



**EVROPSKI UNIVERZITET U BRČKOM**  
**EKONOMSKI FAKULTET**  
**POSTIDLOPMSKI STUDIJ**

**MAGISTARSKI RAD**  
**TRANSFORMACIJA MIKROKREDITNE**  
**ORGANIZACIJE IZ NEPROFITNOG U**  
**PROFITNI OBLIK ORGANIZOVANJA**

**Mentor:**

**Prof.Dr.Nevenka Ničin**

**Student:**

**Dženana Mušić**

**Brčko, 2015.godina**

# S A D R Ź A J

<b>1. UVOD.....</b>	<b>5</b>
<b>2. FINANSIJSKI SISTEM .....</b>	<b>9</b>
2.1 Pojam i značaj finansijskog sistema .....	9
2.2 Banke kao poluge finansijskog tržišta .....	12
2.3 Uticaj regulacije na poslovanje finansijskog sistema .....	14
2.4 Monetarna vlast u Bosni i Hercegovini – Centralna banka BiH .....	16
2.5 Finansijski i bankarski sistem Bosne i Hercegovine .....	18
2.6 Banke u Bosni i Hercegovini.....	21
<b>3. POJAM I ZNAČAJ BANKARSKOG SISTEMA.....</b>	<b>28</b>
3.1 Pojam i značaj banke .....	28
3.2 Istorijat banke i bankarskih poslova .....	30
3.3 Tradicionalne bankarske usluge .....	34
3.4 Bankarske usluge novijeg doba .....	37
3.5 Savremeni bankarski trendovi .....	39
3.6 Podjela i klasifikacija banaka .....	41
<b>4. PRINCIPI POSLOVANJA BANAKA I MIKROKREDITNIH ORGANIZACIJA</b>	<b>44</b>
4.1 Definisane principe likvidnosti.....	45
4.2 Princip sigurnosti .....	48
4.3 Princip rentabilnosti.....	49
4.4 Princip efikasnosti .....	51
4.5 Princip poslovnosti i urednog poslovanja.....	52
4.6 Trick principi .....	53
<b>5. POJAM I ZNAČAJ NEPROFITNIH ORGANIZACIJA .....</b>	<b>56</b>
5.1 Izvori finansiranja neprofitne organizacije.....	59
5.2 Neprofitne finansijske institucije Bosne i Hercegovine .....	60
5.3 Mikrokreditne organizacije u BiH.....	62

5.4	Nastanak i reforma mikrokreditnog sektora u BiH .....	73
5.5	Regulatorni okvir poslovanja mikrokreditnih organizacija u BiH .....	75
5.6	Predstavljanje MKO iz FBiH i RS .....	81
<b>6.</b>	<b>FINANSIJSKA ANALIZA PARTNER MKF TUZLA .....</b>	<b>89</b>
6.1	Osnovni finansijski pokazatelji MKF „PARTNER“ .....	90
6.2	Pojam boniteta mikrokreditnih organizacija i banaka .....	96
6.3	Analiza fiansijskih izvjaštaja MKF „PARTNER“ .....	99
6.4	Pokazatelji odnosa u bilansima stanja i bilansima uspjeha .....	100
6.5	Pokazatelji likvidnosti .....	101
6.6	Pokazatelji zaduženosti.....	103
6.7	Pokazatelji aktivnosti.....	106
6.8	Pokazatelji ekonomičnosti.....	110
6.9	Pokazatelji profitabilnosti.....	114
6.10	Upravljanje ALM .....	122
6.11	Determinante uspjehnosti poslovanja .....	123
6.12	Poslovnice.....	133
6.13	Tržišni položaj banke/mikrokreditne organizacije .....	134
6.14	Ulaganja u opremu.....	134
6.15	Integrisanost osnovnih funkcija banke/mikrokreditne organizacije.....	134
<b>7.</b>	<b>TRANSFORMACIJA IZ NEPROFITNOG U PROFITNI OBLIK ORGANIZOVANJA .....</b>	<b>136</b>
7.1	Promjene i koncept poslovanja.....	137
7.2	Strateški ciljevi, misija i vizija mikrokreditnog društva.....	141
7.3	Upravljanje mikrokreditnog društva.....	142
7.4	Poslovi mikrokreditnog društva.....	144
7.5	Transformacija vlasničke strukture .....	144
7.6	Principi poslovanja mikrokreditnog društva.....	146
7.7	Marketing pristup poslovnoj politici .....	148
7.8	Usklađivanje strukture kapitala .....	150
7.9	Formiranje organa upravljanja.....	151
7.10	Nova tržišta i kreditni proizvodi.....	153

7.11	Politika cijena MKD .....	157
7.12	Politika obezbjeđenja vraćanja kredita .....	159
<b>8.</b>	<b>ZAKLJUČAK .....</b>	<b>160</b>
	<b>LITERATURA .....</b>	<b>163</b>
	<b>ELEKTRONSKI IZVORI.....</b>	<b>165</b>
	<b>LISTA SLIKA .....</b>	<b>166</b>
	<b>LISTA TABELA .....</b>	<b>167</b>

## 1. UVOD

Jedan od osnovnih pokretača razvoja i stabilnosti jedne države čini finansijski sistem. Finansijski sistem ima ključnu ulogu u funkcionisanju svake tržišne ekonomije jer omogućuje transfer kapitala i novca, domaćinstava i države .

Sa rastom privrednih aktivnosti i realnog dohotka, raste i priliv sredstava na finansijskom tržištu, što nužno dovodi do diverzifikacije finansijskih institucija i finansijskih instrumenata. U dinamičnoj tržišnoj ekonomiji stalno dolazi do promjena u strukturi finansijskih institucija i finansijskih instrumenata, te time i do pojave drugih oblika istih. Pojavom drugih oblika finansijskih institucija i finansijskih instrumenata, mijenja se struktura na finansijskom tržištu.

Razvoj finansijskog tržišta u industrijski razvijenim zemljama ima za posljedicu razvijen sistem savremenih finansijskih institucija i finansijskih instrumenata koje su prilagođene novim sve zahtjevnijim potrebama korisnika koji su se pojavili na finansijskom tržištu.

Za razliku od privredno razvijenih zemalja, zemlje u razvoju imaju slabo razvijeno finansijsko tržište, gdje su finansijski instrumenti i finansijske institucije relativno nerazvijeni, gdje vodeću ulogu imaju banke. Finansijski sistem Bosne i Hercegovine pripada kontinentalnom modelu gdje su banke glavne finansijske institucije sistema. Finansijsko tržište Bosne i Hercegovine ima tržište kapitala ali nema razvijeno tržište novca.

U takvom okruženju jedan od novih oblika finansijskih institucija pojavljuju se i mikrokreditne organizacije, kao neprofitne finansijske institucije. Na taj novi oblik uticali su ekonomsko, a prije svega socijalno tehnološki trendovi u okruženju. Sam koncept mikrokreditiranje je bazirano na kreditiranju siromašnih i ekonomski aktivnom stanovništvu koji nisu imali pristup finansijskim institucijama, u prvom redu bankama radi podrške preduzetničkim idejama koje mogu doprinijeti povećanju prihoda u domaćinstvu i poboljšanju materijalnog položaja korisnika kredita.

Rezultati ostvareni za prethoni period svrstavaju BiH među zemlje u svijetu koje su najdalje otišle u razvoju, ove oblasti finansijske ponude. Potencijal mikrokreditnih organizacija je postao značajni subjekt finansijskog tržišta u BiH, konkurent bankarskom sektoru, te je zbog

obima ukupne finansijske aktive zahtjevalo stavljanje mikrokreditnih organizacija pod nadzorom državnog regulatora Agencije za bankarstvo.

Zakonom o mikrokreditnim organizacijama je omogućio oblik organizovanja mikrokreditnih organizacija u dva osnovna oblika: neprofitni kao mikrokreditne fondacije i profitni oblik kao mikrokreditno društvo.

Osnovna djelatnost mikrokreditne fondacije i mikrokreditnog društva je davanje mikrokredita s ciljem poboljšanja materijalnog položaja korisnika mikrokredita, povećanja zaposlenosti, pružanju podrške razvoju poduzetništva i sticanja dobiti. Mikrokredite u iznosu do 10.000 KM mogu odobriti mikrokreditne fondacije, a mikrokredite u iznosu do 50.000KM mogu odobriti mikrokreditna društva.

Međutim zakonska regulativa i praksa koja je vezana za preregistraciju privrednih društava je slabija strana pravnog okvira u Bosni i Hercegovini. Visoki troškovi, veliki broj dokumenata neophodnih za registraciju, dugi rokovi za postupanje registarskih organa, učešće više različitih državnih institucija u procesu registracije i uopšte komplikovanost procesa registracije je daleko najveća slabost pravnog okvira za obavljanje ove privredne aktivnosti.

Međutim jedan od mogućih puteva razvoja, a da se ne ugrozi profitabilnost ali i samodrživost mikrokreditnih organizacija jeste transformacija iz neprofitnog oblika u profitni oblik organizovanja.

Pokazatelji uspješnosti mikrokreditnih organizacija prikazani kroz finansijsku aktivnu koja je stečena radom u proteklom periodu poslovanja mikrokreditne organizacije se mora iskoristiti u budućnosti, od kojeg će koristiti imati i mikrokreditna organizacija s jedne strane i stanovništvo i zakonodavna i izvršna vlast kao nosilac aktivnosti razvoja poslovanja zemlje s druge strane.

Svrha postojanja mikrokreditnih organizacija između ostalog je finansijska održivost na duži rok, koja se može postići daljim rastom i razvojem ( ekonomski aspekt). Analiza poslovanja pravnih lica „proizvodi“ kvantitativne finansijske informacije potrebne za usmjeravanje preduzeća u pravcu koji želi postići.

Osim ekonomskog aspekta, područje znanstvene analize bit će i pravni, odnosno pravni oblik transformacije iz neprofitnog u profitni oblik organizovanja.

Proces preregistracije privrednih subjekata u Bosni i Hercegovini je izuzetno komplikovan proces, koji se negativno odražava na poslovni ambijent uopšte. Na jednoj strani postoji prilično kvalitetan pravni okvir kada je u pitanju izbor organizacionog oblika, a sa druge strane sam proces preregistracije je komplikovan i skup i ne zavisi jedino od privrednog subjekta.

Ovakav interdisciplinarni pristup istraživanju je neminovan iz razloga karaktera samog problema istraživanja i cilja kojeg želimo ostvariti.

Mikrokreditna organizacija je nedopizitna finansijska organizacija odnosno pravno lice zakonom o mikrokreditnim organizacijama regulisan oblik organizovanja koje može poslovati ili kao mikrokreditno društvo ili kao mikrokreditna fondacija.

Ukoliko je pravno lice registrovano kao mikrokreditno društvo njena osnovna djelatnost je davanje mikrokredita u maksimalnom iznosu 50.000,00 KM, ukoliko je pak pravno lice registrovano kao mikrokreditna fondacija njena osnovna djelatnost je također davanje mikrokredita u maksimalnom iznosu 10.000,00 KM.

Mikrokredit je novčano dužničko-povjerilački odnos u kojem povjerilac ustupa korištenje određenog iznosa novčanih sredstava dužniku, na ugovoreno vrijeme i uz ugovorene uslove povrata sredstava.

Profitni oblik organizovanja opredjeljuje organizaciju za sticanjem pozitivnog finansijskog rezultata, odnosno što većeg viška prihoda nad rashodima. Za razliku od profitnih organizacija neprofitne organizacije osim finansijske održivosti teže stvaranju društvenih vrijednosti osiguravajući rezultat visoke kvalitete.

Analizom finansijskih izvještaja osigurati ćemo dobijanje informacija koji mogu biti osnov za kvalitetno donošenje odluke o obliku organizovanja. Jedna od najvažnijih analiza finansijskih izvještaja je horizontalna analiza koja omogućava upoređivanje podataka u dužem razdoblju da bi se sagledale tendencije i dinamika promjena pojedinih pozicija osnovnih finansijskih izvještaja.

Osnovni cilj istraživanja jeste istražiti pozitivne i negativne strane pravnog okvira za organizovanje organizacija i prognoze da će profitni oblik organizovanja omogućiti finansijsku stabilnost i rast.

Na osnovu gore navedenog osnovnog cilja mogu se odrediti sljedeći operativni ciljevi istraživanja:

- dokazati da je profitni oblik organizovanje sasvim odgovarajući ovom biznisu, adekvatnim analizama finansijskih izvještaja,
- dokazati da je proces preregistracije poslovnih subjekata u Bosni i Hercegovini jedna od najvećih kočnica u razvoju ovog biznisa.

Obzirom na postavljeni problem istraživanja, postavlja se generalne hipoteza sa deskriptivnim sadržajem koja se odnosi na sljedeći misaoni odgovor na problem istraživanja , a to je : **Profitni oblik omogućuje profitabilnost i rast mikrokreditne organizacije.**

Iz generalne hipoteze proizilaze dvije kolateralne hipoteze :

- mogući profitni oblik organizovanja (banka ili mikrokreditno društvo) je najprimjereniji njihovoj poslovnoj ideji, mogućnostima i institucionalnim ciljevima organizacije,
- horizontalna analiza finansijskih izvještaja osigurat će dobijanje kvalitetnih informacija o donošenju odluka.



## 2. FINANSIJSKI SISTEM

### 2.1 Pojam i značaj finansijskog sistema

Finansijski sistem je skup institucija, instrumenata i mehanizama putem kojih se ostvaruje mobilizacija i koncentracija, transfer i alokacija novčanih sredstava u društvu.

Finansijski sistem obuhvata sve mehanizme, institucije i instrumente finansiranja potreba jedne privrede i društva kako za kratkoročnim, tako i dugoročnim kapitalom, i kao takav, on treba da obezbijedi nesmetani tok finansijskih sredstava između različitih privrednih subjekata. Vršeci tu funkciju, finansijski sistem omogućava realizaciju mnogih ekonomskih funkcija koje su od vitalnog značaja za jednu tržišnu ekonomiju.

Ono što čini finansijski sistem neke zemlje je njena valuta, platni sistem, finansijsko tržište koja podrazumjeva finansijske institucije i finansijske instrumente te institucije koje regulišu i nadziru njihov rad. U funkcionisanju svake tržišne ekonomije finansijski sistem ima centralnu ulogu. On obezbeđuje transfer kapitala između realnih sektora ekonomije – sektora države, stanovništva i preduzeća.

Osnovne funkcije koje finansijski sistem treba efikasno da realizuje su sljedeće:

- treba da obezbijedi i garantuje adekvatno funkcionisanje sistema plaćanja
- treba da olakša alokaciju i efikasan transfer resursa tokom vremena
- treba da obezbijediti adekvatnu kontrolu rizika
- treba da omogućiti emitovanje hartija od vrijednosti, koje dalje omogućavaju finansiranje projekata nefinansijskog sektora
- treba pružiti informacije o cijeni finansijskih izvora za koje je javnost zainteresovana.

Najvažnije osobine finansijskog sistema su:

- dinamičnost što znači da se u finansijskom sistemu stalno dešavaju promjene i pojavljuju novi događaji koji sistem dovode u privremena stanja ravnoteže i neravnoteže,
- otvorenosti koja je jako izražena kod finansijskog sistema gdje se prvobitno misli na otvorenost prema inostanstvu, pa se stoga govori o globalnom karakteru finansijskog sistema,

- kompleksnost koja nam govori da je i sam finansijski sistem sastavljen iz većeg broja podsistema.

Finansijski sistem se sastoji od kombinacije većeg broja finansijskih institucija i učesnika (Centralna banka, komercijalne banke, osiguravajuća društva, mikrokreditne institucije, lizing kompanije, investicioni fondovi, finansijskih tržišta (devizno tržište, tržište novca i tržište kapitala) i finansijskih instrumenata (instrumenti duga, vlasnički instrumenti i derivativni – izvedeni instrumenti).

Finansijska tržišta predstavljaju najznačajniji i najosetljiviji dio ukupnog ekonomskog i finansijskog sistema svake zemlje. Ona omogućavaju normalno i nesmetano funkcionisanje nacionalne ekonomije, na njima se odražavaju sva zbivanja u realnim tokovima društvene reprodukcije i jedan su od osnovnih postulata tržišne privrede. Finansijska tržišta se mogu posmatrati u širem i užem smislu. U širem smislu, finansijska tržišta postoje svuda gdje se obavljaju finansijske transakcije. U literaturi se susreću različite definicije finansijskih tržišta u užem i širem smislu. U osnovi, sve ove definicije se svode na to da se pod finansijskim tržištima podrazumijevaju mjesta na kojima se trguje finansijskim instrumentima, pa bi se finansijska tržišta mogla definisati kao organizovana mjesta na kojima se susreću ponuda i tražnja za različitim oblicima finansijskih instrumenata (ili aktive)<sup>1</sup>.

