

**POLLÁKNÉ DR. CSÁSZÁR EDIT\***

**A VÁLLALATI PÉNZFOLYAMATOK  
MENEDZSELÉSÉNEK VÁLTOZÁSAI ÉS  
SAJÁTOSÁGAI A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATI  
SZFÉRÁBAN – IT-ÖSSZEFÜGGÉSEK ÉS AZ EU-  
CSATLAKOZÁS HATÁSAI –**

**A VÁLLALATI KÖRNYEZET VÁLTOZÁSAI**

A vállalati környezet tág kategória. Változásai több tényezőre vezethetők vissza, azok bonyolult kölcsönhatásainak eredményeképpen jönnek létre. *Az elmúlt időszakban – szoros összefüggésben az Európai Unióhoz történt csatlakozásunkkal – szignifikáns változások következtek be szabályozási oldalról. Az Európai Bizottság tavaly májusban nyilvánosságra hozott – 2005. január 1-jétől kötelezően bevezetendő – ajánlása a mikro-, kis-, és középvállalkozások kategorizálását érintette. Új elemet jelentettek a 2004. évi adóváltozások is. Kedvezően hatott a kkv szektorra például a társasági adó csökkentése, vagy az, hogy a kisvállalkozások beruházási adóalap kedvezménye növekedett, az iparűzési adóból levonhatóvá vált a befektetett pénzügyi eszközök és kamatbevételek ötven százaléka, az eva-határt megemelték, a veszteség korlátlan ideig elhatárolható, az ötven év feletti munkanélküliek, illetve a gyesről visszatérők után nem kell egészségügyi járulékot fizetni. Természetesen negatív hatások is adódtak, úgy mint a nulla kulcsos áfa megszűnése, a 12%-os áfa 15%-ra történő emelése, a munkavállalói egészségügyi járulék – ápolási hozzájárulás következtében történő – növekedése, a rehabilitációs hozzájárulás emelkedése, a járulékalap kiszélesítése, vagy bizonyos szja-kedvezmények megszüntetése, hogy csak néhány példát említsünk. E pozitív és negatív hatások eredőjeként jöttek létre összességükben a szabályozási környezet módosulásából adódó hatások.*

---

\* BGF Külkereskedelmi Főiskolai Kar, Nemzetközi Pénzügyek Int. Tanszék, főiskolai docens, egyetemi doktor. A jelen cikk a Budapesti Gazdasági Főiskola által 2004. november 4–5-én, a Magyar Tudomány Napja alkalmából rendezett, „Tudástranszfer és információs társadalom” c. konferencián elhangzott előadás szerkesztett változata.

*Az Európai Unióhoz történt csatlakozásunk ugyanakkor változásokat eredményezett a mikro-, kis- és középvállalkozások piaci környezetében is. Ezek hatása sem lebecsülendő. Az Economist Intelligence Unit (EIU) által közzétett felmérés szerint<sup>1</sup> a magyarországi kkv-vezetők optimisták az EU csatlakozás által kínált lehetőségeket illetően. (A következő három évet tekintve 77%-uk a bevételek növekedésére számít, és csak 9%-uk prognosztizál visszaesést.) Ugyanakkor érdemes megemlíteni, hogy – az EIU szerint – a kisvállalkozások jelentős részének – az egységes piacon történő helytállást illetően – semmilyen stratégiája sincs. Ez mélyen elgondolkodtató. A piaci verseny ugyanis erősödött. Ezt mind a vállalatok, mind az irányító szervek jól érzékelték. Nem véletlen hirdetett meg piacra jutási támogatást például az Informatikai és Hírközlési Minisztérium. (A 200 millió forint keretösszegű pályázat<sup>2</sup> a távközlési és informatikai szolgáltatások területén működő kkv-k piacra történő bejutását hivatott megkönnyíteni a piacra jutási projekthez történő vissza nem térítendő támogatás folyósítása révén.)*

A piaci folyamatokat jól jellemzi a konjunktúra-indexek alakulása (1. ábra).

Az Ecostat 2004. júliusi felmérése szerint<sup>3</sup>: „...a kis- és középvállalkozási konjunktúraindex 54 százalékra emelkedett. A hazai tulajdonú vállalkozások üzleti bizalmi mutatója tavaly augusztus óta szinte töretlenül javul. A bizalmi index most 14 százalékponttal haladta meg a depressziós időszak mélypontját. Saját vállalkozásuk jövőbeni helyzetét a kkv-k kedvezőbben ítélik meg, mint egy hónappal. A következő fél évben a cégek 45%-a vár javulást gazdálkodási feltételeiben, egyharmaduk változatlan körülményekkel számol. A felmérés szerint a középvállalkozások 31%-a lát esélyt arra, hogy a hazánkba települt multinacionális vállalatok valamelyikének beszállítója legyen, vagy valamilyen szinten és formában azokkal tartós együttműködést alakítson ki.”

A gazdasági versenyképesség operatív program (gvop) keretében<sup>4</sup> 43,42 milliárd forint szolgálja a kis- és középvállalkozások fejlesztésének pályázati támogatását az elkövetkezendő három év során. A lehetőség publicitásának növelése érdekében a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium reklám kampányt is folytatott, amelyet a nemzetközi hírű Saatchi and Saatchi ügynökség bonyolított le. Ez arra utal, hogy a versenyképesség növelésének fontosságával a piaci szereplők egyaránt tisztában vannak.

