

OTDK-dolgozat

Nemes Nóra

BA

2013

„SZEMÉLYRE SZABOTT SZTENDERDIZÁLTTSÁG”
- A MAGYAR MIKROVÁLLALKOZÁSOK BANKI KISZOLGÁLÁSA

Kézirat lezárva: 2012. március 26.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	1
2. Mi fán terem egy magyar mikroállalkozás?	2
2.1 Eltérő törvényi és banki gyakorlati keretek a mikroállalkozások definiálásához	2
2.2 Kicsik, de fontosak – a magyar mikroállalkozások jelentősége	3
2.3 One-man show pénzügyi ismeretek és tőke nélkül	5
2.4 A magyarországi bankszektor mikroüzletága.....	6
2.4.1 Ez nem a szegények bankja, hanem... ..	6
2.4.2 Még mindig vezetnek a pénzintézeti hitelek	7
2.4.3 Banki termékek mikroállalkozásoknak	8
3. A mértéktelenség ára: válságos körülmények	11
3.1 Addig jár a korszak a kútra... ..	11
3.2 A mikrohitelzési piac beszűkülése.....	12
3.3 Optimista vagy pesszimista 2012?	13
4. Nyilatkoznak a kereskedelmi bankok	14
4.1 Valóban problémás a mikrotársaságok finanszírozása?	14
4.2 Mikroállalkozás banki módra	16
4.3 Sztenderd termékek, sztenderd árak	18
4.4 „Kérem a következőt!” típusú vs dedikált kiszolgálás	20
4.5 2in1: a keresztértékesítés kérdése	22
4.6 Hogyan lesz egy mikroállalkozás jó vagy rossz minősítésű?	22
4.7 Kommunikációs csatornák a bankok és a mikrocégek között.....	24
4.8 A banki sikeresség titka	25
4.9 A mikroállalkozások horoszkópja banki szemmel	27
5. A válságban is biztos pont - a takarékszövetkezet	28
6. Mennyire járnak közel az igazsághoz a hitelintézetek?	29
6.1 Csak most 20% THM... egyszeri 8 %-os EBKM!	29
6.2 Mit szeretnének hallani a mikroállalkozások?.....	31
6.3 Elégedettek és nem váltanának.....	32
7. Van-e best practice? Javaslatok	34
8. Összefoglalás.....	39
9. Hivatkozásjegyzék.....	41

10. Mellékletek.....	46
1. sz. melléklet: A hitelezési feltételek változása az egyes vállalati kategóriákban.....	46
2. sz. melléklet: A hitelkereslet változásáról a cégek méretkategóriái szerint	47
3. sz. melléklet: Szubszegmentációs szempontok alkalmazásának gyakoriság	48
4. sz. melléklet: Az ATL kommunikációs csatornák alkalmazásának gyakorisága.....	48
5. sz. melléklet: Mit hangsúlyozzon a bank, hogy meggyőzze a mikrovállalkozást?	49
6. sz. melléklet: Főbank-váltási hajlandóság a mikrovállalkozások körében	49

Táblázatjegyzék

1. táblázat: Vállalati méretkategóriák Magyarországon.....	2
2. táblázat: A magyarországi mikrovállalkozások száma és gazdasági jelentősége	4
3. táblázat: Hiteltípusok lejárat, felhasználás és cél szerint	9
4. táblázat: A magyarországi nagybankok mikroszegmens határai	16
5. táblázat: A kiszolgálás tipizálása szegmentációs szempontok szerint	21

Ábrajegyzék

1. ábra: A szubszegmentáció hatása a banki kiszolgálás további elemeire.....	18
2. ábra: A mikrovállalkozások által legolvasottabb nyomtatott sajtó	30
3. ábra: Mit érzékelnek valós és ideális tematikának egy banki hirdetésben?	31
4. ábra: Vállalkozói és magánoldali kapcsolati ügyfélrészesedések	33

1. Bevezetés

Napjaink gazdasági híreinek két főszereplője „az egyre több felszámolásra kerülő, kiszolgáltatott kis- és középvállalkozás illetve a „gonosz, pénzéhes” bankok, akik nem segítenek a bajba jutott cégeknek. Egyfajta ellentét úgy vélem, hogy már a recesszió előtt is létezett, Magyarországon már nagyon rég nem egy nyelvet beszélnek a pénzintézetek és a vállalkozások – talán soha nem is értették igazán egymást. Halmozottan igaz ez a magyar mikrovállalkozásokra, amelyek még számos üzletviteli és finanszírozási gyermekbetegségben szenvednek, ugyanakkor a magyar gazdaság elsőszámú szereplői, alappillérei. Nem ez az egyetlen ellentmondás a mikrocégeket illetően. Ahogy a címválasztásom is utal rá, nagy számosságuk miatt sokszor sztenderd kiszolgálásban részesülnek, miközben viszonylag gyakran egyéni és egymástól eltérő igényekkel fordulnának a hitelintézetekhez.

Dolgozatomban arra keresem a választ, hogy feloldható-e egyáltalán ez a paradoxon, találhatunk-e egyáltalán „közös nyelvet” a mikrovállalkozások kereskedelmi banki kiszolgálása terén? A magyar banki gyakorlatban létezik-e erre bármilyen best practice, legjobb gyakorlat?

Számos szakirodalom (lásd Apatini, 1999; Béza, 2007; Kállay, 2000) foglalkozott és foglalkozik jelenleg is ezzel a problémakörrel. Kérdés, hogy vajon ezek az elméleti keretek mennyire helytállóak a valóságban? Igyekeztem minél mélyebben és több aspektusból megvizsgálni a témát. Mélyinterjúk kutatásaim során megismerkedtem a magyarországi vezető kereskedelmi bankok - a Budapest Bank, az Erste Bank, a K&H Bank, az OTP Bank, a Raiffeisen Bank és az UniCredit Bank – illetve a Főnix Takarékszövetkezet mikrovállalkozási üzletágának sajátosságaival. Az interjúkon tapasztaltakat kiegészítették továbbá a Boston Consulting Group és a Roland Berger Strategy Consultants szakemberével folytatott beszélgetéseim illetve a Roland Berger Strategy Consultants felmérései.

Mindezeket felhasználva összegyűjtöttem a bankok napjainkban működő szegmentációs, értékesítési és kommunikációs politikáit összevetve a szakirodalomban olvasottakkal. Figyelembe vettem az érem másik oldalát is. A mikrovállalkozások banki igényeinek elemzését és annak a hitelintézeti gyakorlattal való összehasonlítását a Xallis Consulting tanulmányára építettem.

A kutatás során megismert véleményekre alapozva értekezésem utolsó részében kiderül, hogy van-e legjobb megoldás ma Magyarországon a mikrovállalkozások sztenderdizált és egyben személyre szabott banki kiszolgálásában, és ha nincs, akkor mi lenne az.

2. Mi fán terem egy magyar mikrovállalkozás?

2.1 Eltérő törvényi és banki gyakorlati keretek a mikrovállalkozások definiálásához

A mikrovállalkozások és egyáltalán a kis- és középvállalati méretkategóriák definiálása fontos szempont az adózási kedvezményekre, az állami vagy Európai Unió forrásokra, támogatott mikrohitelre való jogosultság és nem utolsósorban a cégek banki finanszírozási lehetőségeinek megállapításakor is. A mikrovállalkozások fogalmának némi eltérését figyelhetjük meg a magyar törvényhozás és a kereskedelmi banki gyakorlatok esetében.

Magyarországon a mikro-, kis- és középvállalkozások fogalmának pontos meghatározását a 2005. január 1-jétől hatályos 2004. évi XXXIV. törvény tartalmazza, amely az egyes méretkategóriákba való besorolást három plusz egy tényező alapján szabályozza: a cég által foglalkoztatottak maximális létszáma; a nettó árbevétel, a mérlegfőösszeg nagysága illetve az állami, önkormányzati, nagyvállalati tulajdonrész arányának 25 százalékos felső határára. Ennek értelmében mikro vállalkozásnak minősül az a cég, amely legfeljebb 9 főt alkalmaz és éves nettó árbevétele illetve mérlegfőösszege nem haladja meg a 2 millió Eurónak megfelelő Ft összeget.¹ Az 1. táblázat összefoglalóan tartalmazza a magyarországi kkv-k méret szerinti csoportosítását a megadott szempontok alapján.

1. táblázat: Vállalati méretkategóriák Magyarországon

Ismérvek	Mikrovállalat	Kisvállalat	Középvállalat
Maximális éves nettó árbevétel	2 millió EUR	10 millió EUR	50 millió EUR
Maximális mérlegfőösszeg	2 millió EUR	10 millió EUR	43 millió EUR
Maximális alkalmazotti létszám	9 fő	49 fő	249 fő
Állami, önkormányzati, nagyvállalati részesedés maximális aránya	25%	25%	25%

Forrás: 2004. évi XXXIV. törvény

A törvényhozás által meghatározott, szabályozott és világos vállalati méretkategóriákkal ellentétben a Magyarországon működő kereskedelmi bankok gyakran egészen különböző, sokszínű és merőben más tényezőket tartalmazó fogalomrendszert alkalmaznak. Az általam megvizsgált kereskedelmi bankoknál 80-tól 500 millió Ft-ig terjedő nettó árbevétel között mozog a mikrovállalkozások szegmense, míg az alkalmazottak létszáma és a mérlegfőösszeg

¹ Ez jelenleg 2011. december 31.-ei MNB középárfolyammal számolva 622 millió Ft-ot jelent.

maximumát nem határozzák meg alapvetően. Ugyanakkor előtérbe kerül a számlaforgalom illetve az ügyfélen szerzett banki bevétel feltétele a mikrocégeknek nyújtott termékek és különösen a kiszolgálásuk differenciálása kapcsán.

Tehát megállapíthatjuk, hogy már maga a mikrovállalkozások pontos meghatározása sem tiszta, hiába létezik a törvényben meghatározott definíció, a piac másképp, alacsonyabb „árbevétel-plafonokban” gondolkodik ezt a szegmenst és annak finanszírozási keretét illetően. Véleményem szerint ez az eltérés – ismerve a mikrovállalatok hitelezésében rejlő veszélyeket - a bankok kockázatkerülési érdekeivel és/vagy a magyar kkv szektor helyzetéről alkotott reálisabb képükkel is indokolható. Az, hogy melyik bank hogyan definiálja a mikrovállalkozásokat, mely szempontokat helyezi előtérbe, igen fontos kérdés a szegmentáció során, hiszen ez alapján alakítják ki többek között a termékportfóliójukat és árképzési rendszerüket is erre a csoportra vonatkozóan.

2.2 Kicsik, de fontosak – a magyar mikrovállalkozások jelentősége

Az egész Európai Unióra, de Magyarországra különösen igaz, hogy a vállalkozói szegmens közel teljes egészét a mikrovállalkozások alkotják, így a gazdasági fejlődésben való szerepük közel sem elhanyagolható kicsi méretük és az alacsony átlagos alkalmazotti létszámuk ellenére.

2011 év végén a regisztrált vállalkozások számának 97,77 százaléka mikrovállalkozás volt (KSH, 2012). Bár a mikrocégek banki kiszolgálásának jellemzőit közvetlenül nem befolyásolja, mégis a magyar vállalkozói kultúra megértése miatt figyelemre méltó jelenség, hogy a tavalyi évhez képest 4,3 százalékkal több működő vállalkozást tartottak nyilván, miközben több tízezer cég megy tönkre évente (feketelista.hu, 2012). Ez az ellentmondás cikk írója szerint azzal indokolható, hogy Magyarországon a cég törlése jóval időigényesebb, mint a megalapítása. Ebből kifolyólag már nem meglepő szerintem, hogy nagy számuk ellenére gazdasági teljesítményük nem teljesen tükröződik vissza a hozzáadott értékükben.

Az alábbi táblázat az Európai Bizottság 2010/2011-es felmérése alapján szemlélteti a magyar vállalati szektorban lévő egyes méretkategóriák foglalkoztatási, pénzügyi, gazdasági súlyát összehasonlítva az EU-s átlaggal.

2. táblázat: A magyarországi mikrovállalkozások száma és gazdasági jelentősége

	Number of Enterprises			Employment			Value added		
	Hungary		EU27	Hungary		EU27	Hungary		EU27
	Number	Share	Share	Number	Share	Share	Billion €	Share	Share
Micro	516.092	94,2%	92,1%	917.258	35,6%	29,8%	8	18,0%	21,6%
Small	26.370	4,8%	6,6%	500.905	19,4%	20,4%	7	16,5%	18,9%
Medium-sized	4.432	0,8%	1,1%	430.770	16,7%	16,8%	9	20,0%	17,9%
SMEs	546.894	99,9%	99,8%	1.848.932	71,7%	66,9%	25	54,6%	58,4%
Large	806	0,1%	0,2%	730.334	28,3%	33,1%	21	45,4%	41,6%
Total	547.700	100,0%	100,0%	2.579.266	100,0%	100,0%	45	100,0%	100,0%

Forrás: SBA Fact Sheet Hungary, 2010/2011

Látható, hogy a magyar mikrovállalkozások munkavállalóinak aránya 35,6 százalékot tesz ki az összes vállalati alkalmazott között. A bruttó hazai termék közel felét a kkv-k - ebből 18 százalékot csak a mikrovállalkozások – adják. Ha ezt összevetjük a magas foglalkoztatottsági aránnyal, megfigyelhető, hogy ez igen alacsony érték, amely a mikrocégek profitabilitásának és növekedésének a hiányára utal. Ennek hátterében makro, történelmi, és pénzügyi problémák is állnak.

Előbbi kettővel kapcsolatban csak annyit emelnék ki, hogy a rendszerváltás miatt a magyar mikro- és egyáltalán az összes kis- és középvállalkozó nem rendelkezik olyan hosszú vállalkozói múlttal, menedzsment és piaci ismeretekkel, mint nyugati társaik, így sok esetben még ma is hátrányban vannak velük szemben. A finansziális korlátok, mint a tőkehiány, az alulfinanszírozottság illetve a gyenge hitelképesség szintén nagyban meghatározzák a társaságok növekedési kilátásait, ugyanakkor fundamentális nehézségeket okoznak azok banki kiszolgálása során is, ahogy azt a későbbiekben látni fogjuk.

Eddig csak az alkalmazottak létszáma alapján történő méretkategóriákba való besorolást említettem, viszont a szervezetre jellemző sajátosságok (mint például a következő részben az általam one-man show-nak nevezett jelenség) megértése miatt nem szabad figyelmen kívül hagyni a mikrocégek gazdálkodási forma szerinti csoportosítását sem. Többnyire háromféle szervezeti formában működnek a mikrovállalkozások: egyéni vállalkozóként, betéti társaságként (a továbbiakban Bt.) és korlátolt felelősségű társaságként (a továbbiakban Kft.). 2011 végén a regisztrált vállalkozások 64,32 százaléka egyéni vállalkozó, 11,09 százaléka Bt. és 23,16 százaléka Kft. volt (KSH adatok alapján saját számítás, 2012). Így már érthető az a probléma is, hogy gyakran miért 0-1 és nem 8-9 fős cégekről beszélünk a mikrovállalkozások esetében.

2.3 One-man show pénzügyi ismeretek és tőke nélkül

Az alábbi fejezet megírásakor nagyban támaszkodtam Szerb László (2007) A kis- és középvállalkozások és finanszírozásuk elmélete című írására. Alapvető jelenség - és talán minden nehézség forrása -, hogy jellemzően családi vállalkozásban működnek a mikrocégek, ahol a tulajdonos egyben az ügyvezető is, vagy egyéni vállalkozás esetén ugyebár egy személy jelenti az egész szervezetet. Ez azzal is magyarázható, hogy a magyarországi vállalkozók gyakran kényszervállalkozók. Így nem igen értenek akár a cégvezetéshez, akár az adott szakterülethez, nem is beszélve a pénzügyi képzettségük hiányáról. Ugyanakkor személyesebb kapcsolat köti őket a vállalkozáshoz, ezért nyilvánvalóan kevésbé kockázatvállalók és igyekeznek külső szereplők bevonása nélkül megtartani a szervezet függetlenségét. Következésképpen sokszor bizalmatlanok ezek a cégek például a bankokkal szemben is. A centralizáltság, az egyszemélyes menedzsment negatív következménye továbbá, hogy egy esetleges organizációs átalakulás, vezetőváltás hatalmas kockázattal járhat a cég életében. Magától értetődik, hogy a méretükből fakadóan a konjunkturális változások is nagyban befolyásolhatják működésüket.

A másik lényeges és általánosan is megfigyelhető tulajdonságuk, hogy az alacsony tőkeigényű és munkaerő-intenzív szektorokban jelentősek, mint például a gazdasági szolgáltatások, a kereskedelem, az építőipar és az ingatlankereskedés iparágakban. Mindez nem véletlen, hiszen a társaságok döntő többsége alacsony saját tőkével rendelkezik. Az alulfinanszírozottság mellé gyakran komoly likviditási gondok is társulnak, amelyek hátterében a cégek gyenge alkupozíciójának a ténye áll. Mivel sokszereplős, versenyző mikropiacról beszélhetünk, így ezek a társaságok igen erőteljesen függnek a külső piaci szereplőktől, különösen a szállítóktól és vevőktől. Természetesen a bankkal szemben is gyengébb alkuerejük van méretükből és finanszírozási igényeikből kiindulva.

A harmadik és szintén komoly problémaforrás a működési transzparencia hiánya, a nem megfelelő számviteli adminisztráció és az elégtelen adófizetési morál. A mikrovállalkozások zöme többnyire csak a számviteli törvényi előírások miatt készít egyáltalán éves beszámolót, amelynek minősége és hitelessége erősen megkérdőjelezhető sok esetben. (Szintén a pénzügyi ismeretek hiányára visszavezethető egyébként, hogy gyakran csak a könyvelő érti, ismeri a cég pénzügyi folyamatait.) Ez a hiteltelenség két ponton tükröződik vissza.

Az egyik, hogy a mikrohitelek meghatározó hányadát a nem megfelelő üzleti terv miatt dobják vissza a bankok, hiszen a cég a megfelelő és valós adatok nélkül nem tudja alátámasztani a hiteligényt.

A másik jelenség, hogy míg a banknak benyújtott üzleti terv csak pozitív eredményekről, és prosperáló business-ről árulkodik, addig az adóbevallásban veszteségesek ezek az üzletek. Ezeket a mikro sajátosságokat egyben problémagócoknak is nevezi a szakirodalom a mikrotársaságok hitelintézeti finanszírozásában és kiszolgálásában (Némethné Gál Andrea, 2008).

„A mikrohitelek azok a vállalkozói hitelek, amelyek a kereskedelmi bankok mindenkori üzletpolitikája alapján elsősorban méretgazdaságossági okokból nem érik el azt a mértéket, amivel a bankok foglalkoznak, emellett olyan vállalkozások finanszírozását szolgálják, amelyek az átlagosnál lényegesen nagyobb kockázatot jelentenek a hitelintézetek számára” (Kállay László, 2000, 42. old.). A magas kockázat egyébként szinte kivétel nélkül következik a mikrovállalkozások működési és finanszírozási sajátosságaiból, mint például a több szempontú sérülékenysükből, ami a makro, iparági környezettől és a vezető egyedüli személyétől való függésükben rejlik. A bizonytalanságot és bizalmatlanságot tovább növeli a probléma, hogy nem valós pénzügyi adatok, teljesítmény hiányában nem készíthető megbízható hitelbírálat. A kockázatkezelésnél gyakori kizáró kritérium a fedezetlen hiteligény, hiszen a cégek többsége alulfinanszírozott és alacsony tőkeellátottságú (Apatini, 1999).

A banki szakemberekkel készített interjúim összegzése során majd azt is vizsgálom, hogy a szakirodalom szerinti nehézségek vajon valóban gondot okoznak-e a hitelintézeteknek.

2.4 A magyarországi bankszektor mikroüzletága

2.4.1 Ez nem a szegények bankja, hanem...

A mikrovállalkozások számos finanszírozási formája létezik ma már: történhet belső vagy külső forrásból, utóbbinál tőke-, és adósságjellegű finanszírozásról beszélhetünk. A vizsgálódásom középpontjában álló banki termékek és finanszírozás a külső és adósságjellegű típusba tartozik, amely intézményes keretek között zajlik (Csubák, 2011).

Fontosnak tartom kiemelni, hogy a tipikus és általam kutatott magyarországi bankszektor mikroüzletága, tevékenységi köre nem összetévesztendő a Muhammad Yunus nevével fémjelzett, Indiából származó „szegények bankja” koncepcióval. Az általa alapított Grameen

Bank fedezet nélküli mikrohitel nyújtásával foglalkozó úgynevezett közösségi fejlesztési bank, amely a hátrányos helyzetű, viszont kihasználatlan képességekkel rendelkező társadalmi rétegek megsegítését tűzte ki céljául. „A mikrohitel törlesztési garanciája a közvetlen szociális környezet morális kényszerítő erejében, a fizetőképességgel szerzett társadalmi megbecsülésben rejlik” (MTI, 2011). Itthon is vannak hasonló jellegű próbálkozások, ellenben ezek az indiai gyakorlathoz hasonlóan nem a mikro gazdasági társaságokat célozzák, hanem a rossz anyagi helyzettel bíró egyéneket (Világgazdaság, 2012).

Szűk értelemben véve Magyarországon valójában három főszereplő, intézmény mozgatja a tipikus mikrohitelzési piac a kínálati oldalát: a kereskedelmi bankok, a takarékszövetkezetek és az állam az általa támogatott hitelprogramokon keresztül. Létezik még számos mikrohitel részvénytársaság és hasonló program, kezdeményezés, de kevésbé jelentősek, és végső soron valamilyen módon közvetve mindenképpen kapcsolódnak az előbb felsorolt három főszereplőhöz. Mivel én elsősorban a bankok mikroüzletágának kiszolgálását vizsgálom, így a takarékszövetkezeteket benchmarking, az államilag támogatott programokat pedig említés szintjén fogom elemezni a dolgozat kutatási részében.

2.4.2 Még mindig vezetnek a pénzintézeti hitelek

Mielőtt kitérnék az egyes banki termékek típusainak tárgyalására, röviden kifejténém, hogy általánosan mi is a bank, mint finanszírozási lehetőség legfőbb előnye, miért ennyire népszerű még mindig az egyre gyarapodó új megoldások mellett. Likviditási gondok esetén a külső finanszírozás és azon belül is a banki hitel még mindig az egyik legkönnyebben megszerezhető idegen forrás a mikrovállalkozások körében, annak ellenére, hogy az Európai Unióban és hazánkban is egyre több külső tőkejellegű finanszírozási kezdeményezés születik üzleti angyalok csoportjai és kockázati tőke formájában.

Ugyanakkor fontos kiemelni, hogy mind az üzleti angyalok, mind a kockázati tőkések sikeres, növekvő vállalkozásokba kívánnak befektetni, míg a tipikus magyar vállalkozásnak a túléléshez, a likviditási problémák leküzdéséhez lenne szüksége külső forrásbevonásra (Gátai Róbert, 2007). Ezen kívül a banki hitelekhez képest még mindig nagyon kicsi értékekről van szó a magán tőke esetében – a régióban a GDP mindösszesen 0,1 százaléka és a fejlettebb országokban is csak az 1 százaléka szemben a kkv hitelek átlagosan 20-40 százalékos GDP-hez viszonyított arányával (piac-profit.hu, 2012.).

Hazánkban egyébként általános tendencia a kkv-k alacsony külső forrásbevonása és a különösen alacsony az országos hitelpenetráció. A banki hitelek a GDP 15 százalékát teszik ki, míg az Európai Unióban ez az arány 30-40 százalék - például a mikrovállalkozások 80 százalékának még mindig nincs semmilyen banki hitele (Index, 2009).

Itt jegyezném meg, hogy bár én az eddig tárgyalt témaköröknél sok esetben csak a banki hitelekről, mikrohitelpiacról beszéltem, a mikrovállalkozások banki kiszolgáltatásának fontos elemei további banki termékek, szolgáltatások is. A következőkben ezek elméleti meghatározásait veszem végig röviden.

2.4.3 Banki termékek mikrovállalkozásoknak

A legalapvetőbb, legegyszerűbb és mégis a banki forrásgyűjtés szempontjából elengedhetetlen tényező a számlavezetés. A cég többségének szüksége van legalább egy pénzforgalmi számlára. Tulajdonképpen önmagában csak a termékkel már nagyon nehéz megkülönböztetni egyik hitelintézetet a másiktól, ezért rengeteg járulékos szolgáltatással (például az elektronikus banki ügyintézés lehetőségével) igyekeznek magukhoz csábítani az ügyfeleket a bankok. Ezekre konkrét gyakorlati példát az értekezés saját kutatáson alapuló részében hozok majd.

A második legjellemzőbb banki termékek a hitelek, amiket Csubák Krisztián Kisvállalkozások finanszírozása c. előadása (2011) nyomán három szempont alapján csoportosíthatunk: a lejárat, a hitel felhasználása és a szerződés formája szerint. A lejárat szerint lehet rövid (éven belüli) vagy hosszú (éven túli) lejáratú. A hitelkeret felhasználása történhet szabadon vagy előre meghatározott keretek között. A szerződés formáján belül pedig megkülönböztetünk meghatározott lejáratú és megújuló hitelt. A 3. táblázat összefoglalóan tartalmazza az általam összegyűjtött alapvető banki hiteltípusokat azok lejárata, felhasználási módja és célja alapján.

3. táblázat: Hiteltípusok lejárata, felhasználása és célja szerint

Hiteltermék	Lejárata	Felhasználás	Célok
Folyószámlahitel	Éven belüli/	Szabad	Átmeneti likviditási problémák esetén
Rulírozó és eseti forgóeszközhitel	Éven belüli/ Éven túli	Szabad	- Termelési ciklus vagy működési szezonálisok finanszírozása - Vevők fizetési késedelméből adódó likviditási problémák kiküszöbölése
Támogatás-előfinanszírozási	A támogatás megérkezéstől függ	Szabad	- Pályázat keretében elnyert és leszerződött támogatás előfinanszírozása (tulajdonképpen forgóeszköz-hitel)
Fejlesztési és beruházási hitel	Éven túli	Kötött	Tárgyi eszközök beszerzése, felújítása
Lombard hitel	Éven belüli/ Éven túli	Kötött	- Átmeneti finanszírozás esetén - Biztosítéka természetes személy által elhelyezett betét vagy értékpapír

Forrás: Csubák Krisztián előadása (2011) és saját kutatás nyomán

A mikrocégek nagy részénél megfigyelhető, hogy inkább a rövid lejáratú és a szabad felhasználású opciókat, így például a folyószámla-, és forgóeszköz-hitelt preferálják. Beruházási hitel a válság óta különösen, de általánosan sem jellemző, hiszen nagyon alacsony a vállalkozói, az innovációs „kedv” Magyarországon, nem beszélve a saját tőke hiányáról és a fundamentális likviditási gondokról. A lombard hitel illetve a támogatás-előfinanszírozás kevésbé gyakori, inkább eseti jelleggel veszik igénybe.

A válság óta különösen a bankok jobban preferálják a bankgaranciákkal és egyéb kezességvállalással fedezett hitelek folyósítását, amelyek döntő többsége mögött a Garantiqa Hitelgarancia Zrt., közvetve az állam áll. A garancia célja, hogy olyan vállalkozások is hitelhez jussanak, akik nem rendelkeznek megfelelő biztosítékokkal a hiteligény elfogadásához.

A kezességvállalási szolgáltatások fellendülésével párhuzamosan a lízing jellegű termékek iránti kereslet általánosságban véve lecsökkent (Tölgyesi Tamás, 2012). A lízing lényege, hogy a lízingbe adó társaság, jelen esetben a bank a lízingbe vevő kérésére megveszi a lízingtárgyat az eszköz eladójától, gyártójától, majd azt az ügyfél rendelkezésére bocsátja és a meghatározott időtartamú használatért cserébe lízingdíjat számít fel. A futamidő végén

lehetőség van az eszköz maradványösszegezen való megvételére is (Csapó Krisztián, 2007). Létezik számtalan más banki instrumentum is, mint a követelések kezelésére való faktoring illetve a megtakarítások elhelyezésére, kamatoztatására alkalmas befektetési számla, azonban ezek elenyésző gyakoriságúak a mikrovállalkozások esetében, ahogy az általam készített mélyinterjúk során kiderült.

Összegezve tehát a mikrotársaságok többnyire számlavezetési termékeket és folyószámla vagy forgóeszköz-hitelkonstrukciókat igényelnek. Előbbi a betétgyűjtés, utóbbi a kamatbevételek gyarapítása miatt jelentős a bankok számára.

3. A mértéktelenség ára: válságos körülmények

3.1 Addig jár a korsó a kútra...

Miért lett vonzó mégiscsak a mikrocég? Béza Dániel (2007) A pénzügyi intézmények stratégiája című munkája alapján a nagyvállalati szegmensben már nem láttak növekedési potenciált, illetve ott jóval kisebb haszonkulcsot tudtak kiharcolni maguknak a bankok. Ezzel szemben a gyenge alkuerejű mikrocégek száma folyamatosan növekedett, így velük szemben magasabb kamatmarzsokat tudtak érvényesíteni. A mikrovállalkozások nagy számuk és magas pénzforgalmuk miatt olcsó betétállományt illetve jelentős, jutalékból származó bevételt jelentettek a bankszektornak.

A jó jövedelemszerzési kilátások következtében, bár a bankok többsége igen kockázatosnak és költségesnek tartotta mikroszegmenst, 2003-2004-től egy folyamatos enyhülés volt megfigyelhető a hitelezési feltételek, sztenderdek terén (Némethné Gál Andrea, 2008). Ez részben a magyarországi vezető bankok között élesedő versenynek is köszönhető volt. A pénzintézetek egyre kedvezőbb kamatkondíciókat kínáltak az ügyfeleknek, így kerültek előtérbe a deviza, elsősorban a svájci frank alapú hitelek is. Megjegyzem, a devizalapú mikrohitelk közel sem voltak olyan mértékűek, mint a lakossági oldalon, így nem közvetlenül jelentett problémát önmagában a devizahitelek kamatának hirtelen megnövekedése sem. Az árverseny mellett az is közrejátszott a mikrohitelvezési piac növekedésében, hogy megsokszorozódtak az állami támogatások, programok és a hazai és a közösségi források közvetítése újabb utat nyitott a hitelintézetek előtt (Némethné Gál Andrea, 2008).

Mindezek hatására megindult a mikrocégek már-már irracionális mértékű hitelezése, több bank könnyített az előírt fedezeti feltételeken, és egy kockázati felárat, kamatot alkalmazva egyre kockázatosabb ügyfeleknek engedélyezték a hitelkérelmét. Ezek önmagukban nem jelentettek nagy hitelösszegeket, viszont egy-egy bank mikroügyfélkörének tartozásait összegezve már viszonylag nagymértékű kifizetésekről beszélhettünk.

A 2008-ban kirobbant gazdasági, pénzügyi válság hatására a lakossági hitelekhez hasonlóan, a Forint alapú mikrohitelk kamatai is többszörösükre emelkedtek, amikor elszállt a CHF és az Euro árfolyama. Az egyébként is likviditási gondokkal küzdő vállalkozások már nem tudták kitermelni a banki kiadások ekkora arányú növekedését. Nem beszélve arról, hogy éppen a mikrovállalkozások által leginkább lefedett szolgáltatói szektorban történt meg szinte

a legnagyobb keresletcsökkenés, így a cégeknek az árbevétel kiesés problémájával is szembe kellett nézniük. Tehát a mikrocégeket több irányból is negatívan érintette a recesszió.

3.2 A mikrohitelezési piac beszűkülése

A válság egyik legszembetűnőbb hatása a felszámolási és csődeljárások számának megsokszorozódásában mutatkozik meg még ma is. Az Index (2011) szerint 2011 év végéig 23 000 céggel szemben indult végelszámolási eljárás, 20 078 vállalkozás pedig felszámolás alá került, mindez 70 és 16 százalékos növekedést mutat az előző évi értékhez képest. Önmagában véve a végelszámolások kiugróan magas számának lehetne pozitív hatása is a cégvilág tisztulásán keresztül, sajnos viszont a végelszámolás alá eső cégeknek egy viszonylag nagy hányada végül felszámolási eljárásba kerül. A mikrovállalkozások elsődleges célja a meglévő likviditás megtartása és a mindennapi működés/túlélés lett.

A vállalkozások és egyben a hitelek ilyen nagyarányú bedőlésére a bankok keményebb kockázatkezeléssel reagáltak. Mind a beruházási, mind a rövid lejáratú hitelek terén szigorítottak a hitelminősítési feltételeken. Az 1. számú mellékletben látható, hogy 2007 és 2010 között voltak a legnagyobb mértékű szabályozások, a tavalyi év óta pedig viszonylag változó feltételek mentén hiteleznek a bankok. A Magyar Nemzeti Bank 2011 negyedik negyedévére vonatkozó felméréséből kiderül, hogy növekedett az ügyfél szerződéses kötelezettségvállalásának, a fedezeti kritériumoknak valamint a minimális hitelképességi szinteknek a mértéke (Fábián Gergely, 2012).

Mindezek eredménye a mikrohitelezési kereslet drasztikus visszaesésében tükröződik. A Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeletének a hitelintézeti szektorra vonatkozó 2010. évi auditált és 2011. évi előzetes összesített adatai nyomán a hitelintézetek 2011 év végi hitelállományának bruttó értéke közel 7 százalékkal csökkent a 2010-es állományhoz képest. Ezen belül a Policy Agenda OTP konjunktúra indexe (2012) szerint 2009-2011 között a beruházási hitelek piaca tulajdonképpen megszűnt – 5 és 15 százalék között mozog pillanatnyilag az igénybevevők aránya - a fejlesztések, projektek leállítása, befagyasztása miatt. A folyószámla-és forgóeszközhitel viszont többé-kevésbé megtartották addigi népszerűségüket. Jelenleg a kkv-k 35 százaléka rendelkezik folyószámla-hitellel, 17 százalékanak pedig van forgóeszköz-hitele (piac-profit.hu, 2012).

Az 2. számú melléklet összefoglalóan szemlélteti a hitelkereslet ingadozását. 2010 volt a mélypont a mikrovállalati hitelezési kereslet szempontjából, majd egy egyszeri pozitív

kilengést követően ismételten csökkent ez érték, de 2012 első félévében növekedésre számítanak az elemzők (Fábián Gergely, 2012).

A hitelek állománycsökkenése mellett a másik meghatározó negatívum, hogy 2011-ben közel harmadával nőtt a problémás minősítésű mikrohitelek állománya, amelyek több mint fele rossz minősítésű hitelügylet volt (Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete, 2012). A magas nem teljesítő hitelek aránya és az igen rossz mikrovállalkozási hitelportfóliók miatt számos banknak továbbromlott a finanszírozási helyzete, hitelezési képessége (Fábián Gergely, 2012). Ilyen körülmények között teljesen megváltozott az eddigi hitelintézeti szektor és máshova tevődik a hangsúly a mikrohitelek piacán, amely kérdéses, hogy milyen kilátások elé néz a következő időszakokban.

3.3 Optimista vagy pesszimista 2012?

Az MNB hitelezési gyakorlatról készült felmérésében található előrejelzések alapján 2012 első félévében az egyre szigorodó hitelezési feltételek mellett még nagyobb szerepet kap a bankok rossz likviditási helyzete és tőkeellátottsága, illetve a legjelentősebb befolyásoló erőt a gazdasági kilátásoknak tulajdonítják. Miközben csökkenést prognosztizálnak a nem teljesítési és nem teljesítéskori veszteség rátában, a mikrohitelek keresleti oldalán, elsősorban a rövid lejáratú hiteleknél keresletnövekedésre számítanak.

A Policy Agenda OTP konjunktúra indexe viszonylag pesszimista képet mutat a 2012-es évről a mikrovállalkozók szemszögéből – a korábbi értékéhez képest 8 százalékpontot esett vissza (piac-profit.hu, 2012). Bizonytalan kilátásaik vannak Magyarország gazdasági növekedésével és a cégük likviditási gondjaik javulásával kapcsolatban. Több mint a vállalkozások felének külső forrásra lenne szüksége és meglepő módon ezeket a hiányzó forrásaikat banki hitelfelvétellel pótolnák. 80 százalékuk úgy gondolja, hogy ki tudná termelni a törlesztéshez szükséges összegeket és többségük érdekes módon beruházási célra igényelné a hitelt, annak megtérülésétől bevételnövekedést várva.

Az általam megkeresett banki szakemberek között megosztott vélemény uralkodott a bank mikrovállalati szegmensének a közeljövőjét illetően. Volt, aki a hitelezés, volt, aki a betétgyűjtés volumenének a növelésében látta a jövőbeli profitszerzési lehetőségeket. Egy biztos, hogy a bankok részéről nagy figyelem övezi most a mikrovállalkozások válságból való kilábalását és az esetlegesen megnyíló banki lehetőségeket.

4. Nyilatkoznak a kereskedelmi bankok

Kérdés, hogy a banki gyakorlat mennyire egyezik a szakirodalom által említett elméleti tényezőkkel, hogyan érzékelik a kereskedelmi bankok a válság és egyáltalán a mikroszegmens általános finanszírozási problémáit, illetve hogy hogyan reagálnak rá, milyen stratégiát alkalmaznak a mikrovállalatokkal szemben azok kiszolgálási folyamataik során.

Mindennek a feltárásában egyrészt segítségemre volt a Roland Berger Strategy Consultants tanácsadó cég 2011. novemberi közép-kelet-európai felmérése, amely a bankok szemszögéből mutatja be mikrovállalatok banki kiszolgálásának sajátosságait és az ezzel kapcsolatos banki gyakorlatot. Másrészt saját kvalitatív kutatást is végeztem, amely során hat Magyarországon működő vezető kereskedelmi bank – nevezetesen a Budapest Bank, az Erste Bank, a Kereskedelmi és Hitelbank, az OTP Bank, a Raiffeisen Bank és az UniCredit Bank - kkv üzletágában dolgozó vezetőkkel illetve banki szakemberekkel sikerült mélyinterjút készítenem. Döntően az ezeken a beszélgetéseken szerzett benyomásaimra alapoztam az elemzésemet.

Ami a kutatásom módszertanát illeti, minden bankot azonos szempontrendszer alapján vizsgáltam meg: nevezetesen, hogy mi a szegmentáció alapja, ennek milyen hatásai vannak a termékportfólióra, az árazásra, a kiszolgálásra, és a mikrovállalatokkal való kommunikációs csatornák típusára illetve, hogy mit tekintenek az egyes nagybankok a mikrovállalkozások kiszolgálása sikertényezőinek, úgynevezett USP-nek (unique selling proposition = egyedi értékesítési ajánlat). A következő fejezetek ezt a logikát fogják követni. Ugyanakkor szeretném kiemelni, hogy nem piackutatást végeztem a magyarországi nagybankok között, hanem magára az banki ügyfélkezelési folyamatok benchmarking jellegű összegyűjtésére, elemzésére, és a mikrotársaságok nehézkes banki finanszírozása okainak és kezelési módusainak a megértésére törekedtem.

4.1 Valóban problémás a mikrotársaságok finanszírozása?

Teoretikusan számtalan sok nehézséggel kell szembenéznük mind a cégeknek, mind a bankoknak a mikrofinanszírozás során. A legfontosabbak ezek közül a pénzügyi tanulmányok elenyésző mértéke, a transzparencia hiánya és az alacsony tőkeigényű/alulfinanszírozott tevékenységi körök.

Sajnos szinte kivétel nélkül minden interjúalanyom megerősítette azt a kijelentést, amely szerint a magyar mikrovállalkozások igen alulképzettek pénzügyi téren és gyakran nem

rendelkeznek semmilyen hosszabb távú üzleti tervvel. Előbbi például az OTP Bank és a K&H Bank a könyvelők tárgyalásokba való bevonásával és saját szakembereik tanácsadásain illetve a honlapjukon elérhető pénzforgalmi kalkulátorokon keresztül kezelik. Az alapvető finansziális ismeretek hiánya odáig is fajulhat, hogy az ügyfelek nem mernek, nem szeretnek bankba járni, mert ott nem tudnak érvényesülni, adott esetben megalázva érzik magukat, ha sikertelenek a banki tanácsadókkal szemben (Topor Balázs, Raiffeisen, 2012). Ugyanakkor sokuk nem törekszik e képességek fejlesztésére, hiszen egy meghatározó arányban alulmotivált kényszervállalkozókat találunk a mikrocégek vezetői között. Hiányzik a jó vállalkozói kultúra Magyarországon, ami hátráltatja a banki finanszírozás növekedését is (Csaba Dávid, UniCredit, 2012).

A másik probléma a mikroszervezetek nem tudatos tervezési gyakorlata, ami a hitelminősítés során a nehezen megítélhető hitelképességben csapódik le. Ezek valójában olyan tényezők, amik első ránézésre a bank hatáskörén kívül esnek, hiszen sokkal inkább a rövid magyar vállalkozói múlttal illetve a köz-és felsőoktatással összefüggő gondok. Talán érdemes lenne az állami szerepvállalást növelni ebben a kérdésben, hogy már középiskolásban elősegítsék a jövő vállalkozói generációjának a pénzügyi képzettségét, hozzáállását.

Ugyanakkor bankon belül is léteznek különböző erre ösztönző, segítő megoldások, mint például a Budapest Bank számlavezetési termékeihez kapcsolódó járulékos szolgáltatások. Ilyen akció volt a Neten a cégem-mel való együttműködés és egy professzionális üzleti tervező programhoz való kvázi ingyen hozzáférés biztosítása, amelyek merőben újak számítottak a megszokott banki termékek piacán. Mindamellet a bank valóban felismerte, hogy csak úgy tud minél több konstrukció eladni, ha elősegíti a mikrovállalkozások egyéb irányú fejlődését, növekedését, alternatív megoldásukat nyújt az alapvető bajaikra.

Ami a mikroügyletek elméleti kockázatosságát, magas költségét és az alacsonyabb banki profitot illeti, a banki szakemberek ezzel ellentétben a mikrovállalati szegmensben rejlő banki jövedelmezőséget, fontosságukat hangsúlyozták mindannyian. A kockázatkezelés szempontjából pozitívum az igen differenciált, kicsi résztvevőből álló mikroügylétkör, a betétgyűjtésnél pedig a nagy számosságuk miatt lényeges ennek a célcsoportnak a megszerzése a bank számára (Tölgyesi Tamás, K&H Bank és Tóth Gábor, Budapest Bank, 2012). Mivel ennyire sokszínű és kiterjedt vevőkörről van szó, nem mindegy, hogy mi alapján különböztetik meg őket a többi banki ügyféltől illetve egymástól. Hogyan próbálják meg kiszolgálni egységesen a különböző finanszírozási igényeiket?

4.2 Mikrovállalkozás banki módra

A magyar törvényi szabályozás ugyebár alkalmazotti létszám, nettó árbevétel és mérlegfőösszeg alapján különbözteti meg a mikrovállalkozásokat a kkv-któl. Ezek közül mindössze a maximális nettó árbevétel kritériuma tűnik fel a bankok szegmentációs gyakorlatában, a másik két elemet csak iránymutatásképpen alkalmazzák legfeljebb. Az alábbi 4. táblázat tartalmazza az általam vizsgált bankoknál használt szegmentációs határokat.

4. táblázat: A magyarországi nagybankok mikroszegmens határai

Bank	Maximális árbevétel	Egyéb szubszegmentációs szempontok
Budapest Bank	100 millió Ft	- Korábban akvirált ügyfeleknél: 60 millió Ft éves számlaforgalom volt a felső határ² - Tevékenységi körök: ügyvédek, könyvelők - Vállalkozás „életkora”: kezdő és érett
Erste	200 millió Ft	- Tevékenységi kör: gyógyszerári - Vállalkozás „életkora”: induló, befutó
K&H	300 millió Ft	- Tevékenységi kör: egészségügyi szakember, jogász, könyvelő - Vállalkozás „életkora”: start-up, növekvő, érett
OTP	500 millió Ft	- Maximum 50 millió Ft összegű hitelállomány - Tevékenységi kör: agrárszektor és jogászok, könyvelők - Vállalkozás életkora: start, érett
Raiffeisen	250millió Ft	0-20 millió Ft nettó árbevétel: marginális mikro 20-250 millió Ft nettó árbevétel: tipikus mikro - Start-up vállalkozások
UniCredit	80 millió Ft	Kifejezetten tevékenységalapú megkülönböztetés: például gyógyszerész, szakorvos, könyvelő, művész, stb.

Forrás: Saját kutatás, interjúk nyomán

Látható, hogy egyedül az OTP Bank szegmentációs árbevétel maximuma egyezik meg az 500 millió Ft-os hatósági ajánlással, a többi banknál igen nagy eltérések észlelhetőek. Az

² A Budapest Banknál egy szegmentációs reform következtében alkalmaznak még kétféle rendszert.

Erste Bank, a K&H Bank és a Raiffeisen Bank közel egy intervallumban, a Budapest Bank és az UniCredit Bank azonban igen alacsony szinten határozta meg a felső határt.

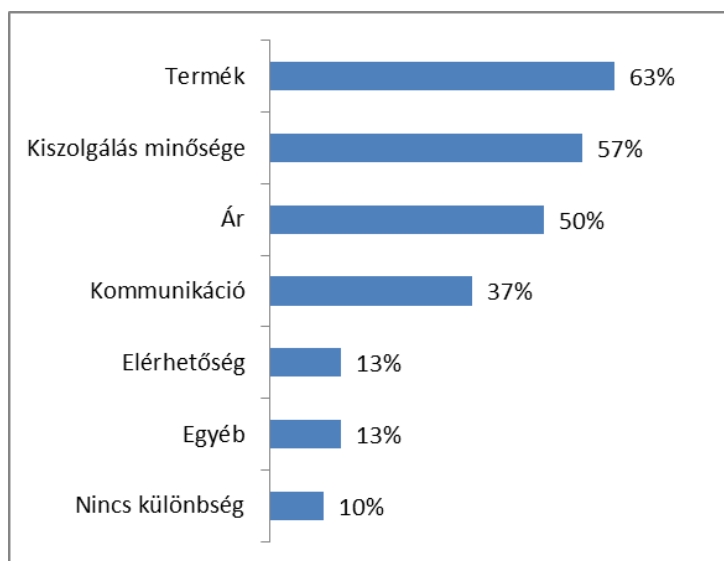
Az árbevételen kívül gyakoriak még a mikroüzletágon belüli úgynevezett szubszegmentációs kritériumok is, amelyek lehetnek számszerűsíthető, pénzügyi meghatározások illetve nem érték alapú szempontok. A 3. számú melléklet szemléletei, hogy előbbinél a közép-kelet-európai bankok 30 százaléka a számlaforgalom és 9 százaléka a bruttó banki bevételek alapján; utóbbinál 37 százaléka a tevékenység természete és 13 százaléka a termékszükséglet alapján különbözteti meg mikrovállalkozásokat (Roland Berger Strategy Consultants, 2011).

Hasonló szegmentációs politika tapasztalható a magyarországi kereskedelmi bankok körében is. Számszerűsített feltétel például a maximum 50 millió Ft összegű hitelállományra vonatkozó kitétel az OTP Bank esetében, illetve a 20 millió Ft-os nettó árbevétel minimum a Raiffeisennél, amely utóbbi vízvonalasító kritérium a prémium ügyfélkör meghatározásánál.

A nem értékalapú megkülönböztetési szempontok között tipikus még a vállalkozások életkora és tevékenysége alapján történő differenciálás. A vállalkozás érettségét tekintve különösen fókuszban vannak a start-up vállalkozások, míg a szakmaspecifikus szegmentáció alapvetően a jogászokat, könyvelőket és az egészségügyben dolgozókat érinti. Mindez azonban csak kezdetleges szubszegmentáció és a tipikus TEÁOR besorolásnak nincs nagy jelentősége hazánkban, mivel a mikrovállalkozások döntő hányada az egyéb kategóriába tartozik (Topor Balázs, Raiffeisen, 2012).

Már több ponton is utaltam rá, hogy a mikrovállalkozások banki definíciójának meghatározása illetve az egyéb szubszegmentációs szempontok alapjaiban determinálják egy bank termékportfólióját, árképzését, az ügyfélkezelés és-kiszolgálás típusát továbbá a különböző kommunikációs csatornák alkalmazásának arányát. A 1. ábra százalékos megoszlásban szemlélteti a szubszegmentáció hatásait. Legerőteljesebben a termékeket (63 százalék), a kiszolgálás minőségét (57 százalék), és az árat (50 százalék) befolyásolja a további differenciálás.

1. ábra: A szubszegmentáció hatása a banki kiszolgálás további elemeire



Forrás: Roland Berger Strategy Consultants tanulmány, 2011

4.3 Sztenderd termékek, sztenderd árak

Az első és legfontosabb kérdés az, hogy vajon a mikrovállalkozások a kkv-nak nyújtott termékektől különböző ajánlatokat kapnak-e vagy ugyanazokkal szolgálják ki az igényeiket. Kiemelném, hogy a régióban több banknak nincsen speciálisan a mikrocégeknek szóló konstrukciója, mint ahányan nem különítik el a mikroüzletágot a kkv-tól (Roland Berger Strategy Consultants, 2011). Tehát számos olyan hitelintézeti mikroügyfélkör van, amely nem rá, hanem az átlag kkv-kra szabott termékekben részesül. Hasonló a helyzet Magyarországon is. Valamilyen mértékben ugyan tevékenység és vállalati életciklus alapján differenciálják a számlacsomagokat, a hitelek esetében pedig főleg a lejárat és a hitelcél szerinti csoportosítás működik, de ezek inkább általános, az összes kkv szegmenst érintő tipizálási elvek.

Jóllehet a szakmaspecifikus számlavezetés kondícióiban nem különösebben tér el a többi terméktől, viszont a termék megnevezése és a célcsoport megszólítása kifejezetten fontos. Jó néhány foglalkozás között a könyvelők csoportja mindenhol feltűnik. Ők azért élveznek ennyire nagy prioritást, mert ők állnak akár napi kapcsolatban a mikrovállalkozásokkal, gyakran ők adnak nekik pénzügyi tanácsokat, adott esetben bankot is ajánlanak nekik (Tölgyesi Tamás, K&H, 2012). Így a „word of mouth” (szájpropaganda, szájreklám) hatásán keresztül tulajdonképpen közvetett értékesítői is lehetnek a bankoknak.

A másik kiemelendő sajátossága a bankok mikroszektorának, hogy az ügyfelek nagy száma miatt illetve a már említett alacsony méretgazdaságosság javítása érdekében viszonylag

homogén termékportfólióval és sztenderd árképzéssel bírnak a bankok. Ahol megkülönböztetik a prémium mikrokat, mint például a Raiffeisen Bank, ott még esetleg a „felsőkategóriás” szegmensben lehetnek a többitől eltérő alacsonyabb árak. Ezen kívül az új ügyfelek esetében figyelhető meg némi árkedvezmény a számlanyitás során (Tóth Gábor, Budapest Bank, 2012). Az utóbbi árazási gyakorlat részemről felveti a kérdést, vajon egy ilyen megkülönböztető üzletpolitika nem zavarja-e a meglévő vevőket, nem rombolja-e azok lojalitását a bankhoz.

A Tóth Gáborral való beszélgetésemből kiderült itt nem egy agresszív ügyfélszerző értékesítésről van szó, hanem tudatosan, jól kommunikált illetve minden potenciális és jelenlegi betétes számára egyértelmű választási lehetőségekről van szó. Mindez azt jelenti, hogy az ügyfélkapcsolat első két évében a cég alacsonyabb havi díjért, magasabb tranzaktálási költségekkel, de számos kiegészítő szolgáltatással együtt részesül számlavezetésben, majd a két év lejártá után választhat a sztenderd áras termékek és az „ügyfélmegtartó” magasabb csomagdíjjal, viszont szinte nulla jutalékkal járó konstrukciók közül. Így nem lehet közvetlenül összehasonlítani az új és a meglévő vevőknek tett árajánlatokat.

Hasonló gondolkodásmódra vall az az értékesítési stratégia is, amely a többi bank konstrukcióitól való megkülönböztetés érdekében számos plusz szolgáltatásra helyezi a hangsúlyt. Mivel ennyire szabványosított számlavezetésről és hitelezésről van szó, a banki szakember véleménye szerint csak a járulékos szolgáltatásokkal lehet kitűnni, valami újat mutatni a mikrocégeknek. Olyan ajánlat kell, amit nem tudnak számszerűsíteni, összehasonlítani, egyértelműen megfeleltetni a konkurenciáéval. Ilyen járulékos elem például az internetbank lehetősége (bár ez már minden nagybanknál fellelhető), az üzleti, POS és VPOS terminál, a különböző szakértői tanácsadások, pénzforgalmi kalkulátorok.

Az általam tapasztalt banki gyakorlatok is igazolták, hogy a számlavezetésen kívül a mikrotársaságok által leginkább keresett termékek a folyószámla- és a forgóeszközhitel. Szóval a rövid lejáratú és a szabad felhasználású hiteleket preferálják jobban. Megjegyzésképpen, csaknem minden interjúalanyom kihangsúlyozta, hogy az államilag támogatott program a Széchenyi-program kifejezetten népszerű, amelynek - a bank által már nem gazdaságosan megteremthető - alacsony kamatláb illetve a program nagyon erős brandértéke, országos ismertsége az oka.

Az éven túli hitelek kereslete kivétel nélkül – ahogy azt már az elemzések is kimutatták - minden hitelintézetnél visszaesett az elmúlt időszakban, ugyanakkor az OTP Banknál észrevehető némi érdeklődés a beruházási hitelek irányában (Csonka Tibor, OTP, 2012). Ez még nem általános tendencia, a cégek többsége kívár, nem mert lépni a jelenlegi bizonytalan gazdasági környezetben, így hiába rendelkeznek egyes bankok, mint például a K&H Bank is elegendő forrással, egyelőre nem tudják kihelyezni fejlesztési hitelek formájában (Tölgyesi Tamás, K&H, 2012). A másik oldalról viszont sok hitelintézet, akik kevésbé prudens kockázatkezelési elveket követtek, a magas NPL (non-performing-loans = nem teljesítő hitelek) arány miatt még forráshiányban szenvednek, ezért nem is támogatják a hosszú lejáratú hitelezést.

Összegezve a termékportfólió és árazás szegmentáció alapú alakulását elmondható, hogy a bankok igyekeznek a kondíciókat tekintve minél egységesebb és minél kevesebb típusú termékcsoportokat létrehozni, majd azokat különböző módon kommunikálva apró módosításokkal minél több szakmának, iparágnak eladni.

4.4 „Kérem a következőt!” típusú vs dedikált kiszolgálás

A Roland Berger Strategy Consultants felmérése szerint régiós szinten a bankok 37 százaléka külön kkv divízióba építi be a mikro szegmenst, míg nagyrészüket (53 százalékuk) a lakossági részhez csatolja őket. Figyelemreméltó, hogy az előző évekhez képest egyre kevesebb bank, jelenleg 10 százalékuk szolgálja ki a mikrovállalkozásokat a nagyvállalati üzletágon belül. Ebből arra következtetnek, hogy kezdik felismerni a mikrovállalkozások speciális, a corporate világtól merőben más igényeit és finanszírozási sajátosságait. A közép-kelet-európai bankok viszonylag kis része, mindösszesen 20 százaléka alkalmaz dedikált kapcsolattartókat a mikroszegmens kiszolgálásának megkülönböztetéseképpen. Ennek következtében többségük a lakossági részen, a fiókhálózaton keresztül szolgálja ki ügyfeleit.

Itthon viszonylag vegyes képet mutat az ügyfélfogadás szervezeti szintje, amint azt az 5. táblázatban látható tények is bizonyítják.

5. táblázat: A kiszolgálás tipizálása szegmentációs szempontok szerint

Vizsgált bank	Feltétel	Kiszolgálás típusa, helye
Budapest Bank	-	Fiókhálózat
Erste	-	Fiókhálózatban, de dedikált kapcsolattartóval
K&H	< 500 000 Ft banki bevétel	Fiókhálózat
	> 500 000 Ft banki bevétel	Dedikált kapcsolattartó
OTP	< 100 millió Ft nettó árbevétel	Fiókhálózat
	> 100-500 millió Ft nettó árbevétel	Dedikált kapcsolattartó
Raiffeisen	< 100 millió Ft nettó árbevétel	Fiókhálózat
	> 100-250 millió Ft nettó árbevétel	Dedikált kapcsolattartó
UniCredit	-	Fiókhálózat, de dedikált kapcsolattartóval (pilot projekt: kisvállalati centrum)

Forrás: Saját kutatás, interjúk nyomán

A Budapest Bank azzal magyarázza a mikrocégek lakossági fiókokban való kiszolgálását, hogy őket „mass alapon”, homogén termékportfólióval és kevésbé képzett sales alkalmazottakkal is ki lehet szolgálni, mivel ez a szegmens kevésbé kapcsolatorientált és kevésbé igényli az egyedi elbírálást (Tóth Gábor, 2012). Az Erste Bank és az UniCredit Bank szintén a fiókokban intézi a mikrovállalatok banki ügyleteit, viszont annyiban elkülöníti a lakossági ágtól, hogy minden cég rendelkezik egy dedikált vállalkozói tanácsadóval. Érdeemes megfigyelni, hogy ugyebár a nettó árbevétel szerinti szegmentációs felső határ lényegesen eltér az OTP Bank és a Raiffeisen Bank esetében, a dedikáltság minimális 100 millió Ft-os követelménye viszont egybeesik.

A kiszolgálás tipizálása természetesen nem csak az ügyfél szemszögéből, hanem a bankok költségeinek oldaláról is meghatározó jelentőségű, hiszen a kapcsolattartók alkalmazása meglehetősen drágább és a kiszolgálási folyamat ideje is hosszabb, mint a fiókhálózaton keresztüli értékesítés esetén. Ennek tudatában, számomra igen logikusnak tűnik a K&H Banknál alkalmazott módszer, amely az adott ügyfélen szerzett banki bevételek szerint határozza meg a kiszolgálási kategóriát. Ezáltal talán könnyebben kontrollálhatóak a bank személyi jellegű ráfordításai. Ezzel párhuzamosan az ügyfél részéről lenne igény rugalmasabb, megkülönböztetett kiszolgálásra, csak hogy a banknak nincs rá kapacitása a

jelenlegi munkabérek mellett, egy kapcsolattartó pedig így is 65-75 cégért felel egymaga, ami már tovább nem növelhető minőség megőrzése mellett (Tölgyesi Tamás, K&H, 2012).

4.5 2in1: a keresztértékesítés kérdése

Az ügyfélkezeléshez szorosan kapcsolódik a mikrovállalkozási és a lakossági szegmens közötti „átjárás”, keresztértékesítés megoldása. A mikrocégek hatalmas betéti állományt jelenthetnek az alkalmazottaik (például dolgozói számlavezetés) és a cégvezetők által; miközben a lakossági oldalról kiszolgált ügyfelek között is felmerülhet számottevő mennyiségű vállalkozó. Ezek mind gyarapíthatják az értékesített banki termékek számát növelve a bank bevételeit, ugyanakkor további kedvezményeket tudnak biztosítani az egyes ügyfeleknek és összehangoltabban tudják kielégíteni a pénzügyi szükségleteiket. A megkérdezett régiós bankok közel háromnegyedének van valamilyen kombinált ajánlata, amelynek háttérében inkább a lakosság üzleti igényeinek kiszolgálása, és kevésbé a mikrovállalkozók magán pénzügyeinek, betétjeinek a kezelése áll (Roland Berger Strategy Consultants, 2011).

Hasonló törekvés figyelhető meg az OTP Banknál is, vagyis igyekeznek „meg-, elmozdítani” a lakossági részt a mikroszegmens felé. Ebben segítségükre van az igen kiterjedt ügyfélszintű nyilvántartásuk, adatbázisuk. A többi pénzintézetnél szintén élnek a keresztértékesítés lehetőségével, de nem fektetnek rá nagyon nagy hangsúlyt vagy nem rendelkeznek megfelelő CRM-rendszerrel (Customer Relationship Management = ügyfélkapcsolat-kezelés). Utóbbi probléma tulajdonképpen egyben az oka is annak, hogy a legtöbb banknál termék- és nem ügyfélközpontú értékesítési stratégiát alkalmaznak.

4.6 Hogyan lesz egy mikrovállalkozás jó vagy rossz minősítésű?

A sales tevékenységekkel szemben a hitelminősítés és a kockázatkezelés folyamat természetesen ügyfél alapon működik. Kutatásom során háromféle mikrovállalkozási minősítési gyakorlattal találkoztam: pénzügyi beszámolókat és egyéb szubjektív tényezőket értékelő PD minősítéssel, statisztikai adatokon alapuló, portfóliószintű minősítéssel illetve az előző kettő kombinációjából létrejövő termékszerinti minősítéssel.

Az első típust jellemzően a nagyvállalati ügyfelek esetében használják egyébként a bankok, így máris megkérdőjelezhető, hogy mennyire releváns ez a rendszer a mikrocégek számára. A minősítés elsősorban pénzügyi beszámolókra, tehát objektív adatokra, másodsorban szubjektív elemekre (például fizetési késedelem az elmúlt egy hónapban)

támaszkodik az elemzés során, amelynek végeredményeképpen egy számmal azonosítják az adott cég hitelezhetőségét.

Ezzel szemben a mikrovállalkozások nem ítéltetők meg csakis pénzügyi adatok alapján, rengeteg olyan faktor felmerül esetükben, amit nem lehet számszerűsíteni, de még nehezebb bármilyen módon előre jelezni (Topor Balázs, Raiffeisen, 2012). Ezért használnak több banknál is külön a mikrotársaságokra szabott statisztikai, portfóliószintű minősítést, amely mind múltbeli, mind jövőbeli értékeket, iparági jellemzőket beiktat a minősítési rendszerbe. A mikroszegmens létszámbeli nagy volumene miatt azonban túl hosszúra nyúlhat is a hitelezés ideje. Ezért itt is, mint a termékmixnél, fontos a sztenderdizáltság. Természetesen vannak cégek, amelyek egyedi hitelminősítési folyamaton mennek keresztül, de ez a ritkább (Csaba Dávid, UniCredit, 2012).

A harmadik vegyes minősítési kategóriánál a különböző technikák alkalmazása a banki termékek kondícióitól (például fedezeti kötelezettségtől) függ. A fedezet nélküli hiteleknel saját a mikrovállalkozásoknak szánt scoring rendszer működik, ami demográfiai, statisztikai adatokból következtet az ügyfél hitelezhetőségére hasonlóképpen az előbb bemutatott gyakorlathoz. A lényege a minősítésnek az előszűrhetőség, ami egyébként a dm (direct mail) kampányokhoz is elengedhetetlen (Tóth Gábor, Budapest Bank, 2012). Más hitelek, például a Széchenyi Kártya igénylésénél a hagyományos, nagyvállalati PD minősítési rendszert használják.

Látható tehát, hogy a mikrocégek hitelminősítési rendszerére sincs még meg egyelőre legjobb megoldás; csakúgy, mint, az eddig részletezett megfelelő kiszolgálásuknak sem. További nehézség Tóth Gábor szerint, hogy jelenleg nem könnyű „kikísérletezni” egy jó scoring szisztémát, mivel ahhoz sok tapasztalat, ergo sok rossz ügyfél kell, amit a mostani szigorúbb kockázatkezelési környezet nem enged meg. Megjegyzés: Topor Balázs kiemelte, hogy a kockázatkezelési feltételek drasztikus enyhítése, nevezetesen a fedezetalapú hitelezés ésszerűtlen térnyerése súlyos gondokat okozott számos bank, például a Raiffeisen esetében is, hiszen az a típusú hitelezési politika abszolút nem vett figyelembe valós, üzleti megfontolásokat. Ezt a rendszert váltotta fel a válság óta a cash-flow alapú hitelezés, amely már helyesen a hitel célját is értékeli.

4.7 Kommunikációs csatornák a bankok és a mikrocégek között

A mikrovállalkozások hatékony elérése és informálása érdekében mind az ATL (above the line = vonal feletti, hagyományos), mind a BTL (below the line = vonal alatti, közvetlen, személyes és/vagy a hagyományos médiát kizáró) kommunikációs csatornákat igénybe veszik a nagybankok. A 4. számú mellékletben látható adatok alapján pénzügyi intézetek meghatározó hányada (70 százaléka) szakmai, specifikus folyóiratokban hirdet. Ezen kívül a felmérésben szereplő bankok egyforma arányban, 60-60 százalékban alkalmaznak hagyományos TV spotot, rádióban vagy nyomtatott sajtóban megjelenő reklámot. A BTL eszközök közül a közvetlen email küldésének módszere a legelterjedtebb 70 százalékos előfordulási értékkel, a hagyományos dm (direct mail) jóval az elektronikus csatornák használatának gyakorisága alatt marad a 27 százalékkal (Roland Berger Strategy Consultants, 2011).

Igazolva a régiós eredményeket, hazánkban is népszerű ATL kommunikációs eszközök a szakmai szervezetek (például a Kereskedők és Vendéglátók Országos Érdekképviselői Szövetsége, az Ipartestületek Országos Szövetsége és a Fiatal Vállalkozók Országos Szövetsége) és a szakújságok; bár utóbbiak hatékonysága megkérdőjelezhető a mikrovállalkozások pénzügyi műveletlenségének tudatában (Csonka Tibor, OTP, 2012).

A bank marketing tevékenységét a fentebb kifejtett szegmentációs szempontok alapján is lehet differenciálni. Általában a kevesebb, mint 100 millió Ft árbevétellel rendelkező vállalkozásokat magán személyként kezelve, főleg ATL csatornákon keresztül érik el. Az e fölötti, prémium kategóriás ügyfélkört már inkább BTL módon és kifejezetten személyes kapcsolattartás nyomán igyekeznek magukhoz „csábítani”. A Raiffeisen Bank esetében különösen sikeresnek mondható kezdeményezés a megyeszékhelyeken megrendezésre kerülő Raiffeisen Ügyfél-társ Klub országos konferenciasorozat, amelynek keretében szakmai, pénzügyi, üzletviteli tanácsokkal látják el az odaérkező mikrovállalkozókat (Topor Balázs, Raiffeisen, 2012).

Az banki kommunikáció további lényeges tényezői a banki referensek, akik akár egy, akár több bankkal szerződésben állva vagy tőlük függetlenül pénzügyi tanácsokkal látják el a mikrocégek vezetőit. Ez szintén bizonyítja a magyar vállalkozók finansziális tudatlanságának meglétét, ráadásul a cégvezetők hajlandóak igen nagy összegeket is fizetni ezeknek a szakembereknek, csak azért, hogy ne nekik kelljen a bankkal kapcsolatba lépni, pénzügyekben tárgyalni (Topor Balázs, Raiffeisen és Csaba Dávid, UniCredit, 2012).

Személyes tapasztalatom, hogy a bankok többsége csak termékreklámokkal igyekszik népszerűsíteni magát, amelyeknél a minél alacsonyabb ár áll a középpontban. Ezzel a főtrenddel ellentétben az OTP Bank inkább az image építését célzó és nem kizárólag a termékre fókuszáló reklámokat használ, illetve nem is olyan gyakori a TV spot vetítése, mint a többi nagybanknál általában (Csonka Tibor, OTP, 2012).

Véleményem szerint azért is lényeges megérteni egyik vagy másik bank marketingstratégiáját, rávilágítani arra, hogy mit szeretne hangsúlyozni magáról, hogy mivel különbözteti meg magát a versenytársaitól, mert az egyben tükrözi az ő gondolkodásmódját is arról, hogy szerinte mi számít egy mikroügyfélnek, mi alapján választaná őt. Röviden tehát azt sugallja, hogy kvázi milyen sajátosságokkal, igényekkel bír egy mikrovállalkozás az ő képzeletében. Lássuk, hogy mik is ezek a sikerfaktorok Magyarország vezető kereskedelmi bankjai felfogásában.

4.8 A banki sikeresség titka

Ahogy már több korábbi kérdésnél is kifejtettem, a magyar mikrovállalkozók abszolút nem jövőorientáltak és ez a racionalitás nélküli döntéshozatal a bankválasztás és/vagy a bankváltásnál is megjelenik. A sikeres mikrovállalati kiszolgálás kulcstényezőivel kapcsolatban nagyon hasonló véleményen voltak az egyes banki szakemberek, ez a fejezet az ő meglátásaik összegzése.

Először is egyáltalán nem az ár, de valójában nem is a termékválaszték alapján döntenek a mikrovállalkozók egy bank mellett. Bármilyen meglepő, sokkal inkább emocionális hatások, például a bizalom és a lojalitás érzése befolyásolja őket. Ugyanakkor ez a bizalom nem feltétlenül a bank profizmusába vetett hit, hanem inkább az egyes kapcsolattartókhoz, a banki referensekhez, könyvelőkhöz és más, a marketing nyelvén szólva véleményvezérekhez köthető meggyőződés. Ez a „word of mouth” (szájreklám) effektus, amelynek a mikrovállalkozásokra szinte mindennél nagyobb hatása van. A másik szintén banki, pénzügyi érvekkel „megfoghatatlan” szempont a fiók és az ATM-ek földrajzi elhelyezkedése (ez vidéken különösen kritikus pont), a nyitva tartási idő vagy - ami még hihetlenebb talán - a parkolóhelyek száma, milyensége.

Az interjúk során gyakran emlegetett fontos elem még a kiszolgálás minősége, amely sok mindent takarhat. Egyrészt a kiszolgálási idő hosszúságát, másrészt a banki alkalmazottak kedvességét. (A képzettség, szakmai hozzáértés nem feltétlenül merül fel, mint értékelési

nézőpont.) A mikrovállalkozások nem szeretik a hosszú, bonyodalmas, sok adminisztrációt igénylő procedúrákat, ezért is veszik rá magukat nehezen a bankváltásra, hiszen az viszonylag sok papírmunkával jár. Megjegyzésként a kiszolgálás típusától függetlenül fontos szempont a transzparencia, a bizalom és a naprakészség mindkét fél részéről (Szűcs Júlia, Erste, 2011). Jóllehet dedikált kapcsolattartók esetében ez könnyebben megvalósítható.

A hitelek esetében egyébként nem is igazán beszélhetünk jól bevált sikertényezőkről, hiszen a mikrocégek részéről egy általános ellenszenv uralkodik a nagybankokkal szemben. Negatívumként élük meg a hitelfelvételt, és minél hamarabb - ha lehet, akkor még lejárat előtt - meg akarnak tőle szabadulni, így nehéz bármilyen lojalitást kialakítani a hitelezés terén. Egyedül a Széchenyi Kártyának van olyan ereje, márkaértéke, hogy befolyásolni tudja a bankválasztást. Amíg nem volt igénybe vehető a legtöbb banknál, addig sokan emiatt bankot váltottak. Kiegészítésként trendszerű jelenség, hogy a lojalitás meghatározó eleme a bank fennálló hitelezési képessége és talán az a kevésbé mérhető tényező, hogy hazai-e az anyabank (Csonka Tibor, OTP, 2012).

A számlavezetési termékeknél még kevesebb differenciálási lehetőség van, itt fontos, hogy olyan speciális ajánlatokat nyújtsanak a bankok, amit az ügyfél nem tud számszerűsíteni. Ilyen megoldások lehetnek a járulékos szolgáltatások, mint például a Budapest Bank Neten a cégem vagy az ingyenesen kipróbálható üzleti tervező program akciója. Továbbá fontos bizonyos véleményvezér szakmák célzott megszólítása, akik ez által magukénak érezhetik az adott terméket és elégedettség esetén ajánlják is a saját ügyfélkörüknek. Bár nem jellemző a számlavezetés során a bankváltás, a számlatulajdonosok megtartását megfelelő CRM rendszer alkalmazásával lehet elősegíteni, hogy időben meg lehessen tenni egy jobb „extra” ajánlatot.

Még egyszer hangsúlyozom nem igazán jellemző nagy mozgás mikrotársaságok részéről az egyes bankok között, mivel az tömeges ellenérzéssel egyidejűleg azért viszonylag elégedettnek érzik az ügyfeleket a bankok. Összességében a tipikus mikroszegmens aránylag lojális a meglévő bankjához, interjúalanyaim szerint azért, hogy ennyire kiszolgáltató helyzetűek, sérülékenyek, így nem annyira „öntudatosak”, érzékenyek, mint egy prémium mikrovállalat vagy akár egy kkv. Jobban megbíznak a bankban és a bank alkalmazottaiban, ha megfelelő kiszolgálásban van részük.

4.9 A mikrovállalkozások horoszkópja banki szemmel

A Policy Agenda OTP konjunktúra indexében kimutatott csökkenéssel (piac-profit.hu, 2012) ellentétben a bankok jelentős növekedési lehetőségekre számítanak. Szinte kivétel nélkül preferálják a mikroüzletágot a magas ügyfél- és termékszám, a kockázat elaprózása és a mikrocégek előtt álló gazdasági fejlődés miatt. Ugyan bankonként különböző szempontok miatt, de ebből kifolyólag stratégiai célú vált többségük számára a mikroszegmens kiszolgálása, fejlesztése.

Egyrészt már csak a számlavezetési termékek darabszámának növelése is megéri, mivel kockázatmentes forrást jelent a banknak és nem kell rá céltartalékot képezni, ami most a válság idején problémás lehet (Tölgyesi Tamás, K&H, 2012).

Ha hosszabb távon gondolkodunk, akkor még jelentősebb lehet ez az ügyfélkör, mert mikrovállalkozásként még egyszerűbb magához kötnie a társaságokat a banknak, és ha sikerül egy jó portfóliót kialakítani, akkor a későbbiekben nagyobb bevételnövekedést is várhat (Csaba Dávid, UniCredit, 2012).

Egy letisztultabb, minőségi és elégedett ügyfelekből álló portfólió ugyancsak lényeges, amelyen belül az akvizíciós lehetőségek beszűkülése mellett külön szerepet kap a meglévő jó minőségű ügyfelek megtartása, megfelelőbb kiszolgálása. Nem számítanak a hitelek, főleg a hosszú lejáratú keresletének fellendülésére mind makrogazdasági, mind az általános magyar vállalkozói kultúra miatt. A magyar vállalkozások átlagélettartama körülbelül három év, miközben a bankok nagy részénél két év működési múltat kér igazolni a bank egy hitelkérelem felülvizsgálatakor (Topor Balázs, Raiffeisen, 2012). Így érthető, hogy a mikrovállalkozásoknak döntően rövid távú termékeket lehet biztonságosan értékesíteni.

Ennek a koncepciónak a szöges ellentéte az OTP Bank jövőképe, amely nem a kockázatmentes betétgyűjtésben látja a megoldást a mikrovállalati kiszolgálás problémáira, hanem a hitelkihelyezések számának emelését tűzte ki célul (Csonka Tibor, OTP, 2012) – talán egyedüliként a magyar mikrohitelpiacon.

Egy biztos, elméletben minden hitelintézet „aranybányát” lát a mikroüzletágban, igyekeznek stratégiát építeni rá, viszont túl sok nem belátható tényezőtől függ ennek a szegmensnek a jövője.

5. A válságban is biztos pont - a takarékszövetkezet

Eddig a kereskedelmi nagybankok gyakorlatát elemeztem, mindazonáltal a mikrovállalatok finanszírozási igényeinek kiszolgálásában legalább ilyen hangsúlyos funkciót látnak el a takarékszövetkezetek. Szinte minden működési sajátosságukra visszavezethető a tranzakciós költségek és a kockázatok alacsony szinten tartása. Előbbit „a viszonylag alacsony működési költségek és az egyszerűsített szabályozás teszi lehetővé, a kockázatkezelésben pedig nagy jelentőségük van azoknak a közvetlen, sokszor szinte családias ügyfélkapcsolatoknak, amelyek a „hagyományos” kereskedelmi banki gyakorlatban nem hozzáférhető információk mérlegelését is lehetővé teszik” (Kállay László, 2000). A fejezet további részét a Főnix Takarékszövetkezet egyik kirendeltségének vezetőjével, Ötvös Vilmával való beszélgetésem (2012) hallottakra építettem.

Amit a kereskedelmi bankok jó része elveszített a recesszió során, az a takarékszövetkezetnek kulcsjelentőségű versenyelőnye lett és mindig is az volt. Ez pedig nem más, mint a bizalom. A bizalom, lojalitás alapvető alkotóeleme a már Kállay László (2000) által is megemlített humán faktor. Mivel egy kapcsolattartó intézi egy vállalkozás összes kiszolgálási lépését, nagyon szoros kapcsolat, ismeretség alakul ki ez által pénzügyintézet és ügyfél között. Az egyéni kiszolgálás pozitívumai mind a termékek igen erőteljes személyre szabottságában, mind a hitelminősítés során alkalmazott egyedi elbírálások magas számában lecsapódnak.

Saját megítélésem szerint a takarékszövetkezetek korábban is, de kifejezetten most a válság idején tulajdonképpen abból profitálnak, amit a nagybankok nem tudnak megoldani. Nagyon jó példa erre a vidéken működő mikrovállalkozások kiszolgálása. A kereskedelmi bankok nem tudnak/akarnak még nagyobb kiterjedésű fiókhálózatot létrehozni, mert nem érni meg neki, az itt lévő ügyfelek kiszolgálását úgymint ellátják a helyi takarékszövetkezetek. Ezen kívül megfigyelhető, hogy sok mikrocég átváltja a kereskedelmi banki rövid lejáratú hiteleit takaréknál lévő éven túli hitelekre.

Röviden, elmúlt években – és nem csak a vidéken, hanem a nagyobb városokban is - bekövetkezett keresletnövekedés miatt a takarékszövetkezetek folyamatosan növekednek, amelynek általában csak az előírt betét/arány feltétele szabhat határt.

6. Mennyire járnak közel az igazsághoz a hitelintézetek?

Az előzőekben megismerhettük, hogy hogyan vélekedik a kínálati oldal a mikrovállalkozások kiszolgálásáról, finanszírozásuk megoldásáról és hogy mennyire tudja felmérni azt a kereskedelmi bankok és a takarékszövetkezetek köre, hogy mi jár a fogyasztó, jelen esetben a mikrocég vezetőjének a fejében, ha a pénzügyintézetekre gondol. De vajon valóban megértik, helyesen értelmezik az ügyfelek gondolkodásmódját?

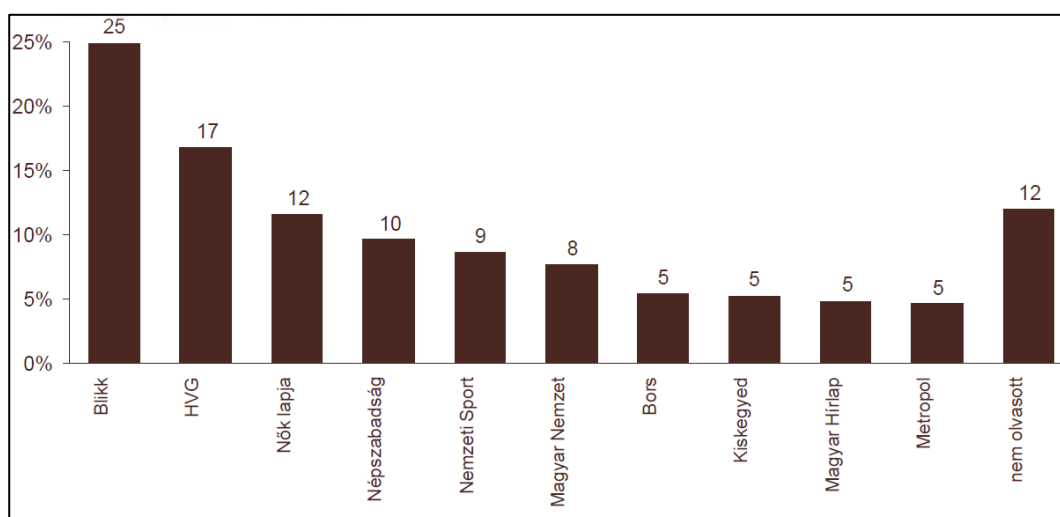
Ennek a kérdésnek a megválaszolásában segítségemre voltak a Xallis Consulting (2011) közel 500 kisvállalkozásra és egyéni vállalkozóra vonatkozó kutatási eredményei illetve az ügyvezető igazgatóval, Győri Dáviddal készített interjúm (2012).

6.1 Csak most 20% THM... egyszeri 8 %-os EBKM!

Bizonyára mindenki naponta találkozik ilyen és ehhez hasonló banki reklámokkal, hiszen a csapból is legújabb THM és EBKM akciók folynak, viszont nem biztos, hogy ezt várják el a mikrovállalkozások egy hitelintézetet vagy annak termékét népszerűsítő reklámtól.

Mindenekelőtt fontos megvizsgálni a bankok által meghatározott szegmentációs határok helyességének kérdését. Korábban írtam, hogy a nagybankok árbevétel alapú szegmentációs maximuma igen széles skálán mozog (80-500 millió Ft). Bár nem teljesen reprezentatív ebből a szempontból a Xallis Consulting majd 500 céggel készített felmérése, mégis szembetűnő eltérés vehető észre az árbevételt tekintve: a vállalkozások 43 százaléka 0-5 millió Ft közötti, 34 százaléka 5-20 millió Ft közötti, 19 százalékuk 20-50 millió Ft közötti árbevétellel rendelkezett 2010-ben, és ami lényeges, hogy mindösszesen 5 százalékuk érte el az 50-100 millió Ft-os szintet. Tehát a bankok által helyesnek vélt szegmentáció és a kutatás által kimutatott adatok köszönő viszonyban sincsenek egymással. A hitelintézetek ezek szerint nem elég alacsonyan húzzák meg a mikrovállalkozások „definícióját”, amely az egyik komoly forrása a már sokszor emlegetett problémahalmaznak.

Vizsgálódásom következő pontja a kommunikációs csatornák különböző típusainak adekvát banki használata. A mikrovállalkozások pénzügyi tájékozatlanságát is bizonyítja, hogy döntő többségük nem olvas gazdasági nyomtatott sajtót, ellenben a Blikk és Nők Lapja típusú újságok olvasottsága erőteljesen vezet a körükben, ahogy a 2. ábrán is látható.

2. ábra: A mikrovállalkozások által legolvasottabb nyomtatott sajtó³

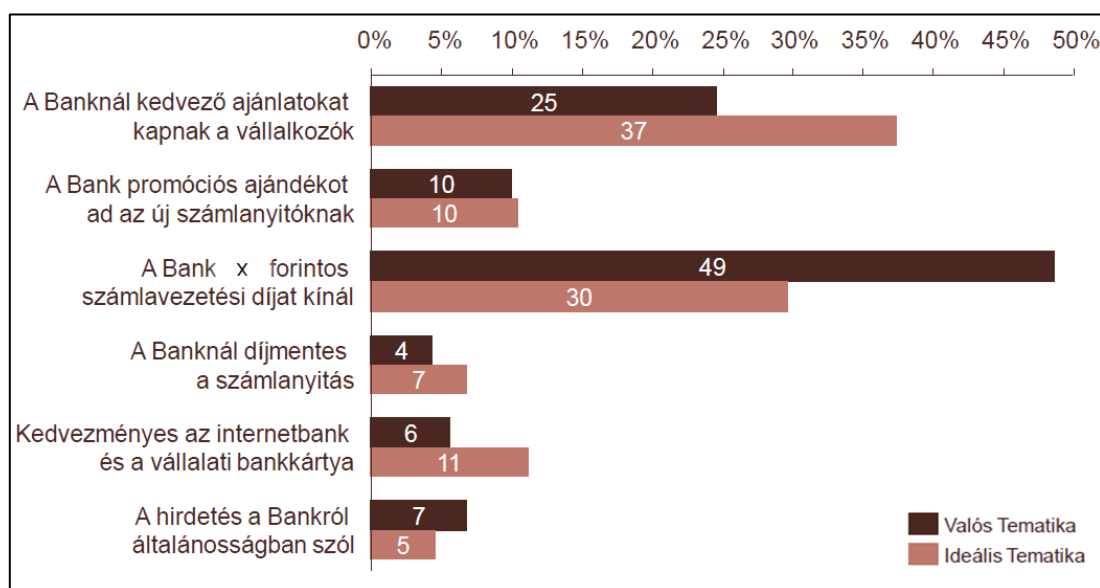
Forrás: Xallis Consulting, 2011

A banki szakemberek mindegyike hangsúlyozta az ATL típusú, hagyományos csatornák jelentőségét, értik a mikrovállalkozások médiafogyasztási szokásait, így szerintem a megfelelő kommunikációs eszközök kiválasztása nem jelent gondot.

A hirdetésnek a célcsoport számára is fontos információkkal való feltöltése már kritikusabb része a banki marketingnek, ugyanis gyakran belesnek abba a hibába a bankok, hogy csak az árakra fókuszáló reklámokat készítenek és figyelmen kívül hagyják azokat a fontos sikertényezőket, bankválasztási szempontokat, amikkel egyébként tisztában vannak, ahogy az előző fejezetekben is ecseteltem. A 3. ábra azt szemlélteti, hogy egy tipikus banki reklámmal való találkozás során mit észlelnek a mikrovállalkozások a reklám valós tartalmának, szerintük mit akar nyomatékosítani az a hirdetés, és, hogy szerintük mi lenne az ideális figyelemfelkeltő elem.

³ 5 százalékot meghaladó említések

3. ábra: Mit érzékelnek valós és ideális tematikának egy banki hirdetésben?



Forrás: Xallis Consulting, 2011

Szembetűnő, tipikus jelenség tehát, hogy az ajánlatnak nem a kifejezetten a mikrocégeknek kedvező feltételeire, hanem az árra akarja felhívni a figyelmet, pedig az ügyfelek 37 százalékának az előbbi, és csak 30 százalékának az utóbbi tényező a lényeges elsősorban. Érdekes különbség továbbá, hogy a mikrocégek szerint bankok nem kommunikálják eléggé bizonyos járulékos szolgáltatások kedvezményes árát vagy ingyenességét, például a díjmentes számlanyitást és az elektronikus bankolás lehetőségét. Ez abból is fakad, hogy nem tájékozódnak eléggé előre a jelenlegi banki lehetőségekről, adott esetben ugyebár nem is értik pontosan, hogy milyen értékekkel „dobálóznak” pénzügyi intézetek egy ajánlat során. Végül pedig érdemes megemlíteni, hogy a vállalkozások kisebb jelentőséget tulajdonítanak a banknak a promóciókban történő általános népszerűsítésének.

Sok más tényezőben vannak még kisebb-nagyobb különbségek a bankok által sugallt és a mikrovállalkozások által elvárt kép között, de ez a téma már átvezet bennünket az értekezésem következő részére, amely azt taglalja, hogy akkor pontosan mi is a szimpatikus egy hitelintézetben a mikrotársaságok nézőpontjából.

6.2 Mit szeretnének hallani a mikrovállalkozások?

Az előbb felsorolt faktorokon kívül kiemelnék még három szempontot, amit kifejezetten keresnének az ügyfelek egy banki kiszolgálás, termék esetén. A kutatás teljes eredményét az 5. számú melléklet tartalmazza.

A megkérdezett mikrovállalkozások 90 százalékának megnyerő ajánlat lenne, ha az adott bank az ő szakterületéhez, szakmájához kötődő szolgáltatásokat is nyújtana. Az általam felkeresett bankoknál azt tapasztaltam, hogy erre szinte kivétel nélkül oda figyelnek elsősorban a számlavezetési termékeknél. Az ügyvédi, könyvelői, gyógyszerészi számlacsomagok mind erre az igényre próbálnak reagálni különböző marketingfogásokat, járulékos szolgáltatásokat alkalmazva, hiszen magában a termékekben nem igazán tudnak már differenciálni. Mindez elegendő az ügyfeleknek, hiszen máris megkülönböztetve érzik magukat, ha egy teljesen sztenderd terméket kicsit már üzenettel összekapcsolva, „más köntösbe bújtatva” értékesítik nekik (Györi Dávid, 2012).

Az előzőhöz nagyon hasonló jellegű és fontosságú szempont, hogy a hitelintézet speciálisan mikro- és kisvállalkozásoknak szóló ajánlatokat tegyen.⁴ Erre már kevesebb példát láttam a kutatásom során. Termékszíntén gyakran nincs elkülönítve a mikroszegmens, egyben kezelik az egész kkv üzletággal, ami nyilvánvalóan egészen más volumenű és minőségű konstrukciókat, kiszolgálást igényel.

A harmadik kiemelt elem pedig a termékválaszték, a számlavezetési lehetőségek sokasága. A válaszadók 86 százalék tulajdonította ezt szimpatikus tulajdonságnak. Ez szintén az ügyfelek egyéni kiszolgálási és elbírálási szükségletből adódhat, hogy külön, a termék nevében is a saját problémáikra megoldást nyújtó számlacsomagokat keresik.

Összegezve az elsődleges döntési szempont a bankválasztásnál az egyénre szabottság, ha különböző megfogalmazásokban is, de ezt szeretné visszahallani a legtöbb vállalkozó a banki reklámokban és egyáltalán ezt tartja a banki kiszolgálás sikerességének.

6.3 Elégedettek és nem váltanának

A bankok által érzékelt paradox jelenség - nevezetesen az, hogy a bankok iránti általános ellenszenvvel szemben az egyes ügyfelek elégedettek összességében a meglévő bankjukkal -, teljes összhangban volt a mikrovállalkozások valódi magatartásával, véleményével.

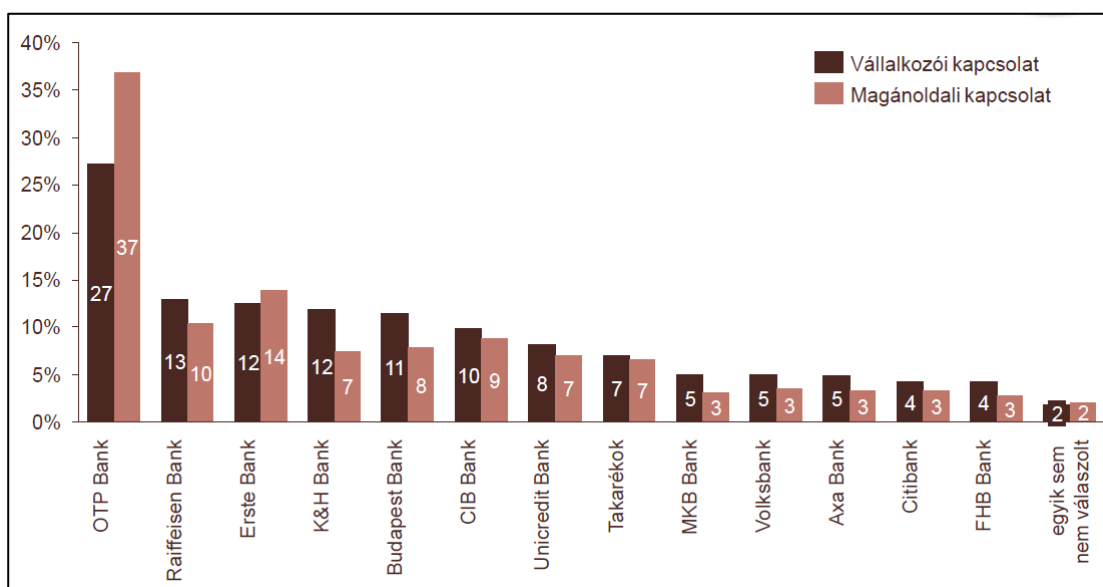
A Xallis kutatásaiból kiderült, hogy egy 1-10 skálán 7,9-re értékelik a mikrocégek a főbankjukkal való megelégedettségüket. Ennek okán és a már említett bonyodalmas adminisztrációs terhek miatt sem tervezi 80 százalékuk a bankváltást egy éven belül (6. számú

⁴ Megjegyzés: bár kisvállalkozásoknak szóló ajánlat szerepel a felmérésben, azért tartom mégis releváns információnak, mert árbevételük alapján mikrovállalkozások töltötték ki a kérdőívet.

melléklet). Így nem igazán van most lehetőség új ügyfeleket akquirálni, elcsábítani más bankoktól.

Ugyanakkor megfigyelhető, hogy a mikrovállalkozók több mint fele egy banknál és egy bankfiókban intézi a magán és a céges banki ügyeit. Ami érdekes még, hogy 12 százalékuk egy bank ügyfele, de különböző fiókokban intézi a különböző banki ügyeit. A jelenlegi keresletből kiindulva szerintem van növekedési potenciál a keresztértékesítési folyamatok fejlesztésében, a volumen növelésében.

4. ábra: Vállalkozói és magánoldali kapcsolati ügyfélrészesedések



Forrás: Xallis Consulting, 2011

Az 4. ábrán láthatjuk, hogy amely bankokkal milyen százalékban állnak magán illetve céges kapcsolatban a megkérdezett mikrovállalkozások. Amit kihangsúlyoznék az értékekkel kapcsolatban, hogy rávilágít egy fontos összefüggésre. Azok a bankok, mint például a K&H Bank és a Budapest Bank, akik valójában megoldatlan problémaként beszéltek a keresztértékesítés stratégiai szintű megvalósításáról és a megfelelő CRM rendszer kiépítéséről, jelenleg több vállalkozót szolgálnak ki, mint lakossági ügyfelet. Ezzel párhuzamosan pedig az OTP Bank, aki a vállalkozók bankja is szeretne lenni a jövőben (Csonka Tibor, OTP, 2012), látható módon kiugróan magas arányban rendelkezik magánoldali kapcsolattal.

7. Van-e best practice? Javaslatok

Úgy gondolom, a számtalan interjú és kutatás nagyban hozzásegített a mikrovállalkozások banki kiszolgálása nehézségeinek megértéshez, és egy viszonylag részletes képet kaptam erről a szakterületről. Részben a gyakorlatban is visszaköszönnek a szakirodalom által részletezett problémák, sajátosságok, mégis azon a véleményen vagyok, hogy a valóságban jóval nehezebb, kihívásokkal telibb a hitelintézetek mikroüzletágának zökkenőmentes működtetése és a mikrovállalkozás valós igényeire való válaszadás. A következőkben bemutatom az általam legjobbnak, legalkalmasabbnak megítélt gyakorlatok összességét, tulajdonképpen felsorakoztatom egy szerintem tökéletes banki kiszolgálás jellemzőit.

1. Alacsonyabb árbevételi szintű és tevékenységalapú szegmentáció

A legfontosabb, az egész kiszolgálási folyamatot meghatározó elem, hogy a szegmentáció során ne egy kategóriába soroljuk az összes kkv-t, hanem azon belül legalább a mikrovállalkozásokat különböztessük meg. Az a meglátásom, hogy a Budapest Bankhoz hasonlóan 100 millió Ft nettó árbevételben kellene maximalizálni a mikrovállalkozások divízióját, mivel ez az az értékhatár, amelyen belül még valóban ki lehet szolgálni viszonylag automatizáltan és a bank számára is költségeket megtakarítva a mikrovállalkozásokat. Továbbá a mikrovállalkozások zöme ebbe az árbevétel kategóriába esik. (Xallis Consulting, 2011)

Ezen kívül lényeges, hogy a bank alkalmazzon különböző szubszegmentációs elveket is. Ha egyelőre még az árbevétel feltétele mellett maradunk, akkor érdemes megkülönböztetni a Raiffeisen által alkalmazott maximum 20 millió Ft-os árbevétellel bíró marginális mikrovállalkozásokat, akik alig tranzaktálnak, a legegyszerűbb és valóban sztenderd számlavezetési termékeket igénylik. Ezen az összeghatáron felül már lehetne differenciálni a termékkínálatot illetve külön kezelni a jó minőségű és nagyszámú banki tranzakciót végző ügyfeleket.

Mindazonáltal fontos, hogy ne csak pénzügyi megfontolások mentén szegmentáljon egy bank, hanem értse meg, vegye figyelembe a különböző iparágban működő mikrocégek specifikus működési, finanszírozási jellemzőit. A tevékenység alapú szubszegmentáció során kiemelt jelentőséget kell tulajdonítani az mezőgazdasági cégeknek, a könyvelőknek/könyvvizsgálóknak és más általam véleményvezérnek hívott szakmabelieknek, mint például az ügyvédeknek, orvosoknak és gyógyszerészeknek. A megkülönböztetést

elsősorban a termékek megnevezésében, a sztenderd keretek közötti személyre szabásban és specifikus járulékos szolgáltatások nyújtásában látom. A lényeg, hogy úgy érezzék, egyéni kiszolgálásban van részük és a hitelintézet figyelembe veszi a szakmájuk sajátosságait. Mindez banki oldalról nem feltétlenül jelent nagy erőfeszítéseket. A jelenlegi adottságokat kell tudni jól eladni, az esetek többségében a kommunikált tartalom kell változtatni.

A személyre szabottság, rugalmas ügyfélkezelés visszaköszön tehát magában a termékkonstrukciókban, a kommunikált ajánlatokban, de ugyanígy magukban a kommunikációs csatornák felületein, a kiszolgálási folyamatban és az ügyfélközpontú keresztértékesítési üzletpolitikában is.

2. Járulékos szolgáltatások a termékmixben

A termékek kapcsán kiemelném a járulékos szolgáltatások bankválasztásnál meglévő igen erős befolyásoló erejét. A banknak nem termékinnovációra kell törekednie a jövőben, hanem olyan elemeket kell beépítenie az értékesítésbe, amiket nem tudnak összevetni a fogyasztók a versenytársak ajánlataival, viszont valódi megoldást ad az ügyfél nem feltétlen csak pénzügyi eredetű problémáira. Az elektronikus, telefonos és más banki ügyletekhez kapcsolódó extraszolgáltatások mellett kiváló példa erre a honlapkészítő program vagy az üzleti tervező szoftver ajándékozása.

Szimpatikus nekem ez a koncepció, mert a magyar mikrovállalkozások működési, finanszírozási nehézségeit gyökereiben igyekszik megoldani. Gondoljunk csak bele, a kkv-k mindössze 27 százaléka rendelkezik saját honlappal, 29 százalékuk pedig egyáltalán interneteléréssel (Kepka Éva, 2011), így nem kell különösebben magyarázni, hogy miért nem elegendő csak az e-bank és más elektronikusan elérhető járulékos szolgáltatás kínálata. Hiszen az innovációvezérelt, üzleti gondolkodásmód hiánya mindig is be fogja korlátozni a cégek növekedési, így pénzügyi lehetőségeit, ha nem oldódik meg akár a bankok, akár az állam segítségével.

3. Ügyfél-specifikusság kommunikációja

Mindeközben bebizonyosodott, hogy nem elegendő egy jó termékportfólió kialakítása, kritikus tényező annak a megfelelő kommunikálása. Az általam ideálisnak ítélt bank nem az árakat, legújabb kedvezményeket hangoztatná kizárólag, hanem - ismételten – az ügyfél-specifikusság, a sok különböző egyéni problémára kiutat jelentő konstrukció kerülne előtérbe egy banki hirdetés során. A kommunikált tartalommal párhuzamosan az alkalmazott marketingeszközöket is mikrovállalkozói szemmel kell megválasztani és differenciálni.

Ezalatt azt értem, hogy például a bank weboldalán legyenek külön információk a tipikusan nekik kínált termékekről, és külön funkciók, szolgáltatások, amik szintén a mikrotársaságok egyéni gondjaira kínálnak megoldási lehetőséget. Egyébként a helyes marketingstratégia egyik tanuló példájának tartom az OTP Bank reklámjai inkább image építő szerepét, amelyek céljukat tekintve viszonylag kiemelkedőek más pénzüzetek hirdetéseihez képest. Talán jobban megragadják a mikrovállalkozás-bank kapcsolat lényegét és olyan tartalmat közvetítenek, amit a fogyasztó várna.

Megjegyzésképpen a kutatás során azt tapasztaltam, hogy egy magyar pénzüzetnek már csak attól a tényről értékesebb és ismertebb brand-je van, hogy nincs külföldi anyabankja, nincs rajta külső befolyás. Ez az ügyfelek számára értékes tulajdonság és nagyobb bizalommal fordulnak egy ilyen intézményhez, így például a takarékszövetkezetekhez vagy az OTP Bankhoz.

4. A kiszolgálás

Az egyedi kiszolgálás legmeghatározóbb alkotója nyilván maga a kiszolgálás típusa, a mikroszegmens bankon belüli szervezeti hovatartozása. A dedikáltság feltételének meghatározása terén talán a legjobb gyakorlat a banki bevétel alapon történő szabályozás, amelynek értelmében az minimális összeg alatt a fiókban, a fölött külön kapcsolattartók által kerül kiszolgálásra az ügyfél. Mint azt korábban említettem, így könnyebben kontrollálhatóak a személyi jellegű költségek. Mivel szinte minden mikrovállalkozás igényli az egyéni tanácsadást és erre banki keretek között talán nincs lehetőség (a kiszolgálási idő növekedése miatt), ezért megfelelő alternatív megoldásnak hiszem a megfelelő képesítéssel rendelkező banki referensek alkalmazását. Minden kiszolgálási típusnál feltétlenül javasolt a személyes kapcsolat kialakítása, az ügyfél bizalmának a megszerzése, hiszen ez az egyik legjelentősebb emocionális bankválasztási szempont.

A kiszolgálás minőségéhez tartoznak olyan adottságok, amik az ügyfél szempontjából fontosak, viszont nem hiszem, hogy a jelenleginél nagyobb hangsúlyt lehetne fektetni. Ilyen például a fiókok, ATM automaták földrajzi elhelyezkedése és olyan abszolút nem stratégiai szintű kérdés, mint a parkolóhelyek száma. Ezekben az esetben más típusú módszerekre, funkciókra van szükség, de ezek meghaladják a témám keretét.

A kiszolgálási idő - és most főleg a hiteligeny elbírálásának és a hitelfolyósításnak az idejére gondolok – viszonylag jól befolyásolható banki oldalról. Fundamentális követelmény egy mikrohitelzéssel foglalkozó bank esetében, hogy ne a nagyvállalati körökben

alkalmazott, elsősorban a pénzügyi beszámolókon alapuló hitelminősítési szisztémát használja, hanem rendelkezzen külön mikrovállalkozásokra szabott, statisztikai adatokat értékelő, automatizálható scoring rendszerrel. A kiszolgálás alapvető mozgatórugója a hitelminősítés rendszere, amelynek szoftveres támogatása, fejlettsége nem csak az ügyfélnek előnyös a kiszolgálási idő lerövidülése miatt, hanem a hitelintézeti kockázatkezelés szemszögéből is elengedhetetlen.

Az eddigi négy pont mind az egyes bankoknál meglévő működő gyakorlatok bechmarking-ja, mixe volt tulajdonképpen, míg ez illetve a következő rész inkább a tapasztalt pozitív jellegű kezdeményezések és saját hipotéziseim alapján a jövőbeli fejlődési lehetőségeket hivatott bemutatni. Az egyik a keresztértékesítés kérdése, a másik a mikrovállalkozások tanulása, tanítása.

5. Ügyfélközpontú (kereszt)értékesítés

Mint a Xallis Consulting felmérése is prezentálta a mikrovállalkozások 65 százaléka egy bankon belül rendelkezik privát illetve céges számlával/hitellel. Ezt a trendet kihasználva két módon lehetne még a termékek darabszámát növelni. Az egyik, hogy a már így is mindkét üzletágban szereplő ügyfélt nem termékekkel „bombázza” a bank, hanem egyedi, kombinált ajánlatokkal keresi meg. A másik, hogy a lakossági oldalról minél több ügyfelet megpróbál „becsalogatni” a mikrovállalkozási szegmensbe, tulajdonképpen szintén egy ügyfélközpontú értékesítési politikát alkalmazva.

A keresztértékesítés nem csak az eladott termékek volumennövelése miatt kedvező a bank számára, hanem azért is, mert így a még jobban magához tudja kötni az ügyfeleket. Más szóval a mikrovállalkozók lojálisabbak a bankhoz, mint a lakosság, viszont a két terület összekapcsolásával egy kedvezőbb konkurens banki ajánlat hatására is kevésbé fog bankot váltani a magánszemély.

+1 Fejlődési pontok a mikrovállalkozásoknak

Szinte minden banki szakember megemlítette a vállalkozások üzletviteli alulképzettségét. Meglátásom szerint ez egy olyan probléma, amit nem lehet csak banki oldalról megoldani, hanem állami szinten kell előmozdítani a mikrocégek oktatását és fejlődését egyéb, nem csak pénzügyi téren. Hiszen hiába kapnak jobbnál jobb ajánlatokat, konstrukciókat, ha egyrészt nem értik és külön banki tanácsadót kell azért fizetni, hogy elmagyarázza nekik; másrészt viszont addig nem beszélhetünk semmilyen prosperáló mikrovállalkozási szektorról, amíg ezeknek a társaságoknak a nagy része nem rendelkezik a szükséges üzleti, vezetői

ismeretekkel ahhoz, hogy hosszú távú növekedési stratégiákat dolgozzanak ki. Az állami szerepvállalásról még annyit említenék meg, hogy esetleg érdemes lenne már középiskolásban valamilyen pénzügyi, közgazdasági alapozó tantárgyakat oktatni tekintettel arra, hogy saját benyomásaim alapján a magyar vállalkozók nagyon kis hányada vett részt felsőoktatásban.

Létezik azonban számos sikeres banki kezdeményezés ezeknek a problémáknak az átmeneti kezelésére. Ilyen tekintetben szerintem a Budapest Bank és a Google Neten a Cégem nevű közös programjával vagy az üzleti tervező szoftver kipróbálásnak a lehetőségével közel az egyik legjobb példát mutatja a kereskedelmi bankok között. Hasonló jellegű akciókat mindenképpen ajánlatos bevezetnie egy mikrovállalati üzletág kiszolgálása során.

8. Összefoglalás

„Ügyfelekben és nem termékekben kell gondolkodni!” – így megvalósítható az egyedi termékajánlat és kiszolgálás az automatizált banki működési folyamatok mellett is, nem beszélve a bankok és a mikrocégek közötti közös nyelv létrehozásáról. Összegezném, hogy miért is fontos mindez.

Először is szembetűnő a mikrovállalkozások meghatározó jelenléte a magyar gazdaságban mind a számosságuk, mind a foglalkoztatottak száma, mind pedig a GDP-hez való hozzájárulásuk nyomán. Ennek ellenére azzal a paradoxonnal, magyar sajátossággal találkozhatunk, hogy ez a szegmens komoly finanszírozási nehézségekkel és pénzügyi, vezetési, üzletviteli képességbeli hiányosságokkal küzd. Mindez igen erőteljesen visszaköszön most a recesszió idején nem csak az általánosan romló piaci helyzetük, hanem az egyre nehezedő banki kiszolgálásuk terén is.

Az szakirodalom és a gyakorlat hasonló tipikus problémákat említ meg a mikrovállalkozások és a bankok viszonyában, ugyanakkor jelenleg a kereskedelmi bankok többsége az elméleti keretektől eltérő módon definiálja, értelmezi a mikrovállalkozásokat. Többnyire alacsonyabb árbevétel-határok alapján szegmentálják őket, és inkább mass-alapon gondolkodnak erről a rétegről. Mindez visszatükröződik a sztenderd termékportfólióban – amely alapvetően legfeljebb még tevékenység alapján megkülönböztetett számlavezetésből és rövid lejáratú hitelezésből áll - és a sztenderd árakban. Láthattuk, hogy a bankok többsége árbevételhez vagy banki nyereséghez köti a kiszolgálás dedikáltságát, továbbá nem feltétlenül fordítanak kellő figyelmet a keresztértékesítésben rejlő mind termékdarabszám növelési, mind pedig egységesebb ügyfélkezelési lehetőségekre.

Általánosságban úgy vélik, hogy nem az ár, nem is igazán maga a termék számít egy mikrovállalkozónak, hanem a kiszolgálás minősége, ideje és számos megfoghatatlan, nem tudatos döntési szempont alapján választ az ügyfél bankot. Tulajdonképpen ezek mind helyes meglátások, egybeesnek a mikrovállalkozók valós igényeivel, meglepő módon mégsem ezeket hangsúlyozzák a vevők felé történő kommunikáció során. Egy banki hirdetésben és egyáltalán a mindennapokban a mikrocégek vezetőinek a kifejezetten nekik szóló ajánlattétel és a személyre szabottság hangoztatása a fontos. Mivel a banki ügyletek pénzügyi részéhez nem értenek, nem feltétlenül tudják megkülönböztetni az egyes termékek kondícióit, ezért a

humán és egyéb emocionális tényezők alapján döntenek. Emiatt sikeresek többek között a takarékszövetkezetek is.

Kutatásaim eredményeképpen arra jutottam, hogy nincs egy legjobb megoldás, viszont jó néhány részmegoldás létezik már ma is a bankszektorban a mikrovállalkozások kiszolgálására, amelyekből összeállítható egy best practice. Ideális esetben érdemes lenne alacsonyabb szegmentációs határokat szabni, ami jobban illeszkedne a magyar mikrovállalkozások valódi méretéhez, banki igényeihez. Továbbá a bankoknak nem tipikus termékinnovációkat és árháborúkat kellene kezdeményezniük, hanem a jelenlegi termékeket személyre és szakmára szóló – megfelelően kommunikált - ajánlatokká alakítva ügyfélközpontú személelmódot kellene alkalmaznia. A stratégiai fókusz a keresztértékesítésre kellene helyezni, amely hosszútávon elősegítené az ügyfélközpontú kiszolgálás kialakulását.

Így nyer értelmet az általam „személyre szabott sztenderdizáltságnak” nevezett banki gondolkodásmód, amely már nem csak az eddigi hagyományos módon, hanem esetleg a mikrovállalkozások egyéb irányú innovációját és a probléma valós gyökerének a kezelését támogató megoldásokban is látja a banki kiszolgálás fejlesztésének lehetőségét.

9. Hivatkozásjegyzék

Szakirodalom:

Apatini Kornélné [1999]: *Kis- és középvállalkozások finanszírozása. Kockázatok. Lehetőségek kockázat mérséklésre.* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 49-57. old.

Dr. Béza Dániel [2007]: *A kisvállalkozások és a pénzügyi intézmények közötti viszonyt befolyásoló külső és belső tényezők. A pénzügyi intézmények stratégiája.* In: Nándori Tamás (szerk.) [2007]: *Kisvállalkozások finanszírozása.* Perfekt Kiadó, Budapest, 181-182. old.

Csapó Krisztián [2007]: *Banki termékek és szolgáltatások.* In: Nándori Tamás (szerk.) [2007]: *Kisvállalkozások finanszírozása.* Perfekt Kiadó, Budapest, 231-235. old.

European Comission [2010/2011]: *SBA Fact Sheet 2010/2011 Hungary.*

Elérhető: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2010-2011/hungary_en.pdf

Letöltés: 2012. 02.29.

Fábián Gergely [2012]: *Felmérés a hitelezési vezetők körében a bankok hitelezési gyakorlatának vizsgálatára. A 2011 negyedik negyedévére vonatkozó felmérés összesített eredménye.* 2012. március. Magyar Nemzeti Bank, Budapest

Elérhető: http://www.mnb.hu/Root/Dokumentumtar/MNB/Penzugyi_stabilitas/mnbhu_hitelezési_felmeres/mnbhu-hitelezési-felmeres-201203/SLO_201203_hu.pdf

Letöltés: 2012.03.17.

Gátai Róbert [2007]: *Kis- és középvállalkozások kereskedelmi banki hitelezése Magyarországon. Szakdolgozat.* Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest, 19. old.

Kállay László [2000]: *Mikrohitelezés piaci alapon. Vállalkozásélénkítés intézményfejlesztéssel.* Közgazdasági Szemle, 2000/47. évfolyam/ január, 41–63. old.

Elérhető: <http://epa.oszk.hu/00000/00017/00056/pdf/kallay.pdf>

Letöltés: 2012.02.18.

Kepka Éva [2011]: *A kkv-k e-bank használata*. In: Czakó-Husz-Szántó [2011]: Meddig nyújtózkodjunk? A magyar háztartások és vállalkozások pénzügyi kultúrájának változása a válság időszakában. BCE Innovációs Központ Nonprofit Kft., Budapest, 168. old

Központi Statisztikai Hivatal [2012]: *A regisztrált vállalkozások száma létszám-kategóriák szerint – GFO'11*

Elérhető: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qvd014.html

Letöltés: 2012.03.25.

Némethné Gál Andrea [2008]: *A kis- és középvállalkozások banki hitelezésének alakulása (1999–2007)*. Hitelintézeti Szemle, 2008/7. évfolyam/3. szám

Elérhető: http://www.bankszovetseg.hu/anyag/feltoltott/HSZ3_nemethne_265_288.pdf

Letöltés: 2012.02.15.

Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete [2011]: *A hitelintézeti szektor 2010. évi részletes auditált adatai (eszközök, források, eredmény, egyéb)*

Elérhető: <http://www.pszaf.hu/intezmenyeknek/hitelintezetek/publikaciok>

Letöltés: 2012. 03. 17.

Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete [2012]: *A hitelintézeti szektor 2011. évi előzetes összesített adatai (eszközök, források, eredmény, egyéb)*.

Elérhető: <http://www.pszaf.hu/intezmenyeknek/hitelintezetek/publikaciok>

Letöltés: 2012. 03. 17.

Roland Berger Strategy Consultants [2011]: *Retail banking in CEE. Growth strategies in micro business*. Budapest

Szerb László [2007]: *A kis- és középvállalkozások és finanszírozásuk elmélete*. In: Nándori Tamás (szerk.) [2007]: *Kisvállalkozások finanszírozása*. Perfekt Kiadó, Budapest, 21-37. old.

Xallis Consulting [2011]: *A magyarországi mikrovállalkozások banki kiszolgálása. Felmérés*. Budapest

Interjúk:

Interjú Csaba Dáviddal, az *UniCredit Bank* kockázatkezelőjével, Budapest, 2012.03.07.

Interjú Csonka Tiborral, az *OTP Bank Nyrt.* Mikro- és Kisvállalati Igazgatóság ügyvezető igazgatójával, Budapest, 2012.03.21.

Interjú Győri Dáviddal, a *Xallis Consulting* ügyvezető igazgatójával, Budapest, 2012.03.06.

Interjú Hermán Péterrel *Boston Consulting Group* tanácsadójával, Budapest. 2011.10.27.

Interjú Ötvös Vilmával, a *Főnix Takarékszövetkezet* kirendeltség vezetőjével, Debrecen, 2012.03.02.

Interjú Radnai Ivánnal, a *Roland Berger Strategy Consultants* tanácsadójával, Budapest, 2012.02.15. és 29.

Interjú Szűcs Júliával, az *Erste Bank* vezető ügyfélmenedzserével, Debrecen, 2011.10.28.

Interjú Topor Balázssal, a *Raiffeisen Bank* kkv termékfejlesztési vezetőjével, Budapest, 2012.03.19.

Interjú Tóth Gáborral, a *Budapest Bank* kkv termékfejlesztőjével, Budapest, 2012.03.08.

Interjú Tölgyesi Tamással, a *Kereskedelmi és Hitelbank* Hajdú-Bihar megyei regionális kkv üzletágvezetőjével, Debrecen, 2012.03.02.

Internetes források:

Budapest Bank Nyrt. honlap: <http://www.budapestbank.hu/>

Erste Bank Hungary Zrt. honlap: <http://www.erstebank.hu/hu/>

feketelista.hu [2012]: *Cégalapítások - "Rárepül" a tulajdonosokra a NAV és a bíróság.*

Elérhető: <http://www.vg.hu/kkv/cegalapitasok-rarepul-a-tulajdonosokra-a-nav-es-a-birosag-371421>

Letöltés: 2012.03.22.

Főnix Takarékszövetkezet honlap: <http://www.fonixtakarek.hu/>

Index [2009]: *Sehogy nem jut pénzhez egy kisvállalkozás?*

Elérhető: <http://index.hu/gazdasag/magyar/vlz090121/>

Letöltés: 2012. 02.06.

Index [2011]: *Mit kaptál karácsonyra? Csődöt.*

Elérhető: http://index.hu/gazdasag/magyar/2011/12/27/mit_kaptal_karacsonyra_csodot/

Letöltés: 2012. 02.06.

Kereskedelmi és Hitelbank Zrt. honlap: <https://www.kh.hu/>

MTI [2011]: *Eltávolították posztjáról a bangladesi "szegények bankja" alapítóját.*

Elérhető: http://hvg.hu/vilag/20110309_banglades_szegenyek_bankja

Letöltés: 2012.03.17.

OTP Bank Nyrt. honlap: <http://www.budapestbank.hu/index.php>

piac-profit.hu [2012]: *Hitellel akarnak a cégek kitörni a válságból.*

Elérhető: http://www.piacprofit.hu/kkv_cegblog/penz/hitellel_akarnak_a_cegek_kitorni_a_valsgbol.html

Letöltés: 2012.02.25.

piac-profit.hu [2011]: *Hogyan jut pénzhez a kisvállalat?*

Elérhető: http://www.piacprofit.hu/kkv_cegblog/penz/hogyan_jut_penzhez_a_kisvallalat.html

Letöltés: 2012.03.18.

Raiffeisen Bank Zrt. honlap: <https://www.raiffeisen.hu/>

Világgazdaság [2010]: *A héten itthon is elindul a szegények bankja.*

Elérhető: http://privatbankar.hu/migracio/a_heten_itthon_is_elindul_a_szegenyek_bankja-229199

Letöltés: 2012.03.17.

UniCredit Bank Hungary Zrt. honlap: <http://www.unicreditbank.hu/>

Előadások:

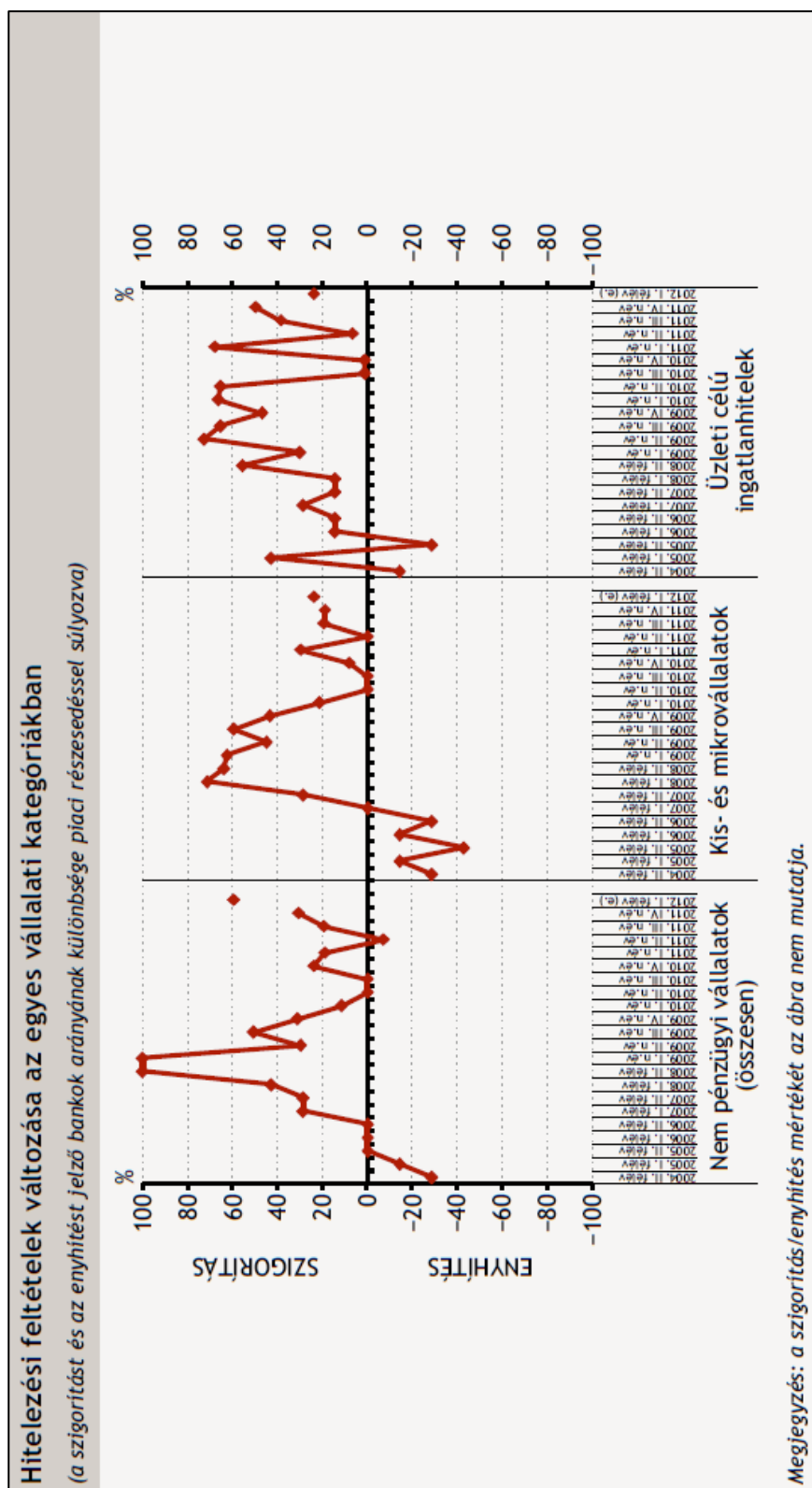
Dr. Csubák Tibor Krisztián [2011]: *Kisvállalkozások finanszírozása. Banki hiteltermékek és alapvető fogalmak*. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest, 2011.11.08.

Jogsabályok

2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról

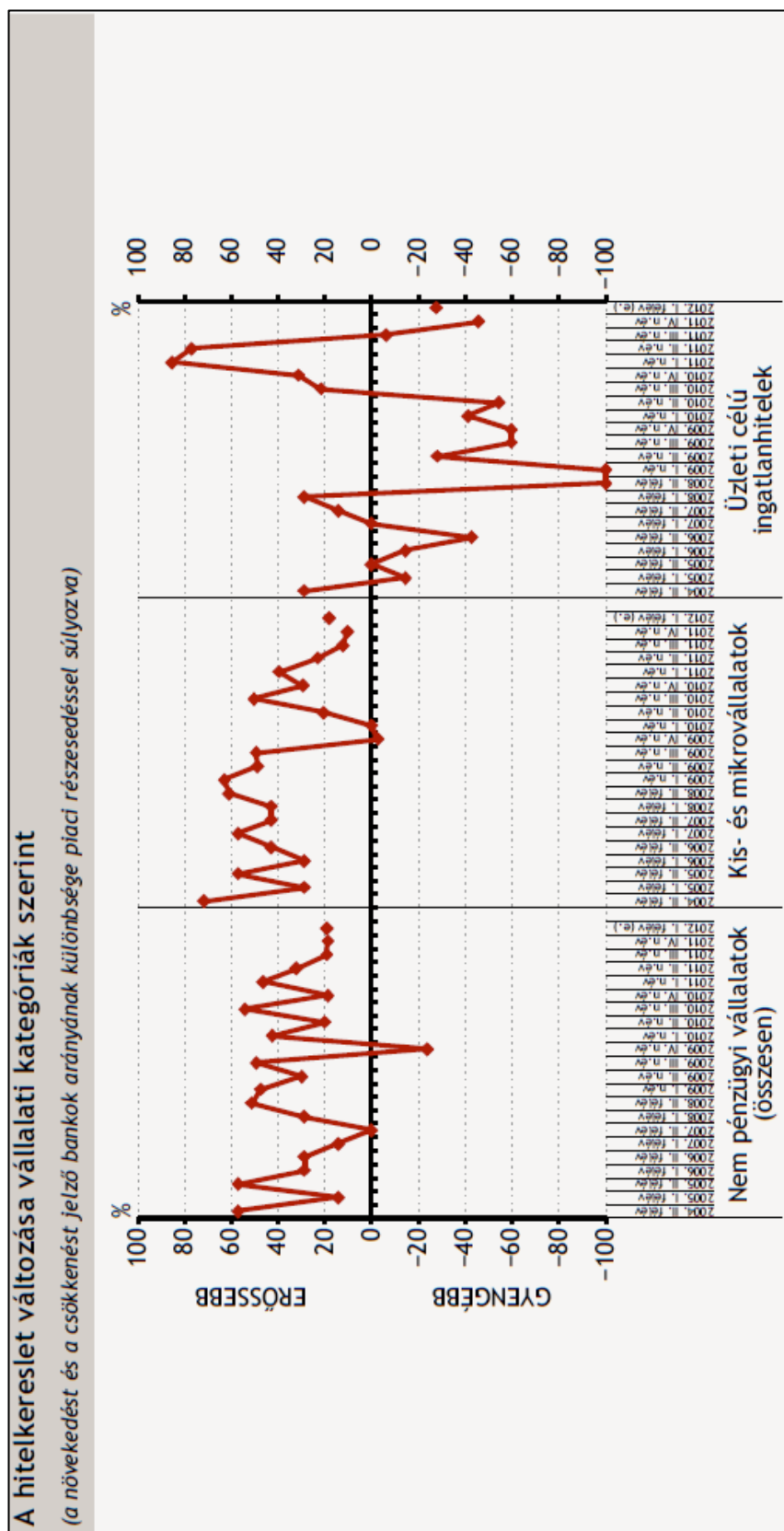
10. Mellékletek

1. sz. melléklet: A hitelezési feltételek változása az egyes vállalati kategóriákban

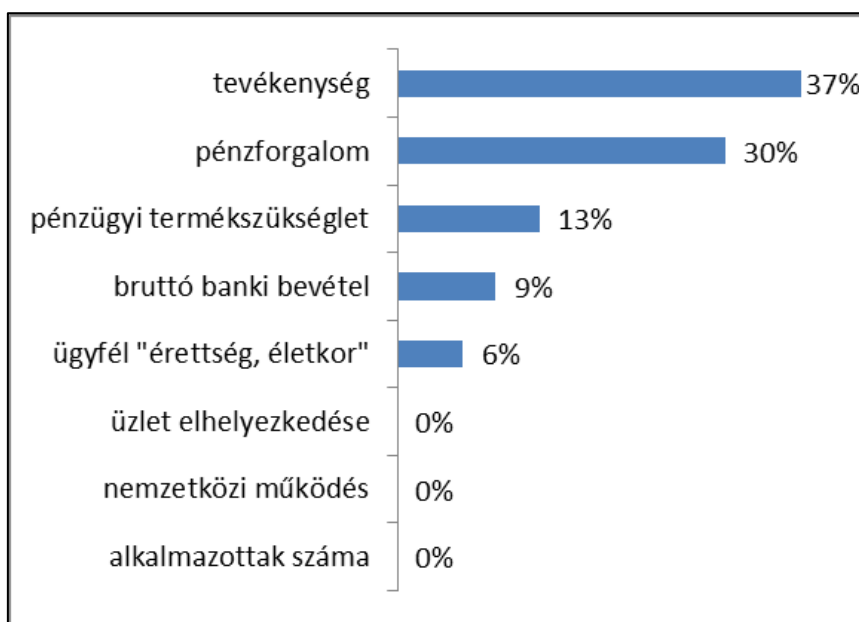


Forrás: MNB, 2012

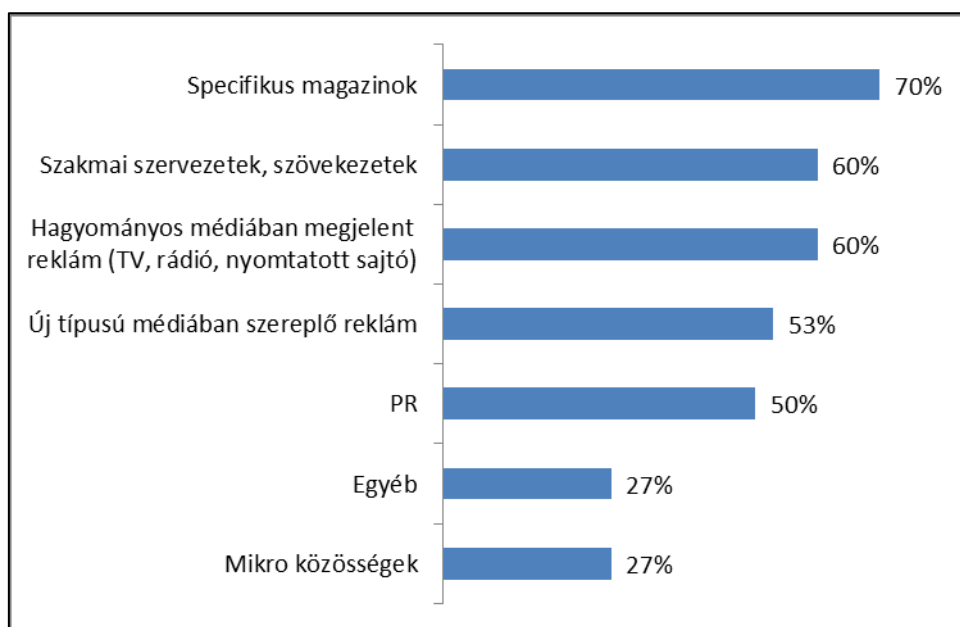
2. sz. melléklet: A hitelkereslet változásáról a cégek méretkategóriái szerint



Forrás: MNB, 2012

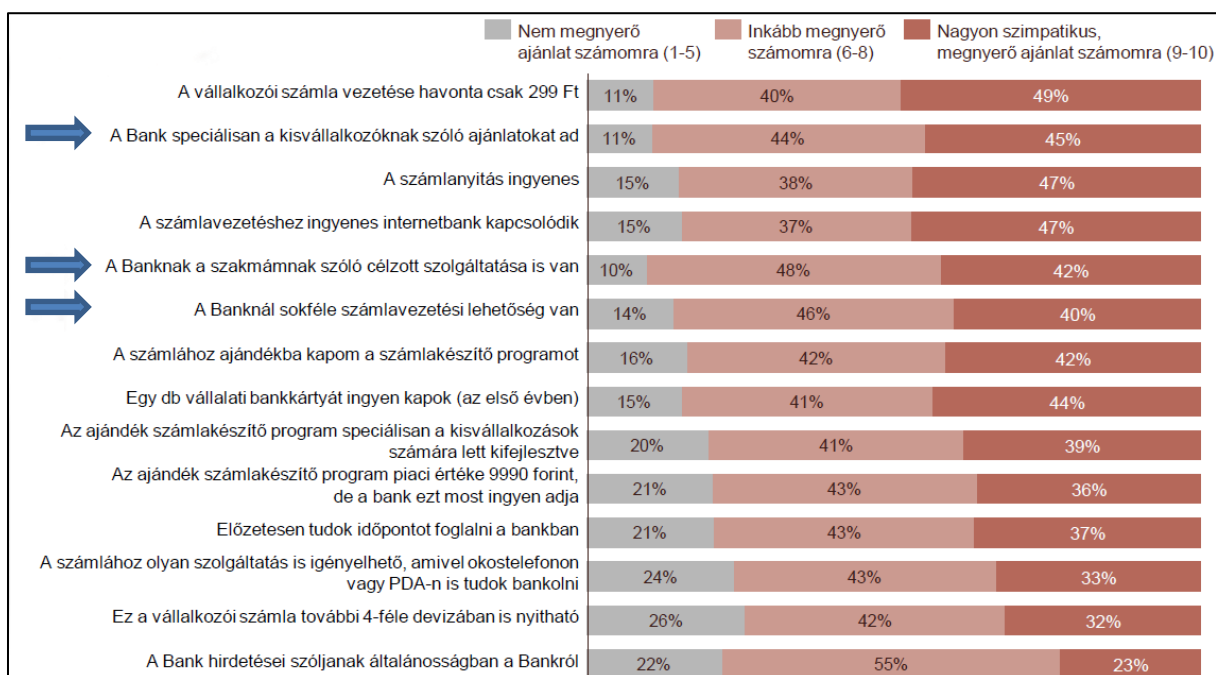
3. sz. melléklet: Szubszegmentációs szempontok alkalmazásának gyakorisága

Forrás: Roland Berger Strategy Consultants, 2011

4. sz. melléklet: Az ATL kommunikációs csatornák alkalmazásának gyakorisága

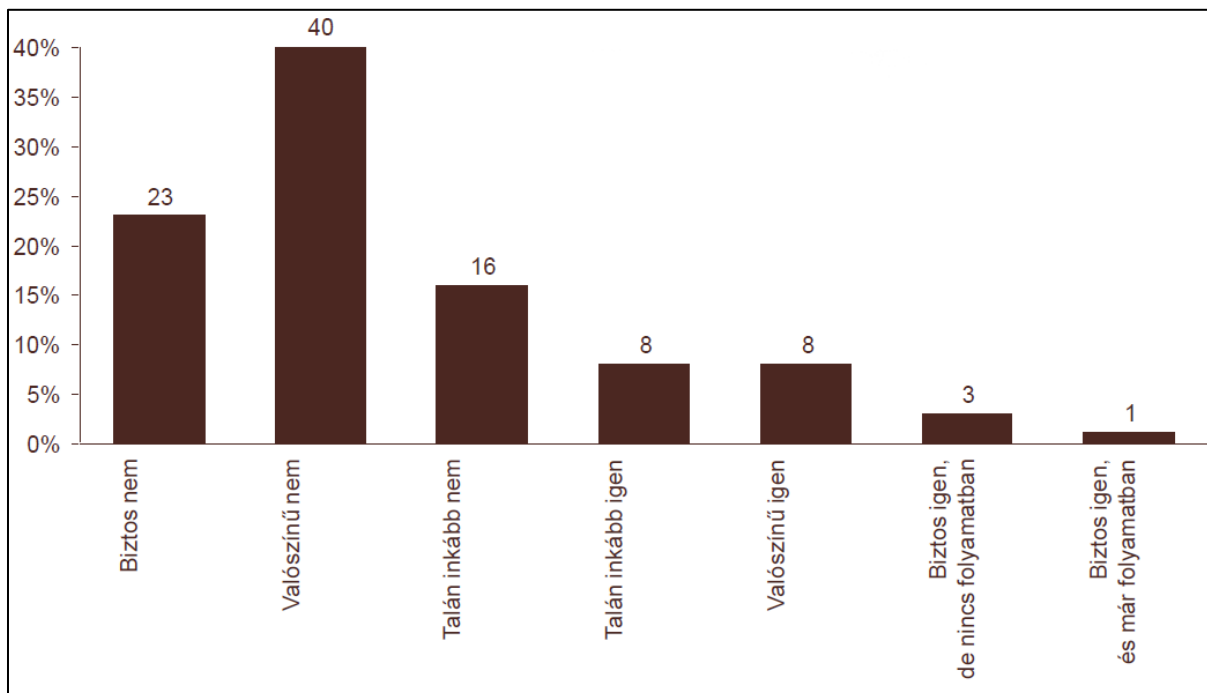
Forrás: Roland Berger Strategy Consultants, 2011

5. sz. melléklet: Mit hangsúlyozzon a bank, hogy meggyőzze a mikrovállalkozást?



Forrás: Xallis Consulting, 2011

6. sz. melléklet: Főbank-váltási hajlandóság a mikrovállalkozások körében



Forrás: Xallis Consulting, 2011