Preko finansijskih tržišta privredni subjekti dolaze do sredstava neophodnih za finansiranje svog poslovanja. Ona olakšavaju povezivanje subjekata koji raspolažu viškovima finansijskih sredstava i subjekata kojima nedostaju finansijska sredstava, odnosno povezuju dvije značajne makroekonomske kategorije - štednju i investicije. Na nivou nacionalne ekonomije ukupan obim štednje jednak je ukupnom obimu investicija u određenom vremenskom periodu. Ova pojava se naziva štedno-investicioni ciklus. Finansijska tržišta su ambijent u kome se kreiraju i transferišu finansijska potraživanja (obaveze) i izražavaju i realizuju ponuda i tražnja za finansijskim instrumentima. Preko finansijskih tržišta vrši se alokacija akumulacije sa ciljem da se ona najefikasnije upotrijebi u proizvodnji. Subjekti koji raspolažu viškovima sredstava, putem kredita ili vlasničkih udijela, stavljaju ih na raspolaganje subjektima koji se bave proizvodnjom.

Na finansijskim tržištima se finansijski instrumenti mogu pretvoriti u gotov novac, kada su njihovim vlasnicima potrebna likvidna sredstva. Na finansijskim tržištima se nude i traže

---

<sup>1</sup> Kulić.M, Finansijska tržišta, Megatrend univerzitet Beograd, 2007

supstituti roba i usluga, kao što su: novac (domaći i strani), hartije od vrijednosti, potraživanja i slično. Osim toga na finansijskim tržištima obavljaju se raznovrsni i mnogobrojni poslovi. Pojedini poslovi zavise od vrste finansijskog tržišta na kome se obavljaju ti poslovi, dok su neki poslovi jedinstveni za sve vrste finansijskih tržišta, drugi imaju svoje specifičnosti. Na finansijskim tržištima pod uticajem ponude i tražnje formira se cijena finansijskih sredstava, odnosno, formira se stopa prinosa, čija visina utiče na tokove alokacije kapitala i transfer resursa između pojedinih privrednih sektora.

Finansijska tržišta obavljaju i sljedeće funkcije: utvrđivanje cijena finansijskih instrumenata, smanjivanje transakcijskih troškova i pružanje informacija učesnicima na tržištu. Na finansijskim tržištima se sučeljavaju ponuda i potražnja, čime se ostvaruje proces određivanja cijena finansijskih instrumenata. Uređena finansijska tržišta doprinose smanjenju troškova trgovine finansijskim instrumentima, što se postiže preciznim pravilima trgovine, uprošćavanjem trgovine, rješavanjem konflikata koji proizađu iz trgovine i pružanjem garancija da će se izvršiti zaključene transakcije. Pružanjem informacija učesnicima o relevantnim podacima, finansijska tržišta vrše informativnu funkciju. Mnoge odluke privrednih subjekata, a naročito investicione, zavise od informacija koje dobijaju sa finansijskih tržišta. Finansijska tržišta predstavljaju najznačajniji faktor ukupnog ekonomskog i privrednog sistema u zemljama sa razvijenom tržišnom privredom. Ona omogućavaju normalno odvijanje privrednih odnosa. Naša zemlja spada u red država kod kojih se proces razvoja finansijskih tržišta nalazi tek na početku, a to je jedan od razloga što se kod nas sporo izgrađuje tržišna privreda.

Finansijska tržišta su dio ekonomskog sistema, na njih vrše uticaj promjene na tržištu proizvoda i promjene faktora proizvodnje. Što je finansijsko tržište razvijenije povećava se ponuda finansijskih instrumenata, čime i drugi oblici aktive postaju predmet tržišnog vrednovanja. Finansijska tržišta imaju veliki značaj za razvoj proizvodnje, povećanje društvenog proizvoda i ostvarivanje akumulacije. Ona su postala neizbježan faktor i bitan faktor otpočinjanja i završavanja svih privrednih aktivnosti, bez obzira na vrste svojinskih odnosa u uslovima slobodne tržišne ekonomije robnonovčanog karaktera.

Funkcije koje finansijska tržišta obavljaju su sljedeće:

- **Funkcija povezivanja** - Finansijska tržišta, kao organizovana mjesta na kojima dolazi do susretanja ponude i potražnje za različitim oblicima finansijskih instrumenata, omogućavaju

povezivanje investicionih subjekata, kojima nedostaju finansijska sredstva, i štednih subjekata, koji raspolazu viškom finansijskih sredstava.

- **Alokativna funkcija** - Finansijska tržišta omogućavaju alokaciju slobodnih finansijskih sredstava, usmjeravanjem tokova finansijskih sredstava od onih subjekata koji raspolazu viškovima sredstava ka onim subjektima kojima ta sredstva nedostaju.
- **Funkcija razvoja** - Finansijska tržišta doprinose privrednom razvoju, jer dovode do povećanja mobilnosti finansijskih sredstava.
- **Funkcija efikasnosti** - Preko finansijskih tržišta omogućava se efikasno korištenje finansijskih sredstava jedne nacionalne ekonomije, čime se osigurava efikasnije poslovanje u privredi.
- **Funkcija određivanja cijene finansijskih sredstava** - Na finansijskim tržištima se određuju cijene finansijskih sredstava, odnosno obrazuju se cijene korištenja finansijskih sredstava.
- **Funkcija smanjenja troškova** - Finansijska tržišta omogućavaju smanjenje troškova spajanja subjekta koji želi da proda, sa subjektom koji želi da kupi određeni finansijski instrument. Također, dolazi i do smanjenja troškova u vezi sa pribavljanjem određenih informacija koje se mogu dobiti na finansijskim tržištima.
- **Funkcija pouzdanosti** - Finansijska tržišta omogućavaju da se smanjuje rizik iz poslova koji se obavljaju na ovim tržištima.

Sve češće se priznaje da finansijski sistem ima ključnu ulogu u procesu ekonomskog razvoja. Vlada pomaže u omogućavanju istog time što usvaja dobre makroekonomske politike, uključujući dobru fiskalnu kao i monetarnu politiku, time što radi na uspostavi finansijskih tržišta tamo gdje ona još ne postoje i time što promišljeno reguliše finansijski sistem. I tehnološke i finansijske inovacije zajedno dovode do ekonomskog rasta. Obje su bile neophodan uslov za industrijsku revoluciju, budući da je pogon na vodu i vatru iziskivao velika ulaganja koja su olakšale inovacije u bankarstvu, finasijama općenito. I jedno i drugo je potrebno zemljama u razvoju dok nastavljaju svoje napore na postizanju ekonomskog rasta.

## 2.2 Banke kao poluge finansijskog tržišta

U svakoj nacionalnoj ekonomiji dominantnu poziciju u finansijskom sistemu zauzimaju poslovne banke, čiji rad reguliše i nadzire centralna banka. Poslovne banke najaktivnije su finansijske institucije i u platnom sistemu i na svim finansijsima tržištima, na novčanom, deviznom i tržištu kapitala.

**Bankarski sistem** predstavlja organizaciju bankarstva u nekoj zemlji u smislu strukture, funkcija, vlasništva i međusobne povezanosti banaka. Ovaj pojam može označavati i podjelu

rada među bankama a koja je rezultat specijalizacije ili zakonskih propisa. Poslovanje individualnih banaka, odnosno način na koji obezbjeđuju sredstva, koriste ih i upravljaju njima da bi ostvarile profit, uglavnom je slično u većini zemalja, kada je u pitanju tzv. konvencionalno bankarstvo. Banke su u svim zemljama finansijski posrednici u poslovanju koje podrazumijeva ostvarivanje profita. Međutim, kada posmatramo strukturu i poslovanje bankarskog sistema kao cjeline, razlikuje se više modela.

Bankarski sistemi pojedinih zemalja se znatno razlikuju, ali imaju i dosta sličnosti, s obzirom na to da im je svima zajedničko postojanje centralne banke i velikog broja poslovnih banaka različitog profila. Generalno gledano, zavisno od toga kome pripada vodeća uloga pri finansiranju preduzeća u razvijenim tržišnim privredama, razlikuju se dva osnovna modela finansijskih sistema<sup>2</sup>:

- kontinentalni (njemačko-japanski) bankarski sistem u kome banke i njihovi krediti imaju dominantnu ulogu pri finansiranju preduzeća. Banke su veliki dioničari preduzeća. Za njemački model bankarstva karakterističan je model univerzalne banke koja predstavlja kombinaciju komercijalne i investicione banke i čini glavni izvor finansiranja firmi svih veličina.
- anglo-saksonski ( najprije u SAD i Velikoj Britaniji) je model sa razvijenim finansijskim tržištem, primarna uloga u finansiranju preduzeća pripada finansijskom tržištu, uglavnom na osnovu emisije dionica i obeznica, ali i drugih finansijskih instrumenata. Čak je u Americi 1999. uveden zakon kojim se ukida obaveza razdvajanja komercijalnih, investicionih banaka i osiguravajućih društava.

Kontinentalni (njemačko – japanski) bankarski sistemi pokazali su se u prošlosti dobrim modelima, posebno u kriznim prilikama kada su se poduzeća mogla oslanjati na banke. Međutim ovi modeli uz svoje prednosti sa sobom nose i određene probleme a slabosti su se nakon 1980.g. u Japanu pokazale kao birokratizacija sistema koja je onemogućavala inicijativu, inovacije i prilagođavanje promjenama, slabost kontrolnih mehanizama, neefikasnost banaka, netržišno određivanje cijena i posebno olako odobravanje kredita članicama grupe što je dovelo do loših plasmana i nenaplativih kredita.

---

<sup>2</sup> Dr.sc. Saša Živković: Ekonomika bankarstva, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2008.g.

Bankarski sistem nerazvijenih zemalja i zemalja u razvoju je još uvijek nerazvijen što je uzrokovano ne samo ekonomskim nego demografskim, političkim i socijalnim prilikama. Bankarski sektor ovih zemalja uglavnom pruža usluge komercijalnog bankarstva tj. finansijskog posredovanja dok su usluge investicionog bankarstva uglavnom nerazvijene zbog nerazvijenog finansijskog tržišta. Za ove zemlje je još uvijek karakteristična slaba regulatorna i nadzorna infrastruktura. Bankarski sistemi u ovim zemljama funkcionišu na dva nivoa, sa jasnom ulogom centralne banke sa jedne strane i sektorom poslovnog bankarstva na drugoj strani.

### **2.3 Uticaj regulacije na poslovanje finansijskog sistema**

Banke kao i ostale finansijske institucije koje čine dio finansijskog sistema svake nacionalne ekonomije predmet su snažne državne regulative koja na taj način želi ostvariti mnoge ciljeve finansijske i bankarske tj. kreditne politike. To je sasvim prihvatljivo pošto je banka javno dobro u privatnom vlasništvu, stoga država nastoji zaštititi javne interese namećući joj čvršću regulaciju nego običnim poslovnim poduzećima. Banke kao specifične finansijske institucije podvrgnute su posebnom regulatornom režimu koji, pored zaštite solventnosti poslovanja banke, takođe štiti deponente od gubitaka koje bi mogli pretrpeti ukoliko bi banka prestala da bude sposobna da izvršava svoje obaveze prema deponentima. Regulacija i supervizija banaka takođe predstavlja sredstvo za smanjenje sistemskog rizika u bankarstvu. Sistemski rizik znači rizik da se kriza veće banke proširi na čitav bankarski sistem, uz opasnost da se kriza prelije na cijeli sektor ekonomije. Pod sistemskim rizikom se podrazumeva rizik da bankrotstvo jedne veće banke ili neke veće nebankarske finansijske institucije može da dovede do lančanog bankrotstva drugih banaka i finansijskih institucija, pa čak i do sloma bankarskog i finansijskog sistema zemlje. Da bi se to sprečilo, postoji nepisano pravilo da država spašava velike banke, pa čak i druge finansijske institucije ( pravilo poznato kao *too big to fail – suviše velik da propadne* ). To je dodatni razlog za sprovođenje regulacione kontrole i supervizije prije svega banaka a i drugih finansijskih institucija.

Bankarstvo je jedna od najreguliranih oblasti u poslovnom svijetu sa veoma velikim uticajem države na banke i bankarsko poslovanje. Banka se ne može osnovati na jednostavan način kao privredno društvo, upisom u odgovarajuće sudske registre, nego je pored ovog obavezno dijela procedure potrebna i dozvola od odgovarajućih državnih institucija kao što su državna centralna banka i/ili neka posebna agencija nadležna za kontrolu poslovanja banaka. Isto tako

banka se ne može zatvoriti bez odobrenja određenih nadležnih institucija. Ove strožije procedure osnivanja i zatvaranja banaka su razumljive ako se ima na umu njihova uloga u privredi, a to je snabdijevanje privrede potrebnom količinom novca i kredita jer se bez njihovog prisustva ne bi moglo zamisliti funkcionisanje privrednih aktivnosti.

Regulacijom bankarskog sektora država utječe na eksterno uređenje i strukturu bankovnog sektora: na broj banaka u zemlji određivanjem lakšeg i težeg ulaska na tržište, na veličinu banaka regulacijom okrupnjavanja, šticeanjem malih banaka, na teritorijalnu rasprostranjenost – pokrivenost tržišta regulacijom širenja mreže ogranaka, na vlasničku strukturu tako što se uvodi obavezna suglasnost nadzornih organa za posjedovanje značajnijeg vlasništva banke, kroz ograničenja za strane osobe, favoriziranje postojećih banaka zabrana novih licenciranja ili povećava konkurentnost bankovnog sektora ograničavanjem ili čak ukidanjem direktnih konkurentskih institucija. Interno, regulacija utječe na uspjeh ili neuspjeh banaka, odupiranje narasloj konkurenciji, određivanjem dozvoljivih poslova država bankama daje više ili manje prilika na tržištu da obavljaju profitabilne poslove, da preuzimaju više ili manje rizika. Određuje im strukturu bilansa, veličinu i strukturu prihoda i rashoda, utječe na profitabilnost, reguliše visinu kamatnih stopa, obveznih rezervisanja za potencijalne gubitke, propisivanje obveznog usmjeravanja plasmana, poreznih obaveza, poštivanje određenih međunarodnih standarda u poslovanju i slično. Nebankovna regulacija, neefikasnost sudstva, nedovoljna zaštita povjerilaca i izostanak odgovarajućih sankcija mogu vrlo negativno utjecati na stanje banaka.

Država dakle svojom regulacijom bankarskog sektora želi da postigne odgovarajuće ciljeve koji se mogu navesti kao slijedeći:

- osiguranje zdravog bankovnog sistema i efikasne novčane politike centralne banke
- jačanje povjerenja javnosti u banke, posebno onog dijela javnosti ( male štediša ) koji nije samostalno u stanju procijeniti rizičnost banaka
- onemogućavanje koncentracije u bankarstvu koja dovodi do monopola i poskupljenja bankovnih usluga
- sprječavanje monopola banaka u odnosu na nebankarski dio finansijskog sektora
- onemogućavanje neodgovornog ponašanja banaka ( preuzimanje prevelikih rizika, nuđenje previsokih pasivnih kamatnih stopa itd. )
- zaštita samih banaka i njihovih vlasnika od loših odluka njenih uprava

- osiguravanje prihvatljivih socijalnih ciljeva (bankarske usluge svima pod jednakim uslovima, pravedna alokacija kredita, dovoljno stambeno kreditiranje i slično).

Nadzor nad bankarskim sektorom u BiH je u nadležnosti dvije entitetske agencije za bankarstvo, i to Agencije za bankarstvo FBiH i Agencije za bankarstvo RS u zavisnosti od lokacije sjedišta banke. Entitetske regulative o bankarskom poslovanju su u velikoj mjeri harmonizovane, što omogućava da su uslovi za poslovanje ujednačeni, te da se nadzor banaka obavlja prema istim standardima i praksama.

Prema Zakonu o Centralnoj Banci BiH, Centralna Banka BiH ima koordinacionu ulogu u bankarskoj superviziji i realizuje je kroz saradnju s agencijama za bankarstvo kroz redovnu razmjenu podataka, informacija i konsultacije o bankarskom sektoru.

