

**Kövér György**

### **Államosítástól a privatizációig**

#### **Egy magyar bank útja a 20. század második felében**

A 20. század végén egyik történelmi folyóiratunk szerkesztősége azért habozott egy - a kétszintű bankrendszerre való áttéréssel foglalkozó - forráspublikáció közlésekor, mert, úgymond, az eltelt 10 esztendő még nem nyújtott kellő történelmi távolságot a témától (végül sor került a megjelentetésre!). A távlatot azonban nem mindig lehet években mérni. Annak ellenére, hogy tisztában vagyok a szóban forgó eset mögött meghúzódó vonakodó mentalitás mozgatórugóival, azt gondolom, hogy a kelet-európai kommunista rendszerek hihetetlenül gyorsan és végérvényesen történelmi témává váltak, s ezt nem szabad összekeverni azzal a mozzanattal, hogy a múlt és a jelen szereplői között mennyiben áll fenn kontinuitás. (Értsd: a mai személyes karrier-okok nem képezhetnek jogcímet a történelmi kutatás és publikáció adatvédelmi szempontú korlátozásához.)

Nyilván többedízigleni véletlennek tekinthető, hogy a Magyar Külkereskedelmi Bank Rt. egy 19. századdal foglalkozó történelmet bízott meg 50 éves történetének feldolgozásával. Azt azonban el kell mondanom, hogy nemcsak a még meglévő irattárhoz való hozzáférhetőség volt biztosított számomra, hanem kutathattam a Pénzügyminisztérium irattárában, valamint a PM Magyar Országos Levéltárba került anyagában is. A Hanák Gábor vezette OSZK Történelmi Interjú és Videotára részére a MKB és a pénzügyi szféra számos régi és jelenlegi munkatársával interjút készítettünk, amely számtalan - semmilyen írott forrásban fel nem lelhető - információval bővítette ismereteimet. A banktörténelmi monográfia elkészült és megjelent.<sup>1</sup> Ennek mintegy summázatát szeretném most összefoglalni, elsősorban a tulajdon és a tulajdonjogokkal való élés szempontjából. Gondolatmenetemben támaszkodni fogok a neoinstitucionalista közgazdaságtani irányzat szerves részeként kifejlődött tulajdonjogok elméletére.<sup>2</sup>

Azt gondolom, - ha élne - Menyus érdeklődéssel hallgatná ezeket a fejtegetéseket, s bár sajnos már sohasem tudhatom meg, hogy mivel értett volna egyet és mivel nem, előadásomat mindig vitára kész szellemének ajánlom.

\* \* \*

A MKB-t két évvel a bankrendszer államosítása után, 1950-ben vadonatúj bankként hívták létre, részvénytársasági formában. Eredetileg az egyszintű bankrendszerben a "specbanki" külkereskedelmi banki funkciókat az államosított Pesti Magyar Kereskedelmi Bank megmaradt szervezetére (ún. bankcsonkjára) bízták, de az államosítások és az elmaradt kártalanítás megtorlásaként végrehajtott külföldi foglalások miatt egy teljesen "szűz" intézményt hoztak létre, amely ezáltal nem volt kitéve a lefoglalás és elkobzás (arrest) veszélyének. Az intézmény megalakításának előkészítéseként 1950 nyarán még három alternatíva fogalmazódott meg:

- a. egységes devizabankszervezet jöjjön létre az MNB egyik osztályaként, és ez csak "fedőszerv" gyanánt használja a megalakuló MKB-t
- b. az MKB élesen elválasztott feladatkört, külön szervezetet kapjon, s csak az elvi irányítás maradjon az MNB kezében. Ez volt "a 20-30 fős önálló, kis devizabank terve."
- c. az egységes devizaszervezet maga az MKB Rt. legyen, amely a PM megbízásából az MNB közép-devizahatósági feladatkörét is lássa el.

A kezdeti bizonytalankodás után a PM kollégiuma, majd a Népgazdasági Főtanács a második megoldás mellett döntött.

Az alapításkor a pénzügyminisztérium jogászának kérésére a külkereskedelmi miniszter "a külkereskedelmi vállalatok súlyának és exportvolumenének figyelembevételével" a befizetendő összeget felosztotta a külkervállalatok között. Ugyanakkor arról a pénzügyi tárca gondoskodott, hogy az "összegek a részvényjegyzés céljaira az egyes vállalatoknak megfelelő alapként kamatmentesen rendelkezésre bocsáttassanak".<sup>3</sup> A miniszteri döntés értelmében a részvényeslistára a vállalatok a fenti arányban kerültek (1. táblázat):

1. táblázat

|              |    |             |            |
|--------------|----|-------------|------------|
| Nikex        | 9  | Ferunion    | 3          |
| Technoimpex  | 8  | Chemolimpex | 7          |
| AgrimpeX     | 12 | Lignimpex   | 10         |
| Terimpex     | 11 | Külforgalmi | 15         |
| Metallimpex  | 15 | Bőr, szörme | 5          |
| Elektroimpex | 5  | <b>ÖSSZ</b> | <b>100</b> |

A cégnevek később változtak, de az arányok lényegében nem (A Külforgalmiból később Hungarotex, a Bőr, szőrméből pedig Tannimpex lett.)

