

## A kisvállalkozás-fejlesztés gazdaságtana

A vállalkozásfejlesztés eszközei

Kállay László

Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet

## Témák

- Beszámolók a vitákról
- Paradigmaváltás
- A fejlesztési politika eszközei
  - Pénzügyi eszközök

## Az előző előadás összefoglalója

- Vállalkozásfejlesztés: beavatkozás a piaci folyamatokba
- Méretgazdaságossági okok miatt nem vagy nem elég jól működő piacok
- Elsődleges tényező a viszonylagosan magas tranzakciós költség
- A fejlesztés nem pótolja a reformot

## Definíció: tanulságok

- Nincs általánosan érvényes definíció
- A méretgazdaságosság szerinti kritikus pont függ a
  - szemponttól (foglalkoztatás, pénzügy, ágazat, állami támogatás),
  - az ország általános teljesítményétől.
- A definíciók időben is változhatnak

## Az „eredmények”

- Az Egyesült Államok 1980 és 2000 között 167 milliárd dollárt költött összesen 156 fejlődő ország fejlesztésének finanszírozására, ezen országokban az egy főre eső GDP ugyanebben az időszakban 1076 dollárról 994 dollárra csökkent.
- 1951-ben egy ENSZ által delegált szakértői csoport arra a következtetésre jutott, hogy a szegény országok 2%-os gazdasági növekedésének fenntartásához 20 milliárd dollár segélyre lenne szükség. Csak az Egyesült Államok folyó áron 500 milliárd dollárt költött segélyekre az elmúlt 50 évben, ami mai áron számítva 2000 milliárd dollár (!).

## Műfaji meghatározások

- **Reform:** azok az intézkedések, amelyek a gazdaság működési keretfeltételeit meghatározó szabályok átalakítására irányulnak
- **Gazdasági stabilizáció:** azok az intézkedések, amelyek egy gazdaság megbomlott, gyorsan romló egyensúlyi állapotát igyekeznek megjavítani, helyreállítani.
- **Fejlesztési program** közvetlenül a vállalkozások számára nyújt szolgáltatásokat, vagy a szűkebb értelemben vett vállalkozói infrastruktúra kiépítésére, javítására irányul.

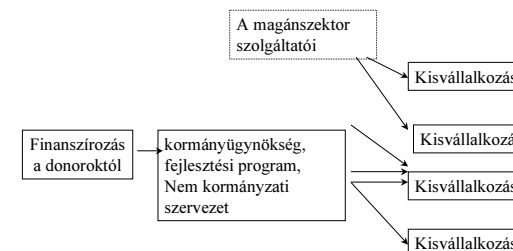
## Új megközelítés az Egyesült Államok fejlesztési politikájában

- A Millennium Challenge Account három év alatt fokozatosan (első év 1,7, második év 3,4, harmadik év 5 milliárd dollár) megnöveli az Egyesült Államok fejlesztési költségvetését, azonban a többletet csak olyan országok kaphatják, ahol az intézményi reformok előrehaladnak.

## Transzformációk és tranzakciók

	Transzformációs költség	Tranzakciós költség
A reláció jellege	Gazdasági egységeken belüli	Gazdasági egységek, vagy transzformációs fázisok közötti
Műveletek számára	rugalmas - csökkenő	rugalmatlan
A művelet méretére	növekvő	rugalmas csökkenő
Méretgazdaságosság	A transzformációk kis részekre bontása és a sorozatszám növelése	A tranzakciók méretének növelése
A hozam növelésének lehetősége	A sorozatszám növelésével	A tranzakció méretének növelésével
Jellemző területek	Termés, és szolgáltatás előállítás	Csere és működés: ●Kereskedés ●Hitelezés, pénzügyi műveletek ●Vállalkozás indítása és fenntartása

## Koncepció: Helyettesíteni a piacot

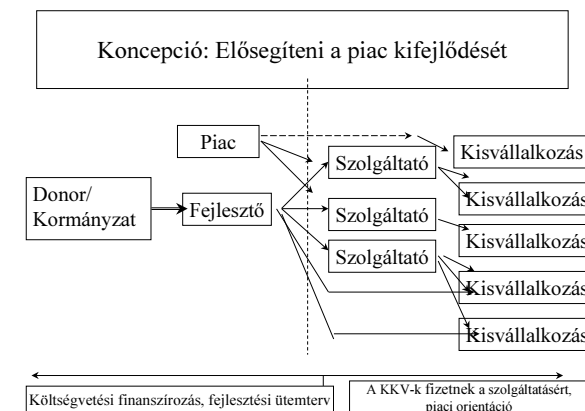


## A vállalkozásfejlesztő definíciója

- Olyan felelős gondolkodású ember, aki érzi, hogy tartozik a kisvállalkozásoknak...
- ...és ezt a tartozást a más pénzből szeretné megadni.

## A piachelyettesítés jellemzői

- Statikus megközelítés – érdemben nem számol fejlődés
- Folyamatos donorfüggőség - nem egyensúlyi rendszer
- Vagy kis volumen, vagy a folyamatosság hiánya
- Nincs érdemi gazdaságfejlesztési hatás



## A piacfejlesztés jellemzői

- Ideiglenes beavatkozás, számol a változás dinamikájával
- A donorffinanszírozás csökkenő mértékű, de emellett a program nőni is tud
- Hatására új piacok alakulnak ki, amelyek fejlesztés önjáróvá válnak

## 1. példa: könyvelés

- Rugalmatlan tranzakciós költség: a szaktudás megszerzése és fenntartása.
- Rossz válasz: bonyolult szabályozással magasan tartott költségek + támogatott szolgáltatás.
- Jó válasz: egyszerűsített szabályok + a szakosodást segítő piac.

## 2. példa: hitelezés

- Rugalmatlan tranzakciós költség: hitelbírálat, kockázatkezelés
- Rossz válasz: folyamatos költségtámogatás és forrásbiztosítás + monopolizált végrehajtás
- Jó válasz: csökkentett költségű, hatékony hitelbírálat és kockázatkezelés + verseny a végrehajtásban

## 3. példa: kiskereskedelem

- Rugalmatlan tranzakciós költség: beszerzés és logisztikai infrastruktúra.
- Rossz válasz: a magas költségek dotálása.
- Hálózattá szerveződés, közös beszerzés, logisztika és marketing.

## Példa: CBA élelmiszerkereskedelmi hálózat

- A kis boltok és hálózatok versenyhátránya a multinacionális cégek hálózatával szemben
- Beszerzés, logisztika, marketing
- A hálózatszervezés önálló piaccá válik
- Verseny a hálózatok piacán
- Hatékony vállalkozásfejlesztés állami részvétel nélkül

## Válaszok

- Specializáció
- Hálózatok, pl. (klaszterek vagy franchise)
- Hatékonyságnövelő eszközök (pl. információs technológia)
- Rugalmas egyszerű belső szervezet
- Növekedés. Nagyobb vállalattá válni.

## Kisvállalkozások finanszírozása - bevezetés

- A pénzügyi intézmények a nagy cégeket és a nagy összegű tranzakciókat szeretik. Mégis sok bank célozza meg a kisvállalkozásokat mint új piacot.
- Minél fejlettebb egy ország annál nagyobb a pénzpiacon jelen levő vállalkozások aránya.

## A probléma meghatározása

- A kisvállalkozások finanszírozásának tranzakciós költsége aránytalanul magas. A pénzügyi tranzakciók költségeinek van egy fix eleme, ami kisösszegű tranzakciók esetében az relatív költséget megemeli.
- A kisvállalkozások finanszírozása kockázatosabb. Többségük viszonylag új vállalkozás, kevésbé fejlett menedzsmentkapacitással, erősen kompetitív környezetben.

## A kisvállalkozások különbözőek 1

- Tőke
  - Kisebb tőkeintenzitás
- Piacok
  - Többet adnak el a lakosságnak,
  - kevesebbet a vállalkozásoknak,
  - még kevesebbet exportálnak

## A kisvállalkozások különbözőek 2

- Menedzsment kapacitás
  - Kevésbé fejlett, egyszerűbb szervezet
  - Személyfüggőbb
  - A tulajdonosok és a menedzserek gyakran ugyanazok
- Korlátozott tapasztalat külső finanszírozási források felhasználásában (nincs hiteltörténetük)

## Eltérő szerkezetű finanszírozási igény

- Több eszközalapú finanszírozás (lízings, tartós bérlet)
- Valamivel kevesebb adósságfinanszírozás (hitel)
- Sokkal kevesebb tőkefinanszírozás

## A kisvállalkozás pénzügyi definíciója

- Olyan cég, amelynek
  - Kicsi az árbevétele
  - Kicsi a tőkéje
  - Kis összegű finanszírozást igényel
- A többi definíció (például az alkalmazottak száma) gyakorlatilag érdektelen

## Példa: egy kereskedelmi vállalkozás

- Szabadidő és sportcikkék kis- és nagykereskedelme
- Növekedési tervek
- A külső finanszírozás szerkezete
  - Folyószámlahitel (15 M Ft)
  - Megújuló forgótőkehitel, készletfedezet mellett (30 M Ft)
  - Finanszírozási fedezet halasztott fizetésű számlákra (faktoring) (20 M Ft)

## A kicsi viszonylagos

- A „kicsi” fogalma a tranzakció típusától is függ
  - Tőkefinanszírozás (az EU-ban)
    - befektetési érték: 60 millió Ft
  - Kölcsön (Magyarországon)
    - Árbevétel 100 millió Ft
    - Kölcsönösszeg 10 millió Ft
  - Eszközalapú finanszírozás (pénzügyi lízing)
    - Néhány milliós tranzakciók

## Hitelek állománya (Mrd Ft)

Méret	1999. 12.31.	2000. 03.31.	2000. 06.30.	2000. 09.30.	2000. 12.31.
Mikro	112,7	130,1	148,0	147,1	210,7
Kis	110,6	154,0	221,0	223,4	264,9
Közép	237,7	298,0	327,0	344,6	428,5

## Becslés a hitelpiacról

Méret-kategória	Átlagos hiteligény millió forint	Hiteligénylők száma (1000 fő)	Hiteligény összege (Mrd Ft)
0	0,2	59,9	12
Mikro	5	52,2	261
Kis	20	3,5	70
Közép	100	0,9	91
Összesen	-	116,5	343
Ebből mikrohitel	-	112,1	273

## Kisvállalkozások a sor végén?

- A fejlett országok jól működő pénzpiacain a vállalkozások 10-15%-a nem jut külső finanszírozási forráshoz.
- Az átmeneti gazdaságú országokban ez az arány 80-90%.
  - Többségük még meg sem próbált hitelt felvenni.
  - Magyarországon a vállalkozások legnagyobb része 1-3 millió hitelt keres.

## Működésük során bankhitelhez jutott vállalkozások aránya

Méretkategória	Arány (%)
Alkalmazott nélküli	7,3
Mikrovállalkozás	19,3
Kisvállalkozás	38,9
Közepes vállalkozás	60,7
<b>Súlyozott átlag</b>	<b>12,7</b>

## A kisvállalkozások finanszírozásának kilátásai

- Magyarországon a pénzügyi közvetítés aránya 50%-os, a fejlett országokban 100% feletti.
- A kisvállalkozások igénye a pénzügyi szolgáltatások iránt nőni fog.
- A hitelméret csökkenése nem valószínű
- A kisvállalkozások mint piac a pénzintézeteknek középtávú lehetőséget jelentenek.

## Válaszok a kisvállalkozások finanszírozásának problémájára

- Olcsóbb szolgáltatások
- A világban sok millió kisvállalkozást szolgálnak ki alacsony költséggel és hatékonyan működő pénzügyi szervezetek
- Hatékonyabb szolgáltatások
- Az alacsonyabb relatív tranzakciós költségek több vállalkozást tesznek elérhetővé

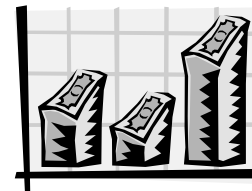
## Pontozásos értékelés (scoring)

- A fejlett országokban általánosan használt módszer nagy számú kisvállalkozás finanszírozására
  - Az ügyfelek kiválasztása standardizált módszerekkel
  - Gyors eljárások
  - Statisztikai elemzésre épül
- Akkor működik jól, ha a hitelígénylőről megbízható információ van

## A kisvállalkozások finanszírozása mint gazdaságfejlesztés

- A finanszírozás a kisvállalkozás-fejlesztési programok legfontosabb eleme (mikrohitelezés)
- Két megközelítés
  - Olcsó szolgáltatás (alacsony kamatozású hitelek)
  - Növekedés finanszírozása (piaci áron megfizetett pénzügyi szolgáltatások)
- A sikeres mikrohitel-programok új piaci szegmenseket építenek ki.

## Az új típusú mikrohitelezés elvei



## A hitel és a képzés megfelelő aránya

- Az egyik a másik nélkül hatástalan lehet.
- A “megfelelő” arány nagyon fontos; a vállalkozóknak csak azokat az információkat kell megadni, ami ott és akkor lényeges.
- A képzés elemei: tanfolyamok, és helyszíni személyes találkozások.

## Fokozatosság az összegek és a feltételek tekintetében 1

- Kis kezdeti hitelösszeg (jellemzően néhány száz dollár).
- Kezdetben rövid visszafizetési határidő (1-4 hónap).
- Mindkettő fokozatosan növekszik a későbbiekben.
- Alapelv: a hitel felhasználását a gyakorlatban lehet megtanulni, a fokozatosan növekvő hitelösszeg és futamidő egyben tanulási folyamat is.

## Fokozatosság az összegek és a feltételek tekintetében 2

- A pénzügyi szolgáltatás, amit a mikrofinanszírozási szervezet ad nem egyszeri kölcsön, hanem egy hitelezési folyamat.
- A fizetőképesség alapján folyamatos hozzáférést kell biztosítani a hitel következő fokozataihoz.
- Kezdetben forgótőke, később, amikor a külső forrás felhasználásának szabályait már elsajátítja a vállalkozó párhuzamosan állóeszköz-finanszírozás is.

## A garanciafogalom kreatív alkalmazása

- Egymásért garanciát vállaló csoportok alakítása, amelyekben a garanciavállalás részben erkölcsi kényszert jelent.
- Az ügyfél lehetőségeihez és helyzetéhez alkalmazkodva kell meghatározni a hitelfedezetet.
- A banki értelemben nem “valóságos” garanciát részben a visszafizetés motivációival és ösztönzéssel kell helyettesíteni.

## “Mozgékony” tranzakciók

- A mikrovállalkozók akár uszorakamatot is fizetnek az uszorásoknak, ha a hitel kellően rugalmas, vagyis gyorsan hozzáférhető, az összeg és a futamidő az igényekhez alkalmazkodik.
- A programnak legalább annyira érzékenynek kell lennie a tranzakciós költségekre (főleg az időre), mint a vállalkozónak; biztosítani kell az egy-két napos hitelbírálattal és -folyósítás feltételeit, valamint az ügyfél igényeinek megfelelő futamidőt.

## A legfontosabb mutató: a fizetési késedelem 1

- A késedelmes fizetések egyetlen elfogadható aránya: 0%, bármilyen más arány csak az elfogadhatatlanság fokozatait jelenti.
- A késedelmes fizetés miatt sohasem az adós hibás, ha a feltételek, a motiváció és a folyósítási döntés megfelelő, akkor az adós visszafizeti a hitelt.

## A legfontosabb mutató: a fizetési késedelem 2

- A késedelmes fizetés okai mindig az intézményi hiányosságokban rejlenek.
- A késedelmes fizetés: a tanulás eszköze; a mikrofinanszírozó szervezet számára fontos tanulságok adódnak abból, hogy mely ügyfelek és miért nem tudták visszafizetni a hitelt.

## A legfontosabb mutató: a fizetési késedelem 3

- Az intézményfejlesztés célja: olyan környezet kialakítása, ahol a nem fizetés nem reális lehetőség.

## Nem támogatott kamatok 1

- Az adósok üzletemberként és nem szegény emberként való kezelése a paternalizmus helyére a méltóság tiszteletét állítja, és ezzel esélyt ad arra, hogy valóságos fejlődés alakuljon ki.
- Az ügyfelek hajlandók és képesek arra, hogy megfizessék saját fejlődésük költségeit.
- Az ügyfelek hozzászoknak a magasabb kamatokhoz.

## Nem támogatott kamatok 2

- Az ügyfelek nem akarják, hogy az “ó” programjuk megszűnjön még akkor sem, ha a donorok már nem finanszírozzák tovább.
- Az ügyfelek tudják, hogy az igénybevett szolgáltatások megfizetésével minőséget is megkövetelhetnek.
- A támogatott hitelforrások erősen korlátozottak, a nem támogatottak nem azok.

### Nem támogatott kamatok 3

- Csak a nem támogatott kamatok esetében lehet a működési és a pénzügyi fenntarthatóságot biztosítani.
- A mikrohitelzettek tudják, hogy miközben a kamatkiadás csak a működési költségeik kis részét teszi ki a kamatbevétel létfeltétele annak a kisvállalkozás-támogatási programnak, amely segíti az ő folyamatos fejlődésüket.

### Nem támogatott kamatok 4

- A mikrovállalkozó számára nem az egyszeri kölcsön a fontos, hanem egy hitelkeret, ezért hajlandó nem támogatott kamatot fizetni, hogy fenntartsa program folyamatos működését.

### Önfenntartás

- A kezdeti segítség után fokozatosan valósul meg.
- 1. Szakasz: működési önfenntartás - a kamatbevételek fedezik a működési költségeket.
- 2. Szakasz: pénzügyi önfenntartás - a kamatbevételek fedezik a pénzalapok költségeit, az inflációt, a leértékelést is.

### Működési önfenntartás

$$\text{Működési fenntarthatóság} = \frac{\text{Működési bevételek}}{\text{Működési kiadások} + \text{Rossz hitelek}}$$

### Pénzügyi fenntarthatóság

$$\text{Pénzügyi fenntarthatóság} = \frac{\text{Működési bevételek}}{\text{Működési kiadások} + \text{rossz hitelek} + \text{források költsége}}$$

### A nagy volumen elérésének fontossága

- A kis méretű mikrovállalkozási program önellentmondás, mivel a mikrovállalkozások nagy száma miatt a kiszolgálandó ügyfélkör is nagy
- A megfelelő volumen elérése után nincs többé szükség pilot projektekre, a mikrohitelzés a pénzpiac részeként működik.

### Total Quality Management

- A program növekedése, kockázata elkerülhetetlenné teszi a TQM alkalmazását, mert nagy számú döntés és hitel kezelése csak így van mód a hibák és a veszteség minimalizálására
- Megvalósítása hálózati keretek között a leghatékonyabb
- A programok lényegi elemévé válik, ha az alkalmazott módszerek már kialakultak és az ügyfélkör növekszik

### Technikai segítség

- A kisvállalkozások versenyképessége döntően azon múlik, hogyan tudnak reagálni a méretgazdaságossági hátrányokra

### Vitakérdések

- Miért jobb a piachelyettesítő megközelítés?
- Miért jobb a piacfejlesztő megközelítés?
- Melyik megközelítés jobb, és miért?
- Mi az oka annak, hogy jelentősen el térnek egymástól a minimális tranzakciók méretei?