#### **2.4 Monetarna vlast u Bosni i Hercegovini – Centralna banka BiH**

Centralna banka Bosne i Hercegovine ( CBBiH ) je jedina ovlaštena institucija za vođenje monetarne politike na cijeloj teritoriji BiH. U skladu sa odlukom o funkcionisanju na principama valutnog odbora, CBBiH nema funkciju zajmodavca posljednje instance, niti mogućnost emisije vlastitih vrijednosnih papira. Od osnivanja CBBiH (11.08.1997.) i uvođenja jedinstvene BH valute (juni 1998.godine) CBBiH je vrlo često smatrana najuspješnijom institucijom u BiH. Konvertibilna marka (KM), definitivno je prihvaćena kao isključivo sredstvo u bezgotovinskom platnom prometu na području cijele BiH u septembru 1999. godine. Centralna banka Bosne i Hercegovine održava monetarnu stabilnost u skladu s Currency board aranžmanom ( 1KM : 0,51129 € ), što znači da izdaje domaću valutu uz puno pokriće u slobodnim konvertibilnim deviznim sredstvima po fiksnom kursu 1 KM : 0,51129 €. Osnivanje, zadaci i ciljevi CBBiH regulisani su zakonom iz 1997.godine i izvršavaju se pod nadležnošću njenog Upravnog vijeća između ostalog su:

- definiše, usvoja, provodi i kontroliše monetarnu politiku Bosne i Hercegovine putem izdavanja domaće valute
- upravlja službenim deviznim rezervama Centralne banke na siguran i profitabilan način
- potpomaže, uspostavlja i održava odgovarajuće platne i obračunske sisteme
- izdaje propise i smjernice za ostvarivanje ciljeva CBBiH



- koordinira djelatnosti agencija koje su nadležne za izdavanje bankarskih licenci i vršenje supervizije banaka u Entitetima na način kako to odredi Upravno vijeće Centralne banke
- prima depozite od Bosne i Hercegovine i komercijalnih banaka radi ispunjenja zahtjeva za obaveznim rezervama
- da obavljaju devizne operacije na zahtjev banaka
- učestvuje u radu međunarodnih organizacija koje rade na utvrđivanju finansijske i ekonomske stabilnosti BiH
- zastupa BiH u međuvladinim organizacijama o pitanjima monetarne politike
- prikupljaju podatke koji se odnose na ekonomske i finansijske aktivnosti privrede BiH.

Kako je dakle Zakonom o CBBiH odlučeno, CBBiH funkcioniše na principima valutnog odbora i ukupan iznos KM u opticaju uvećan za depozite komercijalnih banaka kod CBBiH mora biti pokriven deviznim rezervama u iznosu većem za 5% ( nakon 2000.godine za 10% ) od mase emitovanih KM. Ovo pravilo imalo je za posljedicu rast deviznih rezervi koji je korespondirao rastu primarnog novca. Devizne rezerve su stalno rasle, tako da su one uglavnom na nivou koji bio ekvivalent vrijednosti uvoza za period od oko 6 mjeseci. U posljednjih nekoliko godina devizne rezerve se kreću u rasponu između 5 i 5,5 milijardi KM.

Djelujući u uslovima valutnog odbora, CBBiH na raspolaganju ima obaveznu rezervu kao jedini instrument monetarne politike. U toku 2012. godine nije dolazilo do izmjena regulative u pogledu visine obavezne rezerve, te su na snazi ostale mjere koje je CBBiH donijela prethodnih godina. Tako se na osnovicu s ročnošću do jedne godine obračunavala stopa od 10%, dok se na osnovicu čiji je rok dospijeća preko jedne godine obračunavala stopa od 7%. Uz to, na snazi su bile i mjere za oslobađanje dijela sredstava, pa se iz osnovice za obračun obavezne rezerve isključuju depoziti vlada namijenjeni za razvojne programe i novopozamljena sredstva iz inostranstva. Inače CBBiH kao i svaka centralna banka putem obaveznih rezervi reguliše kreditnu ekspanziju poslovnih banaka. U proteklih 10-tak godina stopa obaveznih rezervi se kretala u visini između 15 i 20 %. U 2008.godini u vrijeme nastanka finansijske krize stopa je povećana sa 15 na 18 % kako bi se zaustavio intenzivan kreditni rast da bi se od 01.01. 2009.godine stopa rezervi smanjila na 14 %. Od 01.05.2009.godine stopa rezervi je jo smanjena na 7 %. Ovo sniženje stope obavezne rezerve u periodu finansijske krize izvršeno je u cilju podsticanja banaka da više sredstava

usmjeravaju na plasiranje kredita. Međutim, banke su u krizi smanjile odobravanje kredita unatoč smanjenju stope obavezne rezerve.

## **2.5 Finansijski i bankarski sistem Bosne i Hercegovine**

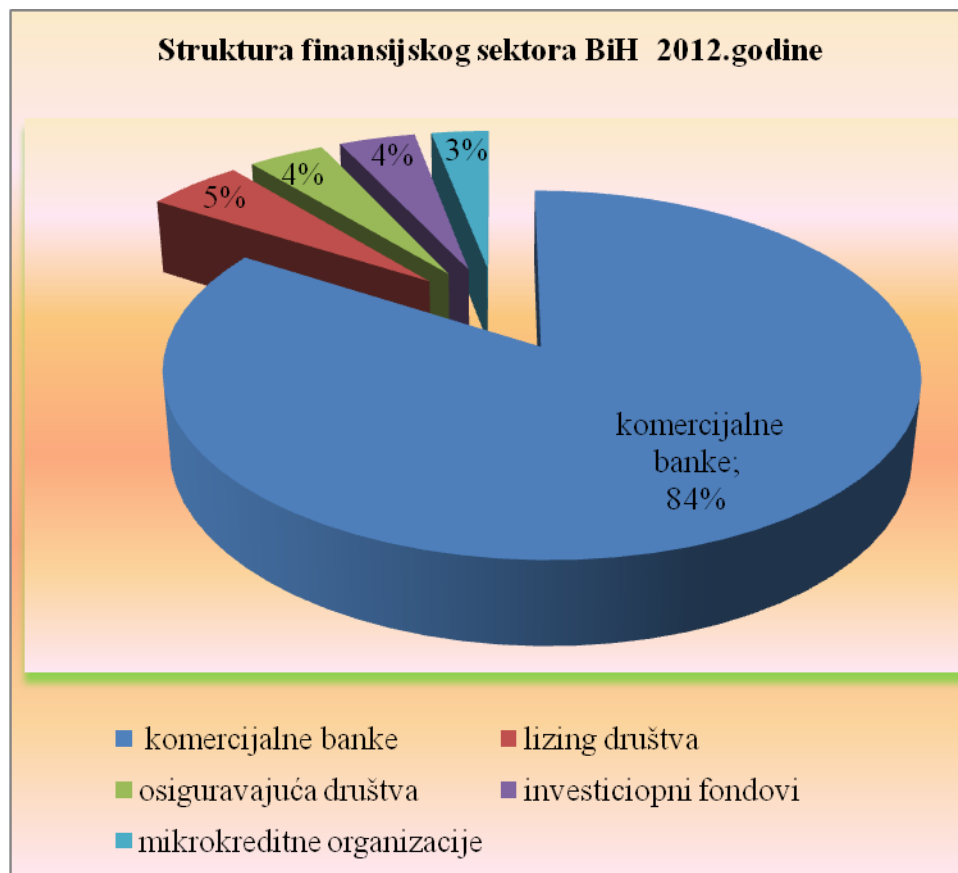
U posljednjih nekoliko decenija savremeno bankarstvo je doživjelo ogromne promjene koje se najviše uočavaju na finansijskim instrumentima, u tehnikama i tehnologijama finansiranja, u pojavi novih finansijskih institucija, velikim promjenama regulatora bankarskih institucija.

Finansijski sistem se sastoji od kombinacije većeg broja institucija i učesnika (Centralna banka, komercijalne banke, osiguravajuća društva, mikrokreditne institucije, lizing kompanije, investicioni fondovi), finansijskih tržišta (devizno, tržište novca i kapitala) i finansijskih instrumenata (instrumenti duga, vlasnički instrumenti i derivativni – izvedeni instrumenti). Finansijski sektor u BiH se sastoji od komercijalnih banaka, mikrokreditnih organizacija, društava za lizing, investicijskih fondova i osiguravajućih društava. Dominantan dio finansijskog sektora i dalje se odnosi na komercijalne banke koje učestvuju sa 84% u ukupnoj aktivi finansijskog sektora, dok se preostali dio finansijskog sektora u približno jednakim dijelovima odnosi na društva za lizing, osiguravajuća društva, investicijske fondove i mikrokreditne organizacije. Komercijalne banke funkcionišu bez ograničenja na cijeloj teritoriji BiH, iako su nadzor i regulacija banaka organizovani na entitetskom nivou (Agencija za bankarstvo Federacije BiH i Agencije za bankarstvo RS).

Struktura finansijskog sektora BiH u 2012. godini ima sljedeći izgled:

- 84 % pokrivaju komercijalne banke
- 5 % pokrivaju društva za lizing
- 4 % pokrivaju osiguravajuća društva
- 4 % pokrivaju investicioni fondovi
- 3 % pokrivaju mikro-kreditne organizacije.

Slika 1. Struktura finansijskog sektora BiH sa stanjem na dan 31.12.2012.godine.



Izvor: Godišnji izvještaj Agencije za bankarstvo 2012.godine

Finansijski i bankarski sistem BiH ima tri značajne odrednice koje su karakteristične za sve zemlje bivše države, što se uostalom može reći i za sve ostale zemlje jugoistočne Evrope. To su: nasljeđen sistem centralno – planske ekonomije koji je u ovim zemljama od završetka drugog svjetskog rata do početka 90-tih godina 20. vijeka bio prisutan, rad svih poslovnih banaka u državi kontroliše centralna banka, bankocentričan sistem u kojem je poslovna banka najvažnija finansijska institucija. Prva karakteristika tj. sistem centralno – planske ekonomije je ostavio duboke tragove koji se na najbolji način odražavaju upravo na bankarskom sistemu. Sam karakter društvene odnosno državne imovine je sputavo razvoj tržišne ekonomije, jačanje privatne imovine i njene inicijative. Centralna banka je u svim državnim okvirima strogo kontrolisala rad i poslovanje ostalih banaka gušeći pri tom svaki razvoj i unapređenje finansijskog tržišta. Sa druge strane, zemlje u tranziciji dovelo u situaciju da se suočavaju sa potrebom transformacije bankarskog sistema zbog godinama nagomilavanih gubitaka i dubioza bankarstva. Transformacije bankarskog sistema u BiH počinje 2001.godine. Naime,

finansijski sistem naše zemlje se tradicionalno zasniva na dominantnom bankarskom sektoru. Od 2001. godine na finansijsko tržište BiH dolaze strane banke prvo formirajući nove banke, a zatim kupujući postojeće domaće banke u društvenom (državnom), ali i privatnom vlasništvu. Uslov za dolazak stranih banaka u BiH bilo je donošenje nove regulative u skladu sa međunarodnom praksom i standardima, što je u velikoj mjeri vratilo povjerenje u bankarski sistem, profesionalizovalo djelatnost, poboljšalo ponudu bankarskih proizvoda i olakšalo pristup kapitalu privrednim subjektima koji zadovoljavaju postavljene standarde kreditne sposobnosti. Međutim, ovakav razvoj bankarskog sektora nisu pratile odgovarajuće promene u ostalim segmentima finansijskog sistema, a još manje u realnom sektoru privrede.

Kao posljedica prošlog centralno – planskog ekonomskog sistema imamo danas situaciju da se privredna preduzeća u BiH i uglavnom finansiraju iz vlastitih internih (dobit ili akumulacija, amortizacija i dugoročna rezervisanja) ili eksternih izvora ( uplaćeni kapital vlasnika, dokapitalizacija, emisija dionica veoma rijetko ). Emisije dionica, u BiH privredi nemaju takav značaj kao u razvijenim zemljama jer su dionička društva u BiH uglavnom nastala u procesu privatizacije državnog kapitala. Kada su u pitanju tuđi izvori finansiranja oni se uglavnom sastoje od bankarskih kredita, kreditiranja na osnovu leasinga i emisija obveznica u veoma rijetkim slučajevima. Bankarski kredit je, dakle, najvažniji, najčešći i najrasprostranjeniji oblik korištenje tuđih izvora finansiranja. Na odluke o izboru pojedinih oblika tuđih izvora finansiranja utjču i tržišni uslovi kao što su trošak pojedinog oblika finansiranja, njihova dostupnost i procedure obrade zahtjeva i odobravanja sredstva kao i faktori koji su vezani za finansijski menadžment društava a to su najčešće sklonosti ka pojedinim izvorima finansiranja, odnos spram rizika uopšte, odnos spram usvojene finansijske politike društva i nivo uspostavljenih poslovnih odnosa sa bankom. BiH privredna društva dakle najviše koriste kredite banaka kao tuđe izvore finansiranja od kojih prevladavaju dugoročni krediti nad kratkoročnim. U tom smislu se iz godine u godinu sve više povećava kreditna zaduženost BiH privrede. Ovom povećanju zaduženosti pogoduju neodgovarajuća politika sa kreditnim zaduženjima, odsustvo efikasnog upravljanja novčanim tokovima, odnosno upravljanje obrtnom imovinom društava uopšte.

Za dalji rast BiH privrede nesporno je da će trebati tuđi izvori finansiranja u značajnijoj mjeri nego do sada jer oslanjanje na vlastite izvore, domaće izvore nisu dovoljni izvori finansiranja.

Zato je poznavanje mogućih i izbor adekvatnih izvora finansiranja, su esencijalni za obezbjeđenje kontinuiteta poslovanja, te osiguranje daljeg rasta i razvoja BiH privrede.

## **2.6 Banke u Bosni i Hercegovini**

Nakon procesa privatizacije banaka koje su bile u državnom (društvenom) vlasništvu na finansijskom tržištu se pojavljuju strane banke na području Bosne i Hercegovine. Već u 2000-toj godini se može reći da je godina u kojoj se bankarski sistem počeo kretati u pozitivnom smjeru. To je također godina od koje počinje da se primjetno osjeća vraćanje povjerenja u banke. One počinju da odobravaju više kredita i uslovi kreditiranja postaju mnogo povoljniji. Ovi pozitivni procesi nisu mogli da se dese bez neophodne reforme komercijalnog bankarstva kroz koje su prošle sve zemlje okruženje pa i šire. Osnovni cilj reforme komercijalnog bankarstva u BiH bilo je provođenje mjera finansijske liberalizacije.

Mjere finansijske liberalizacije podrazumijevale su sljedeće korake:

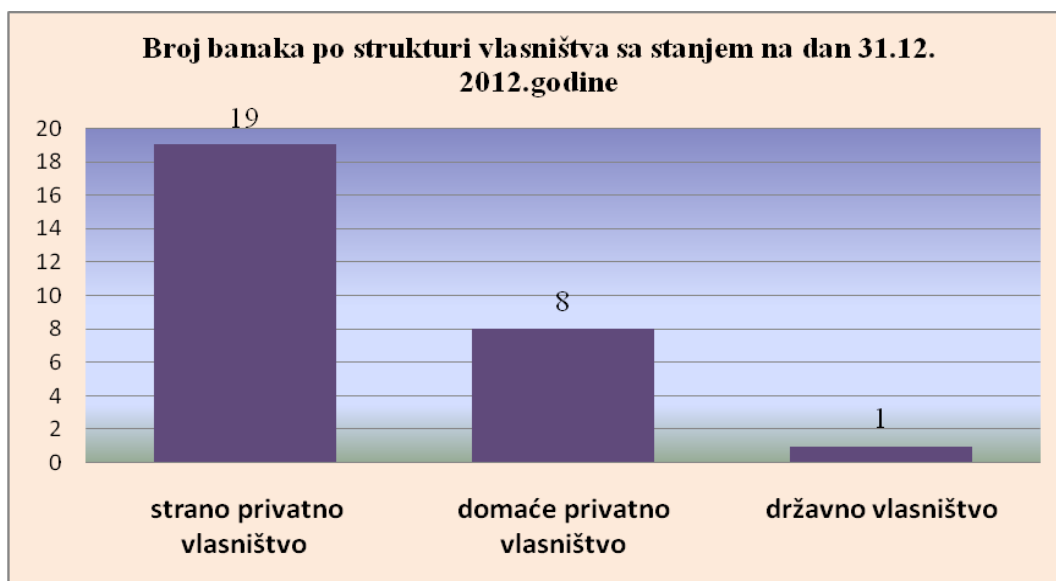
- potpunu eliminaciju države iz regulacije finansijskih tokova
- eliminaciju mogućnosti da država neposredno utiče na određivanje kamatnih stopa na depozite i zajmove
- privatizaciju banaka u državnom vlasništvu;
- eliminaciju države iz kontrole odlučivanja kome i u kom obimu trebaju biti odobravani krediti, odnosno omogućavanje autonomije odlučivanja banaka
- usvajanje Bazelskih standarda upravljanja aktivom i rizicima u komercijalnom bankarstvu
- ukidanje kontrole i ograničenja na međunarodne tokove kapitala u BiH.

Proces privatizacije banaka u oba BH entiteta nije tekao tako komplikovano i nije predstavljao barijeru razvoju ovog sektora. Jedan od najznačajnijih razloga takvog razvoja događaja bila je i činjenica da je Zakonom o stranim ulaganjima iz 1995.godine u FBiH bilo omogućeno osnivanje stranih banaka. Posljedica ovog zakona bilo je osnivanje nekoliko stranih banaka u BiH sa većinskim ili 100 % vlasništvom već tokom 1996. i 1997. godine. Međutim, izrazit rast interesa stranih investitora za osnivanjem banaka u BiH uslijedio je nakon usvajanja Zakona o politici stranih direktnih ulaganja u BiH (1998.godine ), osnivanja Centralne Banke BiH i uvođenja jedinstvene valute u gotovinski, a posebno u bezgotovinski platni promet (1998. i 1999. godine ), te nakon proširenja ovlasti Visokom predstavniku i

stabilizacije političkih prilika u BiH ( 1999. i 2000.godina. ). Krajem 2003. godine tržišno učešće deset najvećih banaka iznosilo je 72,5%, a ukupna aktiva bankarskog sektora porasla je sa 3,7 na 7,8 milijardi KM u periodu od 1998. do kraja 2003. godine.

