

Vass Gergely

Bankárok és menedzserek

*a Rimamurány-Salgótarjáni Vasmű igazgatótanácsa a századelőn
(1892–1914)**

Bank–ipar viszony kérdésében a magyar gazdaságtörténet-írás csak az elmúlt 15–20 évben lépett túl a hilferdingi és gerschenkroni téziseken.¹ Miután bebizonyosodott, hogy a *bankuralom* egyáltalán nem feltétlen és közvetlen, az azóta született irodalom kimondva vagy kimondatlanul a *banki érdekérvényesítő képességet* tette központi fogalomná. E vizsgálatok közös gondolata, hogy a banki érdekérvényesítésnek ugyan fontos csatornája a vállalati igazgatótanácsba delegált igazgató, de csak abban a – korábban feltételezettnél jóval ritkább – esetben, amikor a hatalmi viszonyoknak „reális alapja” van. „Reális alapon” rendszeres nagyobb hitelnyújtást és tartós részvénybirtoklást kell érteni.² További közös elem annak illusztrálása, hogy „reális alap” nélkül milyen könnyen uralhatók voltak a bankár-igazgatók: akár a tulajdonosok (a vállalat részvényesei), akár a menedzserek (a vállalat legfontosabb főállású tisztviselői) részéről. A megközelítés határait jelzi ugyanakkor, hogy a szerzők esettanulmányoktól reméltek további eredményeket.

A szokásos funkcionális felosztás megkülönböztet vállalkozói, tőkés és menedzseri feladatokat a vállalatirányításban, ezeknek pedig ideáltipikusan megfelelteti a tulajdonos, a bankár és a menedzser vállalatvezetőket.³ Pontosan leképezi ezt a bankuralom és a menedzseruralom elméletei, amelyek mellett kisebb súllyal, de megtalálhatók a tulajdonosok rendelkezését elsődlegesnek tartó nézetek is.⁴

Jelen cikk éppen e gondolatkört, a vállalatirányítást befolyásoló csoportok kérdését járja körül. Az eddigi vizsgálatokat másképpen folytatva, az érdekérvényesítő képességet vizsgálom egy vállalat igazgatótanácsának döntéshozatali folyamataiban.⁵ Ehhez olyan vállalatot választottam, amelynél a banki befolyás „reális alapjait” újabban megvizsgálták, és ennek alapján irányításáról is megállapítások születtek.

A *Rimamurány-Salgótarjáni Vasmű Részvénytársaság* a századforduló Magyarországnak gyakran kutatott nagyvállalata. Kiköveteli ezt magának kulcsfontosságú tevékenységi körével, méretével, történetével, sőt, még üzemének

* A cikk az OTKA T034700 számú pályázatának támogatásával készült.

1 Kövér 1997; Kövér 2002; Pogány 1997; Tomka 1997; Tomka 1999.

2 Egyébként ugyanerre jutott Vedres Balázs (1997) is a közelmúltra vonatkozó elemzésében.

3 Például: Kocka 1978: 493; Redlich 1982: 59–62.

4 Lengyel 1989a; Tomka 1999: 13–50; Vedres 1997: 101–123.

5 Megjegyzem, hogy a vizsgálat során a befolyást *diszkreionális* és nem *strukturális* módon értelmezem. Lásd: Vedres 1997.

utóéletével is (egészen a közelmúltig) – nem utolsósorban pedig azzal, hogy az igazgatótanács-ülési jegyzőkönyvek hiánytalan sorban maradtak fenn 1892-től. A *Pesti Magyar Kereskedelmi Bank* (PMKB) levéltári anyagának ismeretében Tomka Béla megállapította, hogy a *Rimamurányi* (vagy ahogy a kortársak kedélyesen becézték: a Rima) az önfinanszírozásra képes nagyvállalatok közé tartozott. A PMKB-nak sem tartós hitelviszonya, sem tartós tulajdonosi kapcsolata nem volt a Vasművel, sőt az rendszeresen nagyobb betéteket helyezett el a bankban. Nagyobb volumenű finanszírozási ügyletei pedig több bank együttes részvételét tették szükségessé, ami növelte a vállalat mozgásterét. Ezekon az alapokon a pesti nagybank képviselője – bár személyesen az elnök Lánczy Leó ült a Rima igazgatótanácsában – nem volt képes érzékelhető mértékben befolyásolni a vállalat döntéseit. Az első világháború előtt a döntések az iparvállalat műszaki és kereskedelmi vezérigazgatója kezében összpontosultak, Lánczy Leó és bankártársai csupán formális udvariassági megnyilatkozásokra szorítkoztak az igazgatósági üléseken, és adott esetben még legközvetlenebb érdekeiket sem tudták a részvényesekkel szemben érvényesíteni – állítja Tomka Béla.⁶

A továbbiakban tehát a következő kérdésekre keresem a választ: (1) vajon milyen banki befolyást közvetíthettek egy iparvállalat felé a kívülről delegált igazgatósági tagok; (2) vajon a vállalati menedzserek mennyire zárhatták ki nem főállású igazgatótársaikat a döntéshozatalból? Az alábbiakban a Rimamurányi igazgatótanács-ülési jegyzőkönyvei alapján azonosítom az igazgatók főbb csoportjait, megállapítom az ülések koreográfiáját, s ebben az egyes igazgatók szerepét. A kutatás időhatárait forrásadottságok, illetve szervezettörténeti megfontolások szabták meg: 1892 az első év, amelyben teljes a jegyzőkönyvek sorozata, 1914 nyarat pedig, még a világháború kitörése előtt, a műszaki vezérigazgatói poszt megszüntetése avatja korszakhatárrá.

AZ IGAZGATÓTANÁCS FELÉPÍTÉSE

A részvénytársaság legfelső szervezetét a kereskedelmi törvény (1875: XXXVII. tc.) és a társaság alapszabályai definiálták.⁷ A szabályozás alapján az *igazgatóság* szerepét úgy érdemes felfogni, mint egy centrális pontot: egyrészt felelősséggel tartozott a tulajdonosoknak, hiszen ők bízták meg a társaság vezetésével, mintegy tulajdonosi jogaik egy részét delegálva rá; másrészt viszont maga is létrehozott egy adminisztratív szervezetet e jogosítványok részleges tovább delegálásával. Elméletileg tehát az igazgatóság az adminisztráció bármely kérdésébe beleszólhatott, mint ahogy a *közgyűlés* is az igazgatóság bármely ügyébe beavatkozhatott. Egy nagyvállalat folyamatainak komplexitása, ezek átlátásának jelentős szakértelem- és időigénye, valamint nem utolsósorban a részvényesek *racionális érdekte-*

6 Tomka 1999: 91–96, 99–104, 117–118, 140–142, 154–155.

7 Magyar Országos Levéltár (= MOL) Z 41 186. csomó (cs.) A Rimamurányi-Salgótarjáni Vasmű-részvény-társaság Alapszabályai (Alapszabályok)

lensége azonban egyfajta munkamegosztást hozott létre a fenti szereplők között. Mindazonáltal a „delegálók” igyekeztek fenntartani az ellenőrzés egyes csatornáit. E munkamegosztás és ellenőrzés sajátos rendszerének része a *felügyelő bizottság* és a *végrehajtó bizottság* intézménye. Előbbi a részvényesi kontroll egyik eszköze; utóbbi pedig az igazgatóság belső szerve, mely adott célra időlegesen jön létre. E szép tiszta rendszer a gyakorlatban a vállalati működés külső (nem részvényes vagy alkalmazott) érintettjeivel „szennyeződött”. A kapcsolat ápolása egyes hitelezők, eladók és vevők, vagy éppen az állam felé eléggé fontos lehetett ahhoz, hogy ezen aktorok képviselői szerepet kapjanak a fenti rendszer valamely szintjén. Épp e szerep, e befolyás súlya lesz vizsgálódásunk tárgya.

Az igazgatótanács jogi jelentőségét az adta, hogy harmadik személyek és hatóságok felé az igazgatók képviselték a vállalatot. Hatáskörüket az alapszabályok és a közgyűlés határozta meg: „Az igazgatóság [...] a társaságnak mindazon ügyeit elintézi, amelyek a közgyűlésnek fenntartva nincsenek.”⁸ Fontos kötelességük volt gondoskodni a kereskedelmi könyvek vezetéséről, valamint lebonyolítani az évi rendes közgyűlést: szabályszerűen összehívni, jelentést, mérleget, leltárt összeállítani és bemutatni. A döntéseket testületi ülésen hozták meg, legalább három tag jelenlétében. Meghatározott célra „saját kebeléből” különbizottságot (végrehajtó bizottságot) választhatott a testület, utólagos jelentéstétel kötelezettsége mellett. Amennyiben a közgyűlés elégedett volt tevékenységükkel, megadta számukra a felmentvényt, azaz maga is felelősséget vállalt cselekedeteikért. Az Alapszabályok szerint – és a fent vázolt jogkör-delegációval összhangban – az igazgatóság tagjait (7–15 főt) a közgyűlés választotta, javadalmazásukat szintén e fórumon alapították meg; egyetlen megkötésként egyenként 25 részvényt le kellett tenniük hivataluk átvétele előtt. Öt évre választották őket, szükség esetén pótválasztást tarthattak.

A Rima igazgatótanácsának gyakorlati jelentőségét bizonyítja, hogy előterjesztéseit a közgyűlés kivétel nélkül megszavazta a vizsgált időszakban. Az igazgatósági ülésekre általában kéthavi gyakorisággal került sor. Ezekről német és magyar nyelvű jegyzőkönyvek készültek. A jegyzőkönyvek tanúsága szerint tájékoztató jelleggel a társaság minden fontosabb rendszeres és eseti ügye terítékre került; ha máshogy nem, legalább tudomásul vett jelentés formájában. Idővel bekerültek e körbe a leányvállalatok ügyei is. A jelentések mellett rendszertelenül feltett kérdések, kibontakozó viták, illetve a létrehozott különbizottságok utalnak arra, hogy az ülésezés és a jegyzőkönyv-vezetés nem vált formálissá: látni fogjuk, hogy a Rima esetében az igazgatótanács valóban egyfajta döntéshozó fórum volt.

Az igazgatótanács létszáma 1892 és 1914 között általában 9–10 fő volt, csupán a századforduló előtti években esett a minimumot jelentő 7 főre (egyszerűen halálesetek miatt, emiatt előre is hozták az új választás időpontját⁹). Az üléseken

8 Alapszabályok 29. §.

9 MOL Z 368 1. cs. 3. tétel (t.). 1899. szept. 29.

e két évtized alatt 19 személy szerepelt hosszabb-rövidebb ideig.¹⁰ Közülük 12-en egyértelműen bankok embereként kapták a pozíciót; ők egyébként hét különböző pénzügyi intézményhez kötődtek.¹¹ További egy személy valószínűleg szintén bankképviselőként jutott a pozícióhoz, a '90-es években azonban fokozatosan megszűntek egyéb tisztségei, jelen igazgatóságnak pedig alelnökévé vált. Négy arisztokrata földbirtokos, illetve politikus mellett végül ketten a Rima teljesállású vezérigazgatójaként (műszaki, illetve kereskedelmi) kerültek a testületbe. Ezek a számok igen erős bankbefolyást sejtetnek.

Kicsit más arányokat kapunk, ha évenként vizsgáljuk a kérdést. Úgy tűnik, a *Wiener Bankverein* (WBV) végig két igazgatótanácsi tagra volt „jogosult”, az *Österreichische Länderbank* egyre, míg a *Fonciere* biztosító csak az időszak elején, az *Angol–Osztrák Bank* és a *Pesti Magyar Kereskedelmi Bank* pedig 1899-től kezdődően delegált egy-egy tagot. A 9–10 fős igazgatóságból tehát általában négyen-öten tartoztak a banki csoportba. Rajtuk kívül minden évben ketten a Rima vezérigazgatójaként szerepeltek, egy fő a már említett alelnök, a többiek pedig egyéb minőségben vettek részt az üléseken. Tehát a mindenkori igazgatótanács majdnem feléről feltételezhető, hogy bankérdekeket képviselt az üléseken.

Tovább módosul a kép, ha az igazgatók „nélkülözhetőségét”, azaz hiányzásaik gyakoriságát is figyelembe vesszük. Az üléseken bár nagy részük meg szokott jellenni, egy vagy két fő hiányzása megszokott dolog. Néha tartottak kis igazgatósági üléseket, hirtelen felmerülő sürgős ügyekben: ezeken csak négy-öt igazgató vett részt, és nem írták a hiányzókat.¹² A nagy igazgatósági ülésekről magukat leggyakrabban kimentők az arisztokrata csoportból kerültek ki: úgy tűnik, csekély ambíciójuk és nélkülözhetőségük alapján ők álltak legtávolabb a vállalati döntéshozataltól. A másik pólust azok alkották, akik nélkül viszont a kis ülések sem voltak megtarthatóak. Ebbe a csoportba tartozott a társaság aktuális elnöke vagy alelnöke, a két vállalati vezérigazgató, végül egy vagy két banki képviselő (a WBV legalább egyik képviselője, mellette a századforduló után a PMKB-é is ilyen). Egyébként ugyanezt a kört rajzolja körül az a megfigyelés is, hogy 1892 és 1914 között soha nem tartottak igazgatótanácsi ülést a két vezérigazgató, a WBV egy igazgatója és a Rima alelnöke nélkül.

10 Az igazgatótanácsi ülések jegyzőkönyvei alapján megállapított igazgatói névsorhoz a *Magyarország tiszti cím-és névtára* c. kiadvány különböző évfolyamai és a *Rimamurány-Salgótarjáni Vasmű Részvény-társaság fejlődésének története a XXV. évi közgyűlés alkalmából, 1881–1906.* című kiadvány adatai alapján állapítottam meg a delegáló intézményeket.

11 *Wiener Bankverein, Österreichische Länderbank, Angol–Osztrák Bank, Pesti Magyar Kereskedelmi Bank, Magyar Leszámtóló és Pénzváltóbank, Egyesült Budapest Fővárosi Takarékpénztár, Fonciere* biztosító. Az intézmények közötti kapcsolatokat nem derítettem föl. Tisza István (a későbbi miniszterelnök) ebben az időben a *Magyar Ipar és Kereskedelmi Bank* elnöke volt, őt azonban nem számoltam a bankárok közé.

12 Például: MOL Z 368 2. cs. 2. t. 1909. jún. 30.; 1911. febr. 7.

Az igazgatók

Az eddigiek az igazgatósági tagság erősen változó minőségére figyelmeztetnek. Ezért a következőkben ismerkedjünk meg közelebbről az igazgatókkal.

A *Rimamurányi* tisztviselői szervezetét a két vezérigazgató irányította. Az igazgatótanácsban egyedül ők voltak a társulat teljesállású alkalmazottai, így mindenkinél több idejük lehetett a Rima ügyeinek kiismerésére. Rendszeres jelentéseik az igazgatósági ülések alapját jelentették, ezért nemigen tartottak ülést bármelyikük nélkül. A kor gazdasági közvéleménye nagy szerepet tulajdonított nekik a vállalat fejlődésében, és ezt a véleményt szemmel láthatóan az igazgatótársak is osztották.¹³ Borbély Lajos¹⁴ a Rimamurányi alapításától kezdve viselte a műszaki vezérigazgatói címet, részt vett és referált az igazgatósági üléseken; azonban csak 1892-ben választották be a testületbe és kapott cégjegyzési jogot. Noha 1910-ben lemondott a vezérigazgatóságról, mint az igazgatótanács műszaki delegáltja továbbra is a műszaki irányítás feje maradt. 1914. július 1-jén végleg visszavonult. Bíró Ármin¹⁵ 1881-től kereskedelmi igazgató. Szintén 1892-ben lett az igazgatóság tagja, majd 1896-tól megkapta a kereskedelmi vezérigazgató címet. 1910-ben általános vezérigazgató lett, Borbély Lajos teljes visszavonulásával pedig a vállalatcsoport legfőbb egyedüli irányítója. E pozícióban érte a halál 1917 nyarán; a társaság irányítását fia, dr. Bíró Pál vette át.

13 Néhány példa: Krausz 1991: 66 és 82; *Pesti Napló* 1909. júl. 4.; MOL Z 368 2. cs. 1. t. 1906. június 30.

14 Borbély Lajos 1843. december 1-jén született Csókán (Torontál vm). Tanulmányait a selmecbányai akadémián végezte, Kerpely Antal tanítványaként. 1868-tól kohómérnök-gyakornokként részt vett a diósgyőri állami vasmű beindításában, azonban személyes ellentétek miatt két év múlva távozott. Ezután külföldön mérnökösködött; 1870-ben Floridsdorfból (Ausztria) került Salgótarjánra, a Rima egyik elődállalatához. Első nagy sikerét itt aratta, amikor a németországi mintára beállított, mégis rossz minőségű acélt termelő kavarókemencét sikerült a salgótarjáni barnaszénre optimalizálnia. Folytatta kísérleteit, ennek eredményeit és a külföldi tapasztalatokat is rendszeresen publikálta a *Bányászati és Kohászati Lapokban*. Legnagyobb tudományos eredményét 1878-ben a Borbély-féle gáztüzelésű izítókemence szabadalmával érte el. 1873-tól a *Salgótarjáni Vasfinomító Társulat* műszaki igazgatója lett. Az egyesült *Rimamurányi Vasműben* kezdettől ugyanezt a funkciót töltötte be, ő volt a műszaki vezérigazgató. Tipikus mérnöki szemlélettel állt nemcsak a termelés műszaki feltételeinek megteremtéséhez, hanem teljes folyamatának megszervezéséhez is. A vállalat irányításától 1914-ben vonult vissza. 1894-ben III. osztályú vaskoronarendet kapott, 1910-től országgyűlési képviselő, öregkorára az MTA Wahrman-díjjal tüntette ki „közgazdasági alkotásaiért”. 1923-ban halt meg. A közvetlen utókor mint a Rima nagyságának (egyik) megteremtőjeként emlékezett rá. Lásd: Vass 2001: 56 (151. jegyzet); Kiszely 1997: 23–35.

15 Brüll Ármin néven született 1849. december 5-én a morvaországi Sternbergben (ma Šternberk, Csehország). 1872-ben mint a *Rimamurányivölgyi Vasművelő Egyesület* pesti kereskedelmi képviselőjének vezetője bukkant fel. A két elődállalat egyesülésének szorgalmazója volt, és a kivitelezésben nagy szerepet játszott, így maradhatott 1881 után kereskedelmi igazgató. Élete ezután összefonódott a Rimával, amelynek jelentős nemzetközi és hazai kapcsolatrendszerét épített ki. A kartellkérdés elismert itthoni szaktekintélyévé vált. 1898-ban magyarosított Bíróra. Lánczy Leó hűgát vette feleségül. 1917 júniusában halt meg, Lánczy Leó ekkor elmondott emlékbeszédében a Lengyel György-féle „alapítók nemzedékének” jellegzetes, büszke, önjerejéből fölemelkedett, közszerepet vállalni nem akaró vállalkozó-polgára képét vázolja föl. Két fia közül Pál futotta be a nagyobb karriert: a két világháború között a Rima nagyhatalmú vezérigazgatója volt. Leó nevű kisebb fia a PMKB tisztviselőjeként kezdte el pályáját. Lásd: Vass 2001: 56 (152. jegyzet); Lengyel 1989b.

Mint láttuk, a nem teljesállású igazgatók nagy része bankok képviselőjében kapott helyet a Rima legfelső vezetésében. A vállalat bankkapcsolatai közül az *Angol–Osztrák Bank* (A–OB), az *Österreichische Länderbank*, valamint a *Wiener Bankverein* már a Rimamurányi alapításában is részt vett, és az új vállalat székhelye akkoriban a *Fonciere* biztosító székházában volt.¹⁶ A századforduló leányvállalat-szerző tranzakcióit az A–OB és a WBV mellett a *Hazai Bank* és a *Deutsche Bank* finanszírozta.¹⁷ A PMKB eredetileg a WBV szövetségeseként kerülhetett kapcsolatba a Rimával. 1897-ben a bukaresti képviselő megszervezéséhez nyújtott segítséget, pedig a budapesti nagybanknak ekkor még nem volt az érdekeit képviselő igazgatója a *Vasműnél*.¹⁸ A századforduló évétől aztán egyre nagyobb szerepet vállalt a PMKB a Rima hazai és nemzetközi bankügyleteiben; a közvetlen összeköttetést személyesen Lánczy Leó biztosította. A század első évtizedében egyébként a közvélemény egyértelműen a két utóbbi bank (PMKB, WBV) üzletkörüéhez sorolta a társaságot.¹⁹ Tették ezt annak ellenére, hogy tartós részvénytulajdon e bankok sem mutattak föl. Egy 1909-es eset eredményeképp 1910 elejére a Bankverein és a Kereskedelmi által vezetett szindikátus ugyan a részvények 40%-a felett rendelkezett, 1909-ben és 1913-ban azonban nem mutatható ki ennek tizede sem.²⁰ Az eddig említettekén kívül még több magyar, osztrák és német bank neve is előfordul az iratokban, egy 1909-es újságcikk pedig hat érdekelt bank sűrlődásáról beszél.²¹ Ehhez képest a szakirodalomban az utóbbi időkig közhelyszámba ment a megállapítás, hogy a Rima a PMKB vállalata volt.²² A képet mostanában Tomka Béla rajzolta át.²³

A bankok mindenesetre erős nyomot hagytak az igazgatóság összetételén: a külföldi intézetek közül a WBV a vizsgált időszakban végig két igazgatót és egy felügyelő bizottsági tagot adott, a *Länderbank* egy igazgatót, az *Angol–Osztrák Bank* szintén egy képviselővel szerepelt az igazgatótanácsban (bár nem volt jelen az 1895–99 közötti években). A magyar *Fonciere* egy felügyelő bizottsági tagot és 1895-ig egy igazgatót, végül a PMKB 1899-től Lánczy Leót delegálta. Különösen figyelemreméltó, hogy a WBV és az *Angol–Osztrák Bank* igazolhatóan törekedett a folytonosságra: egy-egy halálesetet követően már a következő közgyűlésen új jelöltet állítottak. A jegyzőkönyvek alapján egyébként a legtöbb hozzászólást éppen e három utóbbi bank (PMKB, WBV, A–OB) emberei tették.

Talán szintén bankképviselőként került a *Rimamurányi* egyik elődvállalatához Loisch Ede. 1887-ben legalábbis még három másik, kizárólag pénzügyi igazgatóság tagja volt. Ezekből 1908-ra csak egy maradt. A Rima vezető testületénél

16 Réti 1977: 25–30; A *Rimamurányi-Salgótarjáni Vasmű Részvény-társaság fejlődésének története* 1906: 58–63; Szvicsek 1993: 25–26; *Drasche* 1938: 15–16; Tomka 1996: 59–60; MOL Z 368. 1. cs. 1. t. 1897. március 31.

17 MOL Z 368 1 cs. 3. t. 1900. január 27.; február 16.

18 Tomka 1996: 59-60; MOL Z 368. 1. cs. 1. t. 1897. március 31.

19 Például: *Drasche* 1938: 16; Kövér 1996: 295; Krausz 1991: 65–66; *Pesti Napló* 1909. július 4.

20 MOL Z 41 186. cs. 2085/b sz. 1909. október 1.; Tomka 1999: 173.

21 MOL Z 41 186 cs. 2085. sz.; *Pesti Napló* 1909. július 4.

22 Berend – Ránki 1955: 131; Katus 1978: 269.

23 Kövér György (1996: 295–296 és 2002: 317) felvetése alapján. Lásd 7. jegyzet.

viszont 1891-től 1911-es haláláig alelnöki tiszteletet töltött be, az utolsó tíz évben ráadásul elnök nélkül. Ezen időszak alatt egyéb tagokhoz képest aktívan részt vett az igazgatóság és a vállalat életében. Már csak pozíciójánál fogva is, nem hiányzott az ülésekről, sőt az idők folyamán majdnem minden különbizottságban benne volt. Ugyanakkor ő az egyetlen nem alkalmazott igazgató, aki az ülések között is időigényes feladatokat végzett.²⁴

Az arisztokrata tagok közül Fáy Gusztáv Gömör vármegye főispánja volt, gr. Andrassy Géza és gr. Wurmbbrandt Vilmos mint földbirtokos szerepel a forrásokban. Fiatalkorában gr. Tisza István is megfordult e testületben. Megválasztásuk oka csupán Andrassy esetén nyilvánvaló: 1900-ban lett igazgatósági tag, ebben az évben vette meg tőle a *Vasmű* Sajó-völgyi kohóit és bányáit.²⁵ Tisza István 1892-től 1901 januárjáig ült a Rima igazgatóságában, sőt ezalatt a társaság elnökeként funkcionált; távozásának oka az új összeférhetetlenségi törvény lett (1901: XXIV. tc.). Ő ekkoriban egyébként a *Magyar Ipar és Kereskedelmi Bank* elnöke is volt, ennek ellenére nem számított a bankemberek közé, mivel önmagát mindig politikusnak tartotta. Ennek egyetlen nem elnöki minőségben tett hozzászólása is bizonyítéka lehet: ez ugyanis a kereskedelmi miniszterrel történt lobbibeszélgetéséről számolt be.²⁶ A szakirodalom szerint anyagi nehézségek miatt vállalt gazdasági társasági szerepeket ezidőtájt (a csak végrehajtó bizottsági tagságáért a Rimától kapott évi 6000 korona *tantieme*, a rendes igazgatói díjazáson felül, legalábbis nem cáfolja ezt a föltevést).²⁷ 1909-ben Andrassy neve merült fel lehetséges elnökeként, mint „semleges magyar személyiség”,²⁸ noha ez utóbb nem realizálódott. A megfogalmazás sejteti, hogy arisztokraták szerepeltetése részben presztízs-kérdés, ám az érdemi vitákban ők nem vesznek részt. A jegyzőkönyvek alapján annyi megállapítható, hogy nemcsak ez a csoport hiányzott leggyakrabban az ülésekről, de Tiszát leszámítva egyetlen érdemi hozzászólásuk sem volt az évek folyamán.

AZ IGAZGATÓSÁGI ÜLÉSEK

A jegyzőkönyvekből kiderül, hogy az üléseknek megszokott menete volt. Egy tipikus igazgatótanácsos ülés tematikájának törzsét Borbély és Bíró vezérigazgatók üzemi–műszaki és üzleti–kereskedelmi jelentése, személyzeti és segély-ügyei, valamint előterjesztései alkották. Nagyon gyakran ezek voltak az első, és az is előfordult, hogy az egyetlen napirendi pontok; általában terjedelemben is a leghosszabbak. A következő fejezet részletesebb leírást ad majd róluk, mert nemcsak a mene-

24 1892-ben például ő tárgyalta végig az *Első Magyar Csavargyár*ban vállalt tulajdonrészesedést, és referált egy regálé-per ügyében is. MOL Z 368 1. cs. 1. t. 1892. ápr. 29.; 1892 június 10.

25 Pikáns, hogy eközben Andrassy az agrárius mozgalom jeles alakja volt. Vermes 1994: 66 és 512 (38. j.).

26 MOL Z 368 1. cs. 1. t. 1893. október 14.

27 Pölöskei 1985: 33; Vermes 1994: 97–99; MOL Z 368 1. cs. 3. t. 1899. október 16.

28 MOL Z 41. 186. cs. 2085/a sz. 1909. július 8.

dzserigazgatók tevékenységi és hatáskörét mutatják meg, hanem azok korlátjait is.

Értelemszerűen nem minden igazgatósági ülésen, de évi rendszerességgel szerepelt a közgyűlést előkészítő lépések, illetve a közgyűlés utáni teendők többnyire mechanikus sora. Ilyenkor többnyire ezzel kezdték az ülést.

Természetesen majdnem minden ülésen elkerülhetetlen volt bizonyos technikai kérdések tárgyalása: előző ülés jegyzőkönyvének fölolvastása és hitelesítése, szükség esetén üléselnök választása, információ a távozó és az új igazgatókról, a végrehajtó bizottsággal kapcsolatos napirendi pontok (választás, feladatkiosztás, rendelkezéseinek jóváhagyása) stb. A jegyzőkönyvekből egyébként úgy tűnik, hogy a közgyűlések előkészítését és a technikai kérdéseket egyaránt a legnagyobb egyetértés jegyében tárgyalták az igazgatók.

Időnként tisztán protokolláris hozzászólásokkal találkozunk: Borbély Lajos üdvözlése vaskoronarenddel történt kitüntetésekor, „Lánczy Leó igazgatósági tag meleg szavakban mond köszönetet az igazgatóság nevében a vállalat mindkét vezetőjének céltudatos és odaadó munkálkodásukért...”²⁹

Minden ezektől elütő napirendi pont föltűnő, különösen, ha azokat nem a vezérigazgatók valamelyike kezdeményezte. Az igazgatótársak érdeklődését különösképpen magára vonta néhány téma: ezekre vonatkozóan jegyzőkönyvben megörökített kérdéseket tettek föl; különbizottságok feladatául szabták azokat; esetleg akár nyílt vita is kibontakozott róluk. Éppen az ilyen esetek felvázolása árulja majd el a legtöbbet a döntéshozatal mechanizmusairól.

A vezérigazgatói jelentések

Borbély Lajos műszaki vezérigazgató feladata a Rima műszaki-adminisztratív szervezetének vezetése volt. Leggyakoribb hozzászólása ezért az üzemi jelentés, ami két évtized alatt alig néhány igazgatósági ülésről maradt el; ha másra nem nyílt mód, egymondatos jelentést akkor is elvártak tőle.³⁰ Rendszerint azonban jóval hosszabbra nyúlt, mint egy mondat. Az üzemi jelentésről elsősorban azt kell megállapítani, hogy igen változatos szerkezetű lehetett, és tartalma sem volt standardizálva. Egyszerűen az aktuális problémák szabták meg. Néhány állandó jellemzőt azért találhat az olvasó. Három típusú időtáv fordult elő: a folyó üzemévi jelentés az utolsó (június 30-iki) üzemév-forduló óta eltelt időszakra vonatkozott; a múlt üzletévi jelentés, általában összszel, az éppen lezárt üzletév adatait tartalmazta; illetve a „jelenidejű” jelentés az utolsó ülés óta történekekről szólt. Tartalma szerint volt egy állandó rész: ez viszonylag sematikus az egyes termelési-raktári adatokból, elhúzódó építkezések-beruházások idején annak fontosabb adataiból állt; valamint egy változó rész: ez pedig a jelentősebb események, megoldandó problémák részletezését tartalmazta.

²⁹ MOL Z 368 1 cs. 2. t. 1896. június 26.; MOL Z 2. cs. 2. t. 1910. szeptember 24.

³⁰ Egy példa: MOL Z 368 1. cs. 1. t. 1898. október 18.

Az állandó rész néhány jellemzőjét a következőkben lehet összefoglalni. Az igazgatótanács általában megkapta a jelenidejű és a folyó üzletvire vonatkozó elemzést is egymás után. A vonatkozó adatokat a jelentés rendszerint szembesítette a múlt év hasonló időszakával, megállapítva a változás irányát, mértékét; kedvezőtlen fejlemények esetén magyarázatot fűzve hozzá. A termelési adatokat négy-öt összefoglaló termék kategória szerint részletezte, majd összegezte is. Üzem vagy telephely szerinti tagolás csak speciális helyzetekben fordult elő (többnyire új üzem vagy bánya nyitáskor figyelték annak teljesítményét). Nagyon gyakori, hogy a nyilvánvalóan rendelkezésére álló statisztikákra csak szóban utalt: „a nyersvaskohók üzemét illetőleg jelenti vezérigazgató úr, hogy az nagyon kedvező és a termelés lényegesen olcsóbb, mint múlt évben.”³¹ Néhol pedig határozottan az az ember benyomása, hogy az igazgatók írásos formában is megkapták a jelentéseket.³² Végül megemlítem a leggyakoribb adatokat: a bányászat, az erdészet, a kohászat, a nyers gyári termelés mérőszámai; az elszállított áruk, a raktárkészletek, valamint a rendelésállomány mértéke (mindez természetes mértékegységekben kifejezve); valamint termelési árak (azaz költségstatisztika). Beruházások és építkezések idején az eddig elköltött és még elköltendő pénzeszeget, valamint a beruházás elkészültének idejét szokta tudtul adni a jelentés.

A változó rész mindenféle üzemi ügyekkel foglalkozott. Utólagos jelentés elévzett karbantartásokról, hamarosan szükségessé váló javítások, kisebb-nagyobb beruházások, az alapanyag-beszerezés nehézségei éppúgy terítékre kerültek itt (különösen kritikus volt a csak külföldről beszerezhető koksz, valamint a munkaerő kérdése), mint a munkástelepek rendje; egy ízben pedig a fizetést szállító hivatalnok kirablásáról olvashatunk. A beruházási javaslatokhoz úgy végzett jövedelmezőségi számítást a műszaki vezérigazgató, hogy megadta, hány év alatt térül meg a beruházás költsége; egyszer-egyszer pedig előfordult az elérhető éves megtakarítás kamat formájában történő kifejezése is (ami igen modern gondolat).

Az üzemek irányításán kívül Borbély Lajos cselekvési körét kijelölik jelentéseinek egyéb rendszeresen előforduló témái. A telephelyek műszaki személyzetének, és saját irodájának személyzeti ügyei; a vállalati nyugdíjbiztosítási pénztárak (külön tiszti és munkáspénztár volt) ügyei, az általuk alkalmazott orvosokkal; az iskolaszékeknek és tanítóknak tett adományok, az éves zárszámadások; az élelmezési üzletek hálózata (a Rima saját munkásainak olcsóbb vállalati üzleteket tartott fenn); a Rima hatósági kapcsolatai közül a helyhatóságok, virilis ügyek, bányahivatalok, beleértve az ezeknek szóló adókat és illetékeket; végül a helyi egyházakkal való kapcsolattartás felmerülő kérdései. Mindezek tekintetében tulajdonképpen önállóan döntött, de jelentéstétel és utólagos igazgatósági jóváhagyás mellett.

Előre egyeztetnie kellett ellenben a beruházásokat, ha nagyobb összegek elköltéséről volt szó. Szintén előzetes kérésre és esetről esetre kapott csak fölhatalmazást jogi lépések megtételére: ezek elsősorban ingatlanügyekre (bányaterület vétele stb.) és szerződések kötésére terjedtek ki. A szerződéskötések az üzemek

31 MOL Z 368 1. cs. 1. t. 1893. április 11.

32 Például: MOL Z 368 1. cs. 1. t. 1897. január 9.

mindennapos termelőmunkájához kapcsolódó, telephelyekhez közeli partnereket érintettek: fuvarosok, vasutak, földbérlet, alapanyag-beszállítók stb. Borbély az utólagos jóváhagyást lényegében mindig, az előzetes felhatalmazást pedig az esetek jelentős részében szándéka szerint kapta meg.

A kereskedelmi vezérigazgató, Bíró Ármin feladatköre valamivel szűkebbre szabott volt. Ez abban is megnyilvánult, hogy jóval kevesebbet szerepelt a jegyzőkönyvekben, mint kollégája (és persze jóval többet, mint bárki más). Kezdeti alacsonyabb presztízsét sejteti, hogy későn kapott vezérigazgatói címet, valamint a tény, hogy rendszerint Borbély után szólalt csak meg. Hátrányát azonban az 1900-as években ledolgozta; ekkoriban észrevehetően hosszabb jelentésekkel szerepelt, mint korábban. 1910-ben már senki sem lepődött meg, amikor ő lett az általános vezérigazgató. Elsődleges hatásköre a kereskedelem, értékesítés, pénzügyek, számvitel kérdéseire, mérleg összeállítására, külföldi partnerek és viszonyok ismeretére, kartelltárgyalások folytatására terjedt ki. Ezentúl természetesen saját irodájának személyzeti ügyei, valamint a Budapestről intézhető ügyek: cégbíróági és egyéb jogi ügyek, a közgyűlések lebonyolítása képezte jelentései tárgyát. Mindazonáltal e területeken ugyanolyan döntési szabadsággal rendelkezett, mint kollégája, és a részletes jelentést is ugyanúgy elvárták tőle. Hasonlóképpen: az igazgatóság felhatalmazása kellett jogi ügyletek és finanszírozási lépések lebonyolításához.

Fontos (és idővel egyre terebélyesebb) részét képezte Bíró Ármin mindenkori beszámolójának a piaci helyzetelemzés. Értékelt az elmúlt időszak jelenségeit, a piac felvevőképességét az egyes termékcsoportokban. Ugyanakkor igyekezett a közeljövő tendenciáit is előre jelezni. Fejtegetéseiben az adott termékcsoport iránti kereslet jellegzetes indikátoraira támaszkodott: mezőgazdasági eszközökben az adott évi aratás bősége, építési vasak területén a budapesti építési piac alakulása volt ilyen. Az indikátorok mellett elemzésének fontos részét képezte részint a belföldi kartellhelyzet, részint a külföldi piacok tendenciáinak vázolása. Általában az ausztriai, németországi és Egyesült Államok-beli helyzetképet ismertette, a nyomott vagy éppen emelkedő árakat közvetlen összefüggésbe hozva ezekkel. Ismereteit magyar és külföldi újságokból nyerte, úgy napilapokból, mint szaklapokból. Más csatornákon is rendszeresen jutott információkhoz, mert alkalomadtán bátran kritizálta az újságok jelentéseit. Talán a nemzetközi kartellek létrehozásához vezető tárgyalások, majd ezen kartellek irodái játszottak szerepet kiterjedt információs bázisában. A jelentés e fejezetébe az igazgatótársak természetesen nem szóltak bele, rendszeressége azonban legalábbis arra utal, hogy igényt tartottak rá.

A Bíró által használt statisztikai apparátus egyébként elsősorban az áruszállítók tömegére (belföld–külföld és fő termékcsoportok szerint bontva), az átlagos értékesítési árakra, valamint a kintlevőség értékére irányult, továbbá ő interpretálta az éves mérleget és zárszámadásokat is.

Összefoglalva az eddigieket: az ülésekről készített jegyzőkönyvek törzsét a műszaki és a kereskedelmi vezérigazgató jelentései, illetve előterjesztései alkot-

ják. Ezek részletes és adatgazdag beszámolók voltak, amelyek talán írásban is elkészültek. Mind a jelentéseket, mind az előterjesztéseket jórészt módosítás nélkül fogadta el az igazgatóság. Éppen az adatgazdagság árulja azonban el, hogy az igazgatótársak igenis rajta tartották szemüket a Rima helyzetén; és éppen az adatgazdagság irányítja figyelmünket azokra az ügyekre, amelyek a menedzserigazgatók igazán széles cselekvéskörének mégis határokat szabtak.

Kérdések, különbizottságok és viták

A vezérigazgatói jelentések monológja után ebben a fejezetben azokat az eseteket sorakoztatom föl, amelyekben az igazgatótársak is megnyilvánultak. Ezért a jegyzőkönyvekből kigyűjtöttem a külön feltett kérdéseket, az igazgatóság kebelén belül formált különbizottságokat és a kialakult nyílt vitákat. Mindezek alkalmat teremtenek számunkra, hogy az eddig néma igazgatók hangját meghalljuk, és a döntéshozatal folyamatát meglessük.

Az általam földerített információ-kérések mindegyike az 1902–1903-as évekre esik, és a *Wiener Bankverein* két akkori delegáltjához fűződik. A bankképviselők a következő négy ügyről tettek föl egy-egy kérdést a vezérigazgatóknak: a kartell tárgyalások helyzete; évközi nyugdíjintézeti mérleg „a tisztánlátás végett”; eladási árak várható alakulása; végül kérték, hogy a jövőben mindig jelentsenek a leányvállalatokról is.³³ Ezek tehát olyan témák, melyeket a bankárok inkább kifejtésre érdemesnek tartottak, mint a vezérigazgatók. E kéréseknek-kérdéseknek azonban a kívánt tájékoztatás megadásán túl döntéshozatali következménye nem volt.

Következő témául az igazgatósági albizottságok (különbizottságok és végrehajtó bizottságok) szerepe kínálkozik. Felteszem, hogy olyan célra hoztak létre az igazgatók albizottságot, amit fontosnak tartottak az igazgatóság hatáskörében tartani, illetve hogy inkább az aktívabb és hozzáértőbb igazgatók vállaltak ezekben pozíciót. 1892-től a századfordulóig bizonyíthatóan működött egy végrehajtó bizottság. Tagjai Tisza István (mint a társaság elnöke), Loisch Ede (mint alelnök, és az igazgatóság tevékeny tagja), Borbély és Bíró (mint vezérigazgatók) voltak, valamint a *Wiener Bankverein* egy, esetenként két képviselője.³⁴ Egyetlen végrehajtó bizottsági ülési jegyzőkönyv maradt fenn az időszakból, ez pontosan ugyanazt a tárgykört öleli föl, mint a korabeli igazgatósági ülések, természetesen azzal a különbséggel, hogy az igazgatóság következő találkozásakor formálisan jóváhagyták a határozatokat.³⁵ Az igazgatóság a századfordulóig kétszer hozott létre *ad hoc* különbizottságot alapszabály-módosítások előkészítésére, ugyanezzel a tagsággal.³⁶

Végrehajtó bizottsággal legközelebb 1910-ben találkozunk, egészen más körülmények között. 1910 júliusában Borbély Lajos 38 évi szolgálat után lemondott

33 MOL Z 368 2. cs. 1. t. 1902. június 3.; 1902. december 19.; 1903. április 9.

34 MOL Z 368 1. cs. 1. t. 1892. október 11.; 2. cs. 1. t. 1895. október 14.; 3. cs. 1. t. 1899. október 16.

35 MOL Z 369 1. cs. 1. t. 1893. december 28.; MOL Z 368 1. cs. 1. t. 1894. január 16.

36 MOL Z 368 1. cs. 1. t. 1892. október 10.; 1. cs. 1. t. 1900. február 16.

műszaki vezérigazgatói tisztéről, és Bíró Ármin általános vezérigazgató lett. Am „az üzletvitel akadálytalan továbbvitelére” az igazgatóság négytagú végrehajtó bizottságot választott, melyben ismét Borbély (mint az igazgatóság „műszaki delegáltja”), Bíró vezérigazgató, a *Wiener Bankverein* egyik igazgatója, valamint a PMKB elnöke (Lánczy Leó) kapott helyet.³⁷ Ez a bizottság – bár az igazgatóság kebeléből választatott, és határozatait az hagyta jóvá – valójában összekötő és szűrő szerepet töltött be az adminisztratív szervezet és az igazgatóság között. Üléseire beszámolóval tartoztak a vállalat különböző ágait felügyelő főtisztviselők. Kiderül a szerencsésen fennmaradt ügyrendi szabályzatból, hogy a cél kettős volt: „Borbély urat a napi ügymenet terhe alól föl kell menteni”; „Bíró úrnak [...] felkínáltatik, hogy teljes áttekintést nyerjen a technikai adminisztrációról”.³⁸ A végrehajtó bizottság ebben a formában működött a világháború kezdetekor is; üléseiről sajnos nem sikerült forrást találni.

Vitára öt esetben bukkantam: ezeket azonnali döntéshozatal, vagy éppen döntés elhalasztása követte. 1900. január 27-én, a leányvállalatok megszerzését előkészítő igazgatósági ülésen többoldalmi szöveg szól a Hernádvölgyi és az Unio megvásárlásához szükséges tőkeemelés mikéntjéről. Szemmel láthatóan valódi vita folyt a fórumon, mert a WBV csoportja mellett ajánlattal jelentkezett a *Hazai Bank* (mint az egyik cég eladója), és úgy tűnik, ütköztek a részt venni kívánó bankok érdekei. A *Hazai Bank*nak egyébként nem volt képviselője a *Rimamurányi* igazgatói között, őt támogatta azonban a két vezérigazgató, s végül kompromisszumos megoldás született.³⁹

A második eset talán nem ilyen horderejű; annál inkább mutatja a delegált igazgatók nem elhanyagolható szerepét. 1903-ban Bíró Ármin kereskedelmi vezérigazgató javasolta, hogy a Vasmű hozzon létre saját tűzkár-alapot, mivel a tűzbiztosítási díjak túl magasak. Az *Angol–Osztrák Bank* jelenlevő képviselője azonban egyáltalán nem találta megnyugtatónak a saját alapot. A végeredmény a jegyzőkönyv lakonikus megjegyzése: „Határozathozatal elhalasztva”.⁴⁰

A harmadik vita már jóval többet elárul az igazgatótanács működéséről, érdemes részletesebben felidézni. A *Rimamurányi* az *Unio Vas- és Bádogyárat* meglehetősen rossz állapotban vette meg: fél évtized beruházásai és fejlesztései után, az 1906. március 28-iki igazgatósági ülésen Bíró bejelentette, hogy megérett a helyzet a szanálásra.⁴¹ Ehhez képest a következő ülésen, június 30-án kész tényként jelentette a szanálás végigvezetését a könyvelésen, valamint pontos tervet vázolt föl arról, ahogy alaptőke-leszállítással, majd új részvények kibocsátásával (ezeket az anyavállalat és a *Wiener Bankverein* jegyezné) az adósságok visszafizetését is megkezdheti a cég.

37 MOL Z 368 2. cs. 1 t. 1911. július 2.

38 MOL Z 369 1. cs. 2. t. A végrehajtó bizottság ügyrendjét más levéltári forrásból (a PMKB irattárból) idézi Tomka Béla (1999: 140). Talán ennek következménye, hogy némileg eltérően értelmezték a bizottság működési mechanizmusát. Lásd: Vass 2001: 54–55.

39 MOL Z 368. 3. cs. 1. t. 1900. január 27.

40 MOL Z 368 1. cs. 3. t. 1903. június 12.

41 MOL Z 368 2. cs. 1. t. 1906. március 28.

„Ezen jelentés folytán több igazgatósági tag meglepetésének ad kifejezést, hogy ily nagy fontosságú kérdésben az Unio társulatba delegált igazgatósági tagok önhatalmúlag intézkedtek, a nélkül, hogy ezen igazgatóság véleményét és hozzájárulását előbb kiérték volna. [...] Hosszas tárgyalás...”

A vita hevesességét jelzi, hogy utóbb az eset kapcsán határozták el: az előző alkalom jegyzőkönyvei minden ülésen „felolvasandók és hitelesítendőek”. Lánczy Leó PMKB-elnök indítványára végül az igazgatóság elfogadta, hogy

„[...]a Rimamurányi társulatnak a kapcsolatos Hernádvölgyi, Unio és Kaláni társulatok igazgatóságaiba delegált vezérigazgatóknak (sic!) hatásköre csakis az illető társaságoknak folyó kereskedelmi és műszaki ügyeinek elintézésére terjed ki, a melyeknek állásáról a Rimamurányi társulatnak szabályszerű negyedévi jelentéseiben ép úgy jelentés teendő, mint az az ezen társulat ügyeiről történik. – Minden fontosabb kérdés, mint beruházások, pénzbeszerzés, financirozás, választások, a közgyűlés elé terjesztendő javaslatok satöbbi előzetesen a Rimamurányi társulat összigazgatósága elé terjesztendő, ép úgy a mint ez magának a Rimamurányi társulatnak hasonló ügyeiben kell, hogy történjék.”⁴²

A nehézkes fogalmazás ellenére ez egyenes beszéd, s számunkra két fontos tanulságot hordoz. Először is tudni kell, hogy 1906-ban a Rimának az *Unio*-hoz delegált igazgatósági tagjai között találjuk Loisch Edét, Borbélyt és Bírót, rajtuk kívül pedig a *Wiener Bankverein* két képviselőjét. Ők tehát – mint Bíró alaptökére vonatkozó tervéből kiderül – egymás közt döntötték el az Unio sorsát. Sejthető, hogy a meg nem nevezett „több igazgatósági tag meglepetése” elsősorban a bécsi nagybank külön akciójának szólt. Másodszor pedig az igazgatóság *expressis verbis* leszögezte, hogy mi a saját hatásköre a *Rimamurányi*-csoport irányításában, és hol szabja meg a határt a vezérigazgatók működésének: utólagos jelentést kér a vezérigazgatóktól a „folyó kereskedelmi és műszaki ügyek” elintézéséről, viszont magának tartja fenn a beruházási, a finanszírozási, a választással eldőlő személyzeti döntéseket, valamint a közgyűléssel történő kapcsolattartást. Az előző fejezetben láttuk, hogy mindez ténylegesen így is történt.

A negyedik vita az 1909-es Krausz Simon-féle ellenséges felvásárlási kísérlet kapcsán még hosszabb kifejtést érdemel. Erre alább, külön fejezetben térek ki.

Az ötödik, utolsó vita éppen észrevehetetlenségében sokatmondó. Koroknai Ákos szerint 1910–1911-ben Bíró és Borbély elhúzódó szakmai vitát folytatott egy újabb ózdi óriás beruházás tervéről. Nem meglepő módon a műszaki vezérigazgató ambíciózus tervét a pénzügyi igazgatás feje óvatosan igyekezett visszanyegegetni; ám hiába: utóbb Borbély terve valósult meg. Később előkerült Bíró egy feljegyzése, amely a Borbély Lajos hasonló írására adott választ tartalmazza, és

42 MOL Z 368 2. cs. 1. t. 1906. június 30.

mege erősíteni látszik Koroknai adatait. Végül 1911 januárjában egy igazgatósági ülés utolsó napirendi pontjaként szerepelt a beruházási terv megvitatása, majd alig két hét múlva megtörtént az alaptőke-emelés, hogy áprilisban már az építkezések előre haladásáról jelenthessen a műszaki vezérigazgató.⁴³ Az ötödik vita a szabályos bürokratikus működést illusztrálja. Érvek és ellenérvek, döntés-előkészítés írásban, majd igazgatósági ülésen megszülető döntés, aminek rögtön el is kezdik a végrehajtását. Ha valóban így történt, ez Weber megdicsőülése: a tökéletes bürokratikus döntéshozatal.

A kérdések és viták sodrából egy szálal szeretnék még kiemelni. Mint láttuk, az igazgatóságnak többször visszatérő követelése volt a vezérigazgatók felé, hogy jelentéseikbe és hatáskörükbe ugyanúgy illesszék be a megszerzett leányvállalatokat, mint magát az anyavállalatot. E megszólalások mindig bankár-igazgatók részéről hangzottak el. A kérés egyébként célt ért: a Rima információs rendszerének folyamatos terjeszkedése pontosan nyomon követhető az igazgatósági ülések elé kerülő adatok sorában, mígnem 1910-re eléri az összes leányvállalatot.

BANKURALOM VAGY MENEDZSERURALOM?

A jegyzőkönyvek sorának áttekintése után következőképpen lehet összefoglalni a tapasztalatokat.

A *Rimamurányi* esete megerősíti mind a menedzser-, mind a bankuralom elméletét, legalábbis abban az értelemben, hogy a döntéshozatalra a legnagyobb befolyással bíró igazgatók épp a menedzserek és a bankárok közül kerültek ki. Kivéve talán Loisch Ede alelnököt, aki részt vett a legszűkebb tanácskozásokon és ellátott fontos feladatokat, azonban nincs nyoma, hogy érdemi döntéseket megváltoztatott volna.

A *Rimamurányi* esete megerősíti a *menedzseruralom* elméletének egyes elemeit. A főállású, tisztviselői szervezetet irányító vezérigazgatók számarányuknál jóval fontosabb szerepet tölthettek be. Meglehetősen önállósággal irányították a nagyvállalat napi operatív ügyeit, és az általuk közölt információk és előterjesztések alapul szolgáltak nagyjelentőségű stratégiai döntések megvitatásához. Előterjesztéseiket többnyire elfogadták. Az is előfordult, hogy mozgásterüket épp a bankok érdeküközése szélesítette ki.

A Rima esete megerősíti a *bankuralom* elméletének egyes tételeit is. Bankok delegáltjaiból állt ugyanis az igazgatóság közel fele. A delegálás aktusa időben nagy tranzakciók lebonyolításával esett egybe – például a PMKB és az *Angol–Osztrák Bank* esetében. A pénzintézeti érdek közvetve több ponton igazolható: egyrészt a meghalt vagy visszavonult tagok gyors pótlásával, másrészt a WBV törekvésével, hogy legalább egy képviselője minden ülésen és bizottságban jelen legyen. A bankárok bár nagy szabadságot hagytak a vállalati menedzsereknek, azért hatá-

43 Koroknai 1980: 142–143; MOL Z 366 115. cs. 3391. sz.; MOL Z 368 2. cs. 1. t. 1911. január. 21.; február 7.; április 21.

rozottan kijelölték az utólag jóváhagyandó és az előzetes felhatalmazást igénylő ügyek körét, és jogaikat erélyes fellépéssel meg is védték. Elmaradhatatlan részletes jelentések és néha feltett kérdések formájában fenntartották elvi beleszólási jogukat az operatív ügyvitelbe, a jellegzetes pénzügyi szemlélet alapján pedig a stratégiai döntéshozatal aktív, vétóra is képes résztvevői voltak. Külön figyelemre érdemes, ahogy a leányvállalatok integrálását sürgették. Mindezek alapján túlzónak érzem Tomka Béla megállapítását a vezérigazgatók abszolút befolyásáról a *Rimamurányi igazgatóságában*.⁴⁴

A *Rimamurányi* esetének fontos tanulsága az igazgatói tagság változó minősége. Elég emlékezetünkbe idéznünk az igazgatótanács szűk belső körét, és a még azon belül is érvényesülő munkamegosztást. Különösen feltűnő ez éppen a bankárok csoportjában, amely önmaga megoszlott az aktív tagok és a passzívak között. Ráadásul egyes esetek arra hívták fel figyelmünket, hogy közvetlen igazgatótanácsai összeköttetés hiányában is kialakulhattak kapcsolatok bankok és iparvállalatok között (lásd a bukaresti kirendeltség megszervezését, vagy az 1900-as „első” vitát). E tapasztalatok fényében nehéz fenntartani az összekapcsolódó igazgatóságok klasszikus módszertanát, amely a kapcsolatok egyenértékűségére épül.⁴⁵

KRAUSZ SIMON ÉS A RIMA

Krausz Simon az iparvállalatokról

Az előző fejezet megállapításai után érdemes meghallgatni egy korabeli bankár véleményét a századelő bank–ipar kapcsolatáról. Krausz Simon, a bankárfenyegek emlékirataiban több iparvállalat-történetet elmesél, ezekből készítettem rövid összefoglalót.⁴⁶

Krausz „Simi” a korban szokatlan nézetet vallott a vállalatokról. Szívesen hangoztatott elve volt, hogy a tőzsdén hosszú távú hasznot nem játékkal (tehát spekulációval) lehet elérni, hanem a vállalatok irányító részvénytulajdonosokra kell törekedni. Ideája egy beruházási bank vagy kockázati tőketársaság lett volna, amely „alapít, társaságokat hoz össze, azokat előkészíti, felneveli, és ha kellő értéket elér, piacra hozza”.⁴⁷ Külön kérdés, hogy ez miért nem valósult meg; mindenesetre pályafutása során határozott érdeklődéssel fordult az iparvállalatok felé.

Legfontosabb tapasztalata az *információs aszimmetria* jelensége volt. Szerinte mindig akadnak bennfentesek,⁴⁸ akik másoknál többet tudnak; és erre a helyzetre érdemes is törekedni. Iparvállalatok esetén például a kisértőnyesek könnyen

44 Tomka 1999: 140–141.

45 Megjegyzem, megállapításom nem vonatkozik e módszertan továbbfejlesztési kísérleteire, melyek az erős/gyenge, illetve az irányított/irányítatlan kapcsolatok megkülönböztetésén alapulnak.

46 Kövér 1987; Krausz 1991.

47 Krausz 1991: 111.

48 A bennfentesség jogi kategóriája korszakunkban nem létezett, itt egyszerűen a jobban informáltak értem alatta.

becsaphatók, mozgathatók és alacsony osztalékkal kifizethetők. Belfentes információkkal elsősorban az igazgatóság és a felügyelő bizottság tagjai rendelkeztek: ők megtehették, hogy a vállalati vagyon csoportosításával, irányított árfolyammozgásokkal a saját hasznukat vagy delegáló intézetük hasznát a részvényesek rovására növeljék. A belfentesek körébe jutni informális kapcsolatok útján volt lehetséges, vagy egy másik lehetőség megragadásával: kellő nagyságú részvénytulajdonosa a közgyűlésen beválasztathatta magát a kulcsfontosságú testületekbe.

Az információs aszimmetria hatását erősítette Krausz szemében a szakértelem vagy annak hiánya. A részvényesek tömegét és a menedzserigazgatókat (konkrétan említve Borbély Lajost és Bíró Ármint⁴⁹) egyaránt azok közé sorolta, akik az első világháború előtt banki–pénzügyi–finanszírozási kérdésekhez nemigen értettek. Ez pedig tovább növelte az ilyen kérdésekben a bankárok befolyását. Ugyanakkor a vállalatvezérek dolgába természetesen ő nem szólt bele.

Az eddigieknek megfelelően a nagy vállalati tranzakciókat belfentes csoportok küzdelmeként értelmezte, amelyben a pénzemberek kapták a főszerepeket. A küzdelem motivációját egy-egy üzlet nyeresége, illetve a belső körbe kerülés jelentette Krausz számára. A részvényesek tömege ebbe a küzdelembe nem szólhatott bele.

Ha megpróbáljuk lehántani Krausz mondatairól saját túlzásait és a kor szóhasználatát, akkor is nyilvánvaló, hogy legalábbis egyes bankárok számára érdekes volt vállalati üzletet szerezni. Ez nem jelentett beleszólást a vállalat menedzseri kérdéseibe, kizárólag a banki szolgáltatások nyújtásából és a belfenteségből eredő haszon biztosítására irányult. Mindez szépen egybevág a *Rimamurányi*nál, a banki érdekvérvényesítés tipikus esetei kapcsán szerzett tapasztalatainkkal. Krausz Simon szavainak illusztrálására kivételes lehetőséget nyújt, hogy ő maga személyesen is kapcsolatba került a Rimával.

Egy ellenséges felvásárlási kísérlet 1909-ben

1909 késő tavaszán, kora nyarán a budapesti tőzsdére lassan rátelepedett az általános nyári pangás. A forgalom csekély volt, az árfolyamok szépen morzsolódtak.⁵⁰ A *Rimamurányi*-papírok még úgy-ahogy tartották magukat: egy hónapon át 571 és 575 korona között ingadozva. A *Pesti Napló* többször jelentette június folyamán, hogy a részvényre van kereslet;⁵¹ az alkuszok örültek, hogy legalább ebben van némi forgalom. Aztán június 28-án, hétfőn robbant a bomba. A Rima, igazgatósági ülése után, még szombaton bejelentette, hogy „a jövő nagy beruházásaira

49 Krausz 1991: 66.

50 A részvényárfolyam-adatokat a *Pesti Napló* aktuális számaiból vettem. Az események idején egyébként a Rimamurányinak 160 ezer darab 200 K névértékű részvénye volt, melyek árfolyama az 1909. év kezdetén 516 K-án, a végén pedig 661 K-án állt; a papírok az 1908/09-es üzleti évben 35 K osztalékot fizettek.

51 *Pesti Napló* június 12.; június 17.

és a társvállalatok adósságaira való tekintettel, a pénzpiac jelen kedvező helyzetét kihasználva”, alaptőke-emelésre szánja el magát. Kibocsátásának 75.000 db 200 koronás elsőbbségi részvényt, amelyek 5%-os fix osztalékra, plusz maximum 1%-os felülosztalékra, valamint szabályos közgyűlési szavazatra jogosítanak. A kibocsátás névértéken, 50% azonnali befizetéssel történe, a részvényeket a WBV, a PMKB, illetve kis részben az igazgatóság jegyezné le. Végül mindezt megerősítendő, az igazgatóság rendkívüli közgyűlést hívott össze két hetes határidővel, július 12-re.⁵²

A reakció elsőprő erejű volt. A vállalat részvényei hétfőn először estek 16 koronát, majd 561 koronán állapodtak meg. Az alaptőke 1/10-ét letevő részvényesek a tőzsdetanácstól a Rima-részvények felfüggesztését kérték. Az *Értékpapírkereskedők Országos Egyesülete* a még soha elő nem fordult tőzsdei sztrájkjal fenyegetőzött. Ugyanez az egyesület a részvényeseket „informálta” is fizetett hirdetésekben és egy külön erre a célra felállított irodában. A másnapi újságok vérmérsékletük szerint kommentálták az eseményeket a Rothschildoktól a Széchenyi családig mindenkit mögéjük látva. Többnyire felháborodottan írták, hogy a kisrészvényeseknek nincs elővételi joguk; hogy a bankok 7,5 millió koronáért annyi szavazati jogot kapnak, ami a piacon nekik több, mint 40 millióba került volna; ráadásul a vállalatot ezzel 6%-os hitelre kényszerítik, mikor az 4,5%-ért is bármikor kaphatna. A rövid határidőre kiírt közgyűlést is sérelmezték: sokan addig vissza sem kaphatták a letétbe helyezett vagy határidős részvényeiket (külön pikáns, hogy ezekkel a papírokkal aktuális kezelőjük szavazhatott volna: adott esetben a két bank egyike). A WBV osztrák elnöke személyesen utazott Budapestre, hogy találkozzon a tiltakozókkal, akik között számos közismert személyiség is megtalálható volt. Végül szerdán este újabb bejelentés érkezett: a hamarjában összehívott igazgatóság a részvényesek tiltakozására eltekintett a tőkeemelés tervétől. A hangulat lassacskán lecsillapodott. Az *Értékpapírkereskedők Egyesülete* jegyzőkönyvileg mondott köszönetet a prominens támogatóknak. A papír árfolyama a hét végére 581 koronára szökött: „jó kezek” vásárolták, s tíz nap múlva már 592 volt a kurzus.⁵³

Mi is történt itt? Az első igazgatósági ülés jegyzőkönyve mindössze annyit árul el, hogy hosszas tárgyalás után, komoly vitában született meg az alaptőke-emelés terve. Annál simább volt a visszavonás: a sebtében összehívott ülésen csak Loisch Ede, a két vezérigazgató, valamint a WBV és a PMKB egy-egy igazgatója jelent meg. Utóbbiak javaslatára egyetlen napirendi pontként a jelenlévők kimondták, hogy a Rima a részvényesek tiltakozását figyelembe véve eltekint az elsőbbségi részvények kibocsátásától.⁵⁴

52 *Pesti Napló* 1909. június 29.

53 *Pesti Napló* 1909. június 29. – július 2.; *Frankfurter Zeitung* 1909. június 28. és július 1.; cikkgyűjtemény a PMKB levéltárában: MOL Z 41 186. cs. 2085/a sz.

54 MOL Z 368 2. cs. 1. t. 1909. június 26.; június 30.

Krausz Simon emlékirata alapján további részletekre derül fény.⁵⁵ Tőzsdésünk a kimutatottnál lényegesen nagyobb vagyont és nyereséget sejtett meg a Rimánál, amit a bennfentesek aratnak le, mialatt a részvényesek tulajdonképpen alacsony árfolyammal és osztalékokkal vannak kifizetve. Ráadásul tapasztalatai arra a megállapításra vezették, hogy a *Wiener Bankverein*-nak „üzletviteli szokásához híven még nagyobb vállalatainál sincs komoly érdekeltsége”. Krausz Simon levonta a következtetést: a Rimamurányi potenciális felvásárlási célpont! S a szavakat tettek követték. Véleményének az adott ugyanis súlyt, hogy vezetője volt egy magánemberekből álló csoportnak, amely spekulációs nyereségért alig egy évvel korábban üttötte ki a PMKB-t a *Közúti Vasút Rt.* nevű budapesti villamostársaságból. Retorikájukban persze mint „a magyar csoport”, az osztrák tőke ellen és a magyar kiserészvényesek érdekében kívántak föllépni. A terv egyszerű volt: a tőzsdén – lehetőleg észrevétlen – fölvásárolni a részvények akkora mennyiségét, amely az ősszel esedékes közgyűlésen irányító befolyást adhat.⁵⁶

Krausz Simi, kihasználva tőzsdejátékos hírnevét, „tízezrével” kapta a részvényeket. A *Frankfurter Zeitung* budapesti tudósítója szerint végül a részvények ötöde jutott a magyar csoport birtokába. Mire a két bank észbe kapott, az ellentábor már több mint 30.000 részvény fölött rendelkezett. Ez bizony aggodalomba ejthette a Rima igazgatótanácsában ülőket; a közgyűléseken ugyanis körülbelül 90.000 darab részvény szokott megjelenni.⁵⁷ Hamar mindenki számára nyilvánvalóvá vált, amit Krausz már tudott a WBV „üzletviteli szokásáról” (ti. nemigen tartja tárcájában a vállalatai részvényeit). Az alaptőke-emelés terve természetesen a Rimát uraló csoport kísérlete volt befolyásuk tartósítására: ez világosan kiderül egy, a két bank által kötött megállapodásból. Ebben kölcsönösen kötelezettséget vállaltak, hogy a kibocsátandó elsőbbségi részvényeket 20 évig nem adják el, „hogy minden esetben biztosítva legyen [...] a teljes szavazati jog gyakorlása”; valamint hogy a szavazati jogokkal egyetértésben fognak élni.⁵⁸

Az elképzelés jó volt, a megvalósítás már kevésbé. Utólag látni: hiba volt, hogy más részvényeseknek nem juttattak elővételi jogot, és főleg hiba volt az 5+1%-os fix osztalék. Ennek okára sajnos nem találtam magyarázatot (az 1911-es alaptőke-emeléskor mindenesetre már nem estek ebbe a hibába). Ahogy Krausz írja: „Ez a kapzsiság lett a szerencsénk! Olyan felháborító volt [...], hogy akciómat erkölcsileg alátámasztotta.”⁵⁹ A reakció ugyanis szervezett volt. Krausz először is jogászokkal egyeztetett, aztán megmozgatta nyugati kapcsolatait, mire sorra jöttek a tiltakozó táviratok az ottani részvényesektől az elővételi jog érdekében. Fizette az újsághirdetéseket, és ő állt a felvilágosító iroda mögött is. Hogy a kiserészvényeseket mozgósítsa, koncentrált eladásokkal letörte a részvényárfolya-

55 Krausz 1991: 65–72, 82, 96–97.

56 *Frankfurter Zeitung* 1909. július 1.; *Pesti Napló* 1909. szeptember 3. és szeptember 7.; *A Tőzsde* 1910. május 1.; Krausz 1991: 96–97.

57 Az 1900. október 29-iki közgyűlés előtt például 90.675 darabot tettek le. MOL Z 367 1. cs. 1. t. 1900. október 29.

58 MOL Z 41 186. cs 2085/a sz. 1909. június 18. és június 27.

59 Krausz 1991: 66.

mot. Ő fordult a tőzsdetanácshoz is, azzal az indokkal, hogy bizonyára hamis a mérleg, ha ekkora kimutatott tartalékok mellett új tőkét kell bevonni. Két nap alatt kétszer találkozott a WBV és a PMKB elnökével, és szilárdan ellenállt minden kiegyezési kísérletnek, pedig emlékiratai szerint két igazgatótanácsi tagságot ajánlottak neki és részesedést az elsőbbségi részvényekből. Csakhogy ekkor még megszerezhetőnek tűnt az egész vállalat.⁶⁰

A harc első menete tehát nem hozott döntést. Az ellenfelek fölálltak, megismerték egymást. A részvényekből birtokolt pakettek a „magyar csoport” előnyét mutatták, de még kemény harcot sejtettek az őszi közgyűlésig. Az eddigiekben kialakult kép azonban egy ponton némi módosításra szorul: a tervezett alaptőke-emelés motívumai nem korlátozódtak kizárólag a majoritásért folytatott harcra. A vállalat ugyanis komoly beruházásokat tervezett, amihez pénzre volt szüksége. Másrészt egy 1905-ös tranzakció óta hat különböző bank volt érdekelve benne, a WBV ezért befolyása erősítését tervezte.⁶¹ Így mind a bank, mind a Rima gondolt már a kibocsátásra, amire végül 1911-ben került sor. A mi eseményeink idején azonban értelemszerűen máson volt a hangsúly.

Az előbbieken leírt viharos napokat csöndesebb, ám lázas tevékenységgel teli hetek követték. Ezalatt a két rivális csoport külön utat járt. A védekező bankcsoportnak nem maradt más választása: vásárolnia kellett. A *Rimamurányi*-részvények kursusa ennek következtében átlendült az azelőtt megszokott 575 koronás szinten és július 11-én 594 koronán tetőzött. Az újsághírek ugyan mindkét fél vásárlásairól tudósítottak, a magasabb bécsi árfolyam és egy július 8-án kelt Lánczy-level azonban főleg a védekező csoport próbálkozásaira utalnak. Aztán tíz nap eltelével, úgy tűnik, taktikát változtattak. Drágállottak a kialakult árfolyamot, ezért július 15-ével leállították a vásárlásokat; sőt bécsi eladásokról keringek hírek. A tőzsdén az a pletyka járta, hogy később, a kedélyek lenyugvása utáni alacsonyabb árfolyamon folytatják majd a beszerzést. Mindenesetre július második felében már így volt üzlet a *Rimamurányiban*.⁶²

Ezalatt a támadó csoport sem tétlenkedett. A jelek szerint vásároltak is valamennyit, az igazi eredményt azonban egy szerződéskötéssel érték el. Krausz ugyanis megnyerte terveinek egy bank-konzorcium támogatását. A konzorcium a *Magyar Általános Hitelbankot* (a PMKB nagy riválisát) és két osztrák bankot fogott össze. A szerződésben Krausz Simon társaival együtt 43 ezer részvényt ígért letenni a közgyűlésre, míg az újonnan alakult csatlakozó bankok 21.500-at. Utóbbi darabok részint a bankok sajátjai voltak, részint hűséges ügyfeleik sok éve mozdatlan letétei. A megállapodásért persze áldozatot kellett hozni: az új társak a vasvállalat jövőbeli pénzügyeinek kizárólagos intézését kapták volna közreműködésükért. Az így összehozott 64.500 papír, több mint 40%, megnyugtató

60 Krausz 1991: 65–70; MOL Z 41 186. cs. 2085/a sz. 1909. június 27.; Z 368 2. cs. 1. t. 1909. június 30.

61 *Pesti Napló* 1909 július 4.

62 MOL Z 41 186. cs. 2085/a sz. 1909. július 8.; *Pesti Napló* 1909 július 4 – augusztus 1., szeptember 7. és 9.

tömegnek tűnt. Úgy értékelte mind tőzsdésünk (az emlékirataiban), mind az újságírók (ők persze minderről csak később értesültek), hogy a harc kimenetele tulajdonképpen eldőlt.⁶³

Az események azonban más fordulatot vettek. Ha az árfolyamra tekintünk, látjuk, hogy augusztus 2-án lassú, de egyre növekvő ütemű emelkedés kezdődött, mely másfél hónap alatt eddig nem ismert magasságokba tornáztta a Rima részvényeinek árát. Az elkövetkező események megértéséhez három dátummal kell megismerkednünk. Szeptember 30.: a *Rimamurányi* éves közgyűlése rendszeren ősszel szokott lenni, lévén üzletéve július 31-én zárult. 1909-ben az igazgatóság szeptember 30-át jelölte ki a nagy napnak. Szeptember 23.: a közgyűlésen részt venni kívánók egy héttel előbb le kellett, hogy adják részvényeiket (*deponáció*). Erről igazolást kaptak, amivel szavazhattak (25 részvény = 1 szavazat), illetve a közgyűlés után visszakapták a részvényeket. Mivel ezek bemutatóra szóltak, szavazni akár kölcsöndarabokkal is lehetett. Szeptember 14.: az utolsó határidős szállítási nap, amely a közgyűlés előttre esett. A budapesti parketten ugyanis a határidős értékpapír-üzleteket kétféle szállítási határnappal kötötték: hó közepi (*medió*) és hó végi (*ultimó*).⁶⁴ A szeptemberi ultimó már késő lett volna. E három időpont körül fordult tehát meg a részvények sorsa a következő hónapokban.

Az emelkedés lassan kezdődött, szinte észrevétlen. Az újságok eleinte a nemzetközi vaskonjunktúrának, a külföldi jó híreknek tudták be a fölértékelődést, majd a „spekuláció vetélkedésének”. Csak szeptember leelején jelent meg a WBV neve a hírekben, aztán két napra rá a „magyar csoporté” is. Eddigre a kívülállók számára is egyértelművé vált, hogy újra fellángolt a harc. Nehéz is lett volna eltitkolni: az árak egyre örültebb tempóban vágattak fölfelé. Nap nap után döntöttek rekordokat. A tőzsde felbolydult. Már nem is nyugat-európai, hanem New York-i hasonlatokkal írták körül az eseményeket. Szeptember 9-én a még regnáló igazgatóság kitűzte a közgyűlés napját, és közzétette a mérleget. Ezzel finiséhez érkezett a történet. A szeptember 14-e előtti három tőzsdézáráskor naponta 20–40–50 koronával ért többet a *Rimamurányi* részvénye. 14-én Bécsben egy pillanatra 860 koronás kurzus is volt, míg Pesten 759 volt a csúc. Végül azonban a spekuláció le tudta szállítani a határidős darabokat: valahonnan került még a piacra. A részvényletételi határidő is okozott egy mérsékelt fölfutást (szeptember 22-én 703 korona).⁶⁵ A vásárlási árral párhuzamosan az égbe szálltak a kölcsönzési díjak: évtizede mozdulatlan darabok mozdultak meg, hiszen két hétért 70 koronát adtak. A részvényletétel után azonban meglepő hírek érkeztek. Noha mindenki biztosra vette az ellenkezőjét, végül a WBV-csoport 88 ezer részvényt, míg a támadók csupán 40 ezer darabot tudtak deponálni. A közgyűlés így váratlanul csöndes és sima lefolyású lett.⁶⁶

63 *Pesti Napló* szeptember 7. és 9.; Krausz 1991: 70.

64 Szász 1961: 103–104; MOL Z 368 2. cs. 1. t. 1909. szeptember 9.; Alapszabályok

65 *Pesti Napló* 1909. augusztus 3. – szeptember 17.; Krausz 1991: 70–73.

66 *Pesti Napló* 1909. szeptember 23.

Az események hátterét ismét Krausz Simon tolmácsolásában ismerjük. Vereségét az okozta, hogy szövetségesei nem bizonyultak elég stabilnak. Amint kiderült, hogy ellenfelei minden áron vásárolnak, sőt kölcsönöznek, csak hogy a közgyűlésre meglegyen a többségük, társai feladták a harcot. Hiába érvelt, hogy közelebb vannak az 50%-hoz, ezért ők diktálhatják az árversenyt, túl nagy volt a kísértés. A hihetetlen áron a többiek már nem venni, hanem eladni akartak. Szövetséges bankjaival pedig megesett az a csúfság, hogy nem tudták letenni a szerződésben lekötött darabokat. Ügyfeleik ugyanis kivették letéteiket, jobb esetben csak kölcsön-, rosszabb esetben el is adták azokat. A *Rimamurányit* uraló csoport tehát, bár horribilis áron és részben kölcsöndarabokkal, de megszerezte a többséget. Erkölcsi elégtételül annyi maradt, hogy a neve alatt letett 40 ezer részvénnyel Krausz bizonyult az 1909-es évi rendes közgyűlés legnagyobb egyedi részvényesének.⁶⁷

A két bank tanult az esetből, hiszen meglehetősen drága árat fizettek a többségért. A kölcsöndarabok visszaszolgáltatása után kevesebb, mint 70 ezernyi részvényük maradt. Ezekből szindikátust alakítottak, tehát szerződésben lekötve megtiltották az eladásukat, és biztosították maguknak a szavazati jogok egységes gyakorlását. A szerződés 1914-ig köttetett, s bár nem érte meg ezt a dátumot, ez már egy másik történet. Az elsődleges célját azonban elérte: az ellentábor nem juthatott lényeges befolyáshoz többé. Annál inkább szükség volt erre, mert először Krausz is részvénytársaságba tömörítette a rendelkezésre álló papírjait. Ez a szindikátus azonban nem az uralomra, hanem a haszonnal történő eladásra alakult. A konjunktúra hullámaint kihasználva, idővel jelentékeny haszonnal adtak túl a részvényeken. Miután ezen a pénzen megosztottak, a „magyar csoport” tagjai elmondhatták magukról, hogy bár a *Rimamurányit* megszerezni nem sikerült, az elmúlt egy év alatt komoly spekulációs nyereségre tettek szert.⁶⁸ A csoportnak egyéb utóélete nem volt; hasonló nagyságrendű tőzsdei manőverre pedig az első világháborúig már nem került sor.

Az 1909-es tőzsdebotrány lehetőséget ad számunkra, hogy a bankok viselkedését az őket leginkább érdeklő területen figyeljük meg. Érdekérvényesítő képességük ez alkalommal igen erős volt. A WBV és a PMKB levélváltásából kiderül, hogy ők tárgyaltak Krausszal. Az igazgatósági ülések előtt egymással egyeztettek: az első ülés előtt szerződést kötöttek az elsőbbségi részvényekről, és a másodikra is egységes állásponttal érkeztek. S bár első esetben volt vita, keresztül vitték az akarataikat. Nem a vállalaton belül, hanem azon kívül ütköztek korlátba: egy hozzájuk hasonló, bankár vezette csoport tevékenysége révén.

Tomka Béla adatait megerősíti, hogy az eset tanúsága szerint a *Vasmű* történetében ekkortájt legnagyobb szerepet játszó két bank nem rendelkezett számottevő

67 Bár Krausz (1991:71–72) 43.000 db részvényre emlékszik.

68 MOL Z 41 186. cs. 2085/a sz. 1909. október 1.; Krausz 1991: 72–73; *Pesti Napló* 1909. október 17.

tulajdonnal a vállalatban. Az események leírása alapján azonban túlzás azt állítani, hogy a bankárok akaratát a részvényesek törték meg.⁶⁹

Mind a támadó, mind a védekező csoport viselkedése arra enged következtetni, hogy bizonyos esetekben komoly erőfeszítéseket is megért egy-egy vállalati üzlet megszerzése, illetve megtartása. Ehhez valószínűleg jó eszköz volt az igazgatótanácsi tagság, amint ezt a Krausznak tett kiegészítési ajánlat is igazolja.

A századforduló Magyarországnak bank-ipar kapcsolatát vizsgálva a bank- és menedzseruralom klasszikus kérdéseire nyúltam vissza. A *Rimamurányi* igazgatótanács ülési jegyzőkönyvei alapján megállapítottam, hogy az igazgatótanács valóban döntéshozó fórum volt, a döntéshozatalra pedig a menedzser- és a bankár igazgatók gyakorolták a legnagyobb befolyást. A két vezérigazgató aránytalanul sokat szerepelt az üléseken, hosszú jelentéseik és előterjesztéseik ugyanis alapul szolgáltak az igazgatótanács döntéseihez. Annak ellenére azonban, hogy javaslataikat legtöbbször változtatás nélkül elfogadták az igazgatótársak, mégis mindannyian pontosan betartották a szabályt: határozottan elválasztották azt az ügykört, amelyről csak utólagos beszámolóval tartoztak, azoktól az ügyektől, amelyeket döntés előtt kellett megtárgyalni. A részletes jelentések egyébként azt is lehetővé tették a nem főállású igazgatók számára, hogy figyelemmel kísérjék a vállalat sorsát.

Az is kiderült, hogy míg mindkét menedzserigazgató erősen bevonódott a döntéshozatal folyamatába, az igazgatóság felét kitevő bankárok között élesen elkülönült egy aktív és egy passzív csoport. A Rima esetében a *Wiener Bankverein*, a *Pesti Magyar Kereskedelmi Bank* és talán az *Angol-Osztrák Bank* képviselői játszottak leginkább aktív szerepet. E bankok nyilvánvalóan érdekükben állónak tekintették a tanácsulések követését és a döntések befolyásolását, mert mind az igazgatótanácsban, mind annak szűkebb bizottságaiban folytonos jelenlétre törekedtek. Ráadásul a banki igazgatók delegálása egyes esetekben nagyobb vállalati tranzakciók lebonyolításával függött össze. A pozíció megtartásáért pedig komoly erőfeszítésekre is hajlandóak voltak.

A jegyzőkönyvek alapján megállapítható a Rima ügyeinek azon köre, amely a bankárok érdeklődését kivívta. Az elmaradhatatlan rendszeres jelentések formájában csupán elvi beleszólási jogot formáltak az operatív ügyvitel napi kérdéseire, jellegzetes pénzügyi szemlélet alapján azonban a stratégiai döntéshozatal aktív, vétóra is képes résztvevői voltak. Utóbbi elsősorban a beruházási, a finanszírozási, a választással eldőlni szülő személyzeti ügyeket, valamint a közgyűléssel történő kapcsolattartást foglalta magában. Mindemellett banki szolgáltatások nyújtásával, kapcsolatrendszerük (legalább részbeni) rendelkezésre bocsátásával is hozzájárultak a vállalat fejlődéséhez. Mindezt úgy teheték meg, hogy a Rima bankokra utaltsága sem hitelviszony, sem tulajdonviszony alapján nem igazolható.

Más esetek relativizálták az aktív igazgatói tagság értékét. Előfordult ugyanis, hogy az igazgatóság e bankok ellenére döntött, pedig a másik fél nem vett részt

69 Tomka 1999: 141–142.

a tanácsülésen. Ez pedig az egyéb, informális kapcsolatokra irányítja a figyelmet. Az informális kapcsolatok jó illusztrációját mutatja a Krausz-ügy is.

A tagság változó minősége és értékének relativitása mindenesetre erős korlátját jelenti minden olyan elméleti irányzatnak, amely a tagság egyenlő értékéből indul ki. A Hilferdingig és Gerschenkronig visszavezethető „reális alapok” határozott elméletét egy elmosódott, maszatos kép váltja föl a *Rimamurányi* esetében. Az említett „nagy elbeszélések” felszámolásával az igazgatói tagságot értékelő elméletek⁷⁰ újra képlékeny állapotba kerültek.

FORRÁSOK

Magyar Országos Levéltár

PMKB Okmánytár (Z 41)

RMST Okmánytár (Z 366)

RMST Közgyűlés (Z 367)

RMST Igazgatóság (Z 368)

RMST Végrehajtó Bizottság (Z 369)

RMST Titkárság (Z 372)

Pesti Napló 1909.

A Tőzsde 1909–1910.

Drasche 1877–1939. Amíg a Rimamurányi eljutott 1939-ig. Budapest, 1938.

Krausz Simon 1991: *A pénzember. Egy magyar bankár élettörténete* [h.n.]

Magyarország tiszti cím- és névtára 1887. 1891. 1908. 1909. Budapest

A Rimamurány-Salgótarjáni Vasmű Részvény-társaság fejlődésének története a XXV. évi közgyűlés alkalmából, 1881–1906. Budapest, 1906.

HIVATKOZOTT IRODALOM

Berend T. Iván – Ránki György 1955: *Magyarország gyáripára 1900–1914.* Budapest

Katus László 1978: Magyarország gazdasági fejlődése 1890–1914. In: Mucsi Ferenc (szerk.) *Magyarország története 7/1 köt.* Budapest, 265–401.

Kiszely Gyula 1997: *A Diósgyőri Magyar Állami Vas- és Acélgyár (MÁVAG) története 1867–1945.* /Tanulmányok Diósgyőr történetéhez 1./ Miskolc

Kocka, Jürgen 1978: Entrepreneurs and Managers in German Industrialisation. In: Matthias, Peter – Postan, M. M. (eds.) *The Industrial Economies: Capital, Labour and Enterprise. Britain, France, Germany and Scandinavia.* /The Cambridge Economic History of Europe. Vol. VII. Part. I./ Cambridge, 492–589.

⁷⁰ További tájékozódásért magyar nyelven lásd: Pogány 1997: 58–59; Tomka 1997: 38; Vedres 1997: 101–111.

- Koroknai Ákos 1980: A nagy fellendülés. In: Berend T. Iván (szerk.) *Az Ózdi Kohászati Üzemek története*. [h.n.] 103–149.
- Kövér György 1987: Egy magánbankár a XX. században – Krausz Simon. *Valóság* (30) 9. 56–62.
- Kövér György 1997: A pesti kereskedő-bankár másodvirágzása és az iparfinanszírozás a 20. század első felében. *Replika* 25. 1997. Március, 47–53.
- Kövér György 2002: Bank és ipar Magyarországon 1914 előtt. In: uő: *A felhalmozás íve. Társadalom- és gazdaságtörténeti tanulmányok*. Budapest, 309–320.
- Lengyel György 1989a: Előszó. In: uő (vál.) *A menedzser*. Budapest, 5–10.
- Lengyel György 1989b: *Vállalkozók, bankárok, kereskedők. A magyar gazdasági elit a 19. és a 20. század első felében / Gyorsuló idő / Budapest*
- Pogány Ágnes 1997: Bankárok és üzletfelek. *Replika* 25. 1997. Március, 56–66.
- Pölöskei Ferenc 1985: *Tisza István / Magyar História. Életrajzok / Budapest*
- Redlich, Fritz 1982: A vállalatvezető az elméletben és a gyakorlatban. In: Lengyel György (összeáll.) *A vállalkozó. / Szociológiai füzetek 28. / Budapest, 59–74.*
- Réti R. László 1977: *A Rimamurány-Salgótarjáni Vasmű Részvénytársaság története, 1881–1919*. Budapest
- Szász Antal 1961: *A magyarországi tőkés bankok üzleti politikája és technikája*. Budapest
- Szvirček Ferenc 1993: *A Salgótarjáni Kohászati Üzemek 125 évének története 1868–1993*. Salgótarján
- Tomka Béla 1996: *A magyarországi pénzügyintézetek rövid története 1836–1947*. Budapest
- Tomka Béla 1997: Személyi összefonódás (interlocking directorates) bankok és iparvállalatok között a századforduló Magyarországon. *Replika* 25. 1997. Március, 37–46.
- Tomka Béla 1999: *Érdekeltség és érdektelenség. / Vállalkozástörténeti tanulmányok 1. / Debrecen*
- Vass Gergely 2001: *A Rimamurány-Salgótarjáni Vasmű igazgatása a századelőn*. Szakdolgozat. ELTE BTK Gazdaság- és Társadalomtörténeti Tanszék
- Vedres Balázs 1997: Bank és hatalom. *Szociológiai Szemle* 2. 101–123.
- Vermes Gábor 1994: *Tisza István*. Budapest