

REORGANIZACIJA PROCESA ODOBRAVANJA KREDITNIH PLASMANA**REORGANIZATION OF THE CREDIT APPROVAL PROCESS**

Ile Dimitrić, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj – Rad se bavi problemom reorganizacije odobravanja kreditnih plasmana u bankarskom sektoru. U teorijskom dijelu rada razmatran je pojam bankarskog sistema sa osvrtom na kreditiranje. Prikazane su vrste i funkcije kredita. U praktičnom dijelu rada prikazan je primjer odobravanja kredita privrednom subjektu. U radu je prikazan način reorganizacije procesa odobravanja kredita privrednom subjektu. Data su zaključna razmatranja i prikazan način unapređenja odobravanja kreditnih plasmana.

Ključne reči: Bankarski sektor, Krediti, Metodologija

Abstract The paper deals with the problem of reorganization of approval of credit placements in the banking sector. In the theoretical part of the paper, the concept of the banking system with a review of lending is considered. The types and functions of loans are presented. The practical part of the paper presents an example of granting a loan to a business entity. The paper presents a way to reorganize the process of granting a loan to a business entity. Conclusion remarks are given and the way of improving the approval of credit placements is presented.

Keywords: Banking Business, Loans, Methodology

1. REZIME

Kao rezultat situacije izazvane sa korona virusom koja je zahvatila svijet 2020. godine bankarsko tržište je bilo prvo na udaru, jer su mnogi korisnici kreditnih plasmana došli u tešku situaciju i bili primorani da traže moratorijume na postojeće plasmane ili da se dodatno zadužuju kako bi bili u stanju da servisiraju svoje tekuće obaveze, a brojna preduzeća koji su bila korisnici bankarskih usluga su propala ili su prodana. Na udaru su se našla i fizička i pravna lica. Pred bankarske institucije su stavljeni veliki konkurentski izazovi širom svijeta koji su se širili lančanom reakcijom koje je izazvao finansijski cunami prouzrokovan ovom krizom. Na udaru su se našle i banke i ostale finansijske institucije koje se bave kreditiranjem. Zbog prevelikog broja zahtjeva za moratorijum na postojeće kreditne plasmane te zahtjeva za nova kreditna zaduženja došlo je do pritiska na radnike koji su uključeni u process odobravanja kreditnih plasmana. Zbog prevelikog pritiska i potrebe da se u kratkom vremenskom periodu obradi veliki broj kreditnih zahtjeva mnogi kreditni referenti su dolazili u situaciju da

rade prekovremeno što je dovodilo do zamora i smanjenja produktivnosti radnika.

Zato je stavljen imperativ pred banke da poboljšaju svoje konkurentske prednosti kako bi pobedili brojne institucije koje se bave poslovima kreditiranja stanovništva i privrede.

1.1. Cilj i predmet istraživanja

Cilj ovoga istraživanja je da se obrati pažnja na proces odobravanja kreditnih plasmana u bankama sa posebnim osvrtom na proces odobravanja kreditnih plasmana privrednim društvima kao odgovor bankarskog sektora na novonastalu situaciju na globalnom tržištu koju je izazvao virus korona koji je zahvatio svijet u 2020. godini. Pored toga cilj istraživanja je da se poboljšaju opšta iskustva potrošača u filijalama sa posebnim fokusom na ponašanje zaposlenih prema klijentima, i da na taj način predložimo model kojim bi pratili uspješnost internih procesa u bankarskom sektoru. Prilikom ovoga istraživanja posebna pažnja usmjerena je na skraćivanje vremenskog perioda koje prođe od trenutka prvog sastanka sa klijentom i prikupljanja dokumentacije potrebne za odobravanje kreditnog plasmana pa do trenutka potpisivanja ugovora i isplate novčanih sredstava na transakcioni račun privrednog društva.

2. BANKARSKA INDUSTRIJA

Banka pruža klijentima širok spektar bankarskih usluga na načelima sigurnosti, poverenja, dobrih poslovnih običaja i dobre poslovne prakse. U smislu prethodno rečenog, banka se bavi pružanjem platnih usluga, davanjem kredita, pozajmica i dozvoljenog prekoračenja po računu, izdavanjem akreditiva, garancija, avala i drugih oblika jemstava, eskontom hartija od vrednosti, kao i drugim poslovima u skladu sa Zakonom o bankama i Statutom Banke. Sama priroda bankarskih aktivnosti u uslovima neizvesnosti, povećanje konkurencije i nestabilnost finansijskih tržišta dovela je do povećanja rizika u njihovom poslovanju, što čini glavni izazov banaka - kako unaprediti i povećati bezbednost a samim tim i smanjiti gubitke u poslovanju. Iz tog razloga veoma je važno da banke rade na strategiji razvoja svoje inovativnosti i da razumiju afinitete i potrebe krajnjih korisnika. Tehnologija je sastvani dio ove strategije, ali da bi se obezbjedili željeni rezultati veoma je važno izgraditi efikasnu strukturu i organizaciju. Fokus banaka treba usmjeriti na edukaciju zaposlenih, a tehnologija je alat koji će im omogućiti transformaciju i ubrzati poslovne procese. Konkurentna prednost banke počiva na kvalitetu njenih raznovrsnih usluga i na njenoj fleksibilnosti. Banke se oslanjaju na profesionalne sposobnosti i posvećenost zaposlenih, čiji uspjeh banke cijene kroz konkurentnu

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio doc. dr Ranko Bojanić.

nadoknadu na osnovu pojedinačnih rezultata i čiji je profesionalni razvoj podržan stalnom obukom. Zadovoljstvo klijenata, akcionara i zaposlenih je glavni cilj aktivnosti Banke. Visokokvalifikovani ljudski resursi su nezamjenjivi u postizanju ciljeva bankaka, stoga je stvaranje i održavanje dobro pripremljene, prodajno orijentisane i lojalne administrativne radne snage od izuzetnog značaja za strategiju banke podjednako važno sa stvaranjem personalizovanih karijera kako bi se zadržali talentovani profesionalci.

3. KREDITI KAO NAČIN FINANSIRANJA

Sa teorijskog gledišta, kredit predstavlja imovinsko-pravni odnos između dva lica, odnosno između povjerioca i dužnika, gdje je povjerilac ono lice koje daje (ustupa) svoju imovinu (novac) drugom licu (dužniku) na određeno vrijeme i pod određenim uslovima.

Kredit se po pravilu daje uz određenu kamatu koja predstavlja naknadu za korišćenje sredstava, koja su dužniku ustupljena na privremenu upotrebu i raspolaganje. On ustvari predstavlja privremenu uslugu koju čini povjerilac dužniku tako što mu ustupa na raspolaganje određenu sumu novca ili neki predmet, što ukazuje da kredit odvaja na neki način pravo raspolaganja od sopstvenosti. Bitno je da kod kredita postoji načelo povratnosti, što znači da dužnik ima obavezu da vrati povjeriocu uzeti kredit kada istekne rok trajanja kreditnog ugovora. Ovo načelo razlikuje kredit od poklona, dotacija, regresa, subvencija i nekih drugih oblika davanja.

Zajam, sa teorijskog stanovišta predstavlja pogodbu po kojoj je jedan ugovarač spreman da ustupi drugom ugovaraču u vlasništvo određeni iznos novčanih sredstava, kao i zamjenjivih stvari. Korisnik zajma se obavezuje da će u ugovorenom roku vratiti povjeriocu određeni iznos sredstava, uz određenu kamatu. Iz takve definicije zajma proizilazi da je zajam oblik kredita.

Finansijski i ekonomski gledano i u zemljama tranzicije (bivšim socijalističkim zemljama) kredit ima isti značaj. Takođe, u uslovima domicilne privrede i bankarske prakse kredit ima ključnu ulogu, jer postaje jedan od značajnijih regulatora procesa reprodukcije.

Kredit u savremenim uslovima predstavlja jedan od najznačajnijih izvora finansiranja. Putem kredita zadovoljavaju se najšire potrebe i privrede i stanovništva. Kredit omogućava subjektima koji imaju višak finansijskih sredstava da ih uposle na najracionalniji način, ostvarujući tom prilikom i određeni profit. Istovremeno, kredit omogućava subjektima kojima nedostaju novčana sredstva, da ih pribave, i da putem tih sredstava realizuju svoje projekte.

Kredit mobilize i koncentriše slobodna novčana sredstva omogućavajući i na taj način finansiranje procesa reprodukcije, čime se obezbjeđuje likvidnost i održava kontinuitet privredjivanja, utoliko prije što se danas proizvodnja ne može finansirati isključivo iz sopstvenih izvora.

3.1 Funkcije i vrste kredita

Kredit u svim okolnostima ima ključnu ulogu i postaje jedan od značajnijih regulatora procesa reprodukcije, jer

obezbjedjuje likvidnost i kontinuitet proizvodnje, ubrzava i povećava proces proizvodnje i uspostavlja ravnotežu robnonovčanih odnosa na tržištu. Za proces reprodukcije nije dovoljno samo obezbjeđiti potrebnu količinu novca pomoću kredita, već je neophodno da taj novac i kredit dodju u pravo vrijeme i na pravo mjesto. U politici plasmana, uloga kredita je najvažnija, između ostalog i zbog toga što kredit ima višeznačne funkcije i u finansijskoj i u bankarskoj praksi.

Kredit kao ekonomska kategorija obavlja sledeće ekonomske funkcije:

- Mobilizatorska funkcija
- Funkcija likvidnosti i stabilnosti u proizvodnji
- Funkcija razvoja međunarodnih ekonomskih odnosa
- Funkcija razvoja nedovoljno razvijenih područja
- Funkcija kontrole tokova u privredi

Kada govorimo o vrsti kredita postoje mnogu kriterijumi za ovu podelu, spomenuto samo neke. Prema oblika u kojem se daje, kredit se može podjeliti na:

- naturalni;
- robno-novčani;
- novčani.

Prema roku odobravanja:

- kratkoročne;
- srednjoročne;
- dugoročne

Drugi kriterijumi po kojima se dele krediti su:

- prema upotrebi
- prema povjeriocu
- prema dužniku
- prema načinu obezbjeđenja
- prema uslovima otplate
- prema načinu plaćanju kamate
- prema obliku u kome su dati krediti

Pored ovih podela bitna je podela prema nameni kredita na:

- proizvodni;
- potrošački;
- izvozni;
- uvozni;
- otkupni;
- sanacioni.

Za statističke svrhe je važna podjela kredita na:

- odobrene;
- iskorišćenene;
- planirane;
- ne planirane;

Odobreni kredit je kreditni okvir, tj. unaprijed limitiran volumen sredstava do kojeg se neki kredit može koristiti.

Korišćeni kredit je faktički iskorišćen dio tog okvira.

Planirani kredit je kredit koji je predviđen na osnovu plana.

Neplanirani kredit je onaj kredit koji se naknadno stavlja kao tražnja i nije predviđen u planu.

3.2. Procedura odobravanja kredita

Prema Zakonu o obligacionom odnosima, ugovor o kreditu mora biti u pismenoj formi. Ugovorom o kreditu

banka se obavezuje da korisniku kredita stavi na raspolaganje određeni iznos novčanih sredstava na određeno vrijeme, a korisnik kredita se obavezuje da plaća određenu kamatu i da dobijeni iznos vrati u dogovoreno vrijeme i na način koji je predviđen ugovorom.

Postupkom kreditiranja utvrđuje se način obavljanja aktivnosti vezanih za kreditiranje, koje obuhvataju:

- Prijem i evidentiranje zahteva,
- Kontrola i obrada zahteva,
- Predlaganje i donošenje odluke,
- Izrada dokumentacije,
- Realizacija kredita,
- Obračun naknade i kamatne,
- Knjiženje dokumentacije,
- Plaćanje korišćenja kredita,
- Naplata dospelih potraživanja,
- Čuvanje i arhiviranje dokumentacije.

3.3. Odobranje kredita privrednim subjektima

Ukoliko je riječ o novom klijentu koji je nepoznanica za banku te ukoliko su rezultati preliminarnih analiza zadovoljavajući (finansijski), te ukoliko se nije došlo do negativnih drugih informacija o poslovanju klijenta, tada nadležni RM kontaktira klijenta i predlaže sastanak.

Ukoliko je klijent zainteresovan za sastanak sa Bankom, isti se organizuje i tokom sastanka klijent obavjesti Banku za koju vrstu finansiranja je zainteresovan.

Tokom posjete klijentu procjenjuje se:

- teritorijalne prilike i okruženje klijenta, tehničke i tehnološke prilike s aspekta kvaliteta, tržišne pozicije i mogućnosti razvoja,
- stručni i ljudski kvalitet upravljačkih tijela i rukovodilaca, strategija, jedinstvo poslovne politike, nesuglasice između menadžmenta i članova vlasničkog kruga koja ugrožavaju funkcionisanje preduzeća,
- nivo administracije (računovodstvo, organizovanost, efikasnost i pouzdanost informacionog sistema),
- okolnosti koje permanentno ugrožavaju funkcionisanje preduzeća (promjena sredine koja dovodi do opadanja prihoda, zastarjela sredstva, sredina sa niskom kulturnom razvijenošću, nisko kvalifikovana radna snaga, tehnološka nemarnost i neorganizovanost itd.),
- imovina klijenta (kapaciteti kojima klijent raspolaže za obavljanje djelatnosti, nivo iskorišćenosti kapaciteta, imovina koja nije potrebna za obavljanje djelatnosti, itd.),
- da li se u poslovnim prostorijama klijenta odvijaju radni procesi,
- okolnosti koje utiču na ostvarenje namjena plasmana,
- stanje imovine ponuđene kao sredstva obezbjeđenja, odnosno faktori koji utiču na njenu tržišnu i prihvaćenu vrijednost.

Banka nakon obavljenog sastanka a u cilju pripreme indikativne, neobavezujuće ponude, od klijenta traži finansijsku dokumentaciju koja podrazumjeva:

- Dostavljanje zvaničnog završnog računa za posljednje dvije godine,

- Bruto bilans na najsvježiji datum,
- Kada klijent Banci dostavi tražene informacije, tada Banka utvrđuje rejting klijenta koji predstavlja kombinaciju finansijskih i tržišnih pokazatelja poslovanja,
- Informacije o klijentu u internim i javnim bazama podataka,
- Provjeravanja za postojeće kreditne klijente banke, da li postoji kašnjenje u izmirenju obaveza uvidom u IS,
- Prikupljanje podataka o reputaciji klijenta i povezanih lica/jemaca-garanta uvidom u raspoložive internet sajtove i iz ostalih izvora informacija,
- Provjeravanje blokade računa klijenta/povezanih lica/jemaca-garanta i sl.

Navedena analiza predstavlja tzv „preliminarnu finansijsku analizu“, koja omogućava Banci da saglasno nalazima iste, odredi svoj prodajni apetit prema konkretnom klijentu, tj. u ovoj fazi Banka odlučuje da li ispred klijenta može da izađe sa indikativnom ponudom za finansiranje i pod kojim uslovima. Kako je sastavni deo svake indikativne ponude za kreditiranje i cijena kredita, u ovoj fazi se prije svega na osnovu rejtinga klijenta i tražene ročnosti kredita, utvrđuje i cijena kredita.

Nakon svega navedenog, Banka šalje klijentu indikativnu, neobavezujuću ponudu za finansiranje, kojom se definiše:

- Iznos kredita
- Namjena kredita
- Cijena kredita: k. stopa+naknade
- Ročnost kredita
- Instrumenti obezbjeđenja
- i drugi uslovi

3.4. Skraćivanje vremena odobranja

Da bi se odobrio neki kreditni plasmana potrebno je da protekne određeni vremenski period. Taj vremenski period se može podijeliti u dva dijela i to: vremenski period koji protekne prije samog odobranja kreditnog plasmana (kontaktiranje klijenta i održavanje sastanka sa klijentom, prikupljanje dokumentacije, izrada kreditne analize i slanje na sjednicu KO Banke) te vremenski period koji protekne od trenutka odobranja kreditnog plasmana do potpisivanja ugovora i isplate sredstava. U narednoj tabeli ćemo prikazati podatke o vremenskom periodu potrebnom za odobranje kreditnih plasmana prikupljene od kreditnih referenata SME sektora Nove banke a.d. Banja Luka, Filijala Banja Luka.

	Radnik 1	Radnik 2	Radnik 3	Radnik 4	Radnik 5
Vrijeme prije odobranja plasmana	7 h	6 h	7 h	7 h	6 h
Vrijeme poslije odobranja plasmana	2 h	2 h	3 h	2 h	2 h
Ukupno	9 h	8 h	10 h	9 h	8 h

Tabela 1. Prikaz vremena potrebnog za isplatu sredstava po radniku

Ukoliko upotrijebimo podatke iz prethodne tabele možemo zaključiti da je za isplatu šest plasmana potrebno da protekne 53 časova, odnosno prosječno vrijeme za odob-

ravanje i isplatu jednog plasmana iznosi 8,83 časova po radniku.

Ukoliko u našu analizu uvedemo teorijski godišnji efektivni kapacitet koji po jednom radniku iznosi 2.855 časova godišnje možemo zaključiti da 6 zaposlenih iz našeg primjera godišnje na poslu efektivno provede 17.130 časova.

Lako možemo zaključiti da u prosjeku 6 zaposlenih iz našeg primjera može u toku jedne godine teorijski da završi 1.939,98 plasmana, odnosno svaki radnik može teorijski prosječno da u toku godine završi 323,33 plasmana.

Ukoliko izvršimo reorganizaciju procesa odobravanja kreditnog plasmana tako što ćemo u proces odobravanja uvesti nove varijable odnosno dva dodatna radnika i razdvojiti vrijeme prije odobravanja i vrijeme od odobravanja do isplate značajno ćemo skratiti prosječno vrijeme potrebno za odobravanje i isplatu kreditnog plasmana. Nova dva radnika će preuzeti posao koji je potrebno završiti nakon odobravanja kreditnog plasmana, dok će postojeći radnici raditi samo posao koji je potrebno završiti prije odobravanja kreditnog plasmana. Uvidom u prethodnu tabelu zaključujemo da je potrebno znatno više vremena za posao prije odobravanja kreditnog plasmana zato će jedan novi radnik preuzeti posao od prva tri radnika iz tabele, a drugi radnik će preuzeti posao od druga tri radnika iz prethodne tabele.

Nakon uvođenja nova dva radnika na gore navedeni način zaključujemo da je za završetak 6 plasmana i dalje potrebno 53 časova rada ali da prosječno vrijeme po radniku sada iznosi 6,63 časova.

Uvođenjem novih varijabli u teorijski kapacitet zaključujemo da sada 8 radnika na poslu u toku godine efektivno provede 22.840 časova ($8 \cdot 2.855$). Ukoliko znamo da je sada prosječno vrijeme za završetak jednog plasmana po radniku 6,63 časova zaključujemo da naših osam radnika sada u toku godine može da završi 3.444,95 plasmana, odnosno svaki radnik u prosjeku može da završi 430,62 plasmana.

Lako zaključujemo da reorganizacija procesa odobravanja kreditnih plasmana na gore navedeni način ima smisla jer smo izračunali da trenutno jedan zaposleni u toku godine završi 323,33 plasmana dok smo nakon reorganizacije dobili da jedan radnik u toku godine može da završi 430,62 plasmana.

Pošto uvođenje dodatnih radnika izaziva i dodatne rashode potrebno je objasniti i ekonomsku opravdanost uvođenja novih radnika u process odobravanja kreditnih plasmana.

Krenućemo od toga da minimalan iznos naplaćene naknade za obradu zahtjeva iznosi 200 KM.

Reorganizacijom procesa odobravanja kreditnih plasmana ubrzali smo process odobravanja kreditnih plasmana odnosno povećali smo prosječan broj plasmana koji jedan zaposleni završi u toku godine sa 323,33 plasmana na 430,62 plasmana. Zaključujemo da će reorganizacijom minimalno povećanje prihoda na naknadama po radniku iznositi cca 21.000 KM. Bitno je naglasiti da smo naveli minimalne prihode od naknada na koje je potrebno dodati i prihode od kamata te ostale prihode koji se generišu

odobravanjem kreditnih plasmana (paketi, plate radnika, prihodi u unutrašnjem i vanjskom platnom prometu).

4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Eskalacijom korona virusa kopletan privredni ambijent se našao na udaru, a naročito bankarski sektor jer mnogi korisnici kreditnih plasmana nisu bili u mogućnosti da servisiraju svoje tekuće obaveze. Korisnici kreditnih plasmana su bili primorani da se dodatno zadužuju ili da podnose zahtjeve za moratorijum postojećih kreditnih plasmana. Na udaru su se našle i banke i ostale finansijske institucije koje se bave kreditiranjem. Zbog prevelikog broja zahtjeva za moratorijum na postojeće kreditne plasmane te zahtjeva za nova kreditna zaduženja došlo je do pritiska na radnike koji su uključeni u process odobravanja kreditnih plasmana. Zbog prevelikog pritiska i potrebe da se u kratkom vremenskom periodu obradi veliki broj kreditnih zahtjeva mnogi kreditni referenti su dolazili u situaciju da rade prekovremeno što je dovelo do zamora i samnjenja produktivnosti radnika. Zato je stavljen imperativ pred banke da poboljšaju svoje konkurentske prednosti kako bi pobedili brojne institucije koje se bave poslovima kreditiranja stanovništva i privrede.

Sušтина ovog istraživanja je prikazana dijelom u kojem je objašnjena mogućnost skraćivanja vremena odobravanja kreditnih plasmana kao odgovor banaka na pritisak koji je na bankarski sektor izvršen od strane klijenta zbog situacije izazvane korona virusom. Matematički je prikazan način ubrzavanja kreditnog procesa kroz uvođenje dodatnih radnika i reorganizaciju kreditnog procesa tako što različiti radnici učestvuju u procesu kreditiranja privrednog subjekta. Jedna radnik se bavi problematikom ulazne dokumentacije i kreditne analize do samog odobravanja kreditnog plasmana, isti kreditni plasman nakon odobravanja preuzima drugi radnik čiji je zadatak da završi posao poslije odobravanja kreditnog plasmana (potpisivanje ugovora i skeniranje dokumentacije te isplata odobrenih sredstava na transakcioni račun korisnika).

5. LITERATURA

- [1] Perović V., Bojanić R.: Osnovi kontrolinga, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 2016
- [2] Perović V., Nerandžić B., Poslovne finansije – finansije za menadžere, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 2015
- [3] Hadžić M., "Bankarstvo", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009
- [4] <http://www.ubs-asb.com/Portals/0/Casopis/2014/2/UBS-Bankarstvo-2-2014-Sedlarevic.pdf>
- [5] <https://www.adacta.rs/news-center/konferencija-izazovi-banaka-u-eri-klijenata>

Kratka biografija

Ile Dimitrić, rođen je 11.08.1989. godine u Banja Luci, odbranio je master rad iz oblasti Inženjerskog menadžmenta, 2020. godine.