U 2000.godini je zabilježen najveći broj banaka u BiH i iznosio je 55. Od toga su njih 19 bile u državnom, a 36 u privatnom vlasništvu. Od tada pa do danas bilježi se stalni pad broja aktivnih banaka da bi njihov broj na dan 31.12.2012.godine iznosio 28, od čega je njih 27 u privatnom a samo jedna banka u većinskom državnom vlasništvu. Od ovih 27 banaka njih 19 je većinskom stranom vlasništvu. Primjetno je da banke u većinskom stranom vlasništvu još imaju dominantan udio (91,3%) u ukupnoj aktivni bankarskog sistema i da domaće privatne i državne banke kontrolišu vrlo mali segment tržišta, te stoga ne mogu imati uticaj na tržišna kretanja.

Slika 2. Broj banaka po strukturi vlasništva sa stanjem na dan 31.12.2012.godine



Izvor : Godišnji izvještaj Agencije za bankarstvo 2012 godine

U sljedećoj tabeli dat je pregled glavnih indikatora bankarskog sektora u BiH.

Tabela 1. Glavni indikatori bankarskog sektora u BiH

Glavni indikatori bankarskog sektora u BiH	2008	2009	2010	2011	2012
Broj licenciranih banaka	30	30	29	29	28

Aktiva, procenat procijenjenog BDP-a	85,3	87,4	85,5	85,3	86,2
Aktiva ( godišnji rast u % )	7,7	-0,5	0,8	3,4	2,0
Kreditni ( godišnji rast u % )	22,4	-3,2	2,5	6,3	4,1
Nekvalitetna aktiva ( % ukupne aktive )	2,2	3,9	8,1	8,8	10,1
Neto strana aktiva ( % ukupne aktive )	15,2	12,2	9,3	6,6	6,5
Osnovni kapital ( % bilansne sume )	9,0	10,3	10,7	11,0	11,5
Stopa adekvatnosti kapitala	16,2	16,1	16,2	17,2	16,4
Povrat na prosječnu aktivu ( ROAA ), %	0,4	0,1	-0,6	0,7	0,9
Povrat na prosječan dionički kapital ( ROAE ), %	4,3	0,8	-5,5	5,8	7,0

Izvor: Agencije za bankarstvo FBiH i RS (preliminarni podaci za 2012.) i CBBiH

U 2012. godini nije bilo bitnijeg širenja mreže organizacionih dijelova banaka. Nastavljen je trend širenja, ali u znatno manjem obimu nego prethodnih godina, čemu je osnovni uzrok finansijska kriza. Banke su vršile reorganizaciju svoje mreže poslovnih jedinica vršeći promjene u organizacionom obliku, ali i spajanje i ukidanje nekih organizacionih dijelova, a sve u cilju racionalizacije poslovanja i smanjenja troškova poslovanja. Ovakvih promjena kod banaka u BiH bilo je ukupno 167 (153 promjene na teritoriji FBiH, 13 u RS i jedna u Distriktu Brcko). Osnovano je 13 novih organizacionih dijelova, 31 je ukinut, a kod 123 su bile promjene. Sa navedenim promjenama, banke iz Federacije BiH su sa 31. 12. 2012. godine imale ukupno 585 organizacionih dijelova, što je u odnosu na prethodnu godinu manje za 3,6%. Broj organizacionih dijelova banaka iz Republike Srpske u Federaciji BiH povećan je sa 22 na 25, što je neznatno povećanje u odnosu na 31. 12. 2011. godine od 13,6%. Sa 31. 12. 2012. godine sedam banaka iz Federacije BiH imale su 51 organizacioni dio u Republici Srpskoj, a osam banaka je imalo 11 organizacionih dijelova u Brcko Distriktu. Šest banaka iz Republike Srpske imale su 25 organizacionih dijelova u Federaciji.

Poslovanje bankarskog sektora u BiH u posljednje četiri godine odvijalo se pod uticajem izraženog djelovanja ekonomske i finansijske krize, što je od druge polovine 2011.g. dodatno pojačano i negativnim uticajem dužničke krize u eurozoni, kao i lošeg ekonomskog stanja u

relanom sektoru i ukupnoj ekonomiji u BiH. Ipak, bankarski sektor uspio je da očuva stabilnost i sigurnost ali njegov rast i razvoj je usporen, odnosno zaustavljen, što se vidi iz podatka da je na kraju 2008.g. što se smatra početkom krize, bilansna suma iznosila 15,07 milijardi KM, a na kraju 2012. godine 15,0 milijardi KM, s malim oscilacijama u tom periodu. Priliv sredstava iz stranih kreditnih linija je gotovo zaustavljen, a postojeći kreditni izvori se smanjuju zbog plaćanja dospjelih obaveza. Takođe i depozitni izvori su u blagom padu, većim dijelom kao rezultat povrata sredstava matičnim grupacijama. Rizici su u porastu, naročito kreditni, zbog čega su banke poduzele brojne mjere i aktivnosti na poboljšanju sistema upravljanja rizicima, posebno u segmentu kreditnih politika (odobravanje, monitoring i mjerenje rizika), koje su znatno konzervativnije i rigoroznije, a sve u cilju zaustavljanja daljeg rasta nenaplativih potraživanja i negativnih trendova kako u kvalitetu aktive, tako i u ukupnom poslovanju. Takođe, većina banka provodi mjere u cilju racionalizacije troškova, posebno operativnih, kao i reorganizacije poslovne mreže, što je rezultiralo i smanjenjem broja zaposlenih u bankama u 2012. godini.

Na kraju 2012.godini ukupna aktiva svih banaka u BiH iznosila je 22,32 milijarde KM što je povećanja od 2 % u odnosu na 2011.godinu. Kreditne aktivnosti komercijalnih banaka su bile usporene tokom 2012. godine i bile su na niskom nivou u odnosu na period prije početka krize 2008.godine. Ukupni krediti komercijalnih banaka u decembru 2012. godine su iznosili 15,94 milijarde KM, što čini 61,5% BDP-a. U pogledu ročne strukture, udio dugoročnih kredita u ukupnim kreditima se kontinuirano smanjivao tokom godine i iznosi 73,1% u decembru 2012. godine. Posmatrano prema sektorskoj strukturi kredita, na privatna i javna nefinansijska preduzeća se odnosi 51,6%, na stanovništvo 42,6%, a na sektor vlade 5,2%.

U slijedećoj tabeli dat je pregled strukture bilansa stanja komercijalnih banaka sa stanjem na dan 31.12.2012.godine.

Tabela 2. Struktura bilansa komercijalnih banaka (u milionima KM)

<b>Struktura bilansa komercijalnih banaka</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>AKTIVA</b>	<b>21.118,3</b>	<b>21.009,6</b>	<b>21.177,6</b>	<b>21.898,1</b>	<b>22.324,6</b>
<b>1) Strana aktiva</b>	<b>3.106,1</b>	<b>3.190,3</b>	<b>2.814,2</b>	<b>2.724,5</b>	<b>2.507,8</b>



Prenosivi depoziti	285,2	450,4	359,5	408,9	814,8
Ostali depoziti	2.428,6	2.103,1	1.671,1	1.647,4	1.018,6
Kredit	159,1	154,9	173,7	71,0	67,4
Ostalo	233,2	481,9	609,8	597,2	606,9
<b>2) Domaća aktiva</b>	<b>14.618,9</b>	<b>14.187,3</b>	<b>14.683,7</b>	<b>15.703,9</b>	<b>16.446,4</b>
Potraživanja od vladinog sektora	266,1	356,0	465,9	905,2	826,9
Potraživanja od nevladinog sektora	14.352,8	13.831,3	14.217,8	17.798,6	15.114,8
Kratkoročni kredit	3.419,7	3.323,1	3.555,1	3.922,6	4.247,0
Dugoročni kredit	10.826,2	10.382,4	10.542,7	10.761,2	10.867,8
Oslata potraživanja	106,9	125,7	120,0	114,8	504,7
<b>3) Rezerve</b>	<b>3.393,3</b>	<b>3.632,0</b>	<b>3.679,8</b>	<b>3.469,7</b>	<b>3.370,4</b>
<b>PASIVA</b>	<b>21.118,3</b>	<b>21.009,6</b>	<b>21.177,6</b>	<b>28.898,1</b>	<b>22.324,6</b>
<b>1) Strana pasiva</b>	<b>6.311,9</b>	<b>5.744,1</b>	<b>4.783,2</b>	<b>4.176,9</b>	<b>3.947,0</b>
Prenosivi depoziti	313,9	224,7	222,0	176,5	249,0
Ostali depoziti	3.024,1	3.003,1	2.397,6	1.960,3	1.804,4
Kredit	2.854,5	2.407,5	2.054,4	1.931,7	1.780,7
Ostalo	119,4	108,7	109,3	108,3	112,9
<b>2) Domaća pasiva</b>	<b>11.875,1</b>	<b>12.092,1</b>	<b>12.530,0</b>	<b>12.993,0</b>	<b>13.326,5</b>
Depoziti sektora vlade	2.291,9	2.008,1	1.665,2	1.487,3	1.319,3
Depoziti nevladinog sektora	9.583,2	10.084,1	10.864,8	11.505,7	12.007,2

Prenosivi depoziti	4.013,7	4.068,4	4.405,4	4.427,1	4.341,4
Ostali depoziti	5.569,4	6.015,6	6.459,4	7.078,5	7.665,8
<b>3) Računi kapitala</b>	<b>2.285,9</b>	<b>2.333,1</b>	<b>2.521,9</b>	<b>3.061,6</b>	<b>3.205,6</b>
<b>4) Ostala pasiva</b>	<b>645,4</b>	<b>840,3</b>	<b>1.342,5</b>	<b>1.666,6</b>	<b>1.845,5</b>

Izvor: Godišnji izvještaj CBBiH po godinama

Sa stanjem na dan 31.12.2012.godine krediti stanovništvu su iznosili 6,79 milijardi KM sa godišnjom stopom rasta od 1,3 %. U ukupno odobrenim kreditima udio dugoročnih kredita iznosi 86,5 % a kratkoročnih 13,5 %. Pri tome su kratkoročni krediti povećani za 7,1 % a dugoročni za 0,5 %.

Poslovanje bankarskog sektora u 2012. godini i dalje je pod uticajem djelovanja finansijske i ekonomske krize koja je zahvatila najveći dio ekonomija u Evropi i koja se nije odrazila samo na banke i finansijske sisteme, nego i na ukupnu ekonomiju velikog broja zemalja. Oporavak globalne ekonomije je ponovo u zastoju, a neizvjesnost u pogledu budućeg razvoja događaja je sve izraženija. Bankarski sektor u BiH u 2012. godine stagnira, kreditne aktivnosti su usporene, a nastavljen je i rast nekvalitetnih kredita, mada sa nešto usporenijim trendom u odnosu na prethodne godine. Izvori finansiranja (depoziti i kreditne obaveze) takođe imaju trend pada, a naročito strani izvori finansiranja jer su kao finansijsku podršku banke dobijale od svojih grupacija. I pored svih negativnih uticaja, bankarski sektor je ostao stabilan, adekvatno kapitaliziran, štednja stanovništva je zadržala trend rasta, likvidnost je i dalje zadovoljavajuća, a profitabilnost je poboljšana.

Kamatne stope od početka finansijske krize bilježe stalni pad što je rezultat opšteg trenda smanjenja kamatnih stopa što je najvećim dijelom uslovljeno opštim padom kupovne moći kako provrede tako istanovništva. Kamatne stope su sa približnih 11 % u 2008.godine spale na nivo ispod 9 % u toku 2012.godini.

Na kraju 2012.godine komercijalne banke u BiH ostvarile su ukupan neto prihod u iznosu od 179,5 miliona KM i u poređenju s rezultatima poslovanja u 2011.godine to predstavlja poboljšanje. Povrat na prosječni dionički kapital (ROAE) povećan je s 5,8 % na kraju 2011.godine na 7,0 % na kraju 2012. godine, a najveće vrijednosti ovog koeficijenta su

zabilježene kod banaka u stranom vlasništvu, 7,64 %, dok je kod banka u domaćem vlasništvu iznosio 2,53%. Povrat na prosječnu aktivu (ROAA) povećan je s 0,70 % na kraju prethodne godine na 0,90 % na kraju 2012. godine. Vrijednosti ovog koeficijenta za banke u većinskom stranom vlasništvu je iznosila 0,89 %, dok je za banke u većinskom domaćem vlasništvu iznosila 0,49 %.

Međutim, kreditni plasmani banaka i dalje trpe pogoršanje u 2012.godine a naročito u drugoj polovini godine. Nekvalitetna aktiva, klasifikovana u najviše kategorije rizika C, D i E, iznosila je 2,13 milijardi KM za cjelokupan bankarski sistem u BiH. Ovo predstavlja povećanje od 288,4 miliona KM ili 15,6% u odnosu na kraj 2011.godine. Najznačajniji dio nekvalitetne aktive čine nekvalitetni krediti, na koje se odnosi 94,2% na kraju 2012.godine. Ukupna vrijednost nekvalitetnih kredita, klasifikovanih u kategorije C, D i E iznosi 2,01 milijarda KM, što je za 283,9 miliona KM ili 16,4% više u odnosu na kraj prethodne godine. Učešće nekvalitetnih kredita u ukupnim kreditima je povećano s 11,8% na 13,2% na kraju 2012. u odnosu na kraj 2011.godine.

Negativni trendovi u vezi pogoršanja plasmana banaka su direktna posljedica pogoršanja ekonomskih prilika u cijeloj BiH.

### 3. POJAM I ZNAČAJ BANKARSKOG SISTEMA

#### 3.1 Pojam i značaj banke

U leksičkom smislu banka je ustanova, organizacija koja se bavi isključivo novčanim poslovima, uzimanjem novca od trećih lica na čuvanje u obliku depozita, davanjem novca na zajam trećim licima u obliku kredita i posredovanjem u platnom prometu, odnosno plaćanju između trećih lica. Pri tome se kao treća lica mogu pojaviti kako pravna tako i fizička lica tj. građani. U privrednom životu svake zemlje, kao i umediunarodnim ekonomskim odnosima banke su važan faktor i neophodna institucija koja svojim poslovnim funkcijama kreditiranja i posredovanja u bezgotovinskom plaćanju između trećih lica doprinosi unapređenju kako domaće tako i svjetske ekonomije. Za svakog pojedinca posebno banka i bankarstvo predstavljau veoma važnu i potrebnu djelatnost. U banke ljudi odlaze kada traže sredstva za kupovinu materijalnih i uslužnih dobara, traže savjet za raspolaganjem novcem i ušteđevinom, kod pokretanja vlastitog posla, da otvore štedni ili tekući račun kako bi što racionalnije raspolagali svojim novcem, obavljali poslove plaćanja i slično. Bankarstvo je djelatnost koja se sastoji od hiljada posebnih oblika organizovanja širom svijeta, koja utiče na ekonomsko stanje svakog pojedinca, svake privredne djelatnosti, svake nacionalne ekonomije kao i svjetske ekonomije kao cjeline. Iskustvo iz posljednjih nekoliko desetljeća iz cijelog svijeta jasno pokazuje tu činjenicu, kada banke prestanu da pozajmljuju novac i preuzimaju rizik pozajmljivanja novca, ostale ekonomske djelatnosti troše svoje rezerve, cijene nekretnina i vrijednosnih papira padaju, smanjuju se i propadaju mnoge poslovne aktivnosti, stvaraju se redovi nezaposlenih. Jednostavno se namaće zaključak da je zdrav bankarski sistem su uslov zdrave ekonomske situacije svugdje u svijetu.<sup>3</sup>

Bankarstvo je poslovanje koje obuhvaća držanje depozita i posuđivanje novca. Organizacija i funkcioniranje savremenog bankarstva zasnovano je na kreditu, a sistem kredita moguć je uglavnom zbog razvoja bankovnog sistema. Bankari posluju s dugom – svojim dugom i dugom drugih ljudi. Bankarski dugovi u bliku depozitnih obaveza njenih povjerilaca su obavezno dostupni javnosti dok su obaveze dužnika banke poslovna tajna. Bankovni depoziti su obveze banaka koje za protustavku bilansa imaju gotovinu ili vrijednosne papire. Kad pojedinac želi posuditi od banke, nudi joj za osiguranje neko sredstvo, vrijednosni papir,

---

<sup>3</sup> Peter S. Rose, Menadžment savremenih banaka, IV izdanje, MATE d.o.o., Zagreb 2003.godine.

zalog ili garanciju da će moći plaćati kamate i otplatiti glavnicu. Banka otvara račun za tražioca novca te on na taj račun dobiva novac kojim prethodno nije raspolagao. Ta operacija povećava ukupnu ponudu novca. Tako zajam stvara depozit, a na osnovu depozita, njegovom multiplikacijom, neprestanim pretvaranjem depozita u kredit i obrnuto, banka stvara novac.