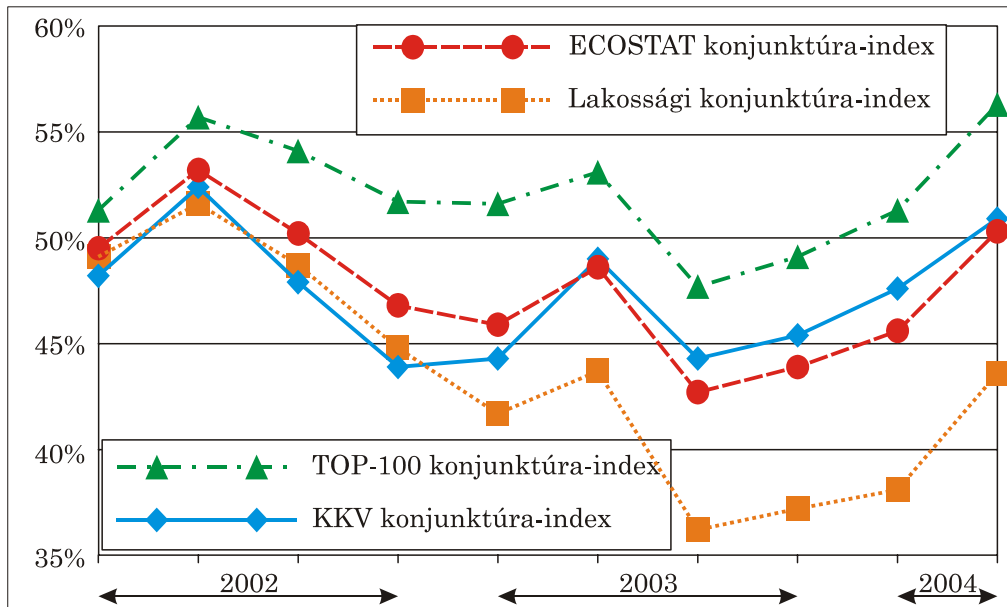
A vállalati környezet változékonysága nem újdonság, hogy mégis érdemes foglalkozni a kérdéssel, az e változások intenzitásának, szélességének és mélységének növekedésével magyarázható. Láthattuk, hogy mind szabályozási oldalról, mind a piaci tényezők oldaláról fellépő hatások eredőit alkotják azt a bonyolult közeget, amelyben mikro-, kis- és középvállalkozásoknak működniük kell. Fókuszáljunk most e működés pénzügyi oldalára, emeljük ki annak egyes elemeit.

<sup>1</sup> Világgazdaság 2004. június 24. (7. old.)

<sup>2</sup> Világgazdaság 2004. január 26. (5. old.)

<sup>3</sup> Világgazdaság 2004. augusztus 2. (5. old.)

<sup>4</sup> Világgazdaság 2004. január 5. (2. old.)



1. ábra

Az ECOSTAT konjunktúra-index és összetevői, 2002–2004<sup>1</sup>

## A VÁLLALATI PÉNZFOLYAMATOK MENEDZSELÉSE

Meglepő állandóságot mutat ebben a változó környezetben a vállalati treasury munka. Sem annak lényege, sem annak fő funkciói nem változtak. (A megvalósítás módja igen, de erre majd később még visszatérünk.) Melyek a vállalati treasury – klasszikus értelemben vett – főbb területei? Ezek:

- pénzfolyamatok menedzselése (cash management);
- bankkapcsolatok menedzselése (managing bank relationship);
- vállalati adósság menedzselés (debt management);
- devizakockázatok menedzselése (FX management);
- opciós ügyletek (currency options);
- határidős ügyletek (financial futures);
- adózási megfontolások (taxation considerations).

Mindezen funkciók együttes gyakorlásának legfőbb célja a vállalati pénzfolyamatok harmonizálása, az üzletpolitikai célkitűzésekben foglalt kockázati szinttel egyeztetett hozamkövetelmények elérése. A vállalati treasury eredményes működése – végső soron – hozzájárul a versenyképesség fokozásához, a vállalati tőkehatékonyság növeléséhez. Ez tehát a kulcskérdés.

Jelenleg folyik a kvv-szektor tőkehatékonyságának felmérésére irányuló kutatás, így ennek eredményeiről még nem számolhatunk be, de érdemes hivatkozni a Ro-

<sup>1</sup> Forrás: <http://www.ecostat.hu/kiadvanyok/konjunktura>.

land Berger (RB) nemzetközi tanácsadó cég által – a legnagyobb uniós cégek bevonásával elvégzett és – már publikált ez irányú kutatás eredményeire. E szerint: „...akár 400 milliárd eurónyi tőke is felszabadítható lenne a legnagyobb európai cégek gazdasági hatékonyságának növelésével, ami javítaná a versenyképességet és új növekedési lehetőségeket kínálna – áll a hét iparág 213 vállalatát felölelő tanulmányban. A vizsgálatba bevont cégekben lekötött tőke mintegy 1500 milliárd euró volt.” Ezek szerint a legnagyobb uniós cégek hatékonyságán is van mit javítani, hiszen – a felmérés tanúsága szerint – a tőke ötöde kihasználatlan még az Európai Unióban is. Talán nem elhamarkodott a következtetés, hogy Magyarországon sem lehet sokkal rózsásabb a helyzet, kiváltképp nem az a mikro-, kis-, és középvállalati szférában. Hangsúlyoznunk kell azonban, hogy az erre vonatkozó kutatás eredményei még nem ismertek.

*A vállalati pénzfolyamatok – a versenyképesség fokozása és a tőkehatékonyság növelése érdekében történő – harmonizálása feltételezi a vállalati treasury egyes területeinek összehangolt működését.* Ennek részletes áttekintése fölöttébb izgalmas feladat volna, ám meghaladja jelen lehetőségeinket, ezért engedjék meg, hogy a továbbiakban némi egyszerűsítéssel éljünk: kiemeljünk egynémely funkciót és azokon keresztül mutassuk be célterületünk – a kkv szektornak a vállalati pénzfolyamatok menedzselése terén mutatott – egyes sajátosságait. Szót kívánunk ejteni azokról a változásokról is, amelyek az általunk kiemelt treasury területeken bekövetkeztek, és amelyeket, nem kis részben, az Európai Unióhoz történt csatlakozás indukált.

