

**PRILOG UPRAVLJANJU NAPLATOM KREDITA U
MIKROFINANSIJSKIM INSTITUCIJAMA**

**CONTRIBUTION TO COLLECTION MANAGEMENT LOANS IN
MICROFINANCE INSTITUTIONS**

**Admir Fetić, dipl.inž. mašinstva
Partner mikrokreditna fondacija
Zenica**

**Prof. dr. Safet Brdarević
Univerzitet u Zenici
Zenica**

REZIME

Predmet ovog istraživanja je upravljanje naplatom kredita u individualnom mikrokreditiranju i problemima sa kojima se suočavaju mikrokreditne institucije pri naplati kredita u kašnjenju. Individualni mikroizjmodavci su više izloženi kreditnom riziku zbog svog pristupa garancijama, nego grupni izjmodavci ili tradicionalni (bankarski) izjmodavci. Kod individualnog mikroizjmljivanja garancija ili zamjena za garanciju pokazuje želju i volju klijenta da plati, te su stoga individualnim mikroizjmodavcima potrebni specifični alati da kompenziraju dodatni rizik. Veliki nedostatak upravljanja kreditima u kašnjenju jeste nesistematičnost pristupa naplati i nedostatak baze znanja o klijentima u kašnjenju, da bi se na osnovu toga mogle donijeti poslovne odluke koje će pokušati u narednom periodu prevenirati pojavu kašnjenja u otplati kredita. U radu ćemo predstaviti rezultate istraživanja kako upotreba specifičnih alata poboljšava efekte procesa naplate, te na taj način poboljšava kvalitet portfolia.

Ključne riječi: mikrokreditiranje, naplata, garancije, kredit, upravljanje

SUMMARY

The subject of this research is to manage the collection of loans in individual micro-lending and problems faced by microcredit institutions in the collection of loans in arrears. Individual micro-lenders are exposed to credit risk because of their approach to collateral, more than the group or traditional (bank) lenders. For individual micro-lending collateral or replacement warranty serves as a sign of client's desire and willingness to repay the loan, and therefore individual micro-lenders need specific tools to compensate for the additional risk. A major drawback in managing loans in arrears is lack of systematic approach to planning collection and lack of knowledge base of customers in arrears, essential to make a foundation for decision making process, aiming to prevent the future occurrence of overdue loans. In this paper we present the results of research how the use of specific tools enhances the effects of the collection process, thus improving portfolio quality.

Keywords: Microlending, collection, colateral, credit, management

1. UVOD

Mikrokrediti su finansijska inovacija koja je pokrenuta u zemljama u razvoju koja bilježi uspjehe u omogućavanju vrlo siromašnim ljudima da se zapošljavaju putem samozapošljavanja, koje im omogućuje da zarađuju, pa u mnogim slučajevima počinju i da grade blagostanje i izlazak iz siromaštva[1]. Prema načelima Evropske unije mikrokreditiranje je instrument za lokalni razvoj koji je namjenjen za fizičke osobe i pravne osobe (mikropoduzetnici) i za one u siromaštvu u cilju da potiče preduzetništvo. Mikrokreditiranje je usmjereno najviše na nezaposlene osobe i pridonosi smanjenju nezaposlenosti.

Mikrokreditna organizacija obavlja djelatnost mikrokreditiranja, s ciljem poboljšanja materijalnog položaja korisnika mikrokredita, povećanja zaposlenosti, pružanja podrške razvoju poduzetništva i sticanja dobiti[2].

Prema tome ciljana populacija mikrofinansijskih institucija je visoko rizična, tako da i blagi poremećaji u životu klijenta doprinose otežanom vraćanju kredita i pojave kašnjenja kredita ili delinkvencije. Kreditni rizik je rizik mogućnosti nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital kreditora usljed neizvršavanja obaveza dužnika prema kreditoru. Znači kreditni rizik je mogućnost da kreditni dužnik neće moći ili neće htjeti da otplati glavnicu kredita, kamatu ili oboje zbog čega će kreditor pretrpjeti gubitak. Kreditni rizik je rizik koji predstavlja najveći rizik za kreditora[3].