Bankovni sistem uglavnom se sastoji od centralne banke, poslovnih banaka, te štednih i drugih finansijskih institucija. S vremenom su se razvile i posebne centralne banke. Pritom su se pojavile dvije teorije centralne banke jedna je „banking school“, koja je smatrala da izdavanje novčanica treba prepustiti poslovnim bankama koji će ograničiti količinu novca u opticaju tako da se zadovolje potrebe privrede za novcem, druga je „currency school“, koja je tvrdila da su novčanice samo zamjena za metalni novac, a ne i instrument kredita i da se emisije trebaju ograničiti iznosom zlata koje iza njih stoji. Druga teorija centralne banke- „currency school“ je prevladala najprije u engleskoj a zatim i u drugim evropskim zemljama. Zlatno pokriće novca je odavno prevaziđeno tako da je državna uloga emisije novca dodjeljena centralnoj banci a osnovna funkcija poslovnih banaka je u tome što omogućuju transakcije bez potrebe plaćanja u novcu, tj sprovode bezgotovinski način plaćanja. U bankarskom sistemu dakle, poslovne banke stvaraju novac a centralna banka je zadužena za njegovu emisiju, puštanja u opticaj dovoljne količine novca kako bi se izvršile sve transakcije i održala likvidnost privrednih subjekata i banaka. Moderno bankarstvo danas sve više i više izgleda kao djelatnost sa znatnim fiksim troškovima zbog sve većeg ulaganja u opremu i objekte neophodnih za obavljanje bankarske djelatnosti. U strukturi troškova savremene banke sve više prevladavaju fiksni troškovi zbog amortizacije i održavanja bankarske opreme u odnosu na varijabilne troškove koji nastaju vremenskim troškovima korištenja radne snage. Zbog svih navedenih faktora savremeno bankarstvo je doživjelo velike promjene poslovne filozofije i shvatanja klijentovih želja i potreba. Uvođenje novih bankarskih proizvoda i poslova je jedini način očuvanja njihove konkurentne sposobnosti na tržištu. Današnji bankarski proizvod je izraz nove poslovne filozofije u bankama koja prožima sve oblasti poslovanja banka, od poslova sa stanovništvom, privredom, do međunarodnog bankarstva, od obuke kadrova do novih menadžerskih metoda. Pa ipak, uprkos svim promjenama koje se protežu kroz bankarstvo, postoje neke stvari koje se u bankarstvu nikad ne mijenjaju. To je uvijek bila i biće uslužna djelatnost koja stvara nematerijalne proizvode koje je nemoguće diferencirati od proizvoda što ih nudi konkurencija. Jedan depozit ili kredit jedne banke je veoma sličan depozitu ili kreditu druge banke. Međutim, uslužnost i kvalitet pružanja usluge

variraju od banke do banke na svim tržištima. Za razliku od mnogih drugih djelatnosti u državnom i pritanom sektoru bankarstvo zahtijeva i tehničke i ljudske vještine, više nego samo jedno ili drugo. Tu se pojavljuje poslovna kreativnost povezanosti ljudi i banaka. Ljudi imaju povjerenja u banke i zavise od njihove tačnosti i stabilnosti kada im je potreban finansijski savjet i redovno očekuju ljubaznost od uposlenika banaka sa kojima posluju. Uprkos promjenama u bankarstvu, ono zahtijeva posebne ljudske osobine koje ne može imati jedan prosječni uposlenik iz neke druge oblasti. Od bankarskih radnika se traži pouzdanost, temeljitost te težnja za konstantnim promjenama i novim načinima udovoljavanja potrebama korisnika usluga.

### **3.2 Istorijat banke i bankarskih poslova**

Pojam banka potiče od latinske riječi „banko“ što znači tezga, klupa, pult za promjenu novca ili šalter u današnjem smislu riječi i označava mjesto gdje su se obavljale razne vrste finansijskih transakcija i vršila razmjena različitih vrsta novca. Definicija pojma banke se mijenjela u zavisnosti od njene promjenjene uloge banke u ekonomskim kretanjima, njenim razvojem i osavremenjavanjem. Bez obzira na različite definicije pojma banke ona se od početka pravnog i institucionalnog organizovanja uvijek smatrala kao finansijska institucija sa zadatkom da prikupi, tj. mobilise slobodna novčana sredstva i da ih plasira u obliku kredita nastojeći pri tom da za sebe kao posrednika obezbijedi što veću dobit. Iz ovakog poimanja institucije banke postoje određeni principi na kojima se zaniva poslovanja banaka, a najkraće rečeno to su likvidnost, sigurnost i rentabilnost. U današnjim uslovima banka se može definisati kao organizacija, privredni subjekt koji na bazi zakonskih ovlaštenja i ukazanog povjerenja posreduje u finansijskim transakcijama tuđih finansijskih sredstava. Zbog toga je banka specifična organizacija koja posluje samo sa novcem i zbog toga se razlikuje od ostalih privrednih subjekata.<sup>4</sup>

Istorija bankarstva usko je povezana sa istorijom novca. Razvoj novčanog sistema uslovio je razvoj bankarskih poslova, prije svih depozitnog i kreditnog posla, koji i danas odredjuju osnovnu funkciju banke kao novčanog preduzeća. Pojava i razvoj novca su usko vezani i sa pojavom i razvojem bankarstva jer je pojavu i razvoj banaka upravo omogućila pojava kovanog novca. Da bi se bolje razumjelo poslovanje današnjih banaka, neophodno je upoznati se sa njihovim istorijskim razvojem. Preteče današnjih banaka se javljaju još u antičko doba,

---

<sup>4</sup> Peter S. Rose, Menadžment savremenih banaka, IV izdanje, MATE d.o.o., Zagreb 2003.,g.

sa pojavom razmjene, i to u oblastima koja su obilovala prirodnim bogatstvima ( Grčka, Rim, Bliski istok ).

Prva faza u razvoju banaka nastaje sa pojavom kovanog novca, negdje od 7. v.p.n.e. pa sve do 14. vijeka. Od 10. vijeka pa na dalje, obnavljaju se gradovi, te na osnovu toga i banke postaju dio te svakodnevnice. Pojava specijalizovanih novčanih ustanova početkom 14. vijeka predstavlja drugu fazu u razvoju bankarstva. U italijanskim gradovima Dženovi, Sijeni i Firenci a u španskoj Barseloni osnivaju se prve komercijalne banke. U 17. vijeku je bio posebno izražen problem kvaliteta kovanog novca, tako da je 1609. godine u Amsterdamu osnovana gradska banka sa zadatkom da bi riješila problem krivotvorenja novca, tako da ista predstavlja preteču državnog regulisanja ponude novca, odnosno centralne banke.

Početkom 18. vijeka nastaje treća faza u razvoju bankarstva, čija je osnovna karakteristika bila osnivanje niza bankarskih ustanova privatnog i državnog vlasništva. Mnoge od tih banaka su imale velike uspone i padove i bankrotstva, ali su bez obzira na to ostavile dubok trag u razvoju bankarskih poslova.

Četvrta faza u razvoju bankarstva nastaje početkom 19. vijeka, najprije u Engleskoj a zatim i u drugim zemljama. Banke se osnivaju kao dionička društva sa velikim sopstvenim osnivačkim kapitalom. Njihovo osnivanje je povezano sa procesom snažne industrijalizacije, tako da su mnoge banke pored finansiranja države posvetile su se i posredovanju u vezi kreditnog i platnog prometa. Na osnovu relativno visokog učešća sopstvenog kapitala, iste su uspjele da koncentrišu ogromna tuđa sredstva kroz razgranatu filijalsku mrežu. Ovu fazu karakterišu i počeci naučnog istraživanja suštine bankarskog poslovanja, utvrđuju se zakonitosti u bilansima, formulišu strategije i slično.

Savremeno bankarstvo, moglo bi se reći da počinje u drugoj polovini 18. vijeka i traje do danas. Obuhvata dio treće i četvrtu fazu razvoja a kroz svoj evolucijski put savremeno bankarstvo je prošlo kroz tri slijedeće etape:<sup>5</sup>

- Prva etapa je period konzervativno – uslužnog bankarstva i obuhvata period od 60 -tih godina 19. vijeka do 60 – tih godina 20. vijeka. U tom periodu osnovna djelatnost

---

<sup>5</sup> Damir Šehović, Pojava i razvoj banaka, Podgorica, februar 2009.godine.

banke je prikupljanje depozita i odobravanje kredita na osnovu tog depozita. Zbog izrazito povećane tražnje za kreditima konzervativna banka je bila imuna na pritisak konkurencije, bila je privilegovana finansijska institucija sa veoma malom i jednoličnom ponudom svojih usluga koje su se ili prihvatale ili ostavljale.

- Druga etapa je period industrijsko – proizvodnog bankarstva i traje od 60 – tih do 90 – tih godina 20. vijeka. U tom periodu se znatno proširuje lepeza bankarskih usluga, tako da se pored kamate i provizije u bankama ostvaruju i mnoge druge vrste prihoda kao npr. od dividende, rente, eskonta, lombarda, lizinga, penzionog i životnog osiguranja, čuvanja dragocjenosti, finansijskog savjetovanja itd. ovaj period karakteriše savremeni menadžment, organizacija, tehnologija i kontrola procesa rada, te savremeni marketing sistem.
- Treća etapa je etapa globalnog bankarstva koja počinje devedesetih godina 20. vijeka. U ovoj etapi koja traje i danas došlo je do pojave ogromne konkurencije na tržištu bankarstva što je rezultiralo pojavom banaka koje djeluju na cijelom svjetskom tržištu. Tehničko – tehnološki napredak omogućio je povezivanje banaka u svim dijelovima svijeta kao i uvođenje novih metoda, bankarskih procesa rada i novih bankarskih usluga. Uvodi se kartično polovanje, elektronski bankarstvo, internet i mobilno bankarstvo, kućno bankarstvo. Savremene bankarske usluge dostupne su svima, od pravnih lica do fizičkih lica, raznih doba i uzrasta, socijalnog i radnog statusa.

U svim finansijskim sistemima i svim finansijskim tržištima pored banaka postoje i mnoge druge finansijske institucije koje se nalaze u ulozi konkurenta bankama. Posmatrano kroz istoriju banke su uvijek bile ispred svih drugih finansijskih institucija u pogledu pružanja usluga štednje, kreditiranja, investiranja, održanja likvidnosti, peruzimanja rizika itd. Međutim, u poslednjih nekoliko decenija došlo je do snažnog razvoja nebankarskih finansijskih institucija koje ne samo da konkurišu bankama, već zauzimaju sve veće učešće u ukupnim finansijskim poslovima. Kako su banke unaprijeđivale kvalitet svojih usluga i tako su se i njihove konkurentske organizacije mijenjale u istom pravcu, nastojeći da budu što sličnije bankam i njihovim uslugama. U posljednjih decenija su čak neke kompanije započele sa odobravanjem kredita, izdavanjem kreditnih kartica, projektovanjem sistema planiranja štednje i pružanjem ostalih tradicionalnih bankarskih usluga. Primeri takvih kompanija su General Motors, Acceptance Corporation (GMAC), General Electric Capital, Ford Motor Credit itd. Tako se od nekadašnje definicije banke kao *institucije koja nudi usluge polaganja*



*depozita s pravom povlačenja istog na zahtjev i ponudom komercijalnih i poslovnih kredita, došlo do definicije da su banke sve one finansijske institucije koje nude najširi raspon finansijskih usluga i obavljaju najširi raspon finansijskih funkcija od bilo kojeg drugog pravnog lica u privredi.*<sup>6</sup> Usluge koje nude banke svojim klijentima proizlaze iz širokog raspona funkcija koje banke obavljaju u svom poslovanju.

Za savremene banke bi se moglo reći da vrše sljedeće funkcije:

- funkcija kreditiranja
- funkcija investiranja
- funkcija platnoga prometa
- funkcija štednje
- funkcija upravljanja gotovinom
- funkcija poslovanja sa vrijednosnicama ( investicijsko bankarstvo )
- brokreska funkcija
- funkcija osiguranja
- funkcija upravljanja imovinom i nekretninama ( trust poslovi )<sup>7</sup>.

S tim u vezi je promijenjena uloga svaremenih banaka u odnosu na banke tradicionalnog koncepta. Današnja uloga svaremenih banaka ima sljedeće karakteristike:

- posrednička uloga – pretvaranje štednih uloga špedinava u kredite poslovnim pravnim i fizičkim licima kako bi se omogućilo stvaranje novih vrijednosti, dobara i usluga.
- uloga plaćanja – izvršavanja plaćanja za probe i usluge u korist svojih klijenata kao što su izdavanje i obračun čekova, elektronski transferi novca, distribucija novca
- uloga jamca – stoji iza svojih komitenata u otplaćivanju kredita u slučaju kada oni to nisu u mogućnosti .
- uloga agencije – poslovanje u korist svojih komitenata u vezi upravljanja i zaštite njihove omovine te izdavanja i otkup njihovih vrijednosnih papira.
- politička uloga – služeći kao kreditor vladine politike u procesu regulacije rasta ekonomije i praćenja socijalnih ciljeva.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Menadžment savremenih banaka, Peter S. Rose, IV izdanje, MATE d.o.o., Zagreb 2003.,g.

<sup>7</sup> Menadžment savremenih banaka, Peter S. Rose, IV izdanje, MATE d.o.o., Zagreb 2003.,g.

<sup>8</sup> Bankarski menadžment, Mehmed Alijagić, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, 2006.g.

### 3.3 Tradicionalne bankarske usluge

Obavljajući određene poslove banka pokazuje svoju specifičnost finansijskog posrednika u tržišnoj privredi. Detaljnijom analizom bankarskih poslova dolazi se do saznanja o uzrocima i dinamici promjena poslovnog koncepta banke. Banka naime kao složeni organizacioni sistem se pokazala sposobnom da se prilagodi svim tržišnim promjenama a da pri tom, mijenjajući sebe i sama povratno utiče na privredna kretanja.

Bez obzira na svu dinamičnost u bankarskom sektoru ipak se mora govoriti o tradicionalnim i savremenim bankarskim uslugama.

Tradicionalne bankarske usluge imaju ulogu posrednika u novčanim poslovima prikupljanja sredstava i davanja kredita. To je bila konstanta vezana za definiciju banke a to je da se banka kao organizacija bavi kreditnim i novčanim poslovima. Otuda se za tradicionalne bankarske usluge može reći da pripadaju osnovnim bankarskim poslovima prikupljanja depozita, plasiranja kredita i vršenjem platnog prometa. Tradicionalno ili klasično bankarstvo je bilo karakteristično za današnje razvijene zemlje u periodu od prve polovine 19. do druge polovine 20. vijeka. To je period pomenute prve etape konzervativno – uslužnog bankarstva. Danas je tradicionalno bankarstvo prisutno u zemljama u razvoju i zemljama u tranziciji. Tradicionalno bankarstvo je imalo ekstenzivan pristup u svom poslovanju sa velikim brojem poslovnih jedinica u kojima se nude bankarski proizvodi i usluge. Takav pristup im je omogućao povećanje tržišnog udjela uz ponudu standardizovanih proizvoda na velikom broju lokacija. Budući da su zbog velikog broja poslovnica morali da primaju veliki broj zaposlenika, imali su velike i fiksne i varijabilne troškove. Stoga su veliku pažnju posvećivali smanjivanju troškova dok su interesi njihovih klijenata bili u drugom planu, što je značilo da su se klijenti morali prilagoditi banci a ne banka njima, naročito kod izbora proizvoda ili usluga i cijena kapitala i usluga. S tim u vezi tradicionalne banke su bile prepoznatljive po izgrađenoj poslovnoj orijentaciji neprilagođavanja potrebama klijenata. Gubitak tržišnog udjela se tumačio smanjenjem prodajnih napora zaposlenika banke dok se, obrnuto, povećanje tržišnog udjela i porast profitabilnosti takođe tumači povećanjem propagande i povećanjem prodajanih napora zaposlenika banke. Tradicionalne banke su neosjetljive na tržišnu konkurenciju jer koriste momenat konstantno veće tražnje za kreditima od ponude novca. Svjesna svoje tržišne privilegovane institucije tradicionalna banka se na tržištu ponaša stihijski, svoj razvoj planira

stihijski i proizvoljno povezujuću porast tržišnog udjela i profitabilnosti sa povećanjem broja poslovnih jedinica.