## **SAJÁTOSÁGOK ÉS VÁLTOZÁSOK A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATI SEKTOR VÁLLALATI PÉNZFOLYAMATAINAK MENEDZSELÉSE TERÉN**

Induljunk ki az alapokból. A vállalati pénzfolyamatok menedzselésének (cash management) feladata nem más, mint likvid források tervezése, biztosítása, menedzselése, valamint az ezekkel kapcsolatos monitoring tevékenység ellátása. Mindez a vállalat stratégiai célkitűzéseivel összhangban kell hogy megvalósuljon, a potenciális veszteségek és a kockázat csökkentése révén a nettó profit növekedését eredményezve. A vállalati pénzfolyamatok menedzselésének funkciói a következőkben határozhatók meg:

- a fizetőképesség biztosítása és fenntartása, az esedékes fizetési kötelezettségek teljesítésének lehetősége érdekében;
- a finanszírozási igények előrejelzése és meghatározása, a hiányok és a kamatköltségek redukálása;
- a források menedzselése, annak érdekében, hogy a szükséges alapok megfelelő időben, megfelelő helyen, megfelelő valutában és elfogadható költségek mellett rendelkezésre álljanak;
- a folyószámla egyenleg menedzselése, az átmenetileg felesleges pénzeszközök befektetése, a minimálisan szükséges egyenleg szintjének meghatározása és optimalizálása;
- a bankköltségek redukálása;

---

<sup>1</sup> Világgazdaság 2004. június 15. (10. old.)

- a banki forint és deviza tranzakciós költségek olyan alacsonyan tartása, amennyire csak lehetséges;
- a szállítói- és vevőhitelek kontrolálása, a behajtási periódus ellenőrzése, a vevők fizetési késedelmének csökkentése;
- adókimélő finanszírozási módok alkalmazása révén az adóalapok csökkentése;
- az adózás utáni eredmény maximalizálása.

Hogyan működik mindez a gyakorlatban? Milyen sajátosságok érvényesülnek a kkv szektorban? Nézzük meg az egyes kiemelt funkciókat közelebbről!

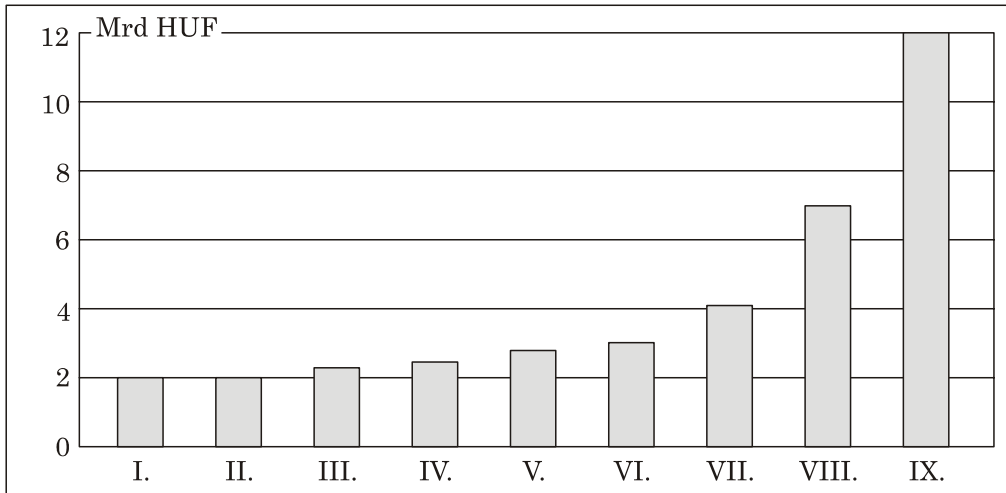
### **A FIZETŐKÉPESSÉG FENNTARTÁSA ÉS BIZTOSÍTÁSA, LIKVIDITÁS-MENEDZSELÉS**

*A fizetőképesség fenntartása és biztosítása, a likviditás menedzselés terén gyakran találkozunk problémákkal a jelzett vállalati körben. Ennek számos oka van. A legfőbb gondot az jelenti, hogy kkv-k egy része alultőkésített, ami a kívánatosnál alacsonyabb forgótőke szintet eredményez, likviditási gondokhoz vezet.* Egyebek közt, az ez irányú feszültségeket volt hivatott oldani a 2002 márciusában bevezetett Széchenyi vállalkozói hitelkártya. Ez a konstrukció az elmúlt év folyamán rendkívüli népszerűsége miatt a mikro-, kis-, és középvállalkozók körében. A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara szerint<sup>1</sup> a vállalkozók – e hitelterméket a többi banktermékkel összehasonlítva – előnyösnek ítélték, jónak tartották annak standardizált voltát. Ez utóbbi a gyakorlatban azt eredményezte, hogy a bankok nem kérték üzleti tervet és egyéb – a vállalkozók számára bonyolultnak tűnő – számításokat. Előnyként értékelték a Széchenyi-kártya ingatlan fedezet mentességét, ami azt jelentette, hogy csupán a készfizető kezes nyilatkozatára volt szükség. Pozitívumnak tartották a szóban forgó hiteltermék rugalmas voltát. Ez egyrészt annak struktúrájából, rulírozó jellegéből adódott, másrészt az egyszerűsített és ezáltal gyorsabbá váló banki ügyintézésből fakadt. Összességében véve, ez egy gyors pénzhez jutási lehetőséget teremtett a kkv szféra likviditási gondokkal küszködő vállalkozásai számára.

Ezért volt nagyon pozitív lépésnek tekinthető, a Széchenyi-kártya maximális hitelkeret összegének – 2004. július 1-től – ötmillió forintról tízmillió forintra történő emelése. Ez a finanszírozási konstrukció ugyanis – a probléma kezelése szempontjából – fontos eszközt jelentett, és jelent mind a mai napig az érintett vállalkozások számára. Minthogy egyidejűleg a Széchenyi-kártya használatával kapcsolatos egyes feltételek is javultak, igénybe vétele nem jelentett aránytalan terhet a vállalkozások számára. Népszerűségének növekedését jól tükrözi ezt az a tény, hogy a könnyítést követő három hónap alatt 11 milliárd forintot meghaladó hitelt helyeztek ki ebben a konstrukcióban.<sup>2</sup> Ugyanebben az időszakban több mint négyezer vállalkozó igényelt kártyát, és egy kártyára jutó hitelállomány értéke csaknem 3,8 millió forint. A konstrukció megalkotói nemcsak sikeresen reagáltak a szektor igényeire, de a piac egyéb szereplőinek együttműködését is megnyerték. Bizonyítja ezt az a tény is, hogy a Széchenyi-kártya kibocsátásában résztvevő bankok szintén sikeresnek nyilvánították ezt a programot.

<sup>1</sup> Világgazdaság 2004. szeptember 9. (12. old.)

<sup>2</sup> Világgazdaság 2004. október 15. (5. old.)



2. ábra

*A Széchenyi-kártya konstrukcióban kihelyezett hitelállomány alakulása, 2004. január-szeptember (Mrd Ft)<sup>1</sup>*

Ehhez a kérdéskörhöz tartozik az is, hogy a gazdasági tárca – az elérhetőséget javítandó – bővítette a Lánchíd faktoring programban részt vevő szervezetek számát. A 2003 szeptemberében meghirdetett programhoz húsz pénzügyi szolgáltató csatlakozott, rugalmas, rövid távú finanszírozási lehetőséget biztosítva a mikro- kis-, és középvállalkozások számára. Ez utóbbiaknak, a szolgáltatás igénybe vétele esetén, – maximum 90 napos számláikat faktoráltatva – egy év alatt legfeljebb 3 millió forint értékű<sup>2</sup> – évi 5%-os – kamattámogatás igénybe vételére volt, és van lehetőségük. A konstrukció tehát nemcsak azért előnyös, mert javíthatja a jelzett szektor rövid távú forráshoz jutásának lehetőségeit, hanem azért is, mert költség oldalról hatva, más szempontból is előnyösen befolyásolja gazdálkodásukat.

## **A FINANSZÍROZÁSI IGÉNYEK ELŐREJELZÉSE ÉS MEGHATÁROZÁSA**

*A finanszírozási igények előrejelzése és meghatározása* – éppen az esetlegesen felmerülő likviditási gondok miatt – kiemelkedően fontos feladat. A szektor, különösen annak a mikro- és kisvállalkozásokat felölelő szegmense érdekes sajátosságokat mutat ezen a téren.

Egyrészt általában nem ismerik fel ennek a kérdésnek a fontosságát, másrészt nem rendelkeznek ezeknek a feladatoknak az ellátására képes megfelelő képzettségű pénzügyi szakemberrel. Nincs kialakult tervezési metodikájuk, előrejelzési rendszereik, nem működtetnek controlling rendszereket. A pénzügyi feladatok ellátása „jolly joker” típusú munkatársakra és a könyvelőkre van bízva. Tanácsadó-

<sup>1</sup> Forrás: Világgazdaság 2004. október 15. (5. old.).

<sup>2</sup> Világgazdaság 2004. június 24. (10. old.)

kat nem alkalmaznak, részben annak – lehetőségeiket meghaladó – anyagi terhei, részben a probléma felismerésének hiánya miatt.

Mindez aláhúzza a képzés és a tájékoztatás jelentőségét.

## A FORRÁSOK MENEDZSELÉSE

A források menedzselése összefügg az előzőekben jelzett feladatokkal, a finanszírozási igények előrejelzésével és meghatározásával. A sajátosságok itt is a szektor lényegéből, alapvető jellemzőiből fakadnak: legtöbb esetben pusztán a *hiány menedzseléséről van szó, nem pedig a tőkehiánnyal és tőkefelesleggel jellemezhető periódusok váltakozásának megfelelő pénzügyi folyamatok menedzseléséről*. A szemlélet alapvetően rövid távú, minthogy az esetlegesen keletkező feszültségek is azok. A megfelelő források felkutatása és bevonása nem könnyű, mert – banki szemszögből nézve – a potenciális hitel igénylők magas kockázatot hordoznak, és nem feltétlen tekinthetők hitelképesnek. Ezért van nagy jelentősége a szektorba áramló, különféle módon támogatott, illetve garanciákkal fedezett hiteleknek.

A gazdasági tárca 2003 márciusában hirdette meg az Európa Technológiai Felzárkóztatási Beruházási Hitelprogramot (röviden: Európa-hitelt). Ennek keretében a kis- és középvállalkozások euró alapú hitelhez jutnak – maximum 500 millió forint erejéig – anélkül, hogy árfolyam kockázatot kellene vállalniuk. A bankok számára ugyanis – az MFB által refinanszírozott – hitellel kapcsolatos árfolyam ingadozásból adódó különbözetet az állam téríti meg.

A nemzeti fejlesztési terv (NFT) gazdasági versenyképesség operatív programjának (GVOP) intézkedései és pályázatai nemcsak a kkv-szektor Európai Unióba történő sikeres beilleszkedésének segítését szolgálják, hanem a szféra fenntartható növekedésének is alapot próbálnak teremteni. Ennek révén 2004-ben 14-15 ezer vállalkozás juthat támogatáshoz és valósíthat meg mintegy 240-270 milliárd forint értékű beruházást<sup>1</sup>. A következő három évben a támogatások tervezett értéke 43,42 milliárd forint<sup>2</sup>.

A kiemelt célok a következők:

- a kkv-k műszaki-technológiai hátterének fejlesztése  
összkerete: 31,48 milliárd forint
- a vállalkozói kultúra fejlesztése  
összkerete: 4,07 milliárd forint
- az együttműködés fejlesztése a vállalkozói szektorban  
összkerete: 7,87 milliárd forint

A Gazdasági és Közlekedésügyi Minisztérium (GKM) a kis- és középvállalkozások számára hét pályázatot hirdetett meg az idén, 10,052 milliárd forintos támogatási kerettel. Tekintve, hogy az EU-feltételek szerinti árbevétel-, illetve mérlegfőösszeg-plafont vették figyelembe, bővült a potenciális igénybe vevők köre<sup>3</sup>. A meghirdetett pályázatok közül öt uniós társfinanszírozású, a fennmaradó kettőt pedig a Széchenyi vállalkozásfejlesztési program (SZVP) keretén belül írták ki. Nőtték a pályázható kertes, a fejlesztési támogatás összegén felül – a számlával igazolt költségeknek

<sup>1</sup> Világgazdaság 2003. december 5. (9. old.)

<sup>2</sup> Világgazdaság 2004. január 5. (1. és 3. old.)

<sup>3</sup> Világgazdaság 2004. január 19. (10. old.)

megfelelő értékű összeg, de maximum 100 millió forint – automatikusan igénybe vehető a pályázat készítés költségeire. Egységessé vált a támogatás felső határa. Ennek értékét a projekt költségének 50%-ában maximálták. Továbbra is kizáró ok a negatív saját tőke, az azonban, hogy az elmúlt két év valamelyikében a kérelmező gazdálkodása negatív eredményt hozott, már nem az. A pályázatok további részleteiről az 1. táblázat nyújt tájékoztatást.

1. táblázat  
2004. évi kkv-pályázatok, millió forintban<sup>1</sup>

	Megnevezés	Támogatási	
		keret	maximum
GVOP	Kkv-k műszaki-technológiai háttérének fejlesztése	6 400	25
	Korszerű menedzsmentrendszer és -technikák támogatása	956	1,4
	Emelt szintű szakmaspecifikus tanácsadás nyújtása kkv-knak	477	2
	Kkv-k közötti együttműködés szervezésének támogatása	239	5
	Együttműködő vállalkozások közös beruházása	1 600	60
SZVP	Háziorvosi működési jog megvásárlása	30	*
	Kkv-k internetes megjelenése	50	0,3

Fontos szempont a hosszú távú szemlélet erősítése, a kutatás, a műszaki fejlesztés ösztönzése, az innovatív kkv-k támogatása, mert hazánkban – a Magyarországi Innovációs Szövetség tanulmánya szerint<sup>2</sup> – a vállalkozások háromnegyede az innováció szempontjából inaktív. Az Európai Unióhoz történt csatlakozásunk ezen a téren is megkövetelné a felzárkózást. Az Európai Kutatási Térség integrációja és megerősítése érdekében született meg az EU 6. kutatás-fejlesztési keretprogramja, amely a kis- és középvállalatok számára kínál támogatási lehetőséget. „A közösségi program tervezett költségvetése 75 millió euró. Ennek keretén belül kimondottan kooperatív kutatási projektek támogathatók. A pályázati felhívásra az amsterdami szerződés 163. cikkelyének alapján minden tudományos és technológiai területen lehet pályázni.”<sup>3</sup>

Időközben a GKM-ben elkészült egy széleskörű társadalmi egyeztetésre váró dokumentum: a kis- és középvállalkozás-fejlesztés hosszú távú stratégiája. Ebben a kkv-k versenyképességének növelése érdekében a vállalkozásösztönző környezet kialakítását, a forráshoz jutás megkönnyítését, valamint a versenyképesség javulását eredményező fejlesztések, az innováció és az információtechnológia által nyújtott lehetőségek kihasználásának ösztönzését tűzték ki célul<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Forrás: Világgazdaság 2004. január 19. (10. old.).

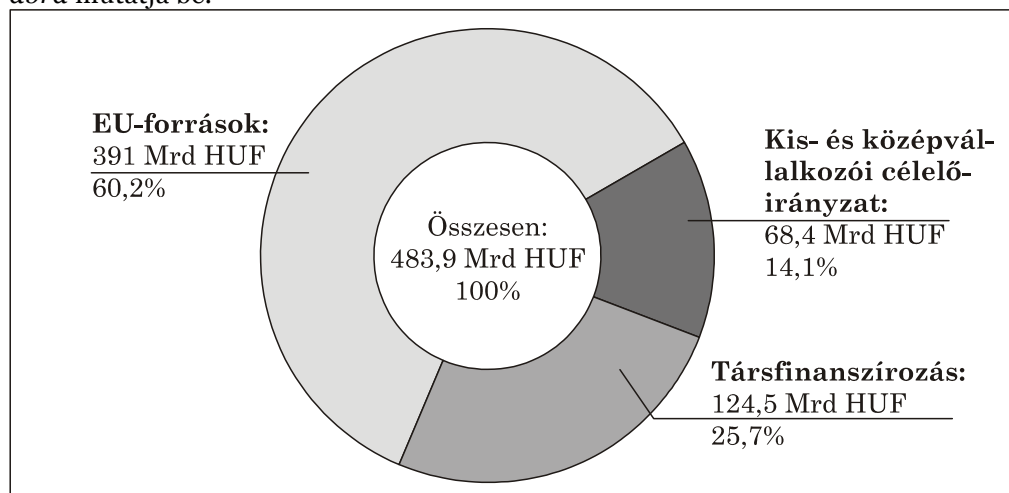
<sup>2</sup> Világgazdaság 2004. július 12. (5. old.)

<sup>3</sup> Világgazdaság 2004. október 8. (14. old.)

<sup>4</sup> Világgazdaság 2004. október 14. (5. old.)



A 2004 és 2013 közötti periódusra összeállított pénzügyi terv főbb elemeit a 3. ábra mutatja be.



3. ábra

*Források a kkv szektor hosszú távú fejlesztésének stratégiájában (2004-2013 között, 2004-es árakon, megoszlás szerint, milliárd forint)<sup>1</sup>*

A források döntő hányada 2007 után áll majd rendelkezésre, összességében véve – 2004-es árakon számolva – 483,9 milliárd forint segíti majd a kis- és középvállalatok hosszú távú fejlesztését.

