,60                           | 2.                        |
| <i>Meghatározó</i>                                        | <i>Telebank</i>     | 41                              | 1.                        |
| <i>informatikai</i>                                       | <i>Internetbank</i> | 74                              | 1.                        |
| <i>szolgáltatások</i>                                     | <i>Mobilbank</i>    | 43                              | 1.                        |
| <i>OTP Bankcsoport</i>                                    |                     | 49,70                           | 1.                        |

Forrás: Csányi (2005) p. 4.

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.<sup>143</sup> Az egyeztetés körülményei és a megállapodás tartalma (a különadó időbeli korlátozása) egyaránt a bankok és – azon belül – az OTP érdekérvényesítési képességét mutatták.<sup>144</sup> 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.<sup>145</sup> Bár a kormány formális jogosítványai a bank fölött megszűntek, de az informális kapcsolat

<sup>143</sup> Világgazdaság 2004

<sup>144</sup> Világgazdaság 2004

<sup>145</sup> Várhegyi, 2011, 65. Bár a kormány formális jogosítványai a bank fölött megszűntek, de az informális kapcsolat fennmaradására utal Simicska Lajos vezérigazgatói kinevezése az OTP Lakástakarékpénztár Rt. (Uj 2013).

fennmaradására utal Simicska Lajos vezérigazgatói kinevezése az OTP Lakástakarékpénztár Rt.<sup>146</sup> Láthatjuk, hogy más korábban bemutatott posztiszocialista országok bankpolitikájával ellentétben nem a politika telepszik a bankra a bank kárára, hanem a bank képes érdekérvényesíteni a politikán keresztül a saját javára. Mindezen túl, bankfelügyelés vonatkozásában bank és a szabályozók közti mély informális kapcsolat mai napig megmutatkozik, ugyanis a szabályozó vagy a felügyelő hatóságnál vezető beosztásban dolgozók jelentős része hosszabb-rövidebb ideig az OTP csoportnál kezdte a karrierjét, köztük miniszter, államtitkár, felügyeleti elnök, felügyeleti főigazgatóhelyettes.<sup>150</sup>

#### 4. 2. NYUGAT VERSUS KELET: VERSENY A „KONCÉRT”

Az OTP belső átalakításokból és működési profitból keletkezett tökefelhalmozása megteremtette a terjeszkedés pénzügyi forrását, a fejlett szaktudással 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.<sup>151</sup> 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.<sup>152</sup> Csányi az expanziót érintő személyes motivációja egy 2006-os interjújában kerül világos megfogalmazásra: „*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*”.<sup>153</sup>

A régióban terjeszkedő kiemelkedő bankcsoportokhoz képest az OTP lemaradása jelentős, de nem végzetes volt, mivel a privatizációs folyamatokhoz csak 2002-ben tudott csatlakozni, ám a helyi bankokhoz képest erős hazai pozíciókkal és jelentősebb tőkeerővel bírt. A magyar pénzügyi intézet elsődleges célul ígértes növekedési potenciállal kecsegtető bankok felvásárlást tűzte maga elé, illetve ahol erre nem nyílt lehetőség, ott az akvizíciót zöldmezős beruházással

---

<sup>146</sup> Uj, 2013

<sup>150</sup> Mérő – Piroška 2017, p. 153

<sup>151</sup> Incze, 2013, p. 5

<sup>152</sup> Incze, 2013

<sup>153</sup> A kijelentés 2006 novemberében hangzott el a Menedzsment Fórumnak adott interjú során. Lásd Mfor.hu 2006b

kiegészítve próbált betörni a kiválasztott célország banki szolgáltatások piacára. A transznacionális vállalattá válás első hullámának állomásait a 10. táblázat tartalmazza.:

**10. Táblázat: Az OTP sikeres és sikertelen akvizíciós tevékenységei a nemzetköziesedés első hullámában 2002-2007 között**

| Ország       | Idő-pont  | Bank neve                | Eladó (rész.) | Ár <sup>157</sup> (M. €) | Piaci rész. (%) <sup>158</sup> | Főbb versenytársak/ sikertelen akvizíció                                                                                       |
|--------------|-----------|--------------------------|---------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szlovákia    | 2002. 05  | <i>IRB</i>               | állam         | 13                       | 2%                             | n.a.                                                                                                                           |
| Románia      | 2003      | <i>BCR</i>               | állam         | 3750                     | n.a.                           | Erste csoport vette meg 2006-ban                                                                                               |
| Bulgária     | 2003. 05  | <i>DSK</i>               | állam (100%)  | 311                      | 14%                            | Erste Csoport                                                                                                                  |
| Albánia      | 2003      | <i>Albán Takarékbank</i> | állam         | 105,2                    | 75%                            | Citigroup, HVB és Raiffeisen                                                                                                   |
| Románia      | 2004. 04. | <i>RoBank</i>            | magán (100%)  | 56                       | 0,7%                           | HVB Bank és Piraeus                                                                                                            |
| Szerbia      | 2004. 10  | <i>Jubanka</i>           | állam (88%)   | 122 <sup>159</sup>       | n.a.                           | Bank Austria Creditanstalt AG, General Electric Capital Europe, Unicredito, Alpha Bank és Société Générale                     |
| Horvátország | 2004. 12. | <i>Nova</i>              | állam (95%)   | 236                      | 3,4%                           | Francia Société Generale Banca Intesa és HVB                                                                                   |
| Románia      | 2005. 10  | <i>CEC Bank</i>          | állam (75%)   | 300-650                  | 4,3%                           | Dexia, a National Bank of Greece, az EFG Eurobank, Erste Csoport, Raiffeisen és BMPS — <i>Az állam megszakította a tendert</i> |
| Ukrajna      | 2005      | <i>UkrSibbank</i>        | állam (51%)   | 300-350                  | n.a.                           | Société Générale, Commerzbank AG, Erste csoport, Banca Intesa és BNP Paribas bank                                              |

<sup>157</sup> A sávós árak becsült árakként vannak feltüntetve. Továbbá a 2004-es román akvizíció vételára dollárban lett meghatározva (47,5 millió dollár), amely akkori árfolyam áron számított, becsült összegként került a táblázatba.

<sup>158</sup> Mérlegfőösszeg szerinti piaci részesedés

<sup>159</sup> A Szerb Nemzeti Bank elnökének akkori sajtónyilatkozata szerint a bank becsült értéke 112 millió euró volt. Lásd Index.hu 2004

|                   |              |                                           |                  |                                                             |       |                                                                                                                         |
|-------------------|--------------|-------------------------------------------|------------------|-------------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Szerbia           | 2005.<br>12. | <i>Niska</i>                              | állam            | 14,2                                                        | 0,7%  | Credit Agricole                                                                                                         |
| Horvát-<br>ország | 2005         | <i>HVB<br/>Splitska<br/>banka</i>         | állam<br>(99,75) | <i>A Horvát Nemzeti Bank nem engedélyezte a tranzakciót</i> |       |                                                                                                                         |
| Szerbia           | 2006.<br>04. | <i>Zepter</i>                             | magán<br>(75,1)  | 34                                                          | 1%    | n.a.                                                                                                                    |
| Szerbia           | 2006         | <i>Pannonska<br/>Banka</i>                | állam<br>(87,39) | 122                                                         | 1,7%  | Magyar Külkereskedelmi Bank,<br>Alpha Bank, Creditanstalt,<br>PKO Bank és <i>Sanpaolo IMI</i><br>csoport <sup>160</sup> |
| Ukrajna           | 2006         | <i>Ukrsotsbank</i>                        | állam            | 504                                                         | 5,8%  | Unicredito Csoport                                                                                                      |
| Ukrajna           | 2006.<br>06. | <i>Raiffeisen<br/>(RBUA)</i>              | magán<br>(100%)  | 650                                                         | 3,6%  | n.a.                                                                                                                    |
| Szerbia           | 2006.<br>07. | <i>Kulska</i>                             | magán<br>(89%)   | 118,6                                                       | 1,5%  | n.a.                                                                                                                    |
| Orosz-<br>ország  | 2006.<br>07. | <i>Investsber</i>                         | magán            | 477                                                         | 0,97% | n.a.                                                                                                                    |
| Románia           | 2006         | <i>CEC Bank</i>                           | állam<br>(69,9)  | <i>Állam ismét megszakitotta a tendert</i>                  |       |                                                                                                                         |
| Mon-<br>tenegro   | 2006.<br>08. | <i>CKB</i>                                | magán<br>(100%)  | 105                                                         | 44%   | n.a.                                                                                                                    |
| Horvát-<br>ország | 2006         | <i>Diners Club<br/>Adriatic<br/>(DCA)</i> | magán<br>(100%)  | 81,5                                                        | n.a.  | Erste csoport <sup>161</sup>                                                                                            |
| Orosz-<br>ország  | 2007.<br>11. | <i>DNB</i>                                | magán            | 34 <sup>162</sup>                                           | n.a.  | n.a.                                                                                                                    |

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

<sup>160</sup> Sanpaolo IMI csoport privatizálta a bankot. Lásd bankközlemény Gruppo Sanpaolo IMI 2006

<sup>161</sup> A hitelkártya piacon közel 30 százalékos részesedéssel bíró DCA társaságra az OTP kötelező érvényű ajánlatot tett, de végül az Erste csoport vásárolta meg. Lásd Portfolio 2007

<sup>162</sup> Az ár 40,95 millió dollárban lett meghatározva, így a táblázatban feltüntetett ár az akkori euró-dollár árfolyamon számolt becslést jelent.

A táblázaton a sikertelen akvizíciós kísérleteket piros színnel jelöltem. Az első akvizíciós programban összesen 11 felvásárlás történt 8 különböző piacon. Az azonos piacokra tervezett többszörös bankvásárlás néhány 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 kötelezte az anyabankot.<sup>169</sup> 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,<sup>170</sup> és ehhez hasonló történt Oroszországban is.<sup>171</sup>

Az akvizíciós lehetőségek során felbukkanó versenytársak főleg a „Regionális-magyar összevetés” című alfejezetben felsorolt 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, amire Románia volt a leglátványosabb példa.<sup>172</sup> Ezekben az akvizíciós célországokban a nyugat-európaihoz képest lényegesen alacsonyabbak az állandó költségek (munkabér, intézmények fenntartása stb.), ennek köszönhetően magasabb a lehetséges nyereség.<sup>173</sup> Az elmaradottabb bankok standardizálása azonban jelentős volumenű tőkét igényelt. A standardizálást 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.

---

<sup>169</sup> Incze 2013, 6

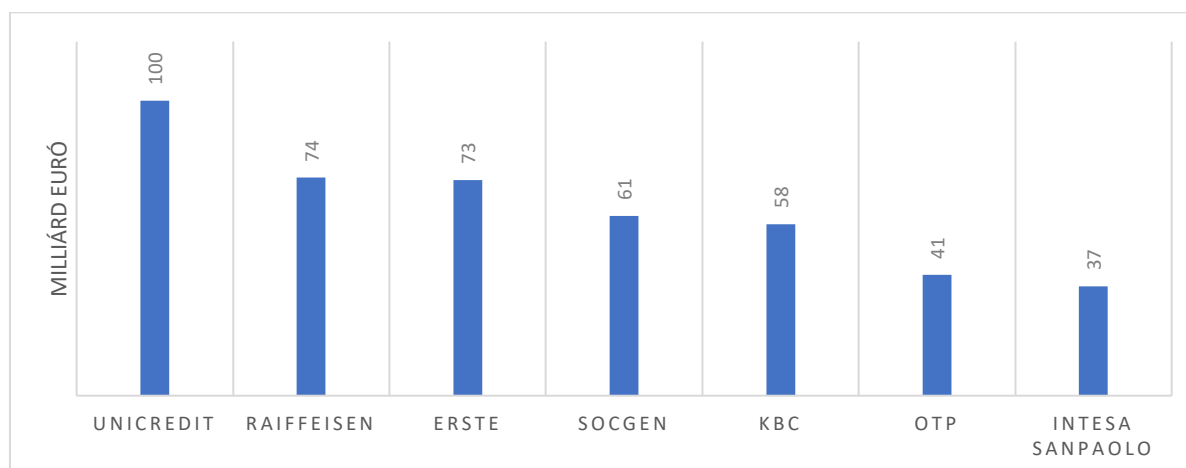
<sup>170</sup> A 2004-es akvizíciót követően az OTP fokozatosan növelte jelenlétét a pénzügyi szolgáltatások piacán. Első lépésként 2005 végén megvásárolta az Asigurarea Ceccar Romas S.A. biztosítótársaságot és OTP Garancia Asigurări néven integrálta a cégcsoportba. 2007-ben megalapították a csoport következő tagvállalatait, az autó- és eszközlízinget is kínáló OTP Leasing Romániát, a komplex szolgáltatásokat nyújtó OTP Consulting Románia SRL-t, a magánnyugdíjalapokat kezelő OTP Fond de Pensiit, valamint a tőkepiaci alapkezeléssel foglalkozó OTP Asset Management Romániát.

<sup>171</sup> OTP 2007

<sup>172</sup> Csányi 2005

<sup>173</sup> Lublőy – Tóth 2010, 43

**17. ábra: A kelet-közép-európai régió top bankjainak összesített eszközértéke 2007 végén**



Forrás: Várhegyi – Voszka (2010) p. 184.

Az OTP nemzetközi összehasonlításban is előkelő pozícióba került a régió top bankcsoportjainak listáján. A 17. ábra a KKE-régió legnagyobb bankcsoportjainak eszközállományát mutatja be a 2000-es évek végén. Az OTP által rövid időn belül véghez vitt precíz és agresszív expanziós politika sikerét mutatja, hogy a „magyar takarékpénztár” már 2008-ban közel 12 millió ügyfelet szolgált ki (11. táblázat).

**11. Táblázat: OTP bankcsoport piaci helyzete országokra lebontva 2008-ban**

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

Forrás: Mester (2008) p. 8.

#### 4.3. NEMZETKÖZIESEDÉS ELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSŐL: AZ UPPSALA-MODELL

Az OTP nemzetköziesedési folyamatának elméleti megközelítésű vizsgálatához fontos felhívni a figyelmet azon látványos kontextus-specifikus tényezőkre, amelyek kelet-közép-európai bankpiacokat jellemezték a 2000-es években.<sup>174</sup> A szocialista blokk felbomlását követően a nyugati bankok a célországok bankrendszerinek működési zavarait sokszor nem távoltartó elemként, hanem lehetőségként azonosították, amely expanzióra adhat alkalmat.<sup>175</sup> Hamar az „opportunistá viselkedés” vált uralkodóvá a Kelet- és Közép-Európába érkező bankok esetén, továbbá mivel korszerűbb bankmenedzselési ismeretekkel, pénzügyi know-how-val és kockázat- és válságkezelési technikákkal rendelkeztek, így kisebb ellenállás révén gyorsan igen jelentős piaci részesedéshez juthattak – lásd 15. ábra. A folyamat gyakorlati leképződését az Uppsala-modell segítségével mutatom be.

Jan Johanson és Jan-Erik Vahlne által kidolgozott Uppsala-modell szerint a nemzetköziesedés egy inkrementális, lépésről lépésre növekvő elköteleződést eredményező folyamat.<sup>176</sup> A vállalat által birtokolt tapasztalati úton megszerezhető piaci know-how megléte vagy hiánya jelenti a vállalat legnagyobb előnyét vagy akadályát a nemzetköziesedés folyamatában.<sup>178</sup> A piaci elköteleződés folyamata a tapasztalati tudás növekedésével fokozatosan növekszik: a vállalat először a kisebb volumenű erőforrást igénylő úton lép a külföldi piacra, csak ezt követően alakítja ki a saját disztribúciós hálózatát és jut el a leányvállalat alapításáig. A vállalatok először „bizonytalanságkerülő” magatartást tanúsítanak, és a viszonylag kis földrajzi távolságra lévő országok piacait célozzák meg először, csak ezt követően terjesztik ki az expanziós célországok körét. Ezen esetben a hosszútávú profit viszonylag alacsony kockázatvállalással párosul.<sup>179</sup>

A modellt esetünkre vetítve megállapíthatjuk, hogy az OTP is ennek megfelelően járt el a kezdeti időkben. A folyamatban érintett interjúalany is ekképpen számolt be: *„A szlovákiai működés tanított meg minket, hogyan kell a tudást határokon át áramoltatni, hogyan kell kommunikálni és együttműködni egy külföldi leányvállalattal”*.<sup>180</sup> A nehezebben

---

<sup>174</sup> Itt említhető a számos bankválság és politikai válság is. Lásd Incze 2010

<sup>175</sup> Papp, 2015. p. 9.

<sup>176</sup> Johanson – Vahlne 1977. A modell használhatósága az információáramlás felgyorsulásával már nem alkalmazható teljesen, de az alapvető földrajzi terjeszkedést és a kockázatvállalást illető feltételezések továbbra is fennállnak (Forsgren, 2002).

<sup>178</sup> Antalóczy – Sass, 2011

<sup>179</sup> Antonsson – Arrhenius 2011. p. 10.

<sup>180</sup> Incze 2013. p. 9.

megközelíthető piacok esetében, ahol nem volt lehetőség a minimum piaci részesedés megszerzésére, zöldmezős beruházással bővítette ki a bank a jelenlétét –lásd Románia. Azonban a bank által mutatott terjeszkedés üteme a modelltől eltérően nem lineáris, inkább aktívabb periódusokkal gyorsított szekvenciális nemzetközi fejlődést láthattunk, amely mögött Schweizer és Vahlne szerint a menedzser – esetünkben az elnök-vezérigazgató – döntéshozatalát befolyásoló kognitív, érzelmi és szociális kiváltó tényezők állnak leginkább.<sup>181</sup> Azonban természetesen a térségre jellemző kardinális politikai és gazdasági változások is alapvetően közrejátszottak a hullámzó nemzetközi aktivitáshoz. A nyugati bankokkal szemben azonban az OTP számára előnyt jelentett, hogy Magyarország a regionális célszágokhoz hasonló szociokulturális, történelmi és gazdasági adottságokkal rendelkezett, ami megkönnyítette az adott országhoz való adaptálódást.

---

<sup>181</sup> Schweizer – Vahlne, 2022

## 5. ÖSSZEFOGLALÁS

Az OTP Bank mai napig kiemelt szereplője a magyar gazdaságnak és elismert szereplője a kelet-közép-európai bankpiacnak. Dolgozatomban a következő belső és külső tényezőket azonosítottam az OTP Bank nemzetközi sikerének hátterében..

### 5.1. KÜLSŐ TÉNYEZŐK

Az első külső tényező a magyar és a nemzetközi bankrendszerek történelmi kontextusban történő vizsgálatával vált azonosíthatóvá. A hazai államosítást követően az OTP kiemelt „ideológiai küldetést” kapott feladatául: a lakossági megtakarításokkal kellett finanszíroznia a népgazdaságot. Az 1968-as új gazdasági mechanizmus, a kádári-kiegyezésnek köszönhető liberalizáltabb gazdasági rendszer, valamint az 1973-as olajválság okozta gazdasági reorientáció (KGST fellazulása) és a tetemes államadósságként megjelenő gulyáskommunizmus által benyújtott „számla” együttesen, implicit módon járultak hozzá a bankrendszer „idő előtti” átalakulásához. Ennek köszönhetően a magyar bankrendszer három-négy évvel megelőzte a regionális országok bankrendszereinek átállását egyszintűről kétszintűre. A privatizációs folyamatok is hamarabb indultak el; sőt, Jugoszlávia, Csehszlovákia és a Szovjetunió szétesését követően az utódállamok stabilizálásának éveit tovább csúszttatták az állami bankok privatizációs programjaik elindítását. Magyarország földrajzi elhelyezkedése is pozitív tényező volt ebben a kontextusban, hiszen Ausztria közelsége jelentősen megkönnyítette a vegyes tulajdonú bankok létrehozását az 1980-as években. Gazdaságpolitikai szempontból megállapíthatjuk, hogy a tervgazdaság „kivezetésekor” a szovjet típusú monobank rendszer nagyobb terheket rótt az átálláskor az érintett regionális országra.

A második fontos külső tényező a regionális országok makrogazdasági instabilitása volt, valamint az állami bankokon keresztül végrehajtott politikai célú beavatkozások. Ezek bizalmatlanságot eredményeztek a potenciális nyugati befektetők és versenytársak körében. Ennek egyik leglátványosabb példája a román CEC Bank, amelynél a titkosszolgálat is aktivizálta magát. A politikai szempontok érvényesítése által okozott általánosabb problémák között említhetjük a rossz hitelállományok felépülését, ami tovább lassította a konszolidációt (lásd például a „szlovák tőkés osztály” létrehozása érdekében felszínen tartott vállalatok hitelezését).

A harmadik külső tényezőként pedig az OTP Bank és a mindenkor magyar kormány közötti kapcsolatot emelhetjük ki, amely sok esetben kulcsfontosságúnak bizonyult a bank jövője szempontjából. Utóbbira példa a Boross Péter által kezdeményezett többszörös feltőkésítés, amelyre tulajdonképpen nem volt a bank rászorulva, de megerősítette piaci pozícióit. A bank szempontjából negatív előjellel ugyanitt említhetők a biohumusz-hitelek okozta társadalmi és gazdasági károk (ld. reputáció rontása).

## **5. 2. BELSŐ TÉNYEZŐK**

Dolgozatom egyik fontos megállapítása, hogy a bankkal explicit módon kapcsolatba hozható tényezők együttállása a rendszerváltástól időben távolodva egyre nagyobb szerepet játszott a bankcsoport sikerében.

Az e körbe sorolható belső tényezők egyike az OTP tevékenységéből fakadó előny, amit a lakosságcentrikus banki szolgáltatások biztosítottak már a kezdetektől. Ezt segítette az a sajátosság, hogy a létrejövő rivális kereskedelmi bankok éveken át igyekeztek – elsősorban számlalimitekkal – távol tartani maguktól a lakossági ügyfeleket, akik egyébként eleve alacsony hajlandóságot mutattak a bankváltásra. Itt említhető az is, hogy – a többi nagybankkal ellentétben – az OTP nem örökölt olyan rossz hitelekkel álló (vállalati és lakossági) hitelállományt, melynek kedvezményezettjeit a rendszerváltást követően is életben kellett volna tartani politikai megfontolásból (szemben számos más vizsgált régiós bankpiaccal és szereplővel).

Második belső tényezőként az OTP Bank sajátos privatizációját azonosítottam dolgozatomban. Az OTP Bank regionálisan azon kevés bank közé tartozott, melyeket részben tőzsdei úton privatizáltak. Az így kialakult szórt tulajdonosi struktúra révén nem került sor stratégiai befektető bevonására, a bank menedzsmentje gyakorlatilag szabad kezet kapott a stratégia és üzletpolitika meghatározásában. Az „államtalanítás” nyomán fokozatosan vonult ki a politika a bank vezetéséből, majd végleg lekerült a politikai eszközök radarjáról. Tanulságos, hogy a román vagy a szlovák bankpiac sokáig teljesen más képet mutatott.

A kutatásomban azonosított harmadik tényező az informatikai és internetes szolgáltatások viszonylag korai korszerűsítése és bővítése volt. Ezt a bank menedzsmentjének szakmai felkészültsége és a már említett politikai beavatkozástól mentes működés tette elsősorban lehetővé, hozzájárulva a bank tőkefelhalmozásához és piacvezető szerepének megőrzéséhez.

Az utolsó, és véleményem szerint az egyik legjelentősebb belső tényező a bank elnöke-vezérigazgatójának személye volt. Csányi Sándor nemzetközi elismertségét tükrözik az OTP felívelésének éveiben neki ítelt elismerések: 1999-ben a Wall Street Journal Europe Közép-Európa tíz legjobb vállalatirányítója közé választotta, 2000-ben megkapta Az év vállalkozója, 2004-ben pedig Az év üzletembere címet.<sup>182</sup> Már a 2000-es évek elején az ország egyik legbefolyásosabb és leggazdagabb üzletemberként hivatkoztak rá, ami azóta több esetben is igazolást nyert. Csányi az OTP önállósodását kormányokon átívelően érte el, majd őrizte meg az 1990-es évektől, amihez elengedhetetlenek voltak politikai és gazdasági kapcsolatai: elegendő utalni az „egyedi eljárásra” az OTP privatizációja során, vagy éppen a Bokros Lajos pénzügyminiszter támogatását élvező Soros György részvényvásárlási kísérletére.

### **5.3 KONKLÚZIÓ**

Összességében megállapíthatjuk, hogy az OTP bank unikális szerepéhez számos tényező hozzájárult, amelyek vizsgálatához szükséges az adott tényezőt specifikus kontextusába emelni. A dolgozatomban kitért szempontok további kiszélesítése opcionális lehet egy mélyebb, teljes körű analízis elvégzése esetén: például a Szovjetunió és Jugoszlávia utódállamait bemutató kitekintéssel szélesebb körű összehasonlításra kerülhetett volna sor. Végősoron a feldolgozott és a fel nem dolgozott források nagy valószínűséggel ugyanarra a következtetésre juttatná az olvasót: az OTP Bank napjainkig kelet-közép-európai régió egyik vezető tőkeexportőre, amely képes állni a sarat „nyugati banktőkével” szemben minden helyzetben.

---

<sup>182</sup> Magyar Nemzet, 2015

## IRODALOMJEGYZÉK

- Ábel I. – Szakadát L. (1997): A bankrendszer átalakulása Magyarországon 1987-1996 között. *Közgazdasági szemle*, 44. évf., 1997. július-augusztus pp. 635–652.
- Antalóczy K. – Sass M. (2011): Kis- és közepes méretű vállalatok nemzetköziesedése – elmélet és empiria. *Külgazdaság*, 55. évf., 2011. szeptember-október pp. 22–33.
- Antonsson E. – Arrhenius A. (2011): Evaluation of Banking Internationalization – A case study of Nordea in Poland and SEB in Germany. *Master Thesis – Jönköping University*
- Budapest Business Journal (2006). OTP gets new chance in CEC privatization. *Budapest Business Journal*: <https://bbj.hu/economy/statistics/analysis/otp-gets-new-chance-in-cec-privatization2576> (Letöltve: 2022. április 16.)
- Bankwatch (2019): Romania: EximBank S.A., In: A critical review of transparency and sustainability at seven export credit agencies in Central and Eastern Europe. Prága: CEE Bankwatch Network. <https://bankwatch.org/wp-content/uploads/2019/06/Romania.pdf> (Letöltve: 2022. április 15)
- Bădulescu D. (2008): Considerations on the Role of Foreign Banks in the Improvement of Romanian Bank System's Performance. *Theoretical and Applied Economics*, Asociația Generală a Economistilor din România, vol. 1(1(518)), pp. 21-30,
- Balás T. (2009): A bankrendszer hitelportfóliójának minőségét leíró mutatók összehasonlítása. In: *Magyar Nemzeti Bank (szerk): Jelentés a pénzügyi stabilitásról*, 2009. november, háttér tanulmány III.
- Barát M. (2005): Régiós dominanciára tör az OTP. *Világgazdaság*: <https://www.vg.hu/penzes-tokepiac/2005/09/regios-dominanciara-tor-az-otp> (Letöltve 2022. április 13.)
- Barisitz S. (2004): The Transformation of the Romanian Financial and Banking Sector. *Financial Stability Report*, 2004 évf. 7 sz., pp. 88-100.
- Barotányi Z. (2010): *Államosítások Magyarországon, 1945-1952 - Hoci-nesze*. [magyarnarancs.hu](https://magyarnarancs.hu), 2010. 12. 16. [https://magyarnarancs.hu/belpol/allamositasok\\_magyarorszagon\\_1945-1952\\_-\\_hoci-nesze-75186](https://magyarnarancs.hu/belpol/allamositasok_magyarorszagon_1945-1952_-_hoci-nesze-75186) (Letöltve: 2022. április 16)
- Bárta V. – Singer M. (2006): The banking sector after 15 years of restructuring: Czech experience and lessons. In: *Bank for International Settlements* (Ed.): The banking system in emerging economies: how much progress has been made?, Bank for International Settlements, v. 28, pp. 203-12,
- Bodzási B. (2015): Etikusi hitelezés – etikusi jogi szabályozás. *Polgári szemle*, 11. évf., 4-6. sz. pp. 76-83
- 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. Magyar Nemzeti Bank, Budapest
- Borvendég Zs. (2017): Az „impexek” kora. Kárpátia Stúdió: Budapest
- Bogár Zs. (2003): Csányi Sándor OTP-vezér portréja - I. rész: A kívülálló. *Magyar Narancs*, 2003.12.18. [https://magyarnarancs.hu/belpol/csanyi\\_sandor\\_otp-vezer\\_portreja\\_-\\_i\\_resz\\_a\\_kivulallo-62643](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). *Magyar Narancs*, 2004.01.22. [https://magyarnarancs.hu/belpol/az\\_aranypolgar\\_csanyi\\_sandor\\_portre\\_ii\\_resz-64036](https://magyarnarancs.hu/belpol/az_aranypolgar_csanyi_sandor_portre_ii_resz-64036) (Letöltve: 2022. április 11.)

- Bojinov B. (2015): Flashes from the Past: Establishment of the Bulgarian national Bank as Central bank of Bulgaria. Svishtov: *Tsenov academy of Economics*, in press DOI: 10.2139/ssrn.2674535
- Belyó, P. (2010). Magyarország 1989–2009 – A változások tükrében. Központi Statisztikai Hivatal: Budapest
- Botos J. (2017): A pengő megsemmisülése, a forint születése, 1938–1946. *Múltunk*, 2016/1. sz. pp. 160–206. [http://www.multunk.hu/wp-content/uploads/2017/01/botosj\\_16\\_1.pdf](http://www.multunk.hu/wp-content/uploads/2017/01/botosj_16_1.pdf) (Letöltve: 2022. március 1.)
- Botos K. (1981): A KGST valutarendszerének továbbfejlesztéséről. *Egyetemi Szemle*, Vol. 3, No., pp. 45-63.
- Botos K. (2007): 1956): Paradigma-váltás a gazdaságpolitikában? *Iustum Aequum Salutare* III. 2007/1. sz. pp. 5–20.
- Botos K. (2010): Rendszerváltozás után: ki kit finanszíroz? *Statisztikai Szemle*, 88. évf. 12. sz., pp. 1157-1173.
- Botos K. (2008): Egy közép-európai kisállam nyomorúsága, avagy: hogyan lettünk az elsőből utolsók. *Közép-Európai Közlemények*, 2008. (1. évf.), 1. sz., pp. 22-37.
- Borish M. S. – Ding W. – Noel, M. (1997): The Evolution of the State-Owned Banking Sector during Transition in Central Europe. *Europe-Asia Studies*, 49 sz., pp. 1187-1208.
- Bretter Z. (2018): A kommunizmus megkésett élharcosa. Magyar Narancs, 2018.03.15 <https://magyarnarancs.hu/publicisztika/a-kommunizmus-megkesett-elharcosa-109344> (Letöltve: 2022. március 25.)
- Csányi, S. (2005). Az OTP Bankcsoport fejlődése az elmúlt 10 évben. OTP Bank, [https://www.otpbank.hu/static/portal/sw/file/OTP\\_10\\_eve\\_a\\_BET\\_en.pdf](https://www.otpbank.hu/static/portal/sw/file/OTP_10_eve_a_BET_en.pdf) (Letöltve: 2022. április 5.)
- Dumitriu, R. – Stefanescu, R. – Costel, N. (2012): State - owned banks from Romania. *Vanguard Scientific Instruments in Management*, 2013. évf. 6. sz., pp. 109-124.
- Dobrinsky R. (2000): The transition crisis in Bulgaria. *Cambridge Journal of Economics*, 24, pp. 581-602
- Doltu C. (2000): The evolution of the banking system in Romania. *Romanian Center for Economic Policies: Regional Comprehensive Economic Partnership*, Okt. 8 sz.
- Desai, R. M. (1995): Financial Market Reform in the Czech Republic, 1991-1994: The Revival of Repression?. *CERGE-EI Working Paper Series* 86. sz. In press: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1545009>
- ELTE (2006): Egyéb állami szervek 1944–1949. Eötvös Loránd Tudományegyetem. [http://gepeskonyv.btk.elte.hu/adatok/Tortenelem/14Szab%F3\\_Marjanucz/html/7\\_6.htm](http://gepeskonyv.btk.elte.hu/adatok/Tortenelem/14Szab%F3_Marjanucz/html/7_6.htm) (Letölve: 2022. április 16.)
- Euromoney (2005): Romania's banks fight for the middle ground. *Euromoney*, <https://www.euromoney.com/article/b1320xk42k9p7y/romanias-banks-fight-for-the-middle-ground> (Letöltve 2022. április 16)
- Forsgren M. (2002): The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *Sweden International Business Review*, Department of Business Studies, Uppsala University, vol. 11 pp. 257–277
- Gallai S. (1997): A parlamenti pártok és a társadalombiztosítás igazgatása. *MAPI-kötetek I., Parlamenti pártok és szakpolitikák, 1994-1997*, pp. 95-130
- Gallagher T. (2009): Theft of a Nation: Romania since Communism. Hurst & Company: London
- Gál Zs. (2005): A privatizáció három útja és tanulságai Csehországban, Szlovákiában és Magyarországon. *Fórum Társadalomtudományi Szemle*, 7. évf. 1. sz., pp. 3-25.

- Gál Z. (2021): A trianoni békeszerződés és a gazdasági konszolidáció hatása a magyar bankhálózatra. *Területi Statisztika*, 2021, 61. évf. (4) sz. pp. 407–444; in press DOI: 10.15196/TS610401
- Giday A. (2021): Kettős deficit Magyarországon a 70-es és 80-as években. *Polgári Szemle*, 17. évf. 4–6. sz., pp. 339–356.
- Gulyás L. (2003): A Csehszlovák állam első felbomlásának (1938-39) regionális vonatkozásai. *Tér és Társadalom*, 17. évf. 3. sz. pp. 129-143.
- Gulyás M. (2019): Csányi Sándor teljes életútja!. Partizán,  
<https://www.youtube.com/watch?v=pG7IR3sMrNU> (Letöltés: 2022. április 10.)
- Gruppo Sanpaolo Imi (2006): The Serbian Government chooses SANPAOLO IMI to privatise Panonska Banka.  
[https://group.intesaspanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/investor-relations/Contenuti/RISORSE/Documenti%20PDF%20Storici/en\\_comunicati\\_2006/CNT-04-0000000027B19.pdf](https://group.intesaspanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/investor-relations/Contenuti/RISORSE/Documenti%20PDF%20Storici/en_comunicati_2006/CNT-04-0000000027B19.pdf) (Letöltve: 2022. április 16.)
- Hlavatý E. – Zelinka I. (2003). The origin of the National Bank of Slovakia. *Biatic* 9. évf. 7. sz. pp. 25-30.
- Horváth D. – Pintér C. – Tóth, T. (2015): A bolgár bankrendszer története a rendszerváltás óta. *Hitelintézeti Szemle*, 14. évf., különszám, pp. 45–57.
- HVG.hu (2005a): Az OTP kötelező ajánlatot tett az UkrSibBankra. HVG.hu, 2005. 12. 12.  
<https://hvg.hu/360/20051111otpukr> (Letöltve: 2022. április 16.)
- HVG.hu (2005b): Elvitték az OTP orra elől az ukrán UkrSibbankot. HVG.hu, 2005. 12. 01  
<https://hvg.hu/gazdasag/20051201paribas> (Letöltve: 2022. április 8.)
- Incze E. (2010): A multinacionálissá válás útjai Magyarországon – a vállalatok nemzetköziesedésének időbeni alakulása. PhD Disszertáció. Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet – Vezetés és Stratégia Tanszék: Budapest
- Incze E. (2013): A hazai védekezőtől a regionális „támadóig” – Az OTP nemzetköziesedésének időbeni alakulása. *Vezetéstudomány*, XLIV. évf. 2013. 3. sz. pp. 2-15. In press DOI 10.14267/VEZTUD.2013.03.01
- Index.hu (2004): Az OTP versenyben maradt a szerbiai Jubankáért. Index.hu, 2004.06.24.  
<https://index.hu/gazdasag/vilag/jubank040627/> (Letöltve: 2022. április 16.)
- Ioana S. (2014): The Analysis Of The Romanian Banking System Evolution In The Important Milestones From Its History. *Studies in Business and Economics*, Lucian Blaga University of Sibiu, Faculty of Economic Sciences, 9 évf. 2. sz., pp. 70-77.
- 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., pp. 23–32.
- Jotev P. (1998): Review of Bulgarian privatisation: The consolidation, rehabilitation and privatisation process of Bulgarian banks. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)  
<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/1923738.pdf> (Letöltve: 2022. április 7.)
- Király, J. (1995): Válságspirál, avagy a magyar bankok tőkevesztésének egy lehetséges értelmezése. *Közgazdasági Szemle*, XLII. évf., 1995. 9. sz., pp. 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. március 29.)
- Király J. (2016b): A magyar bankrendszer tulajdonosi struktúrájának átalakulása. *Közgazdasági Szemle*, 63. évf., július–augusztus sz. pp. 725–761.

- Koford K. – Tschoegl E. (2003): Foreign banks in Bulgaria, 1875-2002. The University of Michigan Business School. Michigan: The William Davidson Institute. In press DOI: 10.2139/ssrn.386101
- Köves Á. (2003): A KGST-kereskedelemtől az EU-csatlakozásig. *Közgazdasági Szemle*, 50. évf., július–augusztus sz. pp. 635–653.
- Lublóy Á. – Tóth E. (2010): A közép-kelet-európai bankfúziók eredményessége. *Közgazdasági Szemle*, 57. évf., január sz. pp. 37–58.
- Magyar Bankszövetség (é.n.): Fogalomtár. Magyar Bankszövetség weboldala: <https://www.bankszovetseg.hu/fogalomtar/s> (Letöltve: 2022. március 20.)
- Magyar Nemzet (2006): Újabb bankot vásárolt az OTP. forrás: Magyar Nemzet, 2006.04.03. <https://magyarnemzet.hu/archivum-magyarnemzet/2006/04/ujabb-bankot-vasarolt-az-otp> (Letöltve: 2022. április 16.)
- Magyar Nemzet (2015): Ezért kapott nagykeresztet Csányi Sándor. Magyar Nemzet, 2015.03.05. <https://magyarnemzet.hu/belfold-archivum/2015/03/ezert-kapott-nagykeresztet-csanyi-sandor> (Letöltve: 2022. április 4.)
- Marsi E. – Pap J. (1993): A csődtörvény hatása a pénzüzetekre. *Bankszemle*, 11–12. sz.
- Mereuta C. – Capraru B. (2012): Romanian Banking Competition: A New Structural Approach. Working Papers of National Institute of Economic Research <http://hdl.handle.net/10419/110440> (Letöltve: 2022. március 28.)
- Mérő K. – Piroska D. (2017): Bankunió és banknacionalizmus. *Politikatudományi Szemle*, 26. évf. 1. sz. pp. 135–160.
- Mester A. (2008): Társadalmi felelősségvállalás jelentés 2008. OTP Bank Nyrt.: Budapest
- Mfor.hu (2006a): Az OTP-e a Kulska banka csaknem 90 százaléka. *Menedzsment Fórum*: [https://mfor.hu/cikkek/vallalatok/Az\\_OTP\\_e\\_a\\_Kulska\\_bank\\_a\\_csaknem\\_90\\_szazalek\\_a.html](https://mfor.hu/cikkek/vallalatok/Az_OTP_e_a_Kulska_bank_a_csaknem_90_szazalek_a.html) (Letöltve: 2022. április 16.)
- Mfor.hu (2006b): Figyelemre méltó az OTP agresszív terjeszkedése. *Menedzsment Fórum*: [https://mfor.hu/cikkek/vallalatok/Figyelemre\\_melto\\_az\\_OTP\\_agressziv\\_terjeszkedese.html](https://mfor.hu/cikkek/vallalatok/Figyelemre_melto_az_OTP_agressziv_terjeszkedese.html) (Letöltve: 2022. április 16.)
- Mirchev, L. (2009): The Bulgarian Banking System and the EU Single Financial Market: Measuring the level of integration using DEA. Université d'Orléans. <https://www.univ-orleans.fr/gdre09/articles/MIRCHEV-v.2.1.pdf> (Letölve: 2022. április 1.)
- Motoniu I. – Medar I. (2011): Issues in Romanian banking system in the context of reorganizing its adaptation to the requirements of the market economy. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 11 évf. 3 sz., pp. 195-204.
- Múlt-kor (2004): 55 éve alakult a KGST. Múlt-kor, 2004. 01. 08. [https://mult-kor.hu/20040108\\_55\\_eve\\_alakult\\_a\\_kgst](https://mult-kor.hu/20040108_55_eve_alakult_a_kgst) (Letöltve: 2022. március 2.)
- Múlt-kor (2010): Egy rekord, amelyre nem vagyunk büszkék. Múlt-kor, 2010.07.28 [https://mult-kor.hu/20100728\\_egy\\_rekord\\_amelyre\\_nem\\_vagyunk\\_buszkek](https://mult-kor.hu/20100728_egy_rekord_amelyre_nem_vagyunk_buszkek) (Letöltve: 2022. március 2.)
- Múlt-kor (2013): Nem volt általános az amnesztia 1963-ban. Múlt-kor, 2013. 04. 05 <https://mult-kor.hu/cikk.php?id=38627> (Letöltve: 2022. április 5)
- Müller J. (2014): A Magyar bankok és takarékpénztárak szövetségeik története. Artemis Kulturális Szolgáltató KFT.: Budapest, pp: 71- 139
- Müller J. – Kovács T. – Kovács L. (2014): A Magyar Bankszövetség története. *Hitelintézeti szemle*, 13. évf. 3. sz., pp. 223-230.
- Mikó E. (2015): Magyarország a változó világban. *Hitelintézeti Szemle*, 14. évf. 4. szám, 2015. december, pp. 168–172.
- MH – MTI (2020): Huszonöt éve vezette be részvényeit az OTP a tőzsdére. *Magyar Hírlap*, 2020. 10. 07. <https://www.magyarhirlap.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. *Portfolio*, 2017. 05. 16. <https://www.portfolio.hu/bank/20170516/csanyi-sandor-25-eve-az-otp-elen-magyar-bankbol-regios-birodalom-250653> (Letöltve: 2022. április 10.)
- Napi.hu (2006): Újabb akvizíciós célponttól esett el az OTP. *Napi.hu*, 2006. 03. 19. <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. *Napi.hu*, 2004. 08. 30. <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. *Napi.hu*, 2004. 10. 25. <https://www.napi.hu/befektetes/negyen-hajtanak-a-horvat-nova-bankara.222512.html> (Letöltve: 2022. április 18.)
- Napi.hu (2004c): Horvátországban terjeszkedhet az OTP. *Napi.hu*, 2004. 10. 04. <https://www.napi.hu/tozsdek-piacok/horvatorszagban-terjeszkedhet-az-otp.219461.html> (Letöltve: 2022. április 18.)
- Neményi J. (é.n.): Amit nem árt tudni az államadósságról. *Pénzügykutató*, [https://penzugykutato.hu/sites/default/files/llamadossag\\_NJ.pdf](https://penzugykutato.hu/sites/default/files/llamadossag_NJ.pdf) (Letöltve: 2022. március 29.)
- Neuhof F. (2006): Romania's privatization starts to pay off. *Euromoney*, 2006. 09. 04. <https://www.euromoney.com/article/b1321ygq716w3j/romanias-privatization-starts-to-pay-off> (Letöltve: 2022. április 2.)
- Nicolau M. (2006): Romanian banking system evolution and Basel II requirements. *Department of Finance and Economic Efficiency – Faculty of Economic Sciences*, “Dunarea de Jos” University of Galati, issue 1, pp. 95-102.
- Novinite (2002): HypoVereinsbank, Biochim in Bulgaria's First Bank Merger. *Novinite*, 2002. 11. 25. <https://www.novinite.com/articles/16617/HypoVereinsbank%2C+Biochim+in+Bulgaria%27s+First+Bank+Merger> (Letöltve: 2022. április 17.)
- Nyers R. – Lutz G. (1992): A bankrendszer főbb jellemzői az 1987-1991. évi mérlegbeszámolók alapján. *Bankszemle*, 1992/8. 11.
- O'Neill A. (2022): Population of Poland 1800-2020. *Statista*, 2022. 06. 21. <https://www.statista.com/statistics/1016947/total-population-poland-1900-2020/> (Letöltve: 2022. április 10.)
- Origo (2003): Nemcsak az OTP-t érdekli az albán takarékbank. *Origo*, <https://www.origo.hu/gazdasag/20031013nemcsak.html> (Letöltés: 2022. április 10)
- OTP Bank (é.n.): Az OTP részvények története. OTP Bank [https://www.otpbank.hu/static/portal/sw/file/OTP\\_altalanos\\_reszvenytortenet\\_HU.pdf](https://www.otpbank.hu/static/portal/sw/file/OTP_altalanos_reszvenytortenet_HU.pdf) (Letöltve: 2022. április 10)
- OTP Bank (2007): Rendkívüli tájékoztatás – OTP Csoport: az oroszországi piaci expanzió újabb állomása. *OTP Bank Stratégiai és Pénzügyi Divízió*, [https://www.otpbank.hu/static/portal/sw/file/071112Donskoy\\_182.pdf](https://www.otpbank.hu/static/portal/sw/file/071112Donskoy_182.pdf) (Letöltve: 2022. április 16.)
- Papp A. (2006): Kötelező OTP-ajánlat az Ukrshotsbankra. *Világgazdaság*, 2006. 02. 08. <https://www.vg.hu/penz-es-tokepiac/2006/02/kotelezo-otp-ajanlat-az-ukrsotsbankra> (Letöltve: 2022. április 11.)
- Papp I. (2015): A bankrendszerek nemzetköziesedése. *Hitelintézeti Szemle*, 14. évf., Különszám, 2015. november, p. 7–13.

- Pénzmúzeum (2018): A Magyar aranytartalék megmentésének állít emléket a Jegybank. *Pénzmúzeum*, <https://www.penzmuzeum.hu/fedezd-fel/aranyrol/mnb-aranyvonat/> (Letöltve: 2022. március 27.)
- Political Capital (2005): Csányi Sándor - a leendő miniszterelnök? *Political Capital*, 2005. 07. 09. [https://www.politicalcapital.hu/konyvtar.php?article\\_read=1&article\\_id=1358](https://www.politicalcapital.hu/konyvtar.php?article_read=1&article_id=1358) (Letöltve: 2022. április 18.)
- Portfolio (2001): Szlovák bankpiaci áttekintő - megéri belépni? *Portfolio*, 2001. 06. 27. <https://www.portfolio.hu/uzlet/20010627/szlovak-bankpiaci-attekinto-megeri-belepni-11878> (Letöltve: 2022. április 17.)
- Portfolio (2003): Hová tart az OTP? - Fókuszban a bolgár bankok. *Portfolio*, 2003. 02. 21. <https://www.portfolio.hu/bank/20030221/hova-tart-az-otp-fokuszb-an-bolgar-bankok-27899?amp&page=2> (Letöltve: 2022. április 17.)
- Portfolio (2004): OTP-Robank: előrehaladott tárgyalások.... *Portfolio*, 2004. 04. 06. <https://www.portfolio.hu/bank/20040406/otp-robank-elorehaladott-targyalasok-39670> (Letöltve: 2022. április 18.)
- Portfolio (2005a): Mennyit kínált az OTP a CEC-ért? *Portfolio*, 2005. 11. 02. <https://www.portfolio.hu/bank/20051102/mennyit-kinalt-az-otp-a-cec-ert-60688> (Letöltve: 2022. április 16.)
- Portfolio (2005b): Egy lépésre a Niska megszerzésétől az OTP - Hatalmas érdeklődés a Vojvodjanska iránt. *Portfolio*, 2005. 11. 09. <https://www.portfolio.hu/bank/20051109/egy-lepesre-a-niska-megszerzesetol-az-otp-hatalmas-erdeklodes-a-vojvodjanska-irant-61001> (Letöltve: 2022. április 16.)
- Portfolio (2006): Az OTP Bank indikatív ajánlatot nyújtott be a Panonska banka-ra. *Portfolio*, 2006. 03. 24. <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. *Portfolio*, 2007. 01. 08. <https://www.portfolio.hu/bank/20070108/erste-gyozelem-horvatorszagban-78157> (Letöltve: 2022. október 23.)
- Rao H. – Hirsch P. (2002): 'Czeckmate': the old banking elite and the construction of investment privatization funds in the Czech Republic. *Economic Social Review*, 2003. évf. 1. sz. pp. 247-269.
- Retail Banker (2008): Intesa gets to add Ukraine to its franchise. *Retail Banker International*, 2008. 05. 01. <https://www.retailbankerinternational.com/uncategorized/intesa-gets-to-add-ukraine-to-its-franchise/> (Letöltve: 2022. április 10.)
- Schardax F. – Reininger T. – Summer M. (2001): The Financial System in the Czech Republic, Hungary and Poland after a Decade of Transition. *Economic Research Centre of the Deutsche Bundesbank*. Discussion paper 16/01
- Schweizer R. & Vahlne J. E. (2022): Non-linear internationalization and the Uppsala model – On the importance of individuals. *Journal of Business Research*, Elsevier, vol. 140(C), pp. 583-592.
- Sherif K. – Borish M. – Gross A. (2003): State-owned Banks in the Transition: Origins, Evolution, and Policy Responses. *World Bank Publications – Books*, The World Bank Group, number 14851.
- Sipos Á (2007): Jegybank függetlenség fejlődéstörténetének vizsgálata a XVIII. századtól napjainkig. PHD értekezés. *Deák Ferenc Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola*. pp. 72-80.
- Sotirova E. (2001): Evaluation and analysis of the independence of the Bulgarian National Bank for the period after 1990. *Bulgarian Academy of Science: Economic Research Institute*. Economic Thought 2001. évf. 7. sz., pp.114-132.

- Sugár A. (2012): Változik-e a kőolaj szerepe a világgazdaságban és Magyarországon? *Közgazdaság*, 7 (2). sz. pp. 79-94.
- Szabó G. (2016): A magyar államadósság kezelése. Pénzriport: Budapest
- Szabó M. I. (2012): Kihagyott ziccerék II.: Amikor biogilisztázott a fél ország. *HVG.hu*, 2012. 06. 12. [https://hvg.hu/gazdasag/20120612\\_Kihagyott\\_ziccerék\\_biogilisztázta\\_Benedek](https://hvg.hu/gazdasag/20120612_Kihagyott_ziccerék_biogilisztázta_Benedek) (Letölve: 2022. április 5.)
- Szathmáry Á. (2013): Bankrendszer és gazdaságirányítás: Az új gazdasági mechanizmustól a rendszerváltozásig. *Tudományos szemle*, 9. évf. 3-6 sz., pp. 362-373.
- Szemerkenyi R. (2007): Energia- és biztonságpolitika a hidegháború idején. Disszertáció. Pázmány Péter Katolikus Egyetem: Budapest
- Tarafás I. (2001): Bankrendszer és monetáris politika Magyarországon 1987–2000. Aula Kiadó, Budapest, pp. 5–10.
- Tkáčová D. (2001): Banking sector in the Slovak Republic: development, restructuring and privatisation. *Biatec*, 9. évf. 8. sz. pp. 38-40.
- Tomka B. (2000): Magyarországi Pénzüzetek Rövid Története 1836-1947. AULA Kiadó: Budapest
- Tóth M. – Baksay G. – Bilek P. – Czakó V. – Gáspár P. – Orbán G. (2003): A privatizáció összehasonlító elemzése a csatlakozó és egyes átalakuló gazdaságokban. *International Center for Economic Growth European Center*: Budapest.
- Tóth R. (2017): Az OTP Bank CAMELS alapú elemzése 2014 és 2016 között. *Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Pénzügyi és Számviteli Intézet*: Miskolc
- Uj P. (2013): Csányi Sándort Orbán Viktor ugratja. *444.hu*, 2013. 07. 23. <https://444.hu/2013/07/23/csanyi-sandort-orban-viktor-ugratja> (Letöltve: 2022. április 12.)
- Vas P. (2019): A magyar bankszövetség tagbankjai. *Gazdaság és Pénzügy*, 6. évf. 1. sz., pp. 74-114. In press DOI: 10.33926/GP.2019.1.5
- Várhegyi É. (1995): A magyar bankpiac szerkezete – koncentráció, szegmentáltság, jövedelmi polarizáció. *Közgazdasági Szemle*, 42. évf., 3. sz., pp. 218-235.
- Várhegyi É. (1996): Bankvezetők kiválasztása a nyolcvanas-kilencvenes években magyarországon. *Szociológiai szemle*, 1996/ 3-4. sz.
- Várhegyi É. (1998): A magyar banktulajdonosi szerkezet sajátos vonásai. *Közgazdasági Szemle*, 45. évf., pp. 906–922.
- Várhegyi É. (2001): Külföldi tulajdon a magyar bankrendszerben. *Közgazdasági szemle*, 48. évf. július-augusztus, pp. 581-598.
- Várhegyi É. (2002): Hungary's banking sector: achievements and challenges. *EIB Papers, European Investment Bank (EIB)*, 7. évf., pp. 75-89.
- Várhegyi É. – Voszka É. (2010): A verseny és a versenyképesség kapcsolata Magyarországon: nagyvállalatok, mint nemzeti bajnokok. *Pénzügykutató Zrt.*: Budapest
- Várhegyi É. (2011): Versenypolitika és versenyképesség: Az OTP mint nemzeti bajnok. *Külgazdaság*, 55. évf. Július-augusztus sz. pp. 56-78.
- Veres J. (2009): Az ÁPV Zrt. és jogelődei – mint a privatizáció lebonyolítására létrehozott célszervezetek – tevékenységéről és a teljes privatizációs folyamatról (1990-2007.) (J/8582. számú jelentés). *Magyar Köztársaság Kormánya*: Budapest
- Vértesy L. (2007): Magyar bankrendszer a XX. században. In: Dobó E. – Rendes Á. (szerk): *20. századi magyar gazdaság és társadalom*. Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Győr, pp. 233-246
- Világgazdaság (2004): Gyurcsány az OTP vezérnél. *Világgazdaság*, 2004. 09. 23. <https://www.vg.hu/vilaggazdasag-magyar-gazdasag/2004/09/gyurcsany-az-otp-vezernel> (Letöltve: 2022. április 17.)

- Világgazdaság (2006a): Ismét kiesett a versenyből az OTP. *Világgazdaság*, 2006. 04. 23.  
<https://www.vg.hu/penz-es-tokepiac/2006/04/ismet-kiesett-a-versenybol-az-otp>  
(Letöltve: 2022. április 16.)
- Vogiazas S. (2015): Determinants of credit risk in the Bulgarian and the Romanian banking systems and the role of the Greek crisis. PhD thesis, *Department of Economics of Sheffield University*.
- Wágner I. (2004): A jelenlegi magyar bankrendszer területi jellemzői. *Elemzések*. Központi Statisztikai Hivatal, pp. 351-361.
- 24.hu (2004): Meghódította Albániát a Raiffeisen. *24.hu*, 2004. 04. 19.  
[https://24.hu/belfold/2004/04/19/meghodontotta\\_albaniat\\_raiffeisen/](https://24.hu/belfold/2004/04/19/meghodontotta_albaniat_raiffeisen/) (Letöltve: 2022. április 17.)
- 24.hu (2003): Az OTP megkockáztatja Albániát. *24.hu*, 2003. 10. 21.  
[https://24.hu/belfold/2003/10/21/otp\\_megkockaztatja\\_albaniat/](https://24.hu/belfold/2003/10/21/otp_megkockaztatja_albaniat/) (Letöltve: 2022. április 17.)