Usluge koje su nudile banke tradicionalno – konzervativog perioda mogle bi se navesti kao slijedeće:

- **Obavljanje mjenjačkih poslova.** Pokazalo se da su mjenjački poslovi bili među prvim uslugama koje su banke nudile. Banke su uvijek bile spremne promijeniti jednu valutu za drugu, uz odgovarajuću proviziju. Danas je trgovanje stranom valutom u velikim iznosima privilegija samo najvećih banaka zbog velikog rizika i velike stručnosti koji zahtijeva ovaj posao.
- **Diskontovanje komercijalnih zapisa i odobravanje poslovnih kredita.** Još u ranoj fazi razvoja bankarstva banke su počele da diskontuju komercijalne zapise lokalnim trgovcima koji su ustvari prodavali potraživanja od kupaca kako bi što brže došli do gotovog novca. Ovo je bio prelazni period do faze direktnog odobravanja kredita privrednim subjektima koji su navac ulagali u razne poslovne svrhe, od finansiranja obrtnih do finansiranja stalnih sredstava.
- **Ponuda štednih depozita.** Odobravanje kredita se pokazalo veoma profitabilnim da su banke uvijek tražile načine da prikupe što više slobodnih sredstava za odobravanje budućih kredita. Jedan od najstarijih načina bio je ponuda oročenih štednih depozita na određeni period od nekoliko mjeseci do nekoliko godina, uz određenu kamatu.
- **Čuvanje dragocjenosti.** U srednjem vijeku banke su počele sa praksom čuvanja zlata, vrijednosnica i ostalih dragocjenosti u svojim sigurnosnim trezorima. Nekadašnje priznanice koje su izdavali bankari su kružile umjesto gotovog novca i predstavljaju preteču današnjih čekova i kreditnih kartica. Danas se čuvanje dragocjenosti obavlja u posebnim odjelima – trezorima banaka sve dok to žele njihovi vlasnici.
- **Ponuda depozita po viđenju ( a vista deposit ).** Jedna od najvažnijih usluga bankarstva u periodu industrijske revolucije u svijetu je ponuda depozita po viđenju. To je uvođenje tekućeg računa koji je omogućavao deponentu ispisivanje naloga za plaćanje roba i usluga koje su banke morale odmah isplaćivati. Ponuda ovog depozita je jedna od najvažnijih usluga u bankarstvu uopšte jer je znatno poboljšana efikasnost platnog prometa čineći platne transakcije lakšim, bržim i sigurnijim. Dana se koncept

tekućeg računa preselio i na internet gdje sredstva elektronskom putem mogu biti koroštena za plaćanje.

- **Podrška vladinim aktivnostima preko kreditiranja.** Tokom srednjeg vijeka kao i početkom industrijske revolucije sposobnost banaka u mobilizaciji sredstava i odobravanju kredita nije promaklo pažnji vladama mnogih država Evrope kao i Amerike. Banke sve više postaju kreditori mnogih vlada i njihovih državnih projekata. U prošlosti su banke stavljanje pod nadzor države tako što su morale kupovati državne dionice u srazmjernom dijelu svakog primljenog depozita.

Treća etapa ( etapa globalnog abankarstva ) u periodizaciji razvoja bankarstva donosi ogromne promjene na području bankarskih usluga. U najrazvijenijim zemljama svijeta u posljednjih par decenija desile su se značajne promjene a jedna od najznačajnijih je pojava nebankarskih institucija koje nude mnoge bankarske usluge uzimajući veliki dio tržišnog učešća klasičnim bankarskim institucijama. Paralelno sa procesom sve snažnije konkurencije nebankarskih finansijskih institucija i preuzimanjem dobrog dijela tržišta dešava se proces brze integracije manjih i velikih banaka i drugih finansijskih kompanija. Sve više banke nude svoje usluge na sve veći broj tržišta nastojeći da prošire krug svojih klijenata. Ovaj proces geografske ekspanzije i konsolidacije bankarskih institucija je zahvatio prekogranične integracije poprimajući razmere globalnog bankarskog sektora. Na taj način se stvaraju internacionalne i transnacionalne banke za čije poslovanje nema granica. Ovaj proces je između ostalog omogućila deregulacija finansijskog sektora poslednjih decenija. Liberalizacija finansijskog tržišta ima za posledicu ulazak različitih kompanija na ovo tržište koje nude usluge slične bankarskim. Ovo je imalo za posledicu kako pozitivne tako i negativne strane. Pozitivne se ogledaju u kvaliteti usluga što pogoduje njihovim korisnicima a negativne do značajnog povećanja rizika poslovanja i povećanja opasnosti od bankrota. Proces liberalizacije počinje deregulacijom tržišta tj. slabljenjem državne kontrole nad finansijskim sektorom. Ovaj proces započet je u SAD uklanjanjem maksimiranja kamatnih stopa što je dovelo do proširenjem prostora za djelovanje nebankarskih institucija. Globalizacija svjetskog bankarskog tržišta dovela je do formiranja internacionalnih kao i multinacionalnih banaka. Njihova pojava zahtijeva veliku razgranatu bankarsku mrežu radi približavanja banaka svojim klijentima. U uslovima globalizacije i računarske tehnologije nestaju granice između nacionalnog i svjetskog što finansijskim institucijama pruža

nezamislive mogućnosti u poslovanaju. U svijetu je sve više internacionalnih banaka. Pod pojmom internacionalna banka podrazumijava se banka koja uz pomoć bankaka kćerki poslije u drugim zemljama. Na međunarodnom tržištu one ostvaruju velike prihode zbog povoljnijih uslova poslovanja u odnosu na matične države ( manja poreska davanja, jeftinija radna snaga itd. ). Paralelno sa procesima globalizacije, liberalizacije i deregulacije finansijskog sistema dolazi do veoma velikog porasta konkurencije između samih banaka te između banaka i drugih finansijskih organizacija na globalnom nivou. Velike banke su bile prve koje su krenule da reaguju na promjene jer su bile najviše izložene posljedicama tih promjena. Imale su veliku koncentraciju stručnog osoblja i mogle su bolje od drugih da daju odgovore na mnoga pitanja i da predvide nove tokove i trendove u bankarstvu. Zbog svega navedenog tradicionalno bankarstvo doživljava velike promjene u poslovnoj filozofiji i shvatanju želja njihovih klijenata. Novi bankarski poslovi i usluge predstavljaju stalno prilagođavanje banaka na promjene u okruženju što predstavlja jedinu alternativu opstanka i jačanja njihove konkurentske sposobnosti. Svi ovi procesi su praćeni stvaranjem univerzalnih banaka, širenjem bankarskih aktivnosti i postupnim mijenjanjem državne regulative u bankarskom sektoru. Pojava univerzalnih banaka znači da banke napuštaju poslovnu orijentaciju specijalizovane banke u nastojanju da se nose sa konkurencijom povećanjem broja usluga i disperzijom rizika na nova područja i nove vrste klijenata, tražeći dopunske mogućnost za ostvarenje profita.

### **3.4 Bankarske usluge novijeg doba**

Globalno bankarstvo novijeg doba nudi zaista širok asortiman kako tradicionalnih tako i novih bankarskih uskuga i proizvoda koje se mogu okarakterisati kao slijedeće:

**Odobranje potrošačkih kredita.** Gledano kroz istoriju banke nisu rado odobravale kredite pojedincima, fizičkim licima i njihovim porodicama nego su uglavnom bili poslovni krediti iza kojih je stajao neki konkretan posao. Početkom 20. vijeka banke su počele masovno da odobravaju potrošačke kredite u svrhu stvaranja novog depozita koji bi se nakon toga koristio za kreditiranja velikih poslova. U prvoj polovini 20.vijek a potrošački krediti su bili među najbrže rastućim oblikom bankarskih proizvoda. I danas su potrošački krediti jedan od najznačajnijih bankarskih kredita i izvora prihoda bankama.

**Finansijsko – savjetodavne i konsalting usluge.** Od banaka su se oduvijek tražili savjeti kada je u pitanju štednja, investiranje sredstava, upotreba kredita. I danas banke nude široku lepezu savjetodavnih usluga, od poreske politike, stanja na pojedinim domaćim i svjetskim tržištima, prihvatljivim ulaganjima do vrste i ioblika štednje.

**Upravljanje gotovinom.** Banke su počele da obavljaju poslove upravljanja gotovinom za svoje klijenete, ne samo za poslovni sektor nego i za male ulagače, fizička lica. Zbog velike konkurencije brokerkih i drugih finansijskih organizacija banke nude klijentima posebne račune za upravljanje novcem sa velikom lepezom raznih povezanih finansijskih usluga kao što su kupovina i prodaja vrijednosnica, prenošenje sredstva između raznih finansijskih organizacija, izdavanje čekova, upotreba kreditnih kartica.

Time banke preuzimaju ulogu brokerskih kuća raspolažući njihovim novcem, investirajući ga u kratkoročne poslove sve dok taj novac predstavlja višak i ne koristi se za tekuća plaćanja.

**Davanje opreme na lizing.** Veliki broj banaka bavi se kupovinom opreme koju nakon toga iznajmljuje svojim klijentima na bazi ugovora o najmu opreme – *leasingu*. Kupovinom opreme banka postaje njen vlasnik sve dok klijent u potpunosti ne izmiri sve obaveze predviđene ugovorom. Tada banka prenosi pravo vlasništva na novo lice. Zadržavanje prava vlasništva nad opremom pogoduje bankama jer ona kao pravi vlasnik iznajmljene opreme može obračunavati amortizaciju i tako steći dodatne poreske olakšice.

**Kreditiranje projekata visikog rizika – *venture capital*.** Sve više i više banke finansiraju projekte novoosnovanih kompanija, naročito u industrijama visokih tehnologija. Zbog velikog rizika kod takvih poslova krediti se obično odobravaju kroz firme kćerke finansijske holding kompanije. U poslove se uključuju obično i drugi investitori zbog podjele rizika.

**Usluge životnog i penzionog osiguranja.** Već veliki broj godina banke prodaju životno osiguranje komitentima koji koriste kredite, garantujući tako otplatu kredita usljed dešavanja osiguranog slučaja, gubitak posla, radne sposobnosti, života. Banke koje danas nude životno osiguranje obično to rade kroz udružena preduzeća gdje one dobivaju određeni procenat od zaključenog ugovor. Osiguravajuće kompanije pristaju da posluju preko posebnih ureda unutar banke. Banke su vrlo aktivne u upravljanju penzionim osiguranjem koje mnoge kompanije dodjeljuju svojim zaposlenicima, bilo da su stekli uslove za penzionisanje ili su pretrpjeli gubitak radne sposobnosti.

**Usluge investiranja u vrijednosne papire.** Danas su mnoge banke postale prave finansijske robne kuće nudeći veoma širok raspon raznih finansijskih usluga na jednom mjestu. To je jedan od glavnih razloga da su banke počele nuditi brokerske usluge, nudeći usluge investiranja u vrijednosne papire bez potrebe odlaska nekom posredniku, dileru, brokeru. U nekim slučajevima banke su već kupile neke brokerske kompanije ili su sa njima stvorile zajednička ulaganja.

**Usluge investicionih i komercijalnih bankarskih usluga.** Pored svih navedenih usluga i poslova kojima se bave današnje banke, one takođe nude investicijske i komercijalne usluge velikim kompanijama. Te usluge nisu samo savjetodavne i posredničke usluge kod izbora partnera za razne vrste fuzionisanja kompanija, odabira marketinške podrške, zaštite svojih partnera od rizika, nego i trgovanje vrijednosnim papirima koja obuhvata kupovinu i prodaju novoemitovanih dionica te trgovanje potraživanjima, u korist svojih komitenata. Na ovaj način banke svojim komitentima nude novi način pribavljanja sredstava, pored tradicionalnih kredita. Mnoga preduzeća prodaju emitovanih dionica bankam vide kao povoljniju priliku za pribavljanje novca od klasičnog kreditnog zaduženja.

### 3.5 Savremeni bankarski trendovi

Iz prikazanih globalnih bankarskih usluga jasno se vidi da banke danas nude široki spektar svojih usluga i da se taj spektar neprestano proširuje. Razvijaju se nove vrste kredita i depozita, uvode se nove metoda pružanje usluga, internerske i kartične usluge sa digitalnom gotovinom. Ova impresivna bankarska ponuda rezultira sve većim zadovoljstvom njihovih klijenata. Korisnici njihovih usluga danas mogu zadovoljiti sve svoje finansijske potrebe na jednom jedinom mjestu, tko da su banke zaista postale finansijske robne kuće novog doba.

**Povećanje broja usluga.** Kao što je već rečeno banke su posljednjih nekoliko decenija umnožile listu svojih usluga koje nude klijentima, najviše zbog ogromne konkurencije ostalih finansijskih institucija. Ovo ima za posljedicu porast troškova poslovanja banaka a samim tim i veću mogućnost za propadanjem. Pozitivna stvar u ovome je ta što su banke zahvaljujući ovom dodatnim uslugama povećale bezrizične prihode od naknada u odnosu na klasične rizikom povezane prihode od kamata, sa tendencijom njihovog porasta.

**Porast konkurencije.** Nivo konkurencije na području finansijskih usluga između banka i drugih finansijskih institucija je takav da će ova tržišna konkurencija i u budućnosti samo još više poticati proširenje lepeze finansijskih usluga u budućnosti.

**Deregulacija.** Deregulacija je proces uklanjanja onih regulatornih odredbi koje više nisu (bile) u skladu s novonastalim stanjem na finansijskom tržištu, te neka ograničenja koja su vrijedila za banke stavljena su izvan snage, a druga, neodgovarajuća, zamijenjena su novim pravilima koja su bankama dala više tržišne slobode. Proces deregulacije banaka uglavnom je već završen. Tokom 1980-tih godina došlo je do intenzivne deregulacije bankarskog sektora najprije u SAD a zatim u cijelom svijetu. Deregulacija, jednostavno rečeno znači popuštanje vladine kontrole na bankarske i finansijske tokove u nacionalnoj ekonomiji. Do deregulacije dolazi zbog sve većeg pritiska konkurentskih trendova i oroširenja bankarskih usluga. Proces deregulacije umanjuje poseban položaj banaka u finansijskoj ponudi i banke se postepeno izjednačavaju sa ostalim finansijskim institucijama. Banke u prvi plan postavljaju profitabilnost kao osnovni kriterij poslovne uspješnosti. Upravo sa činjenicom da deregulacija bankarski sektor čini efikasnijim i mobilnijim, ona ga čini više rizičnim i manje stabilnim. Zbog toga su banke primorane na formiranje rizičnije strukture aktive što donosi veću kamatnu stopu i zaradu ali noisi i veći rizik od bankrota.

**Povećani troškovi poslovanja banaka.** Deregulacija bankarskog sektora i međunarodna ekspanzija doveli su velikog porasta troškova poslovanja banaka. Povećana izloženost riziku naplate zahtijeva dodatne informacione troškove i troškove monitoringa. Porast konkurencije natjerao je banke na plaćanje konkurentnih većih kamata na depozitna sredstva uz istovremeno nametnute zahtjeve državnih regulatora za korištenjem većeg obim vlastitih sredstava što je dodatno povećalo cijenu njegovog pribavljanja.

**Tehnološka revolucija.** Suočene sa višim operativnim troškovima banke su okrenule prema automatizaciji i zamjeni sistema zasnovanim na radnoj snazi. Tako bankarstvo postaje sve više kapitalno - intenzivna djelatnost koja se bazira na velikim fiksnim troškovima a sve manje radno - intenzivna djelatnost sa pretežnim varijabilnim troškovima. Neke prognoze predviđaju da će posjete klijenata bankarskim poslovnim jedinicama i susretanje sa bankarima postati prošlost i da će se ti kontakti obavljati elektronskom komunikacijom. Ipak treba reći da se ovo neće desiti u doglednoj budućnosti.



**Geografska ekspanzija.** Šireći se na nova tržišta banke su morale da proširuju bazu svojih klijenata na nova i udaljenija tržišta. Geografsku ekspanziju nameće i potreba efikasnog i obimnijeg korištenja tehnoloških inovacija. Širenjem automatizacije mnoge se banke elektronski šire na udaljene regije što je mnogo jeftiniji način osvajanja tržišta od izgradnje novih poslovnih objekata.

**Globalizacija bankarstva.** Geografska ekspanzija bankarskih jedinica prešla je mnoge nacionalne granice i proširila se na cijeli svijet. Dana najveće banke konkurišu jedna drugoj na svim kontinentima svijeta. Razvijene zemlje su potpuno liberalizovale svoja tržišta u uslovima zakonskih i kontrolnih okvira. Za narazvijene zemlje i zemljeu tranziciji internacionalizacija i globalizacija finansijskog tržišta nosi mnogo potencijalnih opasnosti od spekulativnog djelovanja što može veoma negativno da se odrazio na njihov finansijski sistem. Internacionalizacija i globalizacija bankarskog sistema su jednoznačni procesi pri čemu je globalizacija viši stadijum internacionalizacije. Iza ovih procesa stoji velika ekonomska snaga kojoj teško mogu de se odupru i najrazvijenije svjetske ekonomije.

**Povećanje rizika od bankrota.** Deregulacija, globalizacija, internacionalizacija i geografska ekspanzija doveli su do mogućnosti stvaranja veće zarade te manje osjetljivosti na ekonomsko stanje u pojedinačnim zemljama. Međutim pojačana konkurencija u kombinaciji sa lošim kreditima i nestabilnom nacionalnom ekonomijom uzrok su poslovnih gubitaka i bankrota mnogih banaka širom svijeta. Mnogi bankarski teoretičari smatraju da su pretjerana regulacija banaka te mala i gotovo nikakva regulacija njihovih konkurenata glavni uzrok tim pojavama.