A névleges alaptőke 100 millió forint volt, de az induláskor valójában csak 30 millió került ténylegesen befizetésre, és ez az ötvenes évek folyamán gyakorlatilag így is maradt.

Állami vállalat esetén látszólag nem sok értelme van feltenni a kérdést: ki is volt a bank tulajdonosa? Pedig már az alapításkor megmutatkozott a helyzet összetettsége. Az igazgatóságba három főt a Nemzeti Bank, egyet-egyét a Külkereskedelmi Minisztérium és a NIKEX, egyet pedig maga a Bank delegált (Téglás Gézát 1950. november 1-jével a PM nevezte ki - az állami vállalatok beosztási nomenklatúrája szerint - "vállalatvezető" munkakörbe, a részvénytársaság alapszabályai alapján "ügyvezető igazgatóként"). A felügyelő bizottságban az MNB-t, a PM-et és KKM-et egy-egy főt képviselte. Kié volt vajon a vagyontárgy használatának joga (usus), a vagyontárgyból származó hasznok elsajátításának joga (usus fructus), a vagyontárgy formájának és tartalmának megváltoztatására irányuló jog (abusus) és az előbbi jogok eligenítésére vonatkozó megegyezés joga?<sup>4</sup> (Az elidegenítés joga egészen a privatizációig fel sem vetődhetett, ami arra utal, hogy a kizárólagos állami tulajdonnak önmagában megvannak a maga korlátai.)<sup>5</sup>

Formailag a részvényesek a külkereskedelmi vállalatok voltak. Míg a - valójában nem működő - Bankigazgatóság elnökét a KKM adta, a tagok többsége az MNB-ből került ki. A részvénytőke befizetője és a nyereség egészének elvonója azonban a Pénzügyminisztérium volt, s az operatív vezetést is a PM delgálta. Ebben a kezdeti időszakban a PM az MNB-t igyekezett maga alá gyűrni, s csak a devizamonopólium középszintű leosztása révén jutott az MNB Devizaigazgatóság (Dig) gyakorlati hatalomhoz. Az MNB fokozatos emancipálódásával azután az 50-es évek közepén az MNB mindinkább érvényesítette befolyását, s 1956 szeptemberében a KKB vezetőjének kijelölési joga is az MNB kezébe került. Téglás 1955-ös halála után nem is neveztek ki új ügyvezető igazgatót, a vállalatot gyakorlatilag a Dig irányította, úgy, hogy helyettes ügyvezetőket (dr. Morenberger Egon, Hermann Mihály) bíztak meg a helyi irányítással. Az új helyzetnek megfelelően az 1957. május 20-ra datált közgyűlésen az igazgatóság létszámát felemelték, 3 fő az MNB-ből, 2 a KKM-ből, 2 a PM-ből, és 2 külkervállalati vezérigazgató kapott helyet benne (Agrimpex, Metallimpex). Az Igazgatóság elnöke pedig az MNB Dig vezetője (Fodor András) lett.<sup>6</sup>

A fennhatóságért folytatott rivalizálásból sajátos "háromszög"-történet kerekedett ki, amelynek új elvi alapon történő szabályozására 1959-60-ban hosszas egyezkedés után került sor. Ezúttal a KKM szeretett volna egy saját bankot, ahova a KKM ún. Kompenzációs osztályát átviheti, és amelyen keresztül meghatározott kereten (20 millió forint) belül önállóan bonyolíthat ún. konstrukciós ügylete-

ket. A Bank felügyeleti joga a Pénzügyminisztériumhoz került vissza. Élére a PM önálló vezérigazgatót nevezett ki (Gál L. Endrét, aki a KKM vezető munkatársa volt), a létrehozott 11 fős Igazgatóság elnöke pedig az a Bacsoni Jenő lett (KKM miniszterhelyettes), aki annak idején még mint PM osztályvezető az egész bank tervét kidolgozta. Az Igazgatóságnak a KKM aktív szerepet szánt, havi rendszerességgel üléseket tartott kívánatosnak (amit sem a PM, sem az MNB nem igazán akart), s abba nagyjából egyenlő arányban kerültek a PM-KKM-MNB háromszög tagjai mellett a Külkerbank menedzsmentjének képviselői is: a vezérigazgató mellett a KKM Kompenzációs osztályának vezetőjéből vezérigazgató-helyettesé előlépett Arató Ferenc mellett az eddigi helyettes ügyvezető, Hermann Mihály is. Az Igazgatóság azonban döntéseit csak egyhangúan hozhatta, ami gyakorlatilag megbénította a nagyon szofisztikusnak kitalált (immár a KKB menedzsmentjét is beszámítva négyyszögű) alakzatot, s egyre ritkábban ülésezett. A tárcaközi villongások háttérben egyfelől egy klaszikus információs probléma állt: a PM eredetileg lemondott a konstrukciós ügyletek mögött meghúzódó árumozgások vizsgálatáról, kiélezett devizahelyzeti időszakokban (amely a tervgazdasági ciklikusság szükségszerű velejárója volt) azonban megtagadta a finanszírozást.<sup>7</sup> A különböző szervezetek egymás kártyáiba sem láttak bele: a devizamozgások nyomonkövetésében az MNB, az árumozgások tekintetében a KKM volt az információk birtokában. Másfelől a KKM azzal vádolta az MNB-t, hogy a konstrukciós forgalom devizális szempontú növelését akár a haszon csökkenése árán is preferálja. Pedig kereskedelempolitikai szempontból nem minősült helyesnek az overdraftok állandó kihasználása.<sup>8</sup> Az MKB operatív vezetése mégsem volt igazán érdekelt a felemás helyzet felszámolásában, hiszen az adott körülmények között felértékelődött a menedzsment szerepe, s ez annak ellenére így volt, hogy gyakorlatilag minden egyes döntéssel körbe kellett házalni az érdekelt főhatóságokat. Ugyanakkor például az átszervezés költségeire a Bank jócskán tartalékolat, s az átszervezés előtti üzletekből "felgyült" összegből 30 milliót a "külker vállalatok részvénytőkebefizetési kötelezettségei számláinak csökkentésére", a Bank alaptőkéjének feltöltésére, illetve tartalékolásra fordíthattak (természetesen most is a felsőbb szervek jóváhagyásával!). Formálisan a megbízó (principális) szerepkörei teljesnek látszottak: nemcsak a tőkejuttatásról és a nyereségelvonásról döntött, hanem a reprezentációs költségek nagyságáról és hova fordíthatóságáról is, megszabta a létszámkeretet, és kinevezte és leváltotta a megbízott (agens) intézmény vezetőjét. Az igazi kérdés azonban az volt, hogy milyen háttéregyeztetési tárgyalások, levélváltások eredőjeként születik meg a döntés, hogy megszületik-e egyáltalán, s pozitív határozat esetén végrehajjták-e.<sup>9</sup>

A Bank helyzete ebből a szempontból az új gazdasági mechanizmus bevezetésével sem változott érdemben. A vállalati döntések decentralizálását ugyanis a hi-

telrendszer erőteljes centralizációja ellensúlyozta. A Külkerbank nem lett nyereségérdekelt vállalat, sőt tulajdonképpen a megszülető vállalati törvény hatálya alá sem került. Minden PM támogatás és lobbizás dacára sem sikerült elérni a forintfinanszírozási jog megszerzését. A törekvés az MNB ellenállásán hiúsult meg.

Végbement ugyanakkor az alaptőke felemelése, amely a megnövekedett forgalom miatt régóta esedékessé vált. Az alaptőkeemelésről szóló PM döntés 1974. augusztus 26-án kelt. A 300 milliós emelés átutalásáról ezzel egyidejűleg intézkedett a miniszterhelyettes. Az Igazgatóság elnöke, Baczoni Jenő azt javasolta, hogy "a tőkés pénzpiacokra való figyelemmel" kívánatos, hogy a magyar állam formálisan vállaljon szerepet a részvényesek között. Gyakorlatilag ez azt jelentette, hogy az emelésből 250 millió az állam (a Pénzügyminisztérium), 50 millió pedig a korábbi részvényes külkereskedelmi vállalatok "jegyzéseként kerüljön meghirdetésre". Ez azt a célt szolgálta, hogy kifejezésre juttassák a Bank iránt "mind a kormányzat, mind pedig a részvényesek részéről" megnyilvánuló fokozott bizalmat.<sup>10</sup> A tőkeemelés után tehát az 500 milliós részvénytőke 50%-át a PM, a másik felét pedig a külkereskedelmi vállalatok a korábbi megosztásban jegyezték. A Pénzügyminisztérium tehát, amely kezdettől fogva elsődleges jogokat gyakorolt, formálisan is többségi tulajdonossá vált. A külkervállalatok befizetéseit - ezúttal is - a PM rendezte.

A háromszöghelyzet újrameghatározására is sor került a hetvenes években. Ezt némi iróniával (és szerénytelenséggel) Tripartitumnak nevezték belső pénzügyi körökben.

Sor került ugyanakkor a bankvezetés belső átszervezésére: előbb a osztályvezetői értekezletből szűkebb ügyvezetőséggé átkeresztelt szerv létrehozásával, majd ezt a meghívottak mind szélesebb körével kibővítve, az ún. tágabb ügyvezetőség formájában (természetesen szintén a PM hozzájárulásával). Az 1964-ben kinevezett új vezérigazgató, dr. Salusinszky István pedig kezdte az ügyvezetőségi jegyzőkönyveket "az ügyvezetőség elnöke" címen aláírni.

A nyolcvanas évek elején - az újonnan kinevezett vezérigazgató, a Fekete János csapatából jött - Demcsák Sándor ismét megpróbálkozott a nyereségérdekelt bank tervének megvalósításával. A reform koncepciója egészen a Gazdasági Bizottságig eljutott, a KKM és a PM támogatta is, ám az MNB monopóliumának csorbítását látva ellenezte az elgondolást és figyelmeztetett az önállósodás bank számára veszélyes következményeire.<sup>11</sup> 1982 kézirvezerlésének körülményei között végül olyan semmitmondó GB-határozat született, amelynek alapján a két-szintű bankrendszerre való áttérésig várni kellett az átalakulással.

A bankrendszer reformja - az utolsó öt éves terv koncepciójához igazítva - politikai döntést igényelt. Az 1987. január 1-jével bevezetett kétszintűsítés során nemcsak három nagy kereskedelmi bank szakadt ki az MNB-ből, hanem az MKB hely-

zete is lényegesen megváltozhatott.

A PM bankfőosztálya, amelyből később az Állami Bankfelügyelet nőtt ki, az alaptőke és mérlegfőösszeg között 25-szörös "áttételi rátát" állapított meg, s az MKB alaptőkéjét 3,5 milliárd forintban rögzítette.

Az 1987. január 1-jei alaptőkerendezés forrásai:<sup>12</sup> /1986. június 30-i adatok alapján/

2. táblázat

|                      |        |     |
|----------------------|--------|-----|
| Forgóalap            | 1. 785 | Mft |
| Vállalkozási alap    | 802    | "   |
| Vállalkozások alapja | 372    | "   |
| PM-befizetés         | 547    | "   |
|                      | 3. 500 | Mft |

A tőkeemelést hivatalosan az 1987. január 14-i rendkívüli közgyűlés mondta ki. A névreszóló részvények névértékét egyenként 1 millió forintra emelték. A tőkeemelés eredményeként a teljes részvénytömbből 2,7 milliárd (77,1%) az állam (a PM), 800 millió (22,9%) pedig 11 külkereskedelmi vállalat kezén volt.<sup>13</sup> Az igazgatóságba ugyan a KKM és az MNB ugyanúgy delegált tagokat, mint korábban, azonban az új helyzetnek megfelelően valamivel kevesebb és alacsonyabb rangú miniszteriális tisztviselőt (főként osztályvezetőket). Az államszocialista rendszer végjátéka időszakára úgy tűnt, tisztázódhat a tulajdonos kérdése is.

1987 folyamán azonban - újabb részvénykibocsátás révén - további 874 milliónyi tőkebevonásra került sor. Az alaptőke 4, 374 milliárd forintra melkedett. A tranzakció során az állami (pénzügyminisztériumi) részesedés 61,7%-ra mérséklődött, miközben biztosítók és egyéb pénzügyi társaságok 9,1%-ot, külkereskedelmi vállalatok 25,2%-ot mondhattak magukénak, a maradék pedig ipari, építőipari (2%), mező- és erdőgazdasági (0,7%), belkereskedelmi (0,9%), valamint egyéb gazdálkodók (0,4%) birtokába került.<sup>14</sup> Az újabb részvények kibocsátásáról az 1987. június 5-i rendes közgyűlés határozott. A közgyűlésre tanácskozási joggal meghívták azokat a gazdálkodó szervezeteket, amelyek részvényjegyzési szándékuknak kifejezést adtak. A jelenléti ív ugyan nem árulja el a jegyzett mennyiséget, mégis név szerint betekintést nyújt a kialakuló új részvényesi kör természetrajzába. A nagyobb pénzügyi befektetők között megtaláljuk a Állami Biztosítót, a Hungáriát, a Budapest Bankot és az INTERINVEST Külkereskedelmi Fejlesztési Hitelintézetet, a kisebbek között pedig nagy számban voltak jelen a Bank újonnan alapított győri és szolnoki fiókjának ügyfelei (állami gazdaságoktól, megyei vállalatoktól a helyi szövetkezetekig). A külkereskedelmi vállalatok is növelték részesedésüket,

bár ezúttal nem elsősorban az eredeti részvényesek jegyzéseivel, hanem újabbak jelentkezésével (CHEMOKOMPLEX, HUNGAROCOOP, HUNICOOP, KONSUMEX, MOGÜRT, MEDIMPEX, METRIMPEX, MONIMPEX, NOVOTRADE, TRANSELEKTRO).<sup>15</sup> A részvényesek ugyanakkor öt éves időtartamra szindikátust alakítottak, amelynek szerződésében kijelentették, hogy ez idő alatt nem veszik ki az osztalékukat a bankból. Az MNB sem búcsúzott nyomtalanul. Mint az új kétszintű bankrendszer szabályozásával megbízott aktor, nyomására a bankok határozatot hoztak "a lakossági bankműveletek megkezdésének elhalasztásáról." Másfelől viszont egyoldalú nyilatkozatot vett az MKB-tól, hogy álljon jól a számlavezetési körbe kapott 10 vállalatnál az MNB által vállalt devizafizetési garanciákért (azok nagyságrendjét azonban "nem állt módjában" tudatni).<sup>16</sup>

A bankrendszer-váltás folyamata végül csak az egész tervgazdasággal leszámoló politikai rendszerváltás révén teljesezhetett ki. Szükség volt erre, hogy a pénz- és tőkepiac fogalmi viszonyerhessék valódi jelentésüket. 1991-ig kellett azonban várni a pénzügyi és számviteli törvények megszületésére, amelyek az új csődtörvénnyel együtt - igaz, az utóbbi, átvesztve a ló túlsó oldalára, túlzott szigorúsággal - rendezték az új gazdasági világ pénzügyi-jogi kereteit.

A privatizáció gondolata 1991 végétől foglalkoztatta a Bank megfiatalodott vezérkarát. Kezdetől fogva az első számú érdeklődőnek a Bayerische Landesbank Girozentrale számított. Nemcsak azért, mert a bank régi ügyfele volt, és érdekelte a közép-kelet-európai terjeszkedés lehetősége, hanem azért is, mert félig állami (tartományi) hitelintézetként több tapasztalattal és affinitással rendelkezett az állami tulajdon piacgazdasági hasznosítása terén, mint más jelentkezők. Valójában itthon csak a menedzsment egy része gondolkodott magánosításban, de még közülük is többen óvtak a "privatizációs illúziótól". Az ellenzők táborát azonban leginkább a pozíciójukat féltő középvezetői gárda alkotta. Hiányoztak a törvényi szabályozás feltételei is, sőt a bankok privatizációja nemcsak közgazdasági szempontból (konszolidáció és/vagy privatizáció), hanem politikai szempontból is kényes kérdés volt.<sup>17</sup> Mire a dolog aktuálissá vált, már az Állami Vagyonkezelő Rt. gyakorolta a bankban a tulajdonosi jogokat. Ez volt a sokat emlegetett "közgyűlés-frász időszak", amikor sohasem lehetett tudni, hogy ki megy és ki maradhat a közgyűlés után korábbi pozíciójában. Másfelől viszont a vagyonkezelő tulajdonos sem állt helyzete magaslatán, nem tudta, ragaszkodjon-e tulajdonához, vagy épp igyekezzen megszabadulni tőle. A jókat adja-e el először, vagy próbálja a második szint nagyobbjait egy csomagban értékesíteni. Voltak lobbierdekek, amelyek a Budapest Bank elsőségét szerették volna kiharcolni. Az ÁV bizalmatlan volt a menedzsmenttel szemben, ha azok sürgették a privatizációt, akkor azért, ha pedig önálló elgondolásuk volt a privatizáció lebonyolítójára nézve, akkor meg azért.<sup>18</sup>

1994. január elején az alábbiak szerint nézett ki az MKB részvényeinek megoszlása:

### 3. táblázat

|   | %          | db.            |
|---|------------|----------------|
| ÁV Rt   | 44,3       | 317 000        |
| Vállalkozások, intézmények                      | 28,7       |                |
| Külföldi tulajdon                               | 8,0        | 57 200         |
| MKB Rt. saját tulajdonú részvények              | 12,1       | 86 430         |
| Belföldi magántulajdonú részvények              | 1,5        |                |
| “A” sorozatú szavazó részvények összesen        | 94,6       | 676 700        |
| “B” sorozatú részvények                         | 0,4        |                |
| “C” sorozatú részvények                         | 5,0        |                |
| “B” és “C” sor. nem szavazó részvények összesen | 5,4        | 38 800         |
| <b>MINDÖSSZESEN</b>                             | <b>100</b> | <b>715 500</b> |

A privatizációs előszerződés alapján első lépcsőben a BLB az ÁV Rt.-től az MKB törzsrészvényeinek 12,23%-át, az MKB-től pedig 2,77%-át vette meg, az Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank (EBRD) mint pénzügyi befektető pedig az MKB-tól a törzsrészvények 10%-át, mindkét esetben a névérték 125%-án. Ezután került sor a BLB és EBRD által az alaptőke felemelésére, szintén 125%-os áron. Az új részvényekből szerződés szerint a BLB 116 240 darabot, az EBRD 77 495 darabot jegyzett. A vételár első felének befizetése 1994 július közepéig, második részlete pedig év végéig volt esedékes. Az összesen immár 870 433 darab szavazati jogú részvényből a tranzakció második lépcsőjének lebonyolítása után a 10% feletti részvényesek aránya az alábbi lett: ÁV Rt (25,01%, közvetlenül), BLB (25,01%) és EBRD (16,68%).<sup>19</sup>

A privatizáció első szakaszának lezárulása után, 1995 nyarán először a kölni székhelyű Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG) tett szert 8,33%-os tulajdonrészre, majd 1996 folyamán a BLB megvásárolta az ÁPV Rt 25%-os hányadát 220%-os árfolyamon. Ezzel domináns többségi tulajdonra tett szert. 1998 áprilisában az EBRD és a DEG is eladta részesedését. A részvények 10,4%-a az osztrák Bank für Arbeit und Wirtschaft (BAWAG) birtokába került, amelyben egyébként szintén a BLB a főrészvényes.<sup>20</sup> 2000. május 31-i állapot szerint a BLB tulajdoni hányada már 85,35%. Ahogy a mostani elnök-vezérigazgató fogalmaz: “Ez olyan szempontból megnyugvást jelentett, és biztos szakmai háttérrel, és nyugodt életet a menedzsment számára, hogy legalább világos volt a tulajdonos. Ráadásul a tulajdonos olyan szakmában dolgozik, mint a menedzsment, tehát nem volt probléma szakmai kérdésekről beszélni. Én személy szerint



ezt tanultam ebből, sokan nem értenek egyet evvel, és nem is akarok én ebben igazságot tenni, én személy szerint örülök ennek. Teljesen világos, tiszta a mednezsmment mögötti háttér, ha valamire nemet mondanak, az hétszentség, hogy nem, ha valamire igent mondanak, az hétszentség, hogy igen.”<sup>21</sup>

A tulajdon-probléma, amelyet az államszocializmus sohasem tudott megoldani, rendezettnek tűnik. Ha a privatizáció csak ennyit ért el, kétségtelenül nagy lépést jelent a magyar gazdaság fejlődése terén. A kiéleződő verseny is szelektál a bankrendszer szereplői között, de azért tőkeallokációs szempontból annak is jelzés értéke van, hogy a többszöri tervezgetés ellenére az MKB részvényei még mindig nem kerültek a tőzsdére. Hogy a tulajdonjogok közgazdaságtana miként alkalmazható a bank privatizáció utáni történetére, arra csak a tulajdon hasznosításának hosszabb távú elemzése adhat választ.

## Jegyzetek

1. Kövér György: *A Magyar Külkereskedelmi Bank története dokumentumokban és emlékezésekben*. H. é. n. [2001]
2. Pejovich, Svetozar: *The Theory of Property Rights: Towards a Theory of Comparative Systems*. Dordrecht/ Boston/ London, 1990. A magyar fordítás csak a kapitalizmusra vonatkozó fejezeteket tartalmazza. uő.: *A tulajdonjogok közgazdaságtana*. Bp. 1992.
3. Magyar Országos Levéltár (MOL) XIX - L - 1 - k. PM Nemzetközi kapcs. 81. d.
4. Pejovics, 1992. 18.
5. A köztulajdon kirekesztő jellegének és átruházhatatlanságának problémája a tranzakciós költségek tanában fontos helyet foglal el. Az elméleti kérdések első vázlatos felvetésére lásd Szakadát László: A tulajdonjogok problémája a bankrendszerben. In: *Ki fizet a végén?* Bp. 1991. 165-166.
6. MOL XIX - L - 1 - k. PM Nemzetközi kapcs. 484. d.
7. A külkereskedelmi hitelek tekintetében “folyamatos harc bontakozott ki a Pénzügyminisztériummal. A PÜM ugyanis ellenezte a fejlődő országokkal való kereskedelemfejlesztés[t] a politikai és gazdasági kockázatok miatt; ellenezte a devizális hitelek nyújtását devizális helyzetünk és a kedvezőtlen kamatok miatt és ugyancsak a kockázat miatt. Így azután minden egyes vállalati és állami hitel jóváhagyásába bele akart szólni és ez a beleszólás végtelen akadékoskodássá vált. Nagy küzdelembe került, amíg - a Gazdasági Bizottság és különösen Fock elvtárs segítségével - elértük, hogy éves hitelkereteket hagyott jóvá az Országos Tervhivatal, amelyeken belül meghatározott irányelvek szerint elég messzemenő szabadsággal dönthetünk.” Bacsoni Jenő emlékiratai. Kézirat. 127. (Ezúton köszönöm fiának, Bacsoni Gábornak, hogy e nyolcvanas évek elején készült naplóba betekintést nyerhettem.)
8. MOL XIX - L - 1 - k. PM Nemzetközi kapcs. 484. d. (1963. márc. 15.)
9. Gál L. Endrét például 1963 őszén rövid úton görögországi kiküldetésbe távolították, Salusinszky István nyugdíjazása viszont a hetvenes évek végén hosszasan elhúzódott.

A személyi döntések meghozatalakor az MSzMP KB gazdasági (és természetesen káder) osztálya révén a beleszólók köre tovább tágult.

10. Magyar Külkereskedelmi Bank Iratára (MKBI), 19 354 (1974. okt. 29.)
11. A helyzetet jól illusztrálja az alábbi interjú-részlet: "...a Fekete engem azzal búcsúztatót el, hogy azt mondta: »Sanyikám, egy dolgot kell neked tudnod csak ebben a Külkerbankban, azt, hogy az nem egy bank, és azt, hogy az nem is lesz egy bank. Ennek a banknak az a feladata, hogy a ti link üzleteiteket finanszírozza és bonyolítsa. Tehát nehogy eszedbe jusson az, hogy bank legyen.« Na most ez egy kicsit meglepett, és arra gondoltam, hogy mennyire komolyan mondja ezt a Fekete, és mondom neki: »Igen, de Te tudod, az a baj itt, hogy föl van írva, hogy bank, és előfordulhat egy vezető, aki ezt komolyan veszi. Nézd meg, most játsszák a Beckettet, Az Isten igájában-t. A Beckett a király barátja volt, és egyszer kinevezték őt az Isten püspökének, fölvette a ruhát, és ezt komolyan vette.« »Igen - mondta Fekete - de ne felejtse el, hogy a Beckettet megölték.« »Na és - mondom - mi lesz a bankkal?« »Őt is megöljük.« Na most én ezt viccnek vettem, szóval messze nem vettem komolyan, az világos volt, hogy nem tesz egy ilyen megoldás, de egyáltalán nem vettem komolyan. Aztán kiderült a végén, hogy ezt komolyabban kellett volna venni. De akkor már késő volt.» Országos Széchényi Könyvtár Történeti Interjúk Videotára (OSZKTIV) Demcsák Sándor-interjú (2000. ápr. 14.) Készítette Fonyó Gyula, Kövér György.
12. Pénzügyminisztérium Irattára (PMI), Miniszteri Értekezlet (1986. dec. 5.)
13. Patyi Sándor: *A Magyar Külkereskedelmi Bank Rt. üzletpolitikája az 1980-as évek követelményeinek tükrében.* /Esettanulmány/ Gépirat. 1987. 82.
14. MKB Rt. Éves jelentés 1987. MKB Rt.
15. PMI, 92 735/1987 (1987. jún. 5.)
16. MKBI, 43 316 (1994. jún. 23.) A garanciák kérdése a privatizáció egyik nehézségeként került elő.
17. A bankprivatizációról általában lásd Várhegyi Éva: *Bankprivatizáció.* Számadás a talentumról. ÁPV Rt. Bp. é. n. [1998]
18. "Az egyéni pechünk volt, hogy a tulajdonosok sosem voltak tulajdonosok. Nem tehetnek róla, csak ez volt a helyzet. Megint meg kellett érnem, hogy én beszélek és láttam a szemükön, hogy nem értik. »Biztos van mögötte valami.« Pedig importáltak külföldi embereket is... én mondtam is az egyik vezetőnek, hogy álljon meg a menet, nagyon sajnálom, de ez nem az én bankom... Nem is tudom a szerepemet, nem érzem. Én nem vagyok tulajdonos, egy tulajdonosnak kellene eljárni egy szerepet, itt van egy vezérigazgató, az pedig eljuttassa a maga szerepét, ha ez nem megy, akkor vagy a tulajdonost, vagy a vezérigazgatót kell lecserélni, azt hiszem, a vezérigazgatót egyszerűbb. Akkor kitalálták ezt a megoldást, hogy azért legyen egy vezérigazgató, de nekem maradt az, ami mondjuk a bankban a legfontosabb volt. Tehát egyrészt mint aktív elnök ott voltam, tehát nekem beosztottam volt a vezérigazgató, ami önmagában egy marhaság lett volna, mert hiszen a bank működését zavarta volna két embernek akár koncentrált, akár széjjelhúzó működése. Nekem persze az tetszett, hogy az a dolgom, hogy a bankot privatizálni tudjam, és én úgy éreztem, hogy énnekem ez fog menni,

mert hiszen megállapodásokat kötöttem, mondjuk olyan megállapodásokat, amelyeket főleg nem nekem kellett betartani, hanem a másik félnek, de mi nem mentünk előre.” OSZKTIV Erdély Zsigmond Gábor-interjú (2000. ápr. 26.) Készítette: Fonyó Gyula, Hanák Gábor és Kövér György.

19. MKBI, 43 316 (1994. ápr. 29.; júl. 12.)
20. Mihályi Péter: A bank- és biztosítási rendszer átalakítása I. 1989-1995. *Bankszemle*, 2000. 1-2. 45-46.
21. OSZKTIV Erdei Tamás-interjú (2000. ápr. 3.) Készítette: Hanák Gábor. Az átalakulás kimenetelében igen komoly szerepet játszott a magyar vállalatirányítási struktúra vegyített jellege. “Ők [a bajorok] természetesen az igazgatóságban ott vannak, és a felügyelőbizottság elnöki posztja náluk marad. Ez egy picit abból is adódik, a történelmi hűség kedvéért ezt el kell mondani, hogy mai napig igazából nem értik a magyar vállalati struktúrát, hisz ez az igazgatóság és felügyelő bizottság az angolszász és a német kultúrának egy keveredése. Hiszen ott is van igazgatóság és felügyelő bizottság, de azt Vorstandnak hívják, és abban csak az executívok vannak. Az a napi bodyja, a board of menedzsment, az ügyvezetősége a cégnek. És van az Aufsichtsrat, ami a mi felügyelőbizottságunknak felel meg, ami ha ülészik, az elnök is remeg, mert az az igazi. Ott nincs benn senki az ügyvezetésből, azon az igazi tulajdonosok által képviselt testület adja a mandátumot a menedzsmentnek, és minden sorsdöntő kérdésben döntést ő hoz meg igazából, ami az egész bankot érinti, míg a Vorstand az egy testületként vezeti és működteti a bankot. Nos ebből van, hogy nálunk van igazgatóság és felügyelőbizottság is, évente változik, hogy lehet-e az ügyvezetés benne, vagy nem lehet benne, hány fő legyen a tulajdonostól, hány fő legyen magyar, hány fő legyen külföldi. De minden évben változtatják a hitelintézeti törvényt, és igazából fogalmuk sincs, hogy most az igazgatóság erős vagy nem erős. Nálunk meg fordítva van, létrehozuk a felügyelőbizottságot, de hát egy semmi, egy könyvvizsgálói testület tulajdonképpen, ha jobban megnézzük, és egy ilyen ügyészségnek lehetne talán hívni, mert semmi más feladata nincs, mint hogy kontrollálja, hogy az igazgató a törvényesség meggyén jár-e el, és a tulajdonosoknak jelenti, hogy minden törvényes, és a számok rendesen vannak összálítva. Az igazi hatalom az igazgatóság kezében van. Nem értik igazából, azt mondják, biztos, ami biztos, az Aufsichtsrat elnöke legyen német, a felügyelőbizottságé, és az igazgatóságban benne vannak, természetesen többségben, egy fővel többen, mint a menedzsment.” Uo.

*György Kövér*

*From nationalization to privatization*

*(A way of a Hungarian bank in the second half of the 20<sup>th</sup> century)*

The author offers this paper on the 50-year history of the Hungarian Foreign Trade Bank Inc. to the scholarly spirit of Lajos Menyhárt always ready for discussion.

The HFTB was founded as a small independent foreign exchange bank, with a staff of 20-30 persons, under the guidance of the Hungarian National Bank in order to serve as a foreign trade bank, as a legally "virgin" institution, with a nominal registered capital of 100 million forints as well as in this way prevent the impacts of the seizures throughout the process of the nationalization without compensation. Its share capital was clubbed together by 11 foreign trade companies, in divisions between 3 and 15 percentage, as the Ministry of Finances deposited the foundation capital share for the new bank in advance, free of interest. The management and organization of the bank was formed through the rivalization of a triangle between the Ministry of Finances, the Ministry of Foreign Trade and the National Bank, and the Board of Trustees and the Supervising Committee did only formally function.

Neither the schemes of the new economic mechanism, nor the capital increase of 300 million in 1974 managed to make the bank profit oriented and the proprietary relations were not disentangled further on either. The Hungarian Foreign Trade Bank saw a change with the introduction of two-level bank system in 1987, which went together with a repeated capital increase, though the foundations for the a full operation as a banking house were only laid by the 1991 legislation enactment. This was when the idea of the privatization of the bank first arose, but in the chaos of prestige and existential interests it was only started in 1994 and was accelerated between 1995 and 1998. According to the state of May 31, 2000 the BLB owns 85.35 per cent of the HFTB shares. Now the Bank has an owner, the proprietary relations are clear, but it has so far not been initiated to the Stock Exchange Market.