

## Καλύπτοντας τις ιδιαίτερες ανάγκες των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Άρθρο του κ. Ανδρέα Αθανασόπουλου, Γενικού Διευθυντή Λιανικής Τραπεζικής της Εθνικής Τράπεζας, στο «EFMA Journal» (τεύχος Ιανουαρίου-Φεβρουαρίου 2013)

**Η οικονομική κρίση είχε δυσμενείς επιπτώσεις κυρίως σε βάρος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες αντιμετωπίζουν εκτεταμένη πτώση της ζήτησης, διαταραχή των κανόνων παροχής εμπορικών πιστώσεων και αναθώρηση της συνεργασίας τους με τα τραπεζικά ιδρύματα. Ο Ανδρέας Αθανασόπουλος, στέλεχος της Εθνικής Τράπεζας, προσφέρει χρήσιμες συμβουλές.**

Σε περίοδο ομαλής οικονομικής δραστηριότητας, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνήθως επικεντρώνονται στη διαφοροποίησή τους. Σε περίοδο κρίσης, όμως, κάτι τέτοιο είναι δύσκολο, αν όχι αδύνατο: το κυρίαρχο δόγμα πρεσβεύει ότι οι προσπάθειες πρέπει να επικεντρώνονται στην ανεύρεση τρόπων μείωσης του λειτουργικού κόστους. Η επιδίωξη αυτή δεν είναι απλή, ειδικά εφόσον θεωρείται ότι η διαχείριση του κόστους αποτελεί βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των μικρών επιχειρήσεων (cost leadership), και συνεπώς τα περιθώρια συμπίεσης προς την κατεύθυνση αυτή είναι πολύ μικρά.

Η πραγματικότητα, όμως, είναι πολύ διαφορετική. Αναφορικά με τη διαχείριση κόστους, οι μικρές επιχειρήσεις παρουσιάζουν σημαντική έλλειψη αποτελεσματικότητας, την οποία καλούνται να θεραπεύσουν χωρίς εξειδικευμένη υποστήριξη. Το κόστος χρηματοδότησης και οι γενικές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις προς πιστωτές αποτελούσαν το 40-60% του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων πριν από την κρίση. Κατά τη διάρκεια της κρίσης, ενώ οι υποχρεώσεις παρέμειναν σταθερές, ο κύκλος εργασιών μειώθηκε δραματικά, με αποτέλεσμα σήμερα ο λόγος των υποχρεώσεων προς τον κύκλο εργασιών να είναι εξαιρετικά πιεστικός.

Η οικονομική κρίση γρήγορα εξελίχθηκε σε κρίση ρευστότητας για πολλές τράπεζες, ενώ οι μικρές επιχειρήσεις υπέφεραν κυρίως από την έλλειψη εμπορικών πιστώσεων. Αυτό οδήγησε τις μικρές επιχειρήσεις στην αναζήτηση περαιτέρω πιστώσεων από ένα τραπεζικό σύστημα, το οποίο αντιμετώπιζε και το ίδιο προβλήματα ρευστότητας και πιστώσεων. Συνεπώς, οι τράπεζες συνέβαλαν στη συρρίκνωση της ρευστότητας σε δεύτερο επίπεδο. Ως εκ τούτου, πολλές μικρές επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να κλείσουν λόγω έλλειψης ρευστότητας για την εξόφληση των προμηθευτών τους.

### **Καινοτομία και μικρές επιχειρήσεις**

Παρά το γεγονός ότι η κρίση έβλαψε κυρίως τις μικρές επιχειρήσεις, είναι αυτός ακριβώς ο τομέας που θα πρωτοστατήσει στην καινοτομία και στη δημιουργία θέσεων εργασίας στην περίοδο μετά την κρίση. Οι τράπεζες πρέπει να τις υποστηρίξουν, δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή, κάθε φορά, στο σκοπό της οικονομικής δραστηριότητας καθώς και στο σκοπό της δανειοδότησης. Η χρηματοδότηση επιχειρηματικών σχεδίων αποτελεί πάντα ένα δύσκολο εγχείρημα για αυτόν που αναλαμβάνει το ρόλο του δανειστή· στις περισσότερες περιπτώσεις όμως, το επιχειρηματικό σχέδιο λειτουργεί σαν επιβεβαίωση της ικανότητάς της επιχείρησης να εκπληρώσει τον επιχειρηματικό της στόχο, ενώ το τραπεζικό σύστημα καλείται να αξιολογήσει, με μετρημένα βήματα, την ουσία των επιχειρηματικών σχεδίων.

### **Λιανική ή μη λιανική τραπεζική;**

Με τη συγκέντρωση των τραπεζικών εργασιών εξυπηρέτησης μικρών επιχειρήσεων σε ένα ενιαίο χαρτοφυλάκιο δημιουργούμε μία αυτοχρηματοδοτούμενη δραστηριότητα, ενώ συγχρόνως διαμορφώνουμε ένα πρότυπο εξυπηρέτησης για περισσότερο από το 30% των καθημερινών πελατών της τράπεζας. Οι τραπεζικές εργασίες εξυπηρέτησης μικρών επιχειρήσεων θα πρέπει να

εξελιχθούν, με την πάροδο του χρόνου, σε έναν ολοκληρωμένο τομέα τραπεζικών εργασιών που θα είναι σε θέση να ανταποκριθεί στην προσωπική και επιχειρηματική συμπεριφορά του πελάτη, ιδίως σε ό,τι αφορά τις εργασίες πιστοδότησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι η συντριπτική πλειοψηφία των πελατών - μικρών επιχειρήσεων δεν διαθέτει κάποιο πιστοδοτικό προϊόν και συνεπώς υπάρχει ανάγκη οι σχετικές καθημερινές τραπεζικές εργασίες να μετατραπούν σε επικερδή δραστηριότητα.

### **Η χρηματοδότηση μικρών επιχειρήσεων γίνεται για συγκεκριμένο σκοπό**

Η κρίση μας δίδαξε ότι η χρηματοδότηση μικρών επιχειρήσεων θα πρέπει πάντοτε να συνδέεται με αποδεδειγμένο επενδυτικό σκοπό, γεγονός το οποίο συχνά παραβλέπεται με δυσάρεστες συνέπειες. Δεδομένου ότι σε πολλές χώρες τα λογιστικά βιβλία των μικρών επιχειρήσεων είναι γενικόλογα και αδιαφανή, τα κεφάλαια κίνησης συχνά χρησιμοποιήθηκαν ως καταναλωτικά δάνεια χαμηλού κόστους, περιπλέκοντας έτσι τη διαδικασία αποπληρωμής. Η επιλογή του χρηματοδοτικού προϊόντος έχει μεγάλη σημασία και δεν θα πρέπει ποτέ να προσφέρονται στις μικρές επιχειρήσεις αμιγή ανακυκλούμενα πιστωτικά προϊόντα χωρίς τη διατύπωση πολύ συγκεκριμένων όρων για την αποπληρωμή του κεφαλαίου. Οι τράπεζες που ακολούθησαν πιο χαλαρές πρακτικές βρέθηκαν με δανειακά χαρτοφυλάκια όπου οι αποπληρωμές αφορούσαν μόνο τους τόκους, εφόσον οι πελάτες λειτουργούσαν λίγο-πολύ με την ιδέα της μόνιμης χρηματοδότησης των κεφαλαίων κίνησης. Σε περιόδους ομαλής οικονομικής δραστηριότητας, η χρηματοδότηση κεφαλαίων κίνησης μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη της επιχείρησης, ενώ σε δυσχερείς περιόδους μπορεί να «βουλιιάξει το πλοίο». Από την άλλη πλευρά, εάν προσπαθήσουμε, σε περίοδο κρίσης, να μετατρέψουμε την ανακυκλούμενη πίστωση σε τακτής λήξης, κινδυνεύουμε να δημιουργήσουμε απαιτήσεις σε καθυστέρηση, εκτός εάν βρούμε τρόπους να μειώσουμε τα επιτόκια των πελατών.

### **Νέος τρόπος προσέγγισης της ρευστότητας, της πίστωσης και της εξυπηρέτησης πελατών**

Η διαχείριση διαθεσίμων της επιχείρησης και του νοικοκυριού πρέπει να γίνεται πάντα ξεχωριστά, ενώ η αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας της επιχείρησης και του νοικοκυριού πρέπει να γίνεται συνδυαστικά. Η κάλυψη της δανειοδότησης προς την επιχείρηση χρειάζεται να ενισχυθεί, ενώ η αξιολόγηση πρέπει επίσης να λαμβάνει υπόψη τα έξοδα διαβίωσης του σχετικού νοικοκυριού. Όταν δηλαδή υποβάλλεται σε αξιολόγηση μία αίτηση χρηματοδότησης, το στέλεχος του Πιστοδοτικού Κέντρου θα πρέπει να εξετάζει τον ισολογισμό τόσο της επιχείρησης όσο και της οικογένειας.

Τα εργαλεία πιστοληπτικής αξιολόγησης αποδείχθηκαν χρήσιμα κατά την εποχή της οικονομικής ευμάρειας, καθώς μετακύλησαν την ευθύνη της έγκρισης της χρηματοδότησης από τους ανθρώπους στη στατιστική. Αναμφίβολα οι σχετικές αποφάσεις που λαμβάνονται από ανθρώπους είναι πιο αξιόπιστες, έχουν, όμως, μεγαλύτερο κόστος. Από την άλλη, η αδυναμία των εργαλείων αξιολόγησης να συνυπολογίσουν ορισμένες ιδιαιτερότητες έχει κοστίσει περισσότερο από πλευράς προβλέψεων για επισφάλειες. Στην περίοδο μετά την κρίση, τα στατιστικά εργαλεία θα πρέπει να χρησιμοποιούνται μόνο για σφάλματα τύπου Α. Το άμεσο κόστος μπορεί να είναι μεγαλύτερο, αλλά το συνολικό κόστος μέχρι τη λήξη του δανείου θα είναι πολύ μικρότερο.

Στην περίπτωση των μικρών επιχειρήσεων, δεν πρέπει να χρηματοδοτούμε βάσει των εξασφαλίσεων, αλλά να τις χρησιμοποιούμε μόνο κατά τον υπολογισμό ζημιών σε περίπτωση αθέτησης, και επομένως για την τιμολόγηση του δανείου. Χρηματοδοτούμε τον επιχειρηματικό κίνδυνο, όχι τις εξασφαλίσεις. Σε περίοδο κρίσης, οι εξασφαλίσεις δεν προσφέρουν ασφαλές καταφύγιο για το δανειοδότη.

Ο ρόλος της διαδικασίας «γνώρισε τον πελάτη σου» είναι αναμφίβολα κρίσιμος στην περίπτωση των μικρών επιχειρήσεων. Είναι απαραίτητο να υποβάλλονται πολλές επιπλέον ερωτήσεις στους πελάτες σχετικά με την επιχείρησή τους και το σκοπό της χρηματοδότησης, πέραν των όσων ήδη προβλέπονται βάσει των τυποποιημένων ερωτηματολογίων. Οπωσδήποτε, η επίσκεψη στο χώρο του πελάτη από τα στελέχη της πιστοδοτικής μονάδας θα πρέπει να αποτελεί τέχνη και επιστήμη, ενώ η σωστή επίβλεψή της είναι εξαιρετικά σημαντική.

Οι πελάτες – μικρές επιχειρήσεις παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες σε ό,τι αφορά την εξυπηρέτηση που αναμένουν. Καθώς η οικονομική τους κατάσταση συχνά χρειάζεται «νοικοκύρεμα», δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου ο επιχειρηματίας εμφανίζεται στο κατάστημα με απαιτήσεις της τελευταίας στιγμής. Η σύνθετη ιεράρχηση των διαδικασιών εξυπηρέτησης πελατών με πολλαπλά επίπεδα λήψης αποφάσεων, καθώς και η έγκριση ή μη την επόμενη ημέρα, δεν βοηθούν. Η διαδικασία εξυπηρέτησης μικρών επιχειρήσεων αποτελεί μια δαπανηρή εργασία, που απαιτεί το συνδυασμό αυτοματισμού και δυνατότητας λήψης αποφάσεων από την πρώτη γραμμή εξυπηρέτησης. Οι κίνδυνοι ελαχιστοποιούνται όταν παρακολουθούνται αποτελεσματικά οι αποφάσεις και οι πρωτοβουλίες της πρώτης γραμμής.

Εν κατακλείδι, για να αντιμετωπίσουμε αποτελεσματικά τις προκλήσεις της τραπεζικής εξυπηρέτησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων, χρειαζόμαστε ένα υβριδικό επιχειρηματικό και λειτουργικό μοντέλο. Το μοντέλο αυτό πρέπει να συνδυάζει με ένα μοναδικό τρόπο στοιχεία της επιχειρηματικής και της λιανικής τραπεζικής. Το εγχείρημα δεν είναι καθόλου εύκολο, καθώς απαιτεί τόσο τη διασύνδεση εσωτερικά αποκλεισμένων μεταξύ τους τραπεζικών εργασιών, όσο και φαντασία και πολλή προσπάθεια προκειμένου να διατηρήσουμε ό,τι χρειάζεται από την «παλιά συνταγή» και να καταργήσουμε ό,τι δεν προσφέρει οφέλη.