### 3.6 Podjela i klasifikacija banaka

Jedna od osnovnih klasifikacija banaka polazi sa stanovišta sadržaja poslova kojim se bave, mada postoji i podjela sa stanovišta ročnosti odobrenih kredita, prema karakteru vlasništva, prema pravnoj formi, prema regionalnom rasporedu.

Ipak se u ekonomskoj teoriji koristi podjela banaka po osnovu pribavljanja novčanih sredstava i to na sedam vrsta:

- emisione banke ili centralne banke
- komercijalne ili depozitne banke
- specijalizovane ili granske banke
- univerzalne banke

- hipotekarne banke
- poslovne banke
- nebankarske ustanove - štedionice.

**Centralna banka.** Centralna banka je najznačajnija banka jednog bankarskog sistema. Ona svojim propisima reguliše i kontroliše sve monetarne tokove tj. vodi monetarnu politiku zemlje što znači da je ona zadužena za uspostavljanje stabilnosti cijena i ekonomski rast. Ona ima emisionu funkciju tj. samo ona može štampati novac i povlačiti novac iz opticaja, kao i funkciju zajmodavca u krajnjoj instanci u smislu da na taj način može spriječiti bankrotstvo drugih banaka. U svakom slučaju, ona nije profitna institucija, pa joj profit i nije osnovni motiv poslovanja, kao što je drugim bankama. Njen osnovni zadatak je da održi vlastitu samostalnost i nezavisnost jer stabilnost novca i državnih finansija zavisi od njenog rada.

Centralna banka ima sljedeće funkcije i mjere kojim se koristi da bi ostvarila ulogu koja joj pripada:

- reguliše opticaj novca i emisiju kredita
- vodi brigu o likvidnosti i solventnosti banaka
- vodi brigu o platnom bilansu zemlje te njegovoj uravnoteženosti
- izdaje novac
- obavlja transakcije za državu
- vodi eskontnu politiku
- obavlja operacije otvorenog tržišta, trgovina državnim vrijednosnim papirima
- vodi politiku obveznih rezervi
- vodi politiku kvantitativnog ograničenja poslovanja banaka, obim kredita, neto domaća aktiva, ročnost aktive i pasive, devizna aktiva i pasiva.

Uopšteno, ovlaštenja banaka ili centralne banke sežu od davanja dozvole za početak rada banke ili druge finansijske organizacije do oduzimanja date dozvole i prestanka rada banke ili druge finansijske organizacije. U vođenju monetarno-kreditne politike najuže je vezana uz vladu i potpomaže ostvarivanje sveukupne ekonomske politike zemlje.

**Depozitne ili komercijalne banke.** Primarni posao ovih banaka je pribavljanje sredstava iz depozita i uloga na štednju. Obzirom na kratkorčni kvalitet ovih sredstava ove banke se nazivaju komercijalnim bankama. Osnovna funkcija je kratkoročno kreditiranje i prikupljanje kratkoročnih sredstava (depozita po videnju). Značaj ovih banaka je izuzetno velik zbog kreiranja depozita i kredita (mogućnost depozitno - kreditne multiplikacije) tj. kreiranja nove kupovne snage na tržištu a time i stepena likvidnosti ekonomskih subjekata.

**Specijalizovane i granske banke.** Ove banke se bave pojedinim vrstama bankarskih poslova, pa se sa stanovišta stručne usmjerenosti govori o uskoj specijalizaciji i o podjeli rada među bankama. Najčešće je riječ o investicionim bankama, izvozno – uvoznim bankama, bankama koje se bave deviznim poslovima, eskontnim poslovima, poslovima sa hartijama od vrijednosti ili grupi poslova.

**Univerzalne banke.** Univerzalne banke se razlikuju od drugih, pružaju većinu bankarskih usluga. Njihova prednost je u razdobljima loše konjunktore kada kroz jačanje određene djelatnosti mogu više ili manje kompenzirati one loše poslove koje ne mogu propustiti. Njihova loša strana je upravo odsustvo specijalizacije, široki plan djelovanja što znatno povećava troškove i rizik poslovanja. Nacionalne tradicije i navike često uslovljavaju da u određenim državama dominira ovaj tip banaka.

**Hipotekarne banke.** Hipotekarne banke su privatne specijalizirane banke koje se bave odobravanjem dugoročnih kredita uz založno pravo na nekretnini koja je poslužila kao osiguranje odobrenog kredita ili uz pokriće (osiguranje) jedinice lokalne samouprave. Hipotekarne banke se razlikuju od ostalih banaka po tome što su njihovi ukupni plasmani zaštićeni od rizika putem hipoteka na nekretnine.

**Poslovne banke.** Poslovne banke se razlikuju od drugih banaka i po izvorima sredstava i po poslovima koje obavljaju. Za svoje aktivnosti pretežno koriste svoja vlastita sredstva, koja se sastoje od kapitala i rezervi a kao dopunske izvore kreditnog potencijala koriste depozite krupnih preduzeća. Znatno dio poslovanja ovih banaka predstavljaju vlastiti poslovi preko preduzeća u kojima se poslovne banke javljaju kao vlasnici ili suvlasnici. Ovo su banke kartela i koncerna i posluju sa velikim kapitalom. Osnovna aktivnost im je finansiranje velikih industrijskih preduzeća. Ove banke nemaju nikakve sličnosti sa poslovnim bankama koje tako nazivamo da bi pravili razliku između poslovne banke i centralne banke.

#### 4. PRINCIPI POSLOVANJA BANAKA I MIKROKREDITNIH ORGANIZACIJA

Banke i mikrokreditne organizacije imaju sličnost sa privrednim preduzećima zato što su isto profitno orijentisane kao i preduzeća, ali za razliku od njih one posluju s tuđim sredstvima i iz tog razloga su pod nadzorom države. Kao i svako preduzeće, one imaju za cilj da ostvare što bolju stopu prinosa po jedinici akcijskog kapitala, odnosno da maksimiziraju svoju tržišnu vrijednost. Da bi taj cilj ostvarile, banke i mikrokreditne organizacije moraju svoje rashode pokrivati prihodima i ostvarivati profit i na taj način obezbijediti razvoj. To je jedina logika po kojoj se može poslovati u tržišno orijentisanim privredama. Pored toga, one moraju da prepoznaju svoje konkurentske prednosti u odnosu na druge finansijske institucije i ostale privredne subjekte, kako bi u oštroj konkurentskoj borbi opstale na tržištu.

Naravno njihovo poslovanje nije bez rizika, pa zato prilikom odobravanja kredita one vrše ocijenu boniteta korisnika kredita ili rentabilnosti nekog investicionog projekta.

Zbog poslovanja u uslovima rizika i neizvjesnosti, kao i zbog svoje profitne orijentacije banke i mikrokreditne organizacije moraju da se pridržavaju nekih osnovnih principa od kojih su najvažniji:

- principi likvidnosti
- princip sigurnosti
- princip rentabilnosti.

Pored navedenih principa u ekonomskoj teoriji se pominju još dva dopunska principa a to su: principi efikasnosti, te poslovnosti odnosno urednog poslovanja.

Ovi principi su poznati i pod nazivom „zlatna pravila bankarskog poslovanja“, prije svega se to odnosi na prva tri principa. Zlatno bankarsko pravilo finansiranja utemeljeno je još 1854. godine od strane njemačkog autora Hubner-a s ciljem da se održi likvidnost banke i ono glasi: kredit koji neka banka može dati, a da pri tome ne dođe u opasnost u pogledu ispunjavanja svojih obaveza, mora odgovarati depozitu koji banka uživa i to ne samo po iznosu nego i po kvalitetu. Nepridržavanje navedenih principa bankarskog poslovanja od strane banaka, dovelo bi do poremećaja i blokade novčanih tokova, ekonomske nestabilnosti, zastoja u procesu reprodukcije, neefikasnosti investicijskih ulaganja, gubljenje ugleda banke, narušavanje njenih performansi itd.

#### 4.1 Definisane principa likvidnosti

Princip likvidnosti je osnovni i najznačajniji princip poslovanja svake banke i mikrokreditne organizacije. Zbog svog značaja, ovaj princip je u mnogim bankarskim sistemima direktno ili indirektno regulisan od strane monetarnih vlasti. Za likvidnost banke i mikrokreditne organizacije zainteresirani su deponenti, regulatori, uprava, nezavisni finansijski analitičari, a zbog sistemskog rizika i druge finansijske institucije i najšira javnost. Princip likvidnosti se ogleda u poštivanju obaveza banke i mikrokreditne organizacije da u svakom momentu svakom povjeriocu ispuni njegov zahtjev, preciznije, one su dužne da u svakom roku izmire sve dospjele svoje obaveze, a to podrazumjeva mogućnost i sposobnost da u svakom momentu izmiri obaveze kako prema, svojim deponentima zbog podizanje uloga, plaćanje sa računa itd., tako i prema komitentima kojima je odobrila kredit ali ga još nije pustila u tečaj. Znači, radi se o dvostranom karakteru obaveza banke, obaveze prema povjericima i obaveze prema dužnicima. Obzirom da banka posluje uglavnom sa prikupljenim tuđim sredstvima, to joj se nameće velika odgovornost i preuzimanje obaveze da će u roku i pod preuzetim uslovima vratiti tuđa primljena novčana sredstva i to bez ikakvog odlaganja. U tržišnoj ekonomiji banke i mikrokreditne organizacije moraju permanentno da obezbjeđuju dnevnu likvidnost u svom poslovanju.

Ukratko rečeno, postoje tri vrste obaveza za banke i dvije za mikrokreditne organizacije po kojima se najčešće predstavlja njena likvidnost a to su:

- obaveza banke da u roku izvršava naloge komitenata koji raspolažu sredstvima na računima koji se vode kod banke;
- obaveza i banke i mikrokreditne organizacije da u ugovorenim rokovima pušta u opticaj odobrene kredite komitentima;
- obaveza i banke i mikrokreditne organizacije da vraća u određenim rokovima kredite koje su joj odobrili njeni kreditori, centralna banka ili druge banke i institucije.

Pored ovih obaveza i banke i mikrokreditne organizacije moraju da ispune i četvrtu obavezu a to je da raspolažu dovoljnom količinom rezervnih sredstava. Ovaj princip je vrlo bitan za njih, te iz tog razloga moraju da raspolažu sa adekvatnom visinom rezervi kako ne bi došle u situaciju da se protiv njih pokreće likvidacioni postupak. U praksi se često dešava da ne

postoji potpuna usklađenost u dinamici priliva i odliva sredstava, pa se u te svrhe formiraju određene rezerve likvidnosti koje će omogućiti da se prevaziđu trenutni problemi nelikvidnosti. To pretpostavlja da finansijski menadžer ima dnevnu obavezu da usklađuje rokove datih kredita sa rokovima preuzetih obaveza i na taj način banka i mikrokreditne organizacije ostvaruje apsolutnu likvidnost u svakom momentu, odnosno da imaju potrebnu rezervu likvidnosti, a uz to da može neometano da obavlja svoje kreditne aktivnosti i da sve dospjele obaveze plaća u roku. Likvidnost shvaćena na ovaj način poistovjećuje se sa solventnošću. Pojam likvidnosti uopšte može se smatrati kao sposobnost ispunjenja obaveza vezanih za određeni momenat, čime se likvidnosti pridaje statički momenat. Međutim, likvidnost shvaćena u dinamičkim značenju ne zasniva se na sposobnosti da se obaveze podmire u određenim momentu već u svakom trenutku, dakle permanentno. Na ovaj način se, preko permanentne likvidnosti u dužem vremenskom periodu definiše pojam solventnosti. Ustvari, razlikovanje likvidnosti i solventnosti je razlikovanje kratkoročne i dugoročne solventnosti, pri čemu se likvidnost može poistovjetiti sa kratkoročnom solventnošću. Kada se dakle govori o likvidnosti banke i mikrokreditne organizacije onda se ima u vidu njena trajna sposobnost da obezbijedi takav priliv sredstava koji će biti sinhronizovan sa dospjelim obavezama. U tom smislu likvidnost je kontinuirani proces a ne sposobnost izražena u datom momentu. Likvidnost je dakle trajni cilj banke i mikrokreditne organizacije.

Poslovna banka i mikrokreditna organizacija se smatra likvidnom ako su joj raspoloživa likvidna sredstva na žiro računu i u blagajni veća ili jednaka dospjelim obavezama. Obrnuto, ona se ne smatra likvidnom, ukoliko su joj raspoloživa likvidna sredstva nedovoljna za izmirenje dospjelih obaveza. Pojam likvidnosti je širi pojam od raspoložive gotovine koju banka i mikrokreditna organizacija drži u blagajni ili na računima kod centralne banke. Likvidna sredstva pored ove dvije kategorije obuhvataju i druge likvidne oblike aktive koji se mogu, ali uvijek u jednom kratkom roku transformisati u gotovinu ili novčana sredstva na računu kod centralne banke. Ili najkraće rečeno, likvidnom imovinom se smatra svaka ona imovina koja posjeduje sposobnost da se u kratkom roku pretvori u novac i to bez gubitaka. Može se prihvatiti i podjela imovine na superlikvidnu, likvidnu i nelikvidnu imovinu. Superlikvidnu imovinu čine novac u blagajni i novčana sredstva na računu kod centralne banke koja se bez ograničenja mogu koristiti za plaćanje obaveza. Ova imovina je likvidna „u nultoj vremenskoj jedinici”. Kako se vrijeme produžava, kao likvidna imovina može se obuhvatiti sve više i više finansijskih oblika. Likvidnom imovinom se smatraju svi oni oblici

imovine koji se veoma lako mogu prodati ili kupiti na tržištu po cijeni koja je jednaka originalnoj cijeni. Nelikvidnom imovinom se smatra sva ona imovina kod koje su vrijeme i troškovi konverzije u gotovinu neprihvatljivi za banku.

Nasuprot likvidnosti imovine stoji dospjeće obaveza. Najprihvatljivije za banku bi bilo da postoji poklapanje između ove dvije veličine, odnosno da se dospjeće aktive poklapa sa dospjećem obaveza. Međutim, u stvarnosti uglavnom postoji odstupanje između ovih veličina. U slučajevima kada je pretvaranje aktive u novac kraće u odnosu na dospjeće obaveza kažemo da postoji visoka likvidnost, a u obrnutom slučaju postoji smanjenje likvidnosti koje je utoliko veća ukoliko je i odstupanje između dospjeća aktive i dospjeća obaveza veće. Ni stanje pretjerane likvidnosti, kao ni stanje nelikvidnosti nisu prihvatljivi za banku i mikrokreditnu organizaciju. U prvom slučaju ona bi raspolagala sa znatno većim saldom gotovine nego što je potrebno čime direktno ugrožava svoju rentabilnost, odnosno profitabilnost, budući da gotovina na računu ne obezbjeđuje nikakav prinos. Sa druge strane, nedovoljnost likvidnih sredstava onemogućava izmirenje obaveza o rokovima dospjeća čime se direktno izaziva smanjenje povjerenja u banke i mikrokreditne organizacije kod njenih komitenata.

Kada se govori o likvidnosti kao principu bankarskog poslovanja u literaturi se često koristi pojam primarne, sekundarne i tercijarne likvidnosti. Ovakva podjela likvidnosti identična je podjeli aktive banke na ove tri skupine a zajednička odrednica im je brzina pretvaranja pojedinih oblika imovine u gotovinu ili na račun kod centralne banke.

**Primarna likvidnost ili likvidnost prvog stepena** obuhvata gotovinu u blagajni i višak likvidnih sredstava banke na računu kod Centralne banke iznad rezervi likvidnosti. Ova likvidnost je pokazatelj platne sposobnosti banke jer predstavlja prvu i osnovnu rezervu likvidnosti koja banci omogućava da o roku plati prispjele obaveze, da izvrši sve naloge svojih komitenata i da neometano obavlja svoju kreditnu aktivnost. Na ovaj način pojam likvidnosti je shvaćen u smislu likvidnih i ničim neuslovljenih potraživanja od centralne banke.

**Sekundarna likvidnost** obuhvata, pored primarne likvidnosti, i one dopunske izvore likvidnosti kojima se mogu brzo, po pravilu tokom istog dana, povećati likvidna novčana sredstva banke na njenom računu kod centralna banke. Zapravo, to je za banku njena

dopunska rezerva likvidnosti, koju ona aktivira u vanrednim situacijama za sezonske ili neočekivane odlive sredstava. Sa gledišta strukture sekundarnu likvidnosti čine:

- kratkoročni plasmani u komercijalne mjenice i blagajničke zapise
- novčana sredstva rezervnih fondova banaka
- neiskorišćeni i odobreni krediti od centralne banke
- korišćenje dijela obaveznih rezervi sa obavezom da u toku mjeseca vrati uzeta sredstva
- korišćenje kratkoročnih kredita za likvidnost kod centralne banke na podlozi zalaganja određenih hartija od vrijednosti koje su u funkciji robnog prometa
- raspoložive devizne rezerve koje bi se mogle prodati na deviznom tržištu

**Tercijarna likvidnost** nema operativni značaj za tekuću poslovnu politiku banke. Ona je više strateškog i dugorošnog karaktera, jer obuhvata one oblike pribavljanja likvidnih novčanih sredstava gdje je veoma spora njihova transformacija u tekuća likvidna novčana sredstva. U ovu grupu spadaju: dugoročni krediti i obligacije, mjenice koje se ne mogu eskontovati, dužnici po tekućim računima, zajmovi na zaloge, mogućnost dobijanja kredita od banaka ili pribavljanja novca na finansijskom tržištu.

Učešće pojedinih pozicija u ukupnoj aktivni nije jedanko. To zavisi od prirode posla kojim se banka bavi. Praksa je pokazala da je pretežan dio sredstava plasiran u likvidna sredstva prvog stepena koja zajedno sa gotovinom predstavljaju 2/3 cjelokupne aktive. Jedna trećina otpada na likvidna sredstva drugog stepena, a sasvim neznatan iznos na dugoročne imobilizacije.

#### **4.2 Princip sigurnosti**

Princip sigurnosti banke i mikrokreditne organizacije podrazumjeva određeni stepen sigurnosti, da će njeni komitenti u određenom roku uredno izvršavati sve svoje obaveze regulisane ugovorom. Radi se o tome da banka i mikrokreditna organizacija u okviru svoje kreditne politike mora voditi računa da odobrava kredite samo, onim komitentima tj. tražiocima kredita gdje je koliko je moguće više sigurna da će kredit biti vraćen u cijelosti i u ugovorenom roku vraćanja. Ovaj princip je naročito važan kod donošenja dugoročnih (investicijskih) kreditnih odluka obzirom na ročnost ovih kreditnih plasmana i velike obime (iznose) pojedinačnih kredita ove vrste. Sa dužim rokovima dospjeća (vraćanja) dugoročnih bankarskih kredita, povećava se kreditni rizik, time i kreditni gubitak. U okviru principa



sigurnosti, da bi se minimizirao kreditni rizik, banka primjenjuje odgovarajuće standardne procedure kreditne analize, ocjena i ispitivanja kreditne sposobnosti i boniteta poslovanja tražioca kredita. Kod dugoročnih kredita dodatno se primjenjuje metoda ocjene ekonomske efikasnosti investicija, selekcioniranje i optimizacija investicijskih projekata.

### **4.3 Princip rentabilnosti**

Princip rentabilnosti (profitabilnosti) podrazumjeva da banka i mikrokreditna organizacija ima cilj svog poslovanja u ostvarivanju što većeg profita. Rentabilitet, podrazumjeva da banka i mikrokreditna organizacija vodi računa o ostvarenju što je moguće većih prihoda uz ostvarenje što je moguće manjih troškova poslovanja tj. da vodi računa i o ekonomičnosti svog poslovanja. Takođe, banka i mikrokreditna organizacija nastoji da ostvari što veću dobit na razlici aktivnih i pasivnih kamata, kamata na date kredite i kamata na pribavljena sredstva kao i dobit na bazi nekamatonskih plasmana kao što su kupovina i prodaja vrijednosnih papira te dobit po osnovu drugih usluga kao što su platni promet ili razne druge bankarske usluge. Banka i mikrokreditna organizacija znači mora biti usmjerena na prihvatanje tuđih sredstava sve dok je prinos koji ostvaruje angažovanjem tih sredstava veći od iznosa sredstava koji mora da plati na ime naknade za korištenje tuđih sredstava. Da bi se ostvario profit, banka mora imati kamatne stope za deponente dovoljno visoke za potencijalne štediše, dok kamate i provizije koje snose zajmoprimci, moraju biti dovoljno niske da stimulišu potrebne prihode na finansijska sredstva. Takvu usklađenost ovih tokova može imati samo banka koja ima dobro planiranu marketing strategiju svojih proizvoda i usluga, kako onih usmjerenih ka deponentima, tako i onih usmjerenih ka korisnicima kredita. Krajnji rezultat treba da se pojavi kao razlika između aktivnih i pasivnih kamata, koja mora biti dovoljna da pokrije operativne i administrativne troškove, poreze i doprinose, neto dobit i adekvatan prinos za ulagače. Ukoliko oni nisu zadovoljni ostvarenom dividendom, oni će dobijena sredstva uložiti u kupovinu dionica neke druge banke ili nekog drugog preduzeća van bankarskog sektora. Kod principa rentabilnosti za banku i mikrokreditnu organizaciju je veoma bitno praćenje njenih troškova. Ako se prate npr. troškovi aktive banke, tada je uočeno da se sa porastom velične bankarske aktive, troškovi aktive po jednoj novčanoj jedinici aktive smanjuju. To znači da male banke sa malom aktivom imaju i velike troškove po jedinici aktive u odnosu na velike banke tj. banke sa velikom aktivom. Dakle, troškovi aktive bilansa stanja banke ponašaju se u skladu sa zakonom ekonomije obima, što znači, po analogiji troškova proizvodnog preduzeća,

da se fiksni troškovi banke smanjuju sa porastom obima proizvodnje tj. povećanja bankarske aktive.

Banka i mikrokreditna organizacija takođe mora voditi računa o troškovima nabavke kapitala tj. ekonomičnosti pribavljanja novčanih resursa kao izvora sredstava u svom finansijskom i kreditnom potencijalu. Najniže troškove imaju depozitni izvori bankarskih sredstava. Savremene banke se sve više orijentiraju na princip stabilnosti svog poslovanja u smislu zadržavanja komitenata i privlačenja novih komitenata, zadovoljavajući sav asortiman i strukturu tražnje za kreditima i ostalim bankarskim uslugama, pri čemu u određenim poslovima banka i svjesno gubi dio profita. Moguć je dakle sukob između načela rentabilnosti i likvidnosti, a koje će se načelo naći u prvom planu zavisi od toga šta jedna banka smatra svojim primarnim ciljem. Dugo se smatralo da je ostvarenje što većeg profita glavno načelo finansijskog poslovanja, da bi kasnije došlo do ublažavanja ovog stava i isticanja da se u bankarstvu načelo profitabilnosti nikada ne smije suprotstaviti načelu likvidnosti i načelu sigurnosti plasmana. Načelo likvidnosti zahtjeva da banka i mikrokreditna organizacija raspolaže većim likvidnim sredstvima koja ne donose ili donose vrlo mali prinos, a načelo rentabilnosti zahtjeva veći stepen usposlenosti sredstava. Stoga se može očekivati da će se finansijska institucija kada tad suočiti sa teškoćama u likvidnosti ukoliko bi načelo rentabilnosti imalo apsolutni primat. Optimalnu kombinaciju stepena likvidnosti i stepena profitabilnosti banke i mikrokreditne organizacije, možemo posmatrati sa dva aspekta: aspekta očuvanja likvidnosti, a time i njene kreditne sposobnosti i aspekta odnosa prihoda i rashoda. Naime, nelikvidna banka i mikrokreditna organizacija ne može obavljati kreditnu aktivnost što onda ugrožava njenu rentabilnost preko izgubljenih kamatnih prihoda.

Na rentabilnost banke i mikrokreditne organizacije utiču brojni faktori, a u literaturi se najčešće spominju: kvalitet menadžmenta, kvalitet aktive, ekonomija obima tj. obim poslovnih aktivnosti, prihodi od nekamatnih i nerizičnih operacija– provizija, naknada i slično, troškovi poslovanja banke i okruženje. Analiza faktora rentabilnosti ukazuje na njihov značaj za visinu profita koji banka i mikrokreditne organizacije ostvaruju. Stoga je neophodno da menadžment banke postavi i kombinuje ove faktore u funkciji formiranja visokih stopa neto prinosa na aktivu, što bi obezbijedilo zadovoljavajuću stopu rentabilnosti.

#### 4.4 Princip efikasnosti

Princip efikasnosti ulaganja podrazumjeva da banka i mikrokreditna organizacija ostvaruje planirane i optimalne efekte na sektoru plasmana sredstava. Banka i mikrokreditna organizacija treba da novčana sredstva usmjerava u efikasne kreditne plasmane privredi kako bi se postigli što bolji rezultati u pogledu obima i strukture ulaganja uz ostvarenje visoke produktivnosti. Ovdje se prije svega radi o dugoročnim kreditnim plasmanima banke. U navedenom kontekstu, princip efikasnosti ulaganja je naročito bitan sa makroekonomskog aspekta. Ekonomska efikasnost poslovanja banke i mikrokreditne organizacije može biti jedno od značajnih oruđa menadžmenta koje je smjereno na troškove poslovanja. Od efikasnog poslovanja banke i mikrokreditne organizacije svi imaju koristi, kako dioničari tako i komitenti i klijenti. Efikasnost utiče na sigurnost, kvalitet i cijene njenih proizvoda i usluga. Osnovni zadatak banke i mikrokreditne organizacije kao finansijskog posrednika je da sprovede uspješnu transformaciju sredstava pasive u kvalitetna kamatonosna sredstva aktive putem plasiranja kredita. Plasirana sredstva se ponovo vraćaju u novčana sredstva aktive a zarada se putem računa dobiti, tj. prihoda i rashoda ponovo vraća u dionički, angažovani kapital.

Ovaj proces se sastoji iz dvije faze:

- uzimanje i pozajmljivanje sredstava, odnosno čisti posrednički posao i
- tzv. proizvodni dio koji uključuje i poslovnu podršku banke.

U finansijskoj praksi je uobičajeno da banka odvojeno evidentira i vodi kamatni i nekamatni prihod i kamatne i nekamatne izdatke. Razlike između ovih kategorija izražavaju se kao neto kamatni prihod/rashod i neto nekamatni prihod/rashod. U okviru knjigovodstvenog praćenja izdataka, ukupni izdaci se grupišu u tri kategorije:

- kamatni izdaci,
- rezerve za gubitke na kreditima i izdaci za kamatne gubitke
- drugi operativni ili nekamatni izdaci (plate, ostala primanja zaposlenih, izdataka za režijske troškove, izdataka za opremu i drugih izdataka)<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Mr. Zdenka Dragašević: Modeli višekriterijumske analize za rangiranje banaka – doktorska disertacija – Ekonomski fakultet Podgorica; 2010.g.

Među ovim nekamatnim izdacima plate su glavni izdatak, koje zajedno sa ostalim primanjima zaposlenih, od 10 do 25 procenata iznose od ukupnog prihoda banke i mikrokreditne organizacije. Ukupni operativni izdaci, od 20 do 40 procenata se raspoređuju od ukupnog prihoda. Preostali dio ukupnog prihoda treba da pokrije kamatne izdatke, kreditne gubitke, poreze i prihvatljiv nivo profita banke.

#### **4.5 Princip poslovnosti i urednog poslovanja**

Princip poslovnosti i urednog poslovanja banke i mikrokreditne organizacije bazira se na tri elementa:

- samostalnosti i objektivnosti u donošenju odluka, tzv. razboritosti
- elementu stalne cirkulacije novca
- elementu poslovnog predviđanja.

Princip urednog poslovanja podrazumjeva stručno, racionalno i ekonomično poslovanje, pridržavanje dobrih poslovnih običaja, tačno i ekspeditivno poslovanje, čuvanje moralnih i poslovnih interesa, pridržavanje monetarne discipline itd. Posebno banka najvećim dijelom posluje sa tuđim sredstvima, racionalno poslovanje sa tim sredstvima se postavlja kao njen prioritet. Prilikom odlučivanja kod donošenja odluka o plasmanu sredstava banka i mikrokreditna organizacija mora maksimalno da ispoljava visok stepen razboritosti, da se odluke ne donose brzopoleto i pod bilo kojim pritiscima, da se prilikom plasmana ne preuzimaju preveliki rizici te da se trka za prevelikom zaradom stavi u drugi plan. Odluke banke i mikrokreditne organizacije moraju biti zasnovane na stručnim i naučnim analizama koje omogućuju realne ocjene i procjene finansijskog rezultata svakog plasmana. Odluke banke i mikrokreditne organizacije o plasmanima takođe treba da se zasnivaju na ispravnom i potpunim saznanju o bonitetu klijenta i njegovoj kreditnoj sposobnosti, a kod složenijih poslova i većih kredita banka mora poznavati tehnološke procese, te tržišnu atraktivnost i konjunkturu proizvodnje koja se kreditira. Raspoloživa sredstva banke i mikrokreditne organizacije trebaju biti stalno u plasmanima kako bi se izbjegla štetna imobilizacija, banka i mikrokreditna organizacija treba da vodi računa o dinamici kolanja sredstava i predviđanja tokova privrednih i finansijskih kretanja. Predviđanje tokova je visokostručni posao koji zahtijeva specifična makroekonomska i finansijska znanja pa banke i mikrokreditne organizacije, danas zapošljavaju analitičare specijaliste i uvode poziciju tzv. glavnog

ekonomiste. Uredno poslovanje dakle, nije samo formalni zahtjev već upućuje na ozbiljnost i odgovornost u poslu, obuhvata stručno i ekspeditivno obavljanje poslova, pridržavanje finansijskih principa i običaja, poštivanje moralnih kodeksa, čuvanje poslovne tajne, objavljivanja uslova poslovanja, čuvanje reputacije, ugleda zemlje i slično. Poslovnost banke i mikrokreditne organizacije je u uskoj vezi s njezinom autonomnošću, odnosno samostalnošću u odnosu na vlast, a jedini kriteriji njezina poslovanja mogu biti tržište i monetarno-kreditna politika centralne banke.

#### 4.6 Trick principi<sup>10</sup>

Savremene banke posluju u uslovima brzih promjena u njihovom okruženju, zbog čega se i one same moraju mijenjati. Brojni su faktori koji odlučujuće utječu na današnje banke i o kojima treba voditi računa pri upravljanju bankama (na primjer, promjenjive stope inflacije i kamate, regulatorne promjene, promjene porezne regulacije, tehnološki napredak, nivo ekonomske aktivnosti, naučni i stručni napredak itd. ). Kritični faktori koji danas utječu na opstanak banaka u visoko - konkurentskoj finansijskoj-servisnoj ekonomiji, a o kojima poslovna politika banaka mora voditi računa, jer su odlučujući za maksimiranje dobiti, upravljanje rizikom i strategijsko planiranje, svode se na TRICK principe koji čine slijedeće:

**T – Transparency = OTVORENOST.** Otvorenost banke (prozirnost, jasnost) podrazumijeva da banke i mikrokreditne organizacije danas na tržištu javnosti pružaju sve više podataka o vlastitom finansijskom stanju i objavljivanju informacija koje omogućavaju njihovo tržišno vrednovanje, ocjenjivanje uprave, uvid u uvjete i način poslovanja, nadzor i disciplinu kreditora i dužnika i slično. Poslovanje pod ovim principom je veliki napredak od dosadašnjeg tradicionalno zatvorenog i tajnovitog poslovanja banaka. Otvorenost nalaže puno objavljivanje kako bi javnost imala uvid u poslovanje banke što pomaže vrednovanju, stvaranju povjerenja i održavanju reputacije banke. Pogotovo kada se spajanjem banaka stvara nova institucija o kojoj komitenti i javnost ne znaju dovoljno. Objavljivanjem se na taj način pridobivaju oprezni i nepovjerljivi komitenti, a banka se predstavlja kao poštena institucija koja ništa ne skriva od javnosti.

**R – Risk exposure = IZLOŽENOST RIZIKU.** Izloženost riziku upućuje na veliko značenje razvoja metoda upravljanja rizicima u bankama. Banke preuzimaju rizike pa ih povećana

---

<sup>10</sup> Dostupno na: <http://www.prenhall.com/divisions/bp/app/sinkey/ppt/ch02.ppt>

rizičnost okruženja prisiljava da stalno inoviraju metode risk managementa. Osim tradicionalnog upravljanja pasivom i aktivom ( Asset and Liability Management - ALM ) i kreditnih analiza, banke preuzimaju sofisticirane tehnike zaštite od rizika kroz futures, forward, opcijske ugovore ( standardizirani terminski ugovori s definiranim svim osnovnim elementima, po pravilu se sklapaju bez kreditnog rizika za kupca i prodavatelja ) i podjelu ili prebacivanje rizika na druge sekuritizacijom aktive. Dosadašnji faktor rizika odnosio se samo na kamatni rizik (smanjanje kamatnih stopa), a novi ga proširuje na izloženost banke svim i posebno novim rizicima, kao što su zakonski rizik (rizik od promjene zakonske regulative) sistemski rizik (rizik da se kriza veće banke proširi na čitav bankarski sistem), rizik održanja likvidnosti banke (izvršenje dospjelih obaveza), rizik naplate kredita uopšte, valutni rizik usljed promjena deviznog kursa i slično.

**I – Information technology = INFORMATIČKA TEHNOLOGIJA.** U novoj ekonomiji, a posebno u umreženoj ekonomiji, informatička tehnologija banku pretvara u instituciju angažiranu u proizvodnji i preradi informacija, slično telekomunikacijskim firmama, banke pomoću informacionih tehnologija prikