
KATZ DÉNES

Egy szövetkezeti hitelintézet kilátásai, fejlesztésének lehetőségei

II. rész

A folyóirat előző számában jelent meg cikkem első része, amelyben egy szövetkezeti hitelintézet, a Mecsekvidéke Takarékszövetkezet fejlesztési lehetőségeinek megalapozásául szolgáló elemzést közöltem, valamint bemutattam a nemzetközi hitelszövetkezeti szektort. Ebben a részben leírom a hitelintézet fejlesztésére vonatkozó saját elképzeléseim fő vázát.

A fejlesztés irányának meghatározása alapjául az európai bankszektorban mutató trendeket vettem figyelembe, hiszen meglévő OECD-tagságunk és várható EU-csatlakozásunk miatt az ilyen irányba történő elmozdulás látszik célravezetőnek. Az 1980-as évek kiterjedt pénzügyi liberalizációjának eredményeként a legtöbb OECD-országban jelentősen fokozódott a bankok és más pénzügyi közvetítők közötti verseny. A verseny élesedése elsősorban a nagybankokat érintette, a lakossági banktevékenységet kevésbé, ami továbbra is többnyire a helyi bankok és más helyi hitelintézetek kezében maradt. A bankok egy sor új üzletágba diverzifikálták tevékenységüket, és ma már a szolgáltatások sokkal szélesebb körét nyújtják, mint korábban. Arra törekszenek, hogy mindazon univerzális bankszolgáltatások teljes körét nyújtsák, amelyeket az EU második bankkoordinációs direktívája megenged, beleértve az értékpapírok és a derivatív pénzügyi eszközök kereskedelmét, a portfólió-kezelést és a tanácsadást, a pénzügyi lízinget is. Ez magával hozta a nagy bankszervezetek országokon belüli és azok közötti uniformizálódását.

Az univerzális bankoknak az a törekvése, hogy a különböző pénzügyi szolgáltatások piacát a lehető legteljesebb mértékben lefedjék, kiélezte a nem-bankokkal folyó versenyt, ami jelentősen megnövelte a kockázatot ahhoz képest, mint amilyen kockázattal a bankoknak a liberalizálás előtt számolniuk kellett. Még fontosabb, hogy a bankok expanziót keresve - különösen a nyolcvanas évek végén - egyre agresszívebben terjeszkedtek a piac kockázatosabb szektoraiban. A verseny éleződése miatt a bankokat stratégiájuk megváltoztatására készítő nyomás meglehetősen univerzálisnak tűnik, bár annak időzítésében és terjedelmében az egyes országokra jellemző különbségek vannak.

A pénzügyi szolgáltatások nyújtásában mélyreható változások mentek végbe az utóbbi 15 évben. Egy sor új terméket vezettek be, jelentősen nőtt a mérlegen kívüli ügyletek száma. A bankok a hitelek csomagban adják el, hitelkeretek nyitásával közvetlen támogatást nyújtanak, és kiterjedten alkalmaznak kockázat-megosztó származékos eszközöket. Ez a fejlődési folyamat az egyes országokban különbözőképpen ment végbe, ami a jutalékjellegű bevételek összes bevételekhez viszonyított arányának alakulásában is megmutatkozik.

A takarékszövetkezetek fejlesztésének szükségessége

A kilencvenes évek változó pénzpiacán erősödő verseny a főként lakossági ügyfélkörrel rendelkező takarékszövetkezetek gazdálkodását ez idáig csak kis mértékben determinálta, mert az 1740 kirendeltség közül 1100 olyan településen található, ahol semmilyen más hitelintézet nincs. Az OTP Bank kivételével a kereskedelmi bankokat egészen a közelmúltig a lakosság csak betételhelyezőként érdekelte, a lakosság részére egyéb szolgáltatásokat nem kínáltak. A betétgyűjtés módját agresszívnek is minősíthetjük, hiszen a takarékszövetkezeteknél tőkeerősebb kereskedelmi bankok (különösen az 1997 koratavasán botrányba keveredett Postabank) nagyobb propagandával és jelentősen kedvezőbb kamatfeltételekkel csábították a lakosságot magukhoz.

A kereskedelmi bankok forráselszívó hatását a takarékszövetkezetek is megérezték, ugyanis a vidéki lakosság urbanizálódása, a munkahelyek városba irányultsága, valamint a postán keresztül történő forrásgyűjtés következtében a vidék embere is a magasabb hozamot választotta abban az esetben is, ha annak megszerzése esetleg több utánajárással, fáradtsággal járt. A pénzpiac fejlődésével 1993-1994-től viszont már az OTP-n kívül több másik kereskedelmi bank (például a Postabank és a Kereskedelmi és Hitelbank, a Budapest Bank, a Dunabank és 1997-től az új néven működő Raiffeisen-Unicbank is) üzletpolitikája is a lakossági ügyfélkör megteremtését, illetve kiszélesítését szorgalmazza. Ezen bankok egyre szélesebb körű lakossági szolgáltatáspalettával állnak ügyfeleik rendelkezésére. A kínált, illetve a közeljövőben nyújtani szándékozott szolgáltatások a takarékszövetkezetek mai kínálatánál jóval nagyobb horizonton helyezkednek el, ezért fontos, hogy a készpénzes fizetési forgalom redukálását célzó intézkedések alkalmazásának teljes körű elterjedése előtt a takarékszövetkezetek is modern, komplex szolgáltatásokkal álljanak ügyfeleik rendelkezésére. Ellenkező esetben ügyfélkörük nem stagnálni, hanem csökkenni fog, ugyanis már az utóbbi években sem növekedett az ügyfelek állománya.

A változtatás szükségszerűsége a vállalkozói, de ezen belül is a magán-, kis- és középvállalkozói ügyfélkör területén is megmutatkozik, egyrészt mert jelentős a vidéki vállalkozók száma, és ezek pénzforgalmát is növekvő mértékben kell bankokon keresztül bonyolítani (adó-, TB- és egyéb köztartozások átutalásai, az 1997-től hatályos adótörvények által ösztönzött fizetések), másrészt mert ezen vállalkozások növekvő finanszírozási igényei nem nyernek kielégítést a kereskedelmi banki piacon.

Szükséges a komplex stratégia kialakítása azért is, mert a takarékszövetkezetek bevételeinek jelentős hányadát adó állampapírhozamok csökkennek, csökkenésük a továbbiakban is várható, ami azt jelenti, hogy ha nem növelik a magasabb hozammal - ám egyben magasabb kockázattal járó - hitelkihelyezéseket, akkor a hozamcsökkenésből eredő marge-veszteség miatt nem tudnak majd a piaci színvonalnak megfelelő betéti kamatot nyújtani ügyfeleik számára.

A fent leírt tények és jövőbeni követelmények teljes egészében vonatkoznak a mecseknádasdi takarékszövetkezetre is, ugyanis Pécs közelsége és a működési terület lakosainak és vállalkozóinak Pécs-centrikussága miatt nagy és növekvő azoknak a száma, akik pénzügyeiket nem a Tksz-nél bonyolítják. A hitelintézet kilátásai a jelenlegi szolgáltatási és termékstruktúra változtatása nélkül nem jók, ugyanis a jelenleg a pénzét a Tksz-nél elhelyező falusi lakosság idős, a fiatalok már valamelyik kereskedelmi bank, illetve egyéb hitelintézet szolgáltatásait veszik igénybe. A Tksz. szerepe ugyanakkor kihangsúlyozódhat a lakosság és a vállalkozói ügyfélkör hitelezésében, valamint a lakás-takarékpénztári, a nyugdíjpénztári szolgáltatások "házhoz szállításával", közvetítésével.

A fejlesztés lehetséges irányai

A hitelintézet fejlesztésének legalapvetőbb pontja a szolgáltatások bővítése. A jelenleg kínált szolgáltatások szinte teljes egészében megegyeznek a Tksz. által a nyolcvanas évek végén nyújtottakkal, melynek oka az, hogy az ügyfelek eddig még nem tartottak igényt egyéb, illetve másfajta szolgáltatásokra, így a pénzügyintézet nem kényszerült változtatások eszközzésére. A szolgáltatások bővítésének személyi, tárgyi és szabályozási feltételei is vannak, éppen ezért a Takarékszövetkezet modernizálása csak teljes körű változtatások végrehajtásával történhet meg. A következőkben megfogalmazott javaslataim kidolgozása során elsősorban a fejlesztés, átszervezés pénzügyi oldalával foglalkozom, de megemlítem a változtatások által érintett többi tényezőt is, megpróbálva ezzel komplexsége tenni munkámat.

A számlaszolgáltatások fejlesztése

Mint minden fejlesztésnél, így a takarékszövetkezeti fejlesztésnél is az ügyfelek igényeiből kell kiindulni, ezután vehetők figyelembe a banki érdekek, azaz a jövedelmezőség és a tagság kollektív céljai. A számlaszolgáltatások a magyar bankszektorban óriási változáson mentek keresztül ebben az évtizedben, ugyanis a számlavezetés liberalizációjával és a GIRO beindításával megteremtődtek a korszerű szolgáltatásnyújtás jogi és részben technikai feltételei. A nyugati érdekeltségű bankok - magukkal hozva az infrastruktúrát és a tapasztalatot - már 4-6 éve, a hazai kereskedelmi bankok pedig 3-4 éve kínálják ügyfeleik számára a nyugaton már széleskörben használt pénzforgalmi szolgáltatásokat, így a bankkártyát, a számlához kapcsolódó folyószámlahiteleket, egyéb szolgáltatásokat.

Újfajta lakossági bankszámla-konstrukció

Banki gyakorlatban a fizetési forgalmat általában folyószámlákkal és zsírószámlákkal bonyolítják, amelyek a bankügyletek, a naponta esedékes fizetések lebonyolítását szolgálják. A zsírószámlák elnevezésében a zsíró jelölés arra utal, hogy elsődlegesen a fizetési forgalom lebonyolítására hivatott a számla. A fizetési forgalmat bonyolító számlákon túlmenően megkülönböztetünk még betéti vagy tőkeszámlákat, illetve letéti számlákat. A nemzetközi gyakorlatban az utóbbi években a fenti számlaformák különféle kombinációi alakultak ki, ezért a lakossági ügyfelek részére célszerűnek tartom egy olyan számlakonstrukció bevezetését, amely amellyel, hogy *alapjaiban egységes* szolgáltatásokat nyújtana, a különféle ügyfélcsoportok részéről eltérő feltételekkel és konstrukciókkal válna igénybe vehetővé, és ezen eltérő feltételek miatt különféle kedvezményes szolgáltatásokat nyújtana. Lehetővé kell tenni, hogy az ügyfelek rendelkezhessenek arról, hogy haláluk esetén kinek adnak rendelkezési jogot a számlájuk felett, mert ez esetben a számla nem képezi a hagyatéki eljárás tárgyát, és az ilyen módon öröklő könnyen és gyorsan (és titokban) hozzájuthat a számlán lévő pénzhez. A kialakítandó új számlakonstrukció esetében célszerű fontolóra venni a kamatok hó végi tőkésítésének bevezetését.

A Tksz-nél kialakítandó az ún. *lakossági bankszámla*, mely zsírószámlaként funkcionálna, azaz a számlán történő jóváírásokból a számlatulajdonos átutalással, folyamatos és eseti megbízásaival teljesíthetné fizetési kötelezettségeit amellyel, hogy a Tksz. pénztáraiban (minden kirendeltségben egyaránt!), valamint a számlához tartozó bankkártyával a kijelölt ATM-ekből készpénzt vehetne fel, illetve utóbbival vásárolhatna. A számlán időszakonként,

illetve esetleg el lehetne különíteni bizonyos - fix vagy meghatározott számlaegyenleget meghaladó - összeget, amelyért a Tksz. magasabb kamatot fizetne, mint a látraszóló számlán levő forrásért. A lekötési időt az ügyfél szabadon határozhatná meg az érvényes kamatfeltételek mellett, a lejárat előtti felvétel esetén azonban látra szóló kamatot sem kaphatna, csupán különleges méltánylást érdemlő esetekben. A lakossági bankszámla megnyitásának feltételei a jelenleg érvényes feltételek szerint alakulhat, az egyes változatoknál leírt sajátosságok figyelembe vételével.

A lakossági bankszámlának többfajta formáját vezetném be:

- a) az egyéni jövedelemszámlát,
- b) a családi bankszámlát, és
- c) a nyugdíjszámlát.

Az **egyéni jövedelemszámla** a magánszemélyek jövedelmének nyilvántartására és személyes pénzforgalmuk lebonyolítására szolgáló bankszámla. A számla megnyitásának feltétele a számlanyitási díj befizetése, melyet úgy célszerű megállapítani, hogy a Tksz. által a számlához ingyenesen nyújtott bankkártyának az előállítási költségét és éves díját fedezze. A számlához tartozék folyószámla-hitelkeret, mely a számlatulajdonos havi rendszeres jövedelmének arányában meghatározott összegű lenne. A hitelt nyújtásával a Tksz. nagyobb szabadságot nyújtana az ügyfél részére a vásárlások és a fogyasztás területén. A lakossági folyószámlahitel nyújtása pedig kevés kockázattal jár, mert csak azok a magánszemélyek kapnának hitelkeretet, akiknek biztos, rendszeres jövedelme van, valamint a Tksz. minősítési rendszerében jó adós besorolást kaptak. A számlához egyéb szolgáltatásként kínálnám a **nyugdíj-előtakarékossági betétet**, melyet szintén újonnan kell bevezetni a Tksz-nél.

A **nyugdíj-előtakarékossági betétet** azon magánszemélyek vehetik igénybe, akik vállalják, hogy 10 évnél nem rövidebb ideig havonta rendszeres vagy változó (de minimum összeg meghatározásával) összeget elhelyeznek az egyéni jövedelemszámlájukhoz, családi bankszámlájukhoz tartozó, vagy külön számlán nyilvántartott nyugdíj-előtakarékossági betétszámlájukon. A betétre a Tksz. átlagon felüli kamatot és évente eltérő mértékű kamatprémiumot fizetne, idő előtti felvétel esetén csak látraszóló kamatot térítene. A takarékoskodási időszak elteltével az ügyfél rendelkezése alapján a megtakarítást egy összegben folyósítaná, illetve meghatározott összeget havonta jóváírna az ügyfél (vagy rendelkezése alapján más számlatulajdonos) bankszámláján.

A **családi bankszámla** egy család pénzügyeinek lebonyolítására szolgál. A házastársak havi rendszeres jövedelmének átutalásán alapul, a számlán jóváírt

összegekből a család fizetési kötelezettségeinek kiegyenlítése valósítható meg. A számlafajta előnye a Tksz. számára, hogy magasabb forrásállomány van a Tksz-nél, mintha csak egy házastárs számláját vezetné, és arról bonyolítaná az összes átutalást. Az ügyfél számára előnyös (egymillió forint összkövetelésállomány alatt) azért, mert így áttekinthetővé válik a családi költségvetés, nem kell nagy idő- és energiaráfordítással gondot fordítani a háztartás pénzügyeinek bonyolítására. A számlán elhelyezett összegek után a Tksz. ne - vagy csak csekély mértékben - térítsen magasabb kamatot, mint a többi bankszámlán elhelyezett összegek után.

A családi bankszámla nyitásának feltétele egyezzen meg az egyéni jövedelemzámla nyitásának feltételeivel (a számlanyitás díja legfeljebb egy bankkártya ára legyen), mert ezzel ösztönözhető az ügyfelek arra, hogy a Tksz. számára kedvezőbb konstrukciót vegyék igénybe. A számlához legalább két fő részére - ingyenesen - bankkártyát kell nyújtani, azonban ha a kártyakibocsátó kereskedelmi bankkal történt megállapodás szerint lehetséges, akkor lehetővé kell tenni a 14 éven felüli családtagok bankkártyához jutását is. A számla feletti rendelkezést a számlatulajdonosok határozhatják meg, a rendelkezésbe összegszerű korlátozást is foglalhatnak. A családi bankszámlához kapcsolódják szintén folyószámla-hitelkeret, ezen kívül tegye lehetővé a Tksz. - megfelelő bonitás esetén - a család számára kedvezményes áruvásárlási és fogyasztási hitel igénybevételét. A családi bankszámla tulajdonosai is igénybe vehetik a nyugdíj-előtakarékossági betétet.

A **nyugdíjszámla** egy nyugdíjas magánszemély, illetve házaspár pénzforgalmának lebonyolítását szolgálja a nyugdíjból és egyéb jóváírásokból származó források terhére. A nyugdíjszámla megnyitásának ne legyen díja, ösztönözve ezzel az ügyfeleket pénzforgalmuk hitelintézeti bonyolítására. A nyugdíjszámlához nem feltétlenül kapcsolódik bankkártya: az idősebb emberek előítéletei, illetve a gépekkel való kapcsolat miatt. A bankkártyához csak a meghatározott összegű nyugdíjjal rendelkezők (legyen ez mai viszonyokat tekintve 20.000 Ft) juthatnának, ám ők is csak saját kérésükre. A számlához kapcsolódó egyik különszolgáltatás tehát a bankkártya, amelyet az azt igénylők díjmentesen kaphatnának a Tksz-től. A számla további sajátossága a Tksz. letéti szolgáltatása (ld. később) kedvezményes igénybe vételének lehetősége, mellyel csökkenthető pl. elutazás esetén a javak ellopása miatti félelem. Lehetővé kell tenni a számláról átutalással történő befizetést a számlatulajdonos, illetve rendelkezése alapján más ügyfél takarékbetétkönyvébe is (a jóváírandó összeget a betétkönyvbe annak Tksz-nél történő bemutatása alkalmával vezetnék be).

Az új konstrukció bevezetésének időpontjában **már meglévő számlák** tulajdonosai az áttérés időpontjában szabadon dönthetnek arról, hogy a fenti

három számlaforma közül melyiket veszik igénybe. Az áttérés és az új számlák megnyitásának költségeivel (díjaival) az ügyfeleket *nem szabad megterhelni.*

A bankkártya bevezetésének kérdése

Véleményem szerint túlságosan költséges volna, ha a Tksz. egymaga dolgozna ki és valósítana meg egy saját bankkártya-kibocsátást. Célszerűbbnek találom a - szektorra általában is jellemző - kooperációt, azaz más kártyakibocsátó kereskedelmi bankkal történő együttműködést. Effajta együttműködésre már ajánlatot kapott a Tksz. a Volksbanktól, illetve a Kereskedelmi és Hitelbanktól, megállapodásra azonban mindezidáig nem került sor egyik féllel sem. A bankkártyák bevezetésére mihamarabb sort kell keríteni, ugyanis a rohamos pénzügyi fejlődéssel lépést nem tartó hitelintézetek szükségképpen leszorulnak a piacról. (Már így is legalább 3 éves elmaradás mutatható ki a kereskedelmi bankokhoz képest!) A bevezetéshez együttműködési szerződést kell kötni egy kártyát kibocsátó bankkal. A bankot úgy kell kiválasztani, hogy az általa adott kártyák elfogadása teljes körű legyen, valamint a Tksz-re terhelt költségek ne haladják meg a bank által a saját ügyfeleire terhelt összegeket, illetve az átlagos kártyadíjakat.

A bankkártya bevezetésével kapcsolatban ki kell még emelni a saját elfogadó-hálózat kiépítését, amelyre két mód kínálkozik: egyrészt saját ATM-ek beszerzése, másrészt pedig POS-ek telepítése. Az ATM-eket magas beszerzési árak (ca. 5 M Ft/db) miatt a fejlesztés első ütemében csak a magas számlaállománnyal - így magas kártyaállománnyal - rendelkező kirendeltségek székhelyén célszerű felállítani, illetve olyan településeken, ahol más pénzügyintézet is működik, ám az automatát még nem állított fel. A többi kirendeltségeknél - az ügyfelek és más pénzügyintézetek ügyfeleinek pénzfelvételi igényeinek kielégítésére - csupán POS-ek telepítését tartom szükségesnek - amikkel ugyan a pénzfelvétel csak pénztári órák alatt lehetséges, viszont beszerzési árak jóval alacsonyabb (ca. 50-100 E Ft). A POS-ek telepítését kereskedelmi elfogadóhelyekre csak abban az esetben tartom célszerűnek, amennyiben a bank egy kereskedő (vendéglátó) ügyfele azt egységében alkalmazni kívánja, ugyanis a falvakban történő kisösszegű és kis volumenű fizetések lebonyolítására POS terminálok telepítése nem kifizetődő. (Érdemes viszont az 1997-től hatályos ÁFA-törvény által kínált POS-beszerzési áfa-kedvezmény kihasználására ösztönözni a vállalkozókat! Itt elsősorban a vendéglátóipari vállalkozókra gondolok, akik forgalmuk és vendégkörük miatt előnyösen használhatnák az elektronikus kártyaleolvasó berendezéseket.)

A vállalkozói számlák modernizálása

A Tksz. vállalkozói számlavezetési körébe jelenleg túlnyomórészt magánvállalkozók, kisiparosok, kisvállalkozók tartoznak, de természetesen vannak társaságok is az ügyfelek között (bt., kft.). Az eddigi csekkszámra helyett bevezetendő új, **üzleti bankszámla** rendeltetése a vállalkozók pénzforgalmának bonyolítása. A számla megnyitásának feltétele a jelenlegi szabályozásnak megfelelően alakulna. Az ügyfélre terhelt díjakat és költségeket nem célszerű egyelőre megemelni, mert az ügyfélkör csökkenésével (esetleg elvesztésével) járhat. Az átterhelt költségek megemelésére akkor nyílik majd lehetőség, ha a Tksz. már bizonyított, azaz az átutalásokat rövid határidőn belül teljesíti, és az ügyfelek igényeit maximálisan kielégíti.

Az üzleti bankszámla fő újdonsága a folyószámla-hitelkeret biztosítása, azaz a folyószámlahitelezés beindítása (ld. később). A technikai fejlesztés által lehetővé válik a vállalkozói számlához kapcsolódó elektronikus bankszolgáltatások (home banking egyszerűsített változata) nyújtása is, amire rövid távon azt hiszem, hogy nincsen igény. Ennek ellenére az ügyfelek tudomására kell hozni az erre vonatkozó lehetőséget, és esetleges igényfelmerülés esetén meg kell teremteni a szolgáltatás igénybevételének lehetőségét.

Aktív üzletági fejlesztések

A folyószámlahitelezés bevezetése

Mint arról már az előzőekben szóltam, a lakossági és vállalkozói bankszámlaszolgáltatások modernizálása az aktív üzletágak közül a folyószámlahitelezést érinti. A folyószámlahitelezés bevezetésével az ügyfelek pénzügyei kiegyensúlyozottabbá tehetők, igénybevételével áthidalhatók az átmeneti forráshiányból fakadó pénzügyi zavarok. A Tksz. számára a folyószámlahitelek nyújtása sokkal kisebb hitelkockázatot jelent, mint a beruházási, forgóeszköz-finanszírozási, illetve fogyasztási vagy építési kölcsönök nyújtása, mert ezt csak azoknak az ügyfeleknek nyújtja, akik már hosszabb ideje jó kapcsolatban állnak a hitelintézettel.

A folyószámlahitelezés alacsony kockázatát támasztja alá az is, hogy annak törlesztése a befolyó jóváírásokból azonnal történik, ami a viszonylag biztos lakossági ügyfélkörnél szinte előre prognosztizálható. A folyószámlahitelkeretek megnyitásával a hitelintézet által vállalt likviditási kockázat a likviditásmanagement kérdéseinek újragondolását és -szabályozását veti fel. Eddig nem módszeresen kialakított elvek szerint történtek a likvid eszközök befektetései, ezután azonban a várható és a múltbeli adatokon alapuló adatok,

valamint a lejáratú összhang pontos számításával kell meghatározni a jövőben szükséges likvid eszközök alakulását.

A folyószámlahitel nyújtásának szerződéses alapjául a bankszámlaszerződésben, illetve annak kiegészítésében szereplő folyószámlahitel-szerződés szolgál. A hitel biztosítékaiként a számlára érkező jóváírások, a Tksz.-nél elhelyezett lekötött és egyéb betétek, illetve tagságot megtestesítő, de nem saját kibocsátású részjegyek jöhetnek elsősorban számításba. A hitel fedezete ezeken túlmenően ingatlan is lehet.

A **lakossági ügyfélkör** részére elsősorban az ún. **over-draft** jellegű folyószámlahitel bevezetését tartom elképzelhetőnek. Minden ügyfél számlájáról bizonyos összeghatárig fedezetlenség esetén is teljesítene kifizetéseket a Tksz., mely kifizetések a folyamatosan beérkező jóváírásokból kerülnének törlesztésre. Az over-draft hitelkeret összegét az egyes lakossági bankszámlák körében eltérően kell meghatározni, az azokon havonta rendszeresen jóváírt összegek alapján. A már hosszú ideje az ügyfélkörbe tartozó számlatulajdonosok számlájához a havonta a számlára érkező összeg legfeljebb háromszorosára nyújtható folyószámlahitelként, a többi ügyfélnél - ha egyedi hitelkeret megállapítására nem került sor - legfeljebb 20.000,- Ft összeghatárig terjedő folyószámlahitel nyújtható. Azon ügyfelek részére, akik nyugdíj-előtakarékossági, illetve egyéb lekötött számlabetéttel vagy egyéb lekötött betéttel rendelkeznek, a lekötött összeg bizonyos mértékéig (a kamatkövetelések biztosítása érdekében célszerűen 70%-áig) folyósítható a folyószámlahitel. Az over-draft kölcsönöket az igénybevételt követő fél éven belül vissza kell fizetni, kamatozása piaci, ám rendelkezésre tartási jutalékot nem számít fel a Tksz., mert - bár kivételekkel, de - minden számlához biztosítja a hitelkeretet.

A **vállalkozói ügyfelek** számára a **rujírozó** jelleggel és külön szerződésben meghatározott feltételekkel nyújtott folyószámlahitel igénybevételét tenném lehetővé. Ezt a hitelfajtát - a vállalkozói ügyfélkör kockázatos volta miatt - csak a hitelintézettel már több éve kapcsolatban álló, a Tksz. megítélése alapján kifogástalan hitelképességű vállalkozók részére nyújthatja a Tksz. A Tksz. a folyószámla-hitelkeret terhére, annak összeghatáráig teljesíti az ügyfél azon megbízásait, amelyekre üzleti bankszámlája nem nyújt fedezetet. A hitel automatikusan és rujírozó jellege miatt többször is igénybe vehető a szerződés érvényessége alatt, a hitelkereten belül. A kölcsön lejáratáa maximálisan 12 hónap. A kamat a pénzpiacon kialakult kamatszínvonal és a kockázati tényezők figyelembevételével kerül meghatározásra. A hitel visszafizetésének fedezetére az ügyfélnek megfelelő jogi biztosítékokkal kell rendelkeznie. A hitelkeret

rendelkezésre tartásáért az ügyfélnek rendelkezésre tartási jutalékot kell fizetnie (mértéke az összegtől függően 3-6%).

A kézizálog (lombard) hitelezés

Lombardhitelek igénybevételével könnyen és gyorsan juthat kölcsönhöz az, aki a tulajdonában lévő értékpapírokat, értéktárgyakat, illetve árukat a hitelt folyósító hitelintézetnél elzálogosítja, vagy közraktárban elhelyezi. A hazai kereskedelmi banki gyakorlatban lombardhitelt belföldi magánszemélyek és vállalkozók is egyaránt igénybe vehetik. A hitel óvadékaul értékpapír szolgál, de sok banknál lombardhitelként tartják nyilván a devizabetét fedezetével nyújtott kölcsönt is. A felvehető hitel összege az értékpapírok bank által meghatározott fedezeti árfolyamától függ, a fedezeti arány a tőzsdei árfolyamok változásával a hitel futamideje alatt is változhat.

A lakosság szélesebb rétege számára is előnyt nyújthat ez a kölcsöntípus. Az állampapírok körében ugyanis vannak olyanok is, mint a kamatozó kincstárjegy, amelyeknek a másodpiaca nem fejlett, viszont a papír idő előtti visszaváltása veszteséggel jár. Amennyiben tehát a tulajdonosnak időközben pénzre van szüksége, érdekesebb a visszaváltás helyett lombardkölcsönnel élnie. Ugyancsak célszerű így gondolkodni több banki papír esetén is. A bankok gyakorlata ugyanis megváltozott a betéti okmányok idő előtti visszaváltásakor fizetett kamat tekintetében. Míg korábban gyakori volt, hogy az eredetileg a papír lejáratakor beígért kamatot az idő előtti visszaváltáskor is - időarányosan - megkapta a befektető, addig ma már több, fix lekötésre magas kamatot fizető papírnál az idő előtti visszaváltás csak néhány százalékos látra szóló kamatot vagy még annyit sem hoz. Ha átmenetileg tehát pénzre lenne szükségük az efféle papírok tulajdonosainak, akkor bizonyos esetekben inkább megéri a futamidő lejáratáig hitelt felvenni és kifizetni a hitelösszegre vetített kezelési költséget, mint idő előtt megválni a betéttől.

A lombardhitelt kérő ügyfelek a legmegbízhatóbbak közé tartoznak, bár a bankok a kölcsön folyósításakor csak azt vizsgálják, hogy a felajánlott értékpapír nem hamis-e, nincs-e letiltva, illetőleg a névre szóló értékpapír a kibocsátóval kötött megállapodás alapján átruházható-e. A hitelösszeg a legtöbb banknál 100 ezer forintnál kezdődik, de vannak bankok, amelyek kis ügyfeleknek is folyósítanak néhány tízezer forintos lombardhiteletet, jellemzően rövid futamidőre.

A fenti trendek és a lombardhitelezés átlagosnál alacsonyabb kockázata miatt célszerű az állampapírok, egyes banki értékpapírok, egyes bankcsoportokhoz tartozó vállalkozások által kibocsátott értékpapírok fedezete mellett nyújtott lombardhitelezés bevezetése a Tksz-nél. A részvények fedezetként történő elfogadása a Tksz-nél csak akkor képzelhető el, ha brókercéggel kötött

megállapodás alapján biztosított a tőzsdei folyamatok permanens követése, ugyanis ez tőkepiaci szakértelmet igényel, amire a Tksz-nek személyi fedezete nincsen.

Az óvadékként elfogadott banki értékpapírok, illetőleg betéti okiratok körét úgy kell meghatározni, hogy azok közé csak biztonságos, nagy és nyereséges pénzügyintézetek papírjai kerülhessenek (ilyen a teljesség igénye nélkül most a K&H Trezor értékjegy elnevezésű betéti konstrukciója, ill. egyéb értékpapírjai, az OTP több okmányformát öltő betéti konstrukciója, más takarékszövetkezetek által kibocsátott papírok, illetve részjegyek) A névre szóló papírok esetén kedvezményezési szerződést kell kötni a kibocsátó hitelintézettel.

A kölcsönt diszkontált formában célszerű nyújtani, azaz összegéből előre le kell vonni a felszámított kamatot, melyeket az ügyfélnek korábbi törlesztés esetén sem adna vissza. Az állampapírok árfolyamértékének, illetve a banki papírok névértéknek fedeznie kell a hitel és a kamat összegét. A hitel minimális összegét nem ajánlatos magasan meghatározni (30-50 E Ft), lehetővé téve a lakossági ügyfélkör szélesebb rétegei számára a lombardhitelek igénybevételét.

A futamidő az adott értékpapír lejáratáig terjedhet, de legfeljebb egy évig. A kamat meghatározásánál a mindenkori *prime rate* kamatlábból kell kiindulni, figyelembe kell venni azonban az egyes értékpapírokra vonatkozó kockázati tényezőket (korrigált mérlegfőösszeg számításánál alkalmazott kockázati faktorok alapján). A kezelési költség mértékét a kereskedelmi bankok által a hitelösszegre vetített százalékok alapján (jelenleg futamidőtől függően 0,5%-tól 3%-ig terjed) - azoktól lefelé eltérve - célszerű megállapítani.

Mezőgazdasági hitelezés

A magyar agrárgazdaság finanszírozása az 1990-es években a kereskedelmi bankok által a nagyüzemeknek nyújtott hiteleken keresztül történt úgy, hogy azok túlnyomórészt termelési tényezők megelőlegezésével és szervezésével finanszírozták a kistermelést, illetve a háztáji termelést. Ebben a gazdasági szituációban nem volt szükség arra, hogy tömegesen a szövetkezeti hitelintézetek finanszírozzák a mezőgazdaságot, különösen nem volt ez szükséges Baranya megye azon részében, ahol a Mecsekvidéke Takarékszövetkezet kirendeltségei működnek. A mezőgazdasági ágazat helyzete azonban alapvetően meg fog változni a földhitelintézetek újbóli megalapításával, amely a földet, vagyis a legfontosabb agrár termelőeszközt teszi a hitelképesség tényezőjévé. A földhitelintézet megalapításáig is azonban szükség van az ágazat finanszírozására.

Az éven belüli forgóeszközök kölcsönök speciális formájaként elképzelhetőnek tartom a mezőgazdasági célhitel folyósítását mezőgazdasági vállalkozások, illetve őstermelők számára, a tavaszi valamint őszi mezőgazdasági munkák finanszírozására. Ebben a konstrukcióban az anyagköltség mértékéig lenne nyújtható hitel a hitelképes, eredményesen gazdálkodó, a Tksz-nél bankszámlát vezető ügyfelek részére. A kölcsön biztosítékai között fontos szerepet tulajdoníthat a Tksz. a hitel segítségével megtermelt termények értékesítéséből származó árbevétel engedélyezésének, ám a klasszikus fedezetnek számító ingatlanok, gépek, berendezések, stb. is szóba jöhetnek a hitel biztosítékaiként. A hitel futamideje a hitelcélától függően alakulna, de a mezőgazdasági tevékenység szezonális jellege miatt legfeljebb 9 hónap lehetne. A hitelek kamatozása a piaci feltételekkel történne.

Ki kell emelni, hogy az állam által nyújtott agrárgazdasági támogatások kihasználásával jelentősen növelhető így a hitelkihelyezés, hiszen a kamattámogatással igen alacsony kamatozásúvá válnak e hitelek (akár 75%-os kamattámogatást is kaphat a kölcsönt felvevő, így pedig a betéti kamatnál alacsonyabbá válik a kamatköltsége), és a különféle rendelkezésre álló garanciák (gondolok itt HG Rt. új konstrukcióira) pedig a Takarékszövetkezet kockázatát csökkentik.

A jutalékjellegű bevételek jövőbeni alakulása

A fenti üzletági fejlesztéseken túlmenően szükségesnek tartom a szolgáltatások körének bővítését, azaz végezzék a Takarékszövetkezet saját számlára, illetve megbízottként, vagy bizományosként, más számlájára olyan tevékenységeket, amelyekkel ügyfelei igényeit *teljes körűen* ki tudja elégíteni. Ilyen szolgáltatások lehetnek például: egészségpénztár, nyugdíjpénztár, lakástakarék, faktoring, devizaszámla-vezetés, pénzváltás. Ennek feltétele a más pénzügyi szolgáltatókkal történő együttműködés.

A lakás-takarékpénztári szerződések forgalmazásával kapcsolatosan a nagy német cég, a Schwäbisch Hall fő közreműködésével alapított Fundamenta Lakástakarékpénztár Rt-vel történő együttműködést preferálnám, ez a hitelintézet ugyanis a takarékszövetkezeti szektoron keresztül kívánja a lakosságot lakás-előtakarékosságra ösztönözni.

Az ez évtől hatályos, a pénzforgalom csökkentését célzó intézkedések bevezetésének hatására új szolgáltatásként a fedezetigazolás nyújtását vezetném

be (kapcsolva ehhez az elkülönített fedezeti számla-vezetési szolgáltatást).

A fedezetigazolást a számlavezető Tksz. bocsátja ki, ezen igazolva, hogy ügyfele számlaköveteléséből meghatározott összeget meghatározott időpontig a kedvezményezett részére fizetés céljára elkülönítve, zárolva, rendelkezésre tart. A fedezetigazolást a Tksz. az ügyfél kérésére bocsátja ki, a kibocsátott fedezetigazolás után a zárolt összeget külön számlára vezeti át, annyi külön számlára, ahány fedezetigazolást kiadott. A fedezetbiztosításnak lejárat határideje van. A beszédési, illetve átutalási megbízáson a benyújtónak a fedezetigazolásra hivatkoznia kell. A fedezetigazolást a kedvezményezett csak akkor tartozik a Tksz-nek visszaszolgáltatni, amikor a teljes követelést már igénybe vette. Ekkor a számla zárolása megszűnik.

Az osztrák banki gyakorlatban alkalmazzák az általános ügyfélinformáció nyújtását. Az információ tartalma kizárólag egy formanyomtatványon felsorolt, alternatív módon bejelölhető információk valamelyike (több is lehet). Az információt a bankok egymás részére nyújtják, a banktitok megtartásának kikötésével. A megadott információk szigorúan titkosak, a bank az információs lap elküldése után semmiféle felelősséget nem vállal sem az információs lappal, sem az azon közölt információkkal kapcsolatban. A szolgáltatott információk köre kiterjed az üzleti kapcsolatokra (egyáltalán van-e ilyen ügyfele a banknak, működik-e már/még), a pénzügyi helyzetre (van-e hitele, folyószámlája jóváírási bázisú-e, van-e biztosítékul felajánlott ingatlana, ingósága), a személyes megítélésre (minősítik az üzletvezetést, a managementet, ill. háztartások esetén a háztartásban alkalmazott "költségvetési politikát"), valamint egyéb vélemények és megítélések közlésére (a bank saját tapasztalatairól adhat itt információt).

Hazai gyakorlatban az ügyfélre vonatkozó információk efféle kiadása még nem jellemző. A Hpt. szerint banktitok minden olyan, az egyes ügyfelekről a pénzügyi intézmény rendelkezésére álló tény, információ, megoldás vagy adat, amely az ügyfél személyére, adataira, vagyoni helyzetére, üzleti tevékenységére, gazdálkodására, tulajdonosi, üzleti kapcsolataira, valamint a pénzügyi intézmény által vezetett számlájának egyenlegére, forgalmára, továbbá a pénzügyi intézménnyel kötött szerződéseire vonatkozik. A törvény szabályozza azon eseteket, amelyek nem jelentik a banktitok sérelmét, ezek között azonban az osztrák gyakorlat alkalmazására feljogosító passzus nem található, illetve csak korlátozott mértékben. A Hpt. szerint nem jelenti a banktitok sérelmét az olyan összesített adatok szolgáltatása, amelyből az egyes ügyfelek személye vagy üzleti adata nem állapítható meg, továbbá az adott ügyfél pénzforgalmi bankszámlájának elnevezésére és számára vonatkozó adatok szolgáltatása. Ezek a kikötések lehetővé teszik a Tksz. számára azt, hogy más hitelintézet számára információt nyújtson, kiegészítve ezzel a jövőben várhatóan széleskörben

alkalmazott Bankközi Adósinformációs Rendszer (BAR) által szolgáltatott információk körét.

A számlaszolgáltatásoknál már céloztam a *letéti szolgáltatás* bevezetésének lehetőségére. A Takarékszövetkezet ezen szolgáltatásával értéktárgyak, értékpapírok, értékpapír-jellegű betétek, betétkönyvek, illetve egyéb okiratok megőrzését vállalná. Mind magánszemély, mind vállalkozó ügyfelei igénybe vehetnék a szolgáltatást az egyes kirendeltségek székhelyén, illetve nagyobb méretű tárgyak esetében a központban. A letéti szolgáltatás letéti szerződés megkötésével öltene hivatalos formát. A letéti díj összege a letét tárgyától és a letétbe helyezés időtartamától függne. A letétbe helyezés maximális időtartamát nem korlátozám.

A fejlesztések személyi feltételei

A hitelintézet fejlesztésének alapkövetelménye a mai szakmai követelményeknek teljes körűen megfelelő szakembergárda megléte. A Tksz. jelenlegi szakembergárdája alapvetően jól irányította eddig a pénzügyintézetet. Munkájuk során a "minimális kockázat = maximális biztonság" alapelv szerint jártak el, ezzel párhuzamosan azonban nem igazodtak teljes mértékben a változó pénzügyi igényekhez.

Az előző pontokban vázolt szükségszerű fejlesztések megvalósításához és megvalósítása során tekintettel kell lenni a jelenlegi szakembergárda képzettségi szintjére, tapasztalataira és az új iránti fogékonyságára. A fejlesztés első lépéseként - a fejlesztés végrehajtásához és pontos megtervezéséhez megfelelő képzettséggel rendelkező alkalmazott felvételét követően - a munkatársakat kell meggyőzni annak fontosságáról, ugyanis azok támogatásával és aktív közreműködésével valósítható meg az új szolgáltatások bevezetése. A fejlesztéssel a munkatársaknak sokat kell tanulniuk, a növekvő szolgáltatás-kínálattal párhuzamosan várható az elvégzendő munkák mennyiségének növekedése is (bár kirendeltségenként eltérő mértékben). A növekvő munkavégzéssel együtt jár az alkalmazottak részéről jogosan felmerülő kérdés, a javadalmazás felülvizsgálata, megváltoztatása.

A Tksz. jelenlegi bérezési gyakorlata szerint viszonylag alacsonyak a bérek, mind megyei, mind pedig országos takarékszövetkezeti átlagokhoz hasonlítva, ezért a fejlesztés következményeként várhatóan elkerülhetetlenné válik a bérek növelése, ami a fejlesztés költségeit csak növeli. A bérek hosszú távon e szinten történő tartása nem valósítható meg, egyrészt a megnövekedő munka, másrészt az ügyfelek igényeiből következő és szükségszerűen megvalósítandó

nyitvatartási idő meghosszabbítása miatt. Utóbbi, azaz a nyitvatartási idő (így a munkaidő) megnövelésének igénye a számlaszolgáltatások fejlesztésével minden bizonnyal felmerül az ügyfelek részéről, amelyet nem lehet teljes mértékben ellensúlyozni az automaták üzembe helyezésével, mert a különféle megbízásokat a továbbiakban is csak szóban, azaz a kirendeltség felkeresésével adhat a Tksz. részére az ügyfél, ezzel összefüggésben továbbra is fontos szerepe marad a személyes kapcsolattartásnak. Az ügyintézőkbe vetett bizalom megteremtése és megtartása engedhetetlen az új szolgáltatások, termékek bevezetése és forgalmazása során.

Az ügyfélorientált munkaidő-beosztás és az alkalmazottak, illetőleg a hitelintézet érdekeinek összehangolása igen nehéz feladat. Az ügyfelek igényeinek minél teljeseb kielégítése a lehető legnagyobb rugalmasságot kívánja meg, és pedig mind szakmai szempontból, mind az ügyfélfogadó helyiség, mind az ügyfélfogadási idő tekintetében. A rugalmasság követelményének az átlagon felüli eredmény elérése érdekében mind a hitelintézet alkalmazottainak, mind a munkaadóknak meg kell felelniük. A szakmai rugalmasság széleskörű ismereteket kíván, különösen a magánügyfelekkel kapcsolatos ügyletek terén. Az ügyfélfogadó tér rugalmas kezelése azt jelenti, hogy adott esetben az ügyféltől nem kívánják meg a Tksz. ma még kötelező felkeresését, hanem tanácsadásra, az ügyletkötésre akár az ügyfél lakásán vagy üzemében is sor kerülhet. Az időbeni rugalmasság a hagyományos szigorú nyitvatartási idő betartásának mellőzését, a rendelkezésre állásnak a piaci követelményekhez való igazodását igényli. A munkaidő-beosztás ennek megfelelő átalakítása során az ügyfelek, a munkavállalók és a bank érdekeinek összehangolása terén mind a műszaki adottságokra, mind a jogi szabályozásra tekintettel kell lenni.

Mind a hazai, mind pedig a nemzetközi bankszektorban jelentős változást hoztak az utóbbi évek, ugyanis az önkiszolgáló bankautomaták elterjedésével az ügyfelek sokkal szélesebb köre látható el pénzügyi szolgáltatással, akik így nagyságrendekkel több tranzakciót végeznek. Az önkiszolgáló automaták beállítása egyre több ügyféligény kielégítését teszi lehetővé a bank nyitvatartása nélkül és igen kis munkaráfordítással. Ehhez járul még az elektronikus adatfeldolgozás automatizálása, amelynek segítségével elkerülhető a munkatársak állandó jelenléte. Az automatizált forgalmazás a takarékszövetkezetnél még nem, illetve nem teljes egészében valósítható meg, melynek inkább személyi, mint költségoldali akadályai vannak.

A magánügyfelek egyéni igényeinek kielégítése estébe nyúló meghosszabbított és szombati nyitvatartást jelentene, ugyanis az ügyfelek egyre kevésbé értik meg, hogy a bankok többnyire csak akkor tartanak nyitva, amikor

az ügyfél azért nem jut el oda, mert a saját munkáját végzi. Ami az alkalmazottak érdekeit illeti, a szabadidő-orientált társadalomban a kötelességtudat és a mások igényeinek elfogadása egyre veszt jelentőségéből, miközben az önmegvalósítás igénye az előbbivel azonos mértékben fokozódik. Az ügyfelek egyéni szükségleteit figyelembe vevő munkaidő-beosztás az alkalmazottaktól a hivatás és a család igényeinek jobb összehangolását követeli meg. A hitelintézetek érdekeinek középpontjában az ügyfelek igényeinek kielégítése áll, mivel a piaci részesedés növelésében, de legalábbis megtartásában - ami jelen esetben mindenek feletti prioritást élvez - ez játszik kulcsszerepet. Egyébként az üzemgazdasági szempontok is a munkaerőnek az igényekhez rugalmasan alkalmazkodó beosztását indokolják. A felvázolt érdekszférák között húzódó komoly feszültségek minimálisra csökkentése érdekében a munkavállalók és az ügyfelek különböző igényeiből kell kiindulni. A hosszabb nyitvatartási idő iránti ügyféligénnyel szemben a szabadidőnek az alkalmazottak által önállóan történő meghatározása, a családbarát munkaidő áll.

A munkaidő és azon belül a nyitvatartási idő meghatározása során elsősorban az igényelt szolgáltatást és annak időbeni megoszlását kell szem előtt tartani, vagyis azt, hogy a szolgáltatás igényli-e és mennyiben az ügyféllel való közvetlen kapcsolatot. A közvetlen ügyfélkapcsolatot feltételező szolgáltatások aszerint különböznek egymástól, hogy a szolgáltatás teljesítésének időpontja a gyakorlatban az ügyféltől, illetőleg a vele való megállapodástól függ-e. Ezen túlmenően vannak olyan feladatok, amelyek elvégzésének időpontja az ügyfélkapcsolatokból közvetlenül vagy közvetve keletkezik (hitelszerződések kidolgozása, pénzforgalmi megbízások lebonyolítása), mely feladatok lényegében bizonyos időtartam alatt rugalmasan végezhetők el, még ha gyakran naprakésznek is kell lenniük. A munkaidejük kialakítása terén a munkakörükbe tartozó tevékenységektől függően az alkalmazottak több-kevesebb szabadsággal rendelkeznek, figyelemmel kell azonban lenniük arra, hogy a közvetlen ügyfélkapcsolatban megnövekvő terhelési csúcsok miatt egyéb feladataikat ne hanyagolják el.

A feladatok ellátásához szükséges munkaidő ismeretében a következő lépés a különböző időpontokban nélkülözhetetlen munkaerő megállapítása és annak az egyes munkatársak munkaidejével való összehangolása. E téren nehézséget okozhat, ha a szükséges üzemidő a munkaszerződésekben meghatározott heti általánosan meghatározott 40 óra munkaidőt meghaladja, ugyanis a munkaidők összehangolása során a várható kieső munkaerőt is figyelembe kell venni, valamint a bankszolgáltatások iránt esetleg váratlanul megnövekvő keresletre is megfelelő választ kell találni. A fenti problémák megoldására három mód kínálkozik:

- az áthelyezett munkaidő,

- a munkahelyek többcélú felhasználása, valamint
- a részmunkaidős foglalkoztatás.

A pénztári nyitvatartási időnek a heti 35 órán túlmenő (a Raiffeisenbanknál Ausztriában átlagosan 39 óra, hazai kereskedelmi bankoknál 25-30 óra) meghosszabbítására egyik lehetőségként a munkaidő áthelyezése kínálkozik. Azokkal a munkatársakkal, akik olyan munkakört töltenek be, amelyben egymást kölcsönösen helyettesíthetik, munkaidejük lépcsőzetes eltolásában állapodhatnak meg. Ez a megoldás két, korábban azonos időben, egyidejűleg foglalkoztatott ügyfélfogadó munkatársnál például azt jelenti, hogy egyikük 7.15-kor kezdené a munkáját, míg másikuk csak 9.15-kor, aminek megfelelően természetesen később menne haza. A munkatársak számára ez a megoldás azzal az előnnyel járna, hogy személyes munkaidejüket szabadabban alakíthatnák ki.

Hasonló lehetőségek rejlenek egy munkahelynek több célra való felhasználásában is, mely megoldás különösen részmunkaidős munkatársaknál jöhet szóba, akik egymást követően ugyanazt a munkahelyet használhatják. E módszernél a tárgyi feltételek szűkösségéből fakadó hátrányok is kiküszöbölhetők, ami a takarékszövetkezeteknél jelentős problémákat oldhat meg (például a főkönyvi könyvelésre használt számítógépet, vagy az elektronikus adatátvitelt bonyolító számítógépet a levelezés bonyolítására és egyéb statisztikák, jelentések elkészítésére is fel lehetne használni).

Az előbbi megoldáshoz hasonló, de mind az alkalmazottak, mind a hitelintézet számára lényegesen rugalmasabb megoldás az ún. partner-részmunkaidős modell, amelynél két vagy több alkalmazott felelős azért, hogy munkahelyük folyamatosan üzemeljen. Az pedig, hogy melyikük mikor dolgozik, a partnerek egymás között határozzák meg. Ilyen megoldás képzelhető el a kétfős személyzettel működő kirendeltségek nyitvatartási idejének meghosszabbítására.

A bankügyletek lebonyolítása során permanensen jelentkező terhelési csúcsok kezelése során felmerül a kérdés, hogy mennyiben kell a törzsállományt áthelyezni ahhoz, hogy az egyéni munkaidő rugalmas alkalmazásával az erősen megnövekedett munkaterhelést elhárítsák. Ha az előrelátott csúcsterhelést feltétlenül el kell kerülni, akkor további, szokás szerint részmunkaidőben foglalkoztatott munkatársakat kell bevetni. Ezekkel a munkatársakkal célszerű éves munkaidőkeretben megállapodni, amelynek keretében a heti, napi munkaidő a szükségletekhez igazodóan határozható meg.

A betegség miatti távollét csak a számosan előforduló esetek egyike, amikor gyorsan kell intézkedni, hogy az ügyfeleket a megszokott színvonalon

szolgálhatók ki. Ennek egyik eszköze lehet a meghosszabbított munkaidő, ha az a munkaerő áthelyezésével megoldható. A legrugalmasabb megoldás a csúsztatás, túlmunkát csak akkor lehet elrendelni, ha a csúsztatás már nem alkalmazható, azaz ha a teljesített munkaórák az előre tervezett keretek között nem egyenlíthetők ki.

A változó munkaidőre épülő modellek továbbfejlesztéseként kialakuló rendszerek már eltekintenek a törzsidőtől, ami a tapasztalatok szerint nemcsak az alkalmazottak körében vált ki kedvező visszhangot. Mivel a bankok részéről még alig-alig jelentek meg irányelvek a rugalmas munkaidő-beosztásra vonatkozóan, az érintett alkalmazotti csoportok feladata, hogy a megfelelő munkaidő-modellt kialakítsák.

Amennyiben a fejlesztés által megnövekedő munkaigény a munkaidő-beosztás változtatásával nem, vagy csak részben oldható meg, akkor meg kell vizsgálni az új munkaerő felvételének lehetőségét. Ettől függetlenül eddigi tapasztalataim alapján célszerűnek tartom olyan munkatársak (legalább kettőnek) felvételét, akiknek feladata a permanensen felmerülő helyettesítési igények kielégítése volna. Ilyen munkatársak alkalmazásával kiküszöbölhetővé válnának a jelenlegi helyettesítési gyakorlatból fakadó hátrányok, ugyanis most Mecsenádasról, illetve Pécsről járnak az alkalmazottak helyettesíteni, így saját munkakörüket és feladataikat nem tudják megfelelően ellátni - különösen vonatkozik ez a pécsi kirendeltség alkalmazottaira, akiknek jelenlegi alapvető és legfontosabb feladata lenne a rendkívül rossz összetételű hitelállomány megtisztítása, ám erre a folyamatos helyettesítési igények miatt nem marad energiájuk.

A fejlesztések tárgyi feltételei

A Mecsekvidéke Takarékszövetkezet kirendeltségei a Tksz. saját ingatlanában működnek, felszereltségük jelenleg kielégítő színvonalú, bár jelentős a 286-os alaplapú számítógépek állománya. A gépállomány a fejlesztés megnövekedő igényeit valószínűleg nem tudja majd teljes mértékben kielégíteni, a fejlesztéssel ugyanis megemelkedik majd a feldolgozandó és a tárolandó adatok mennyisége. A növekvő igényekből fakadó megnövekedő adattárolási szükségleteket a gépállomány lecserélésével lehet majd megoldani.

Az új szolgáltatások bevezetése az adatfeldolgozás és -nyilvántartás rendszerének átalakítását követeli meg, amire a Tksz. által az Orient Kft-től megvásárolt és már évek óta használt Méhecske programrendszer megfelelő feltételeket biztosít azáltal, hogy az igényeknek megfelelő mozgásnemeket

szabadon definiálhatja a felhasználó. Ez azt jelenti, hogy mind a különféle számlaszolgáltatások, mind pedig az újonnan bevezetett hitelfajták elkülönített és egyedi nyilvántartására mód van.

A tárgyi feltételekhez tartozik a fentiekén túlmenően az 1996 őszén végrehajtott számítástechnikai beruházással megteremtett feltételek alapján egy intranet-jellegű belső adatáramlási rendszer megvalósítása, ami az új szolgáltatások bevezetésével megnövekvő adatáramlás időben és térben való csökkentését, ezáltal az ügyfelek és a Tksz. elvárásainak megfelelőbb kielégítését tenné lehetővé. A folyamatos elektronikus kapcsolat fenntartására az üzemérett miatt nincs szükség, csupán a napi kétszeri, rendszeres adatátvitel megszervezésére van szükség, így csak az alkalmazottak szemléletmódját kell az elektronikus kommunikáció irányába pozitívan befolyásolni, valamint képzsüket (belső oktatásukat) megvalósítani.

A fejlesztések szabályozottsági feltételei

A Tksz. átfogó fejlesztéséhez szükség van a működés irányelveit és szabályait meghatározó különféle szabályzatok (Általános Üzletszabályzat, Szervezeti és Működési Szabályzat, Hitelezési Szabályzat, Pénzkezelési Szabályzat stb.) módosítására, összehangolására - a változtatások átfogó jellege, valamint a Hpt. új előírásai miatt szinte minden szabályzat módosítására sor fog kerülni - és esetlegesen új üzletági szabályzatok (pl. bankkártya üzletági) kidolgozására.

A Hpt. rendelkezése alapján lejáratí összhang és az azonnali fizetőképesség biztosítása érdekében a Tksz. forrásgyűjtését és eszközkihelyezését likviditása folyamatos fenntartása mellett köteles végezni. A hitelintézetnek ezen kötelezettségét - tevékenységének jellegére, terjedelmére és kockázataira figyelemmel - követeléseit és kötelezettségeit lejáratí időpontjainak és összegeinek megfelelő összhangjával kell biztosítani. A Tksz. köteles a likviditás biztosítására vonatkozó belső szabályzatot és tervet készíteni.

Összefoglaló gondolatok

A XIX. században kialakuló új gazdasági szerkezetben fokozatosan növekvő jelentőségűvé váltak a gazdaságos működést szem előtt tartó, a tagi érdekek által vezérelt szövetkezetek, és ezek speciális formái, a hitelszövetkezetek. A hitelszövetkezetek nemzeti és nemzetközi szinten máig is kiemelkedő szerepet töltenek be a gazdaságokban, fő feladatuk a vidék lakosságának és

gazdálkodóinak pénzügyi szolgáltatásokkal történő ellátása, ugyanis a kereskedelmi bankok számára nem rentábilis a kis forgalmú, és önmagában gyakran veszteséget termelő egységek fenntartása, működtetése.

Hazánkban a gazdasági reform 1987-ben megindult folyamata előtt, a korszakra jellemző pénzviszonyok közepette is igen fontos szerepük volt a takarékszövetkezeteknek. A reform által létrehozott számos új pénzintézet közül egyik sem kívánt részt vállalni a takarékszövetkezetek által ellátandó - a nemzetgazdaság számára elengedhetetlenül fontos - feladatokból, amelyeket a takarékszövetkezetek a kialakuló pénz- és tőkepiacon megfelelő tartalékokkal nem rendelkezvén hiányosan, az EU-csatlakozás által elvárt követelményeknek nem megfelelően tudtak csak ellátni. A fenti hiányosságok miatt nem volt lehetséges a takarékszövetkezetek számára a hazai és a "letelepedett" bankok által megvalósított, a modern szolgáltatásnyújtás alapját képező informatikai fejlesztések megvalósítása, ezért 1993 őszén 233 takarékszövetkezet létrehozott egy közös intézményvédelmi alapot, mely mint közös ellenőrző és biztonsági szervezet, hivatott a hálózatszerű működés megszervezésével a tagoknak nyújtott szolgáltatások nivójának kompletté tételére, mai színvonalúvá emelésére. Az intézményvédelmi alap megalakulásának akadozó volta, valamint számos bizonytalansági faktor (mint például a veszteség-fedezeti kritériumrendszer, a működési költségek fedezete, illetve az önállóság kérdése) miatt néhány takarékszövetkezet nem csatlakozott az alaphoz. Ezen hitelintézetek csatlakozást visszautasító döntése nem okozott mindezidáig hátrányokat számukra, hiszen az integráltak együttműködése nem valósult - még - meg olyan mélységben, mint ahogyan az prognosztizálható volt.

Az ez év elejétől hatályos új, a pénz- és tőkepiacot átfogóan szabályzó EU-konform törvények, amelyek elkötelezik magukat az univerzális bankrendszer mellett, új jogosítványokkal ruházzák fel a hitelintézeteket, melyeknek prudens működésük érdekében igen magas követelményeket kell teljesíteniük. A növekvő szolgáltatási szabadság, valamint egyes kereskedelmi bankok lakosságcentrikussá vált, illetve való üzletfilozófiája, továbbá az ügyfelek növekvő pénzügyi képzettsége és a jogszabályilag banki útra terelt pénzforgalom miatt a takarékszövetkezetek versenyképességének megteremtéséhez és annak jövőbeni fenntartásához elengedhetetlen a szövetkezeti hitelintézetek fejlesztése.

Az innováció általam elképzelt módját egy 35 éve sikeresen működő, stabil háttérrel és magas tőkével rendelkező, nem-integrált szövetkezeti kisbank, a Mecsekvidéke Takarékszövetkezet működésének és gazdálkodásának elemzése alapján vázoltam fel dolgozatomban. Mint az az elemzésekből kiderült, a Takarékszövetkezet alapvetően körültekintően, óvatosan és megbízhatóan végzi

tevékenységét. Hitelezését a nagyfokú körültekintés jellemzi, a hitelképes ügyfeleknek az elfogadott üzletpolitikai elveknek megfelelő célokra kölcsönt folyósít. A kilencvenes évek változó pénzüpiaci követelményeinek megfelelően a működésben, illetőleg a hitelezési tevékenységben rejlő kockázatok kiküszöbölését tovább kell javítani a kölcsöncélok konkretizálásával, az elbírálási folyamat racionalizálásával, a döntési hatáskörök és a hitelbírálat szabályozásával. A hitelezési tevékenységben rejlő növekvő kockázatoság miatt célszerű a követelések minősítési elveinek és a céltartalék-képzési elveknek a hitelezési elvekhez történő igazítása (magasabb kritériumok és kulcsok alkalmazásával).

A Takarékszövetkezet hitelpolitikájának újrafogalmazásán túlmenően fontosnak tartom a mai viszonyok közt elavultnak tekinthető számlaszolgáltatások modernizálását, ugyanis a számlatulajdonos ügyfelek mindennapos banklátogatásuk révén közvetlen kapcsolatba kerülnek a hitelintézettel, és ezen interakcióik során szerzett tapasztalataik alapján fognak a Mecsekvidéke Takarékszövetkezet mellett dönteni. A Takarékszövetkezet érdeke ugyanis az, hogy komplex szolgáltatásai révén minél több ügyfelet mondhasson magáénak. Elképzelésem szerint olyan bankszámla-konstrukciót érdemes bevezetni, amely amellet, hogy alapjaiban egységes szolgáltatásokat nyújtana, a különféle ügyfélcsoportok részéről eltérő feltételekkel és konstrukciókkal válna igénybe vehetővé, és ezen eltérő feltételek miatt különböző kedvezményes szolgáltatásokat nyújtana. Ennek megfelelően ügyfélszegmensenként más-más típusú és alapszolgáltatású számlákat alakítanak ki, a lakossági ügyfélkörnek az egyéni jövedelemszámlát, családi bankszámlát, valamint nyugdíjszámlát, a vállalkozóknak pedig üzleti bankszámlát kínálva. a bankszámlákhoz mindenképpen szükséges bankkártya kibocsátása, amely magas költségvonzata miatt várhatóan csak más pénzüintézettel közös együttműködése keretében valósítható meg. A számlákhoz a mai igényeknek megfelelően, és kihasználva az elektronikus elszámolási rendszerek lehetőségeit, folyószámlahitel-keretet kapcsolnék, amelynek biztosításából csupán kis mértékű likviditási és hitelkockázat fakadna, hiszen a hitel törlesztése a befolyó jóváírásokból azonnal történne, ami a viszonylag biztos lakossági ügyfélkörnél szinte előre prognosztizálható.

Az aktív üzletági fejlesztések másik köre a lombardhitelezést érinti, amelynek bevezetésével alacsony hitelkockázat-növekedéssel válna biztosíthatóvá a betétgyűjtésből származó, és a mindezidáig magas, ám már csökkenő hozamú feltételekkel "nem-hitelként" kihelyezett forrásállomány kölcsönként történő, azaz magasabb hozammal kecsgetető kihelyezése.

Az ügyféligenyek maximális kielégítése érdekében fontos a különféle jutalékjellegű bevételek körébe tartozó szolgáltatások bevezetése (nyugdíjpénztár, valuta-deviza szolgáltatások, pénzváltás, lakástakarék, értékpapír-forgalmazás), ami szintén más hitelintézettel, pénzügyi vállalkozással történő együttműködés során valósítható meg.

A szolgáltatásokat érintő fejlesztések természetesen szorosan kapcsolódnak a kisbank személyi, tárgyi és szabályozottsági feltételeinek változtatásához, szintúgy, mint az eddig nem alkalmazott marketingeszközök bevezetéséhez. A bankbelső változtatások megvalósításának legelső lépése a management meggyőzése, és segítségükkel egy pontos koncepció kidolgozása. Ez után történhet meg az alkalmazottak bevonása a részletes tervekészítésbe és a terv megvalósításába, majd hatékony marketingmixszel megvalósított ügyféltoborzással kell megkezdeni a szolgáltatások tényleges bevezetését.

Végül, de nem utolsó sorban két dolgot emelek ki: az egyik az, hogy a fejlesztéseket minél előbb el kell kezdeni, mert a pénzpiac fejlődik, és sok tekintetben már ma is lemaradás tapasztalható. A másik pedig az, hogy az innováció relatíve magas ráfordításai csak viszonylag hosszabb idő alatt térülnek meg, viszont ez az ára, azaz ez a feltétele a közép- és hosszú távú piacon maradásnak.

Véleményem szerint csakis egy, a management - és ezáltal a tagság - által elfogadott, támogatott és alaposan megtervezett program segítségével valósítható meg a XXI. század küszöbére érkezett, eddig kiemelkedően működő privát hitelintézet modernné, európai színvonalúvá tétele.