Za siromašne, borba za održavanje minimalnog ekonomskog praga je u osnovi borba protiv rizika povezanih s učestalim krizama i raznim ekonomskim pritiscima. Izvori rizika uključuju:

- (1) strukturalne faktore kao što su sezonalitet, inflacija ili elementarne nepogode;
- (2) neočekivane krizne i hitne situacije poput bolesti ili smrti člana obitelji, gubitak zaposlenja, paljevine, krađe
- (3) visoke troškove povezane sa životnim ciklusom događanja kao što su vjenčanja, pogrebi, porođaj, uspostava domaćinstva, praznici, običaji i odgoj djece[4].

Mikrofinansijske institucije pri upravljanju delinkvencijom koriste čitav niz alata. Ipak i pored primjene alata klijenti dolaze u kašnjenje sa otplatom. Posmatrajući rad kreditnih službenika koji upravljaju naplatom ručno, tj. vode vlastitu evidenciju na papirima ili u sveskama, autor ovog rada, koji je i sam bio kreditni službenik, te dugo godina vodi i upravlja prodajom i naplatom kredita došao je na ideju da pronade način na kojim će kreditni službenici moći da vode evidenciju o klijentima u kašnjenju, da rukovodioci imaju pregled i kontrolu rada kreditnih službenika i na kraju da viši menadžment ima određene pokazatelje na osnovu kojih će moći da donosi odluke koje će smanjiti kašnjenje u otplati kredita. Cilj je držati PUR u granicama dozvoljenih, rizik preko 30 dana ispod 5% i otpis da bude manji od 3% [5], što se najbolje postiže u ranoj fazi naplate.

U ovom radu ćemo uraditi analizu efekata naplate putem sistematskog praćenja pomoću aplikacije koju je autor ovog rada pripremio. Istraživanje je urađeno na području Srednjobosanskog kantona, obuhvata tri kancelarije regionalnog centra jedne od vodećih mikrofinansijskih institucija Partner mikrokreditne fondacije.

2. IZGLED APLIKACIJE

Sama aplikacija je urađena u MS Excel alatu koji pruža dobru podršku za sistematsko praćenje, kao i analizu dobijenih rezultata. Kreditnom službeniku je omogućeno da upravlja naplatom i da prati obećanja i dogovore sa klijentom u vezi naplate kredita. Osnovni podaci o klijentu su u dijelu tabele koji je označen svijetlozelenom bojom (kolone A do H), zatim je tu kolona J u kojoj je moguće upisati podatke o tome da li je kredit uplaćen, te na osnovu ovoga izvršiti selekciju klijenata koji nisu izvršili uplatu, što omogućava lakše upravljanje naplatom (klijenti koji su uplatili rate se ne pojavljuju na listi). U koloni J je omogućeno da se upiše

razlog kašnjenja što omogućava naknadnu analizu kredita u kašnjenju, te poduzimanje odgovarajućih mjera i donošenje odluka od strane menadžmenta.

U kolonama od K do AO su predstavljeni dani u mjesecu od 1 do 31, što daje mogućnost upravljanja naplatom na dnevnoj osnovi, jer kreditni službenik prilikom kontakta klijenta upisuje na dan kada očekuje uplatu rate “Uplata”. Na taj dan jednostavnim selektovanjem “Uplata” dobije spisak klijenata s kojima je dogovoreno da će uplatu izvršiti na taj dan.

The image shows a screenshot of a Microsoft Excel spreadsheet. The spreadsheet is a calendar grid for a month, with columns representing days of the month (1 to 31) and rows representing dates. A red box highlights a specific date (17th) and the corresponding 'Uplata' entries in the rows below. A text box points to the 'Uplata' entries, stating 'Svaki dan u mjesecu ima "svoju" kolonu'. Another text box points to the 'Uplata' entries, stating 'Na određeni dan možemo vidjeti koje uplate očekujemo'.

Slika 1. Izgled aplikacije za upravljanje naplatom

U ćelijama je ograničena mogućnost upisa na predefiniране vrijednosti iz razloga da se može vršiti naknadna obrada podataka i donositi određene odluke. Da bi kreditni službenik ipak mogao da upiše određeni komentar omogućeno je preko funkcije “Comment”, putem koje kreditni službenik upisuje komentar, te mu je ovako data puna sloboda da upiše šta želi u vezi naplate određenog kredita. Isto tako u te ćelije se unose i komentari rukovodioca koji vrši kontrolu rada kreditnih službenika i na taj način tu kontrolu bilježi u aplikaciji. Kreditni službenici u aplikaciji mogu da vide da je rukovodilac izvršio kontrolu. Ovo je bitno iz razloga da kreditni službenik ne bi upisivao lažne podatke o kontaktiranju klijenata, te služi za prevenciju upisivanja iskrivljenih podataka.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Da bi provjerili efekte aplikacije pratili smo PUR (portfolio u riziku) na dnevnoj osnovi. Istraživanje smo uradili u tri kancelarije Partner mikro kreditne fondacije, koje pokrivaju područje Srednjobosanskog kantona. Korištenje aplikacije prvo smo uveli u mjesecu avgustu u Kancelariji 3, dok smo u druge dvije kancelarije pratili PUR dva mjeseca prije testiranja, nakon toga smo u mjesecu septembru uveli praćenje PUR-a u dvije kancelarije, dok u trećoj nismo upravljali naplatom na ovaj način. Treću kancelariju smo uključili u mjesecu oktobru, kada smo prve dvije kancelarije pauzirali da bi provjerili kako će se odraziti na rezultate, te su kreditni službenici pratili naplatu po starom načinu, ručno su vodili evidenciju. Rezultati

testiranja su predstavljani u sljedećim tabelama, osjenčeni su mjeseci u kojima smo koristili aplikaciju za upravljanje naplatom.

Kao što je vidljivo iz Tabele 1. došlo je do poboljšanja rezultata PUR preko 1 dan u mjesecu septembru u Kancelariji 1, kada smo testirali aplikaciju za upravljanje naplatom, dok je u mjesecu oktobru došlo do ponovnog povećanja PUR-a, bez primjene aplikacije. Nakon oktobra smo ponovo koristili aplikaciju i rezultati su nastavila da se poboljšavaju:

Tabela 1. Pregled PUR-a Kancelarija 1

Kancelarija 1						
Dan u mjesecu	juli	avgust	septembar	oktobar	novembar	decembar
10	18,82%	18,99%	16,40%	18,93%	15,90%	15,70%
11	17,32%	19,72%	15,77%	17,41%	14,92%	14,83%
12	20,12%	24,70%	18,57%	20,34%	15,21%	15,08%
13	21,04%	21,21%	17,31%	22,09%	15,35%	15,24%
14	21,17%	18,86%	15,43%	22,85%	14,74%	14,57%
15	20,10%	20,73%	16,35%	21,92%	15,16%	14,91%
16	20,25%	19,54%	18,71%	21,63%	15,56%	15,32%
17	19,39%	19,14%	16,29%	20,54%	14,98%	14,81%
18	19,02%	19,62%	16,42%	20,08%	13,71%	13,42%
19	17,33%	20,03%	11,39%	16,43%	10,02%	9,82%
20	17,36%	17,88%	9,99%	16,60%	9,54%	9,21%
21	19,24%	15,85%	8,57%	18,96%	8,12%	8,04%
22	15,95%	14,50%	8,66%	16,46%	7,71%	7,52%
23	14,62%	13,00%	8,66%	14,38%	7,23%	7,03%
24	14,60%	11,17%	6,99%	12,46%	6,12%	5,78%
25	13,74%	11,02%	6,99%	11,12%	5,68%	5,44%
26	11,93%	11,54%	6,19%	10,02%	5,21%	4,99%
27	9,95%	9,13%	4,38%	9,49%	4,12%	3,88%
28	10,16%	7,73%	3,70%	10,44%	2,98%	2,61%
29	5,98%	6,16%	2,33%	6,63%	2,04%	1,88%
30	5,15%	4,46%	1,74%	4,13%	1,85%	1,65%
31	3,94%	2,40%		2,88%		1,49%

Izvor: LTS, Partner MKF

Rezultati testiranja kancelarije 2 su slični rezultatima koji su navedeni u Tabeli 1 za Kancelariju 1, iz koje vidimo da su vrijednosti PUR-a u mjesecu septembru, kada smo primjenili aplikaciju bolji u odnosu na ranije, u oktobru nismo radili sa aplikacijom i došlo je ponovnog do povećanja PUR-a, dok smo u novembru i decembru nastavili sa primjenom aplikacije te je došlo do poboljšanja rezultata naplate na dnevnoj osnovi:

Testiranje u kancelariji 3 je predstavljeno u Tabeli 3., iz koje vidimo da u mjesecima kada smo primjenili aplikaciju, avgustu, oktobru i decembru, dolazi do smanjenja PUR-a, dok u ostalim mjesecima PUR bilježi veće vrijednosti. Iz tabele je vidljivo da rezultati pokazuju da je PUR imao kretanje ka nižim vrijednostima u mjesecima kada smo koristili aplikaciju

Tabela 3. Pregled PUR-a Kancelarija 3

Kancelarija 3						
Dan u mjesecu	juli	avgust	septembar	oktobar	novembar	decembar
10	18,23%	15,43%	18,23%	15,21%	17,35%	15,61%
11	18,56%	14,98%	18,99%	15,12%	18,22%	14,81%
12	17,54%	14,90%	18,14%	14,88%	18,01%	14,54%
13	17,45%	14,58%	17,06%	14,45%	16,78%	14,12%
14	18,01%	14,88%	17,55%	14,56%	17,72%	13,58%
15	17,32%	14,43%	17,14%	14,34%	16,93%	13,44%
16	16,98%	14,12%	16,66%	13,98%	16,34%	13,01%
17	16,72%	13,22%	16,36%	13,12%	15,78%	12,34%
18	17,21%	12,45%	17,12%	12,23%	16,23%	11,98%
19	16,24%	11,28%	16,22%	11,01%	15,67%	11,01%
20	15,78%	9,34%	15,42%	9,18%	15,01%	9,12%
21	14,21%	8,78%	14,44%	8,22%	14,23%	8,03%
22	12,98%	8,65%	12,56%	8,01%	12,67%	7,45%
23	12,34%	7,51%	12,27%	7,43%	11,99%	6,87%
24	11,14%	6,68%	11,44%	6,36%	11,03%	5,98%
25	10,98%	6,47%	10,45%	6,16%	9,88%	5,12%
26	9,56%	5,54%	9,88%	5,58%	9,15%	4,88%
27	8,48%	4,56%	8,32%	4,34%	7,43%	4,21%
28	7,25%	3,44%	7,12%	3,15%	6,55%	3,05%
29	5,44%	2,53%	4,99%	2,25%	4,76%	2,21%
30	3,98%	1,99%	2,31%	2,02%	2,38%	1,60%
31	2,34%	1,65%		1,58%		1,38%

Izvor: LTS, Partner MKF

Pored rezultata koje smo pokazali u gornjim tabelama, aplikacija nam omogućava da pratimo i razloga kašnjenja za klijente, tako npr. za mjesec decembar razlozi kašnjenja za klijente su predstavljeni u sljedećoj tabeli. Analiziranjem ove tabele objedinjene za sve kancelarije mikrofinansijske institucije ili posmatranjem za određene regione možemo pronaći određene trendove koji se događaju na terenu i njihov uticaj na poslovanje institucije, te donositi određene odluke da bi u budućnosti smanjili kašnjenje u otplati.

Tabela 4. Razlozi kašnjenja posmatranih kancelarija

r.br.	Razlog kašnjenja	Kancelarija 1	Kancelarija 2	Kancelarija 3	Ukupno Regija
1	Propao biznis	11,59%	9,09%	9,68%	10,15%
2	Nanaplaćena potraživanja	5,80%	3,03%	8,06%	5,58%
3	Klijent ostao bez posla	21,74%	18,18%	22,58%	20,81%
4	Klijentu kasni plata	17,39%	25,76%	24,19%	22,34%
5	Smanjeni prihodi domaćinstva	26,09%	21,21%	19,35%	22,34%
6	Klijent prezadužen	5,80%	9,09%	4,84%	6,60%
7	Klijent nenamjenski utrošio sredstva kredita	1,45%	0,00%	3,23%	1,52%
8	Smrt klijenta ili člana domaćinstva	0,00%	1,52%	0,00%	0,51%
9	Bolest klijenta ili člana domaćinstva	2,90%	6,06%	3,23%	4,06%
10	Ostalo	7,25%	6,06%	4,84%	6,09%
		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

4. ZAKLJUČAK

Veliki nedostatak upravljanja kreditima u kašnjenju jeste nesistematičnost pristupa naplati i nedostatak baze znanja o klijentima u kašnjenju, da bi se na osnovu toga mogle donijeti poslovne odluke kojima ćemu u narednom periodu pokušati prevenirati pojavu kašnjenja u otplati kredita.

Sistematičnim pristupom, tj. upravljanju naplatom kredita u kašnjenju disciplinujemo klijente, koji u tom slučaju osjete i znaju da ih neko prati, te uredno izmiruju svoje obaveze prema otplatnom planu, bez odlaganja obaveza. Nesistematičnim načinom upravljanja naplatom, tj. ručno vođenim postupkom dolazi do gubljenja podataka o klijentima, klijenti testiraju organizaciju i kada primjete da ih niko ne prati kasne sa otplatom u odnosu na obaveze koje su preuzeli otplatnim planom, što prouzrokuje dodatne troškove za organizaciju jer svaki dan kašnjenja proizvodi kamatne gubitke, kreditni službenik troši više vremena na naplatu, te troši resurse preduzeća (automobil, gorivo, telefon).

Rezultatima testiranja aplikacije smo pokazali da sistematičnim načinom praćenja naplate u kašnjenju dolazi do smanjenja PUR-a. Uvođenjem aplikacije kao alata za upravljanje naplatom uticalo bi da se smanji broj i iznos kredita koji su kašnjenju, što utiče pozitivno na rezultate mikrofinansijske institucije, kao i samih kreditnih službenika, stvarajući uslove da kroz bonuse ostvare veće plate, da se manje posvećuju naplati, a više prodaji. Naplata je stresan dio posla, te bi svako smanjenje vremena na naplati imalo pozitivan uticaj na motivisanost kreditnog osoblja.

Smatramo da bi ovim načinom upravljanja naplatom kredita u kašnjenju animirali klijente da redovno plaćaju svoje obaveze i ne bi im dopustili da „gube volju“ za plaćanjem. Aplikacija omogućava veću kontrolu rada kreditnog osoblja od strane nadležnog rukovodioca, jer on ima uvid u aktivnosti koje je kreditni službenik poduzeo, te može izvršiti kontrolu. Ovim načinom rada omogućena je zamjena kreditnog osoblja koje prati naplatu kredita (rotacija), što pojačava timski rad. Na kraju menadžment ima pregled svih aktivnosti i razloga kašnjenja te ima podlogu za odlučivanje.

Dalja istraživanja ćemo sprovesti u dijelu da pokušamo pronaći formulu za ocjenu rizičnosti svakog pojedinog kredita, kreditnog službenika ili kancelarije u fazi rane naplate, na osnovu više faktora koji utiču na rizičnost kao što su: ostatak glavnice kredita, na kojoj rati je u kašnjenju, koliko dana je u kašnjenju, razlog kašnjenja kredita, broj kredita u kašnjenju itd.

5. LITERATURA

- [1] Crowley T.V., Bainton C.S., Factors of success: What determines the survival and success of self-employed coming out of unemployment, MOR, Geneva, 2000
- [2] Zakon o mikrokreditnim organizacijama FBiH, Službene novine Federacije BiH», broj 59/06
- [3] Lidija Bajraktarović, Upravljanje rizikom, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009
- [4] Ronald T. Chua, Paul Mosley, Graham A. N. Wright, Hassan Zaman, Microfinance, Risk management and Poverty, AIMS, Washington D.C., 2000
- [5] Agencija za bankarstvo FBiH, Ostali opći uvjeti poslovanja MKO, Ured FBA za informisanje, 2012