## A BANKKAPCSOLATOK MENEDZSELÉSE

A vállalati treasury következő három feladata: a folyószámla egyenlegének, a kamatoknak és egyéb bankköltségeknek a kezelése, a *bankkapcsolatok menedzselése* kérdéskörébe tartozik. Ha a sajátosságokat és az elmúlt időszakban kimutatható tendenciákat, változásokat ebből a szempontból vizsgáljuk, megállapíthatjuk, hogy a hitelintézetek egyre élesebb versenyt folytatnak a mikro-, kis- és középvállalati ügyfelekért. *A verseny élesedése elsősorban a banktermékek kínálatának növekedésében érhető tetten.* A bővülő kínálat két forrásból fakad: egyrészt a növekvő számú támogatott hitelhez kidolgozott újabb és újabb termékekből, másrészt a kis- és középvállalkozó ügyfelek speciális igényeit kielégíteni hivatott termékekből. Az elsöre – éven belüli kategóriában – jó példa a korábban már említett Széchenyi-kártya, vagy Lánchíd faktoring, – éven túli kategóriában pedig – a Midi hitel, vagy az Európa hitel, minthogy mindkettő támogatott forma. A speciális igények kielégítését szolgálják például a Budapest Bank EU-pályázati csomagjai, amelynek keretében a bank nem az egyes termékeit ajánlja, hanem – saját eszközeivel, ami lehet árfolyam biztosítás, áfa-finanszírozás, garanciaigérvény, hitelígérvény, támogatás megelőlegezési hitel, stb. – támogatást nyújt a pályázatok elnyeréséhez. Vannak

<sup>1</sup> Forrás: Világgazdaság 2004. október 14. (5. old.).

olyan bankok is, amelyek saját pályázatkészítő műhelyt állítottak fel, mások speciális konstrukciókat dolgoztak ki. Jó példa erre a hitelkerettel társított K&H vállalkozói kártya csomag, amely a rövid távú eszközfinanszírozási problémák megoldására hivatott. Fő eleme egy gyorsított hitelbírálattal kínált, 1-től 20 millió forintig igénybe vehető folyószámla hitelkeret, amelynek igényléséhez akár ingatlanfedezet sem szükséges. A konstrukció része még egy dombornyomott üzleti kártya (ingyenes betegség-, utazási-, baleset- és poggyászbiztosítással), valamint K&H vállalati mobilinfo szolgáltatás is, amelynek éves díját elengedi a hitelintézet. Minthogy a bank nem kéri automatikusan a Hitelgarancia Rt. kezességvállalását, és a hitelbírálati díjnak csupán az ötven százalékát számítja fel, kétségkívül kitapintható a költségszökkentés irányába történő elmozdulás szándéka. Ez azért érdekes, mert a bankok a kis- és középvállalkozó ügyfelekért, az e szektorban elérhető piaci részarányuk növelésért folytatott harcban ez idáig nemigen tettek árendedményeket. Sőt! A marzs a kkv szektorban minden bizonnyal jóval magasabb mint a nagyvállalati ügyfeleknél. Annak tényleges mértéke természetesen üzleti titok, de a publikus kiadványokban szereplő adatok alapján számítható mérték 8-10 százalékpontra tehető. Bár a hitelintézetek a jelzett ügyfélkör átlagosnál magasabb kockázati szintjére hivatkozva tartják magasan a marzsot, érezhető az erőfölény és az arra való törekvés, hogy ezt az eszközt ne vessék be a piaci részarány növeléséért folyó harcban.

Témánk szempontjából ez azt jelenti, hogy igen nehéz dolga van annak a vállalati treasurer-nek, aki a kamatköltségek menedzselésével van megbízva. Azok redukálása nem ritkán csupán a bankválasztás és a helyesen kialakított bankkapcsolatok révén érhető el, ami viszont jól informáltságot, kellő szakértelmet és szakmai gárdát feltételez vállalati oldalról, ami nem feltétlenül áll rendelkezésre. Banki oldalról úgy tűnik, hogy nagyon alacsony a bankok által kínált vállalati treasury termékek iránti kereslet. Igaz ez a deviza tranzakciókkal, árfolyamkockázattal összefüggő ügyletekkel, de akár egy egyszerű cash management szolgáltatással összefüggésben is. Törekedni kell olyan eszközök alkalmazására, amelyek ezen a téren javulást eredményezhetnek.

Az sem mindegy, hogy egy vállalkozás milyen informatikai háttérrel rendelkezik. Minthogy ez fölöttébb összetett probléma, érdemes annak egyes vonatkozásait külön is megvizsgálni.

## **IT HÁTTÉR, E-FEJLESZTÉSEK A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATI SEKTORBAN**

Érdekes sajátosságok tárulnak fel előttünk, ha IT oldalról vizsgáljuk a kis- és középvállalkozásokat. Melyek ezek? A fejlesztés szempontjából legfontosabbnak tűnő sajátosságuk az, hogy *úgynevezett „szigetrendszereket” üzemeltetnek*, azaz nem rendelkeznek a többszörös adatbevitelt kiküszöbölő, integrált rendszerekkel. Sajátosságuk továbbá, hogy – a szektor lényegéből fakadóan – *kicsik, speciális igényekkel rendelkeznek, és árérzékenyebbek, mint a nagyvállalati ügyfélkör*. Ennek alapján azt gondolhatnánk, hogy a vállalatirányítási rendszereket fejlesztő hazai cégeknek, nem ők az „álmügyfelei”, de ez nem így van. Az utóbbi években érezhetően nyitott a piac a kis- és középvállalkozások irányába. Ennek több oka is van. Egyrészt a nagyvállalati szegmens érezhetően telítődött, másrészt, – a kis méretből és a komplex igényekből fakadóan – a hazai fejlesztők verseny előnyt élveznek ebben a szektorban. A vállalatirányítási rendszereket fejlesztő cégek szerint az ERP termékek célpiacát jelentő mintegy hétezer vállalat mindössze 30%-a használ vállalatirá-

nyítási rendszereket, így jelentős növekedésre lehet számítani ezen a piacon. Végül, de nem utolsó sorban, új lehetőségeket nyitott meg az EU tagság ezen a téren.

A Nemzeti Fejlesztési Terv gazdasági versenyképesség operatív programjának keretén belül kiírt pályázat – a kis- és középvállalkozásokat fejlesztendő – *négy célterületet jelöl meg. Ezek:*<sup>1</sup>

- *Elektronikus piactér létesítése:* ennek révén lehetőség nyílik a szükséges eszközök, anyagok, szolgáltatások elektronikus úton történő beszerzésére, értékesítésére, valamint az azzal kapcsolatos logisztikai, pénzügyi és adminisztratív feladatok ellátására. A fejlesztések eredményeképpen létrejöhet egy elektronikus piactér, ahol a szolgáltatások és termékek e-felületen elérhetővé válnak.
- *Vállalati elektronikus értékesítési és ügyfélszolgálati rendszer létrehozása:* ez olyan internetes interaktív rendszer létrejöttét segíti, amelynek révén a termékek, szolgáltatások online értékesíthetővé válnak, és a partnereknek online ügyfélszolgálati segítség elérésére van lehetőségük.
- *Vállalati elektronikus üzletviteli rendszer kialakítása:* olyan rendszerek bevezetését és alkalmazását támogatja, amelyek a rendszeres kereskedelmi tevékenység elektronikus megoldására szolgálnak.
- *Csatlakozás elektronikus piacterekhez:* ennek révén a termékek és szolgáltatások egy harmadik fél által fenntartott e-piactéren keresztül is elérhetővé, értékesíthetővé válnak.

A fele részben hazai, fele részben uniós forrásokat biztosító „e-commerce” program oktatással, műhelymunka révén, és ingyenes tanácsadással segíti a kis- és középvállalkozásokat e-stratégiájuk kialakításában, hogy aztán ennek birtokában pályázhassanak finanszírozási lehetőségekre. A kooperációs kapcsolatok fejlesztése szempontjából is sokat jelent az interneten való jelenlét, mert ez lehetővé teszi a kis- és középvállalkozások klaszterbe, hálózatokba történő szerveződését. Ez előnyösebb piaci fellépésre biztosít lehetőséget, mint amire önállóan képesek lennének. A multinacionális vállalatokkal kialakítandó beszállítói kapcsolatok is eredményesebben menedzselhetők a klaszterek révén.

A Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Kht. (ITDH) is e-kereskedelmi tanácsadói szolgáltatást indított a kkv-k számára. Az Európai Unió Bizottsága 2004 januárjában két évre társfinanszírozóként bekapcsolódott az eMarket Services nemzetközi nonprofit projektbe. Minthogy ezzel az eMarket Services az EU hivatalos e-piactér információs portáljává vált, a hazai kis- és középvállalkozások – az ITDH segítségével – kapcsolódhatnak ehhez a rendszerhez. Ez nagy lehetőségeket rejt magában. Ennek illusztrálására az EBusiness Watch kutatócsoportnak az öt vezető európai országban készített felmérése eredményére<sup>2</sup> szeretnénk hivatkozni, ami szerint az e-kereskedelem ma már a teljes kereskedelem mintegy húsz százalékát adja. Ha ehhez még hozzávesszük azt, hogy ma már – megfelelő infrastrukturális háttér megléte esetén – elektronikus számla kiállítására is mód van, a vállalati piaci kapcsolatok kialakításának új vetületei tárulnak fel.

Miért fontos mindez? Azért, mert a következő években a kis- és középvállalkozások számára a versenyképesség és a hatékonyság fokozása lesz a kulcskérdés. Hadd hivatkozzunk ismét – a bevezetőben már említett, Roland Berger tanácsadó cégnél

<sup>1</sup> Világgazdaság 2004. július 9. (4. old.)

<sup>2</sup> Világgazdaság 2004. június havi melléklet, 1. old.

készült tanulmányra.<sup>1</sup> Ebben az áll, hogy az általuk vizsgált *társaságoknál* „...a kihasználatlan erőforrások ötöde készletekben, harmada vevőkövetelésekben és szállítóállományokban fekszik, közel 50% pedig tárgyi eszközökben.” Számításaik szerint „...a készletek és vevőállományok kevesebb mint tíz százalékos csökkentése és a szállítóállományok tíz százalékos növelése akkora összeget szabadítana fel, mint az adott vállalat külső finanszírozási igénye... A kiaknázatlan tartalékok sikeres mozgósításánál az optimális szállító- és vevőkapcsolatok mellett alapvető a tárgyi eszközök kezelése és a tőkeköltségek következetes menedzselése is. Ehhez a fizetési határidők betartása mellett kifinomult hitelkockázati menedzsmentrendszer alkalmazására van szükség.” És mindez a legnagyobb uniós cégekre vonatkozott. Hogy ne lenne ez többszörösen is igaz a kis- és középvállalkozásokra! Nem is beszélve a potenciálisan felszabadítható tőke és a finanszírozási igények kapcsolatáról! A megoldás kulcsa a vállalati pénzfolyamatok eredményes menedzselése, a vállalati treasury munka hatékonyságának fejlesztése. Ez, minél tőkeszegényebb egy vállalkozás, annál fontosabb feladat. Ennek megvalósításához kíván hozzájárulni – az összefüggések felvillantásával – a jelen cikk is.

Végezetül meg kell jegyeznünk, hogy Magyarországon tudomásunk szerint jelenleg még nincs hivatalosan akkreditált vállalati treasurer képzés. Ezen a területen vannak lehetőségeink, és – ami az oktatást illeti – bőven van tennivalónk.

## ÖSSZEFOGLALÁS

A magyarországi kis- és középvállalkozások vállalati környezete az elmúlt időszakban szignifikáns változásokon ment keresztül. Ezek részben a piaci környezet oldaláról, részben szabályozási oldalról hatottak, az Európai Unióhoz történt csatlakozásunkkal szoros összefüggésben. Ebben a változó környezetben megglehetős állandóságot mutatnak a vállalati treasury funkciói és feladatai, azok megvalósításának módja pedig figyelemre méltó sajátosságokat takar. A fizetőképesség fenntartása és biztosítása, a likviditás menedzselés terén a legfőbb problémát az jelenti, hogy a kvv-k jó része alultőkésített, ami a kívánatosnál alacsonyabb forgótőke szintet eredményez, likviditási gondot okoz. A finanszírozási igények előrejelzése és meghatározása érdekében nincsenek kialakult előrejelzési rendszereik, tervezési metodikájuk és nem rendelkeznek ezeknek a feladatoknak az ellátására képes megfelelő képzettségű pénzügyi szakemberekkel. A források menedzselése terén a legtöbb esetben a hiány menedzseléséről van szó, nem pedig a tőkehiánnyal és tőkefelesleggel jellemezhető periódusok váltakozásának megfelelő pénzügyi folyamatok menedzseléséről. A bankkapcsolatokat – a verseny élesedése következtében – a bővülő kínálat jellemzi, a hitelintézetek ugyanakkor magasan tartják a marzsot, és még a piaci részarány növelése érdekében sem vetnek be árcsökkentő módszereket. A kis- és középvállalkozások IT hátterének sajátossága a kis méretből fakad: speciális igényekkel rendelkeznek, érzékenyebbek, mint a nagyvállalati ügyfélkör, és nem rendelkeznek integrált rendszerekkel, ún. „sziget rendszereket” üzemeltetnek. Nagy jelentősége van ezért a pályázatoknak, a szektorba áramló, különféle módon támogatott, garanciákkal fedezett hiteleknek. Hasonlóan fontos, hogy a kis- és középvállalkozások vállalati pénzfolyamataikat a jelenleginél eredményesebben me-

---

<sup>1</sup> Világgazdaság 2004. június 15. (10. old.)

nedzseljék, növelve ezzel tőkehatékonyágukat, és versenyképességüket, amit mind a hazai, mind az európai piacokon való helytállás megkíván.

**HIVATKOZÁSOK ÉS FELHASZNÁLT IRODALOM**

- [1] ROSS, DEREK A.: International treasury management. Woodhead-Faulkner Ltd. Cambridge, England 1990.
- [2] HUDSON, ROBERT: Treasury management. Blackwell Publishers, Oxford 1994.
- [3] CHOFARAS, DIMITRIS N.: Treasury operations and the foreign exchange challenge. John Wiley&Sons, Inc. Canada 1992.
- [4] MAPLETOFT, BRIAN: Effective management of foreign exchange: a corporate treasurer's guide. McGRAW-HILL Book Company (UK) Ltd. England, 1991.
- [5] Támogatás több forrásból. Üzleti hét, 2003. november 24.
- [6] BB: célkeresztben a kkv-szektor. Világgazdaság, 2003. november 25.
- [7] Új biztatás a vállalkozásoknak. Világgazdaság, 2003. december 5.
- [8] Három év - 43,42 milliárd. Világgazdaság, 2004. január 5.
- [9] Átszabott kisvállalkozások. Üzleti hét, 2004. január 9.
- [10] Könnyített kkv-s pályázatok. Világgazdaság, 2004. január 12.
- [11] Pályázatok banki csomagban. Üzleti hét, 2004. Január 19.
- [12] Bővült az igénybevevők köre. Világgazdaság, 2004. január 19.
- [13] Piacra jutási támogatást hirdetett az IHM. Világgazdaság, 2004. január 26.
- [14] A kkv-k támogatott felzárkózása. Világgazdaság, 2004. január 26.
- [15] IT-pályázatok kkv-knak. Világgazdaság, 2004. május havi melléklet
- [16] Hazai ERP-fejlesztők. Figyelő, 2004. május 20-26.
- [17] E-piactérről kkv.knak. Világgazdaság június havi melléklet
- [18] Bankok a kkv-szektorban - Versenyfutás. Figyelő, 2004. június 10-16.
- [19] A tőke ötöde kihasználatlan az unióban. Világgazdaság, 2004. június 15.
- [20] Otthon erősíthetnek a kkv-k. Világgazdaság 2004. június 24.
- [21] Bizakodóak a kis- és középvállalkozások. Világgazdaság 2004. június 24.
- [22] A vállalkozások tizede nem biztosított. Világgazdaság 2004. június 24.
- [23] A gazdasági tárca bővíti a faktoring programot. Világgazdaság 2004. június 24.
- [24] E-fejlesztések a kkv-szektorban. Világgazdaság 2004. július 9.
- [25] Kkv-k: lanyha innovációs kedv. Világgazdaság 2004. július 12.
- [26] Lehetőség az e-számlázás. Világgazdaság 2004. augusztus havi melléklete
- [27] Optimista várakozások a vállalati szektorban. Világgazdaság 2004. aug. 2.
- [28] K&H: új termék a vállalkozóknak. Világgazdaság 2004. szeptember 3.
- [29] Széchenyi vállalkozói hitelkártya. Világgazdaság 2004. szeptember 9.
- [30] Támogatás a kutató kkv-knak. Világgazdaság 2004. október 8.
- [31] Kóka János a kkv-k erősítéséről. Világgazdaság 2004. október 13.
- [32] Kkv-stratégia hosszú távra. Világgazdaság 2004. október 14.
- [33] Tízmillós Széchenyi kártya? Világgazdaság 2004. október 15.
- [34] <http://www.bankweb.hu/iskszechenyicard.htm> 2004. október 15.
- [35] <http://origo.hu/uzletinegyed/hitel/20040326duplajara.html> 2004. október 15.
- [36] [http://www.innováció.hu/tanulmányok/tanulmány\\_2-3](http://www.innováció.hu/tanulmányok/tanulmány_2-3) 2004. október 19.
- [37] <http://hirek.prim.hu/cikk/38706> 2004. október 19.
- [38] <http://www.szakartya.hu/kavosz/3003/1016c.HTM> 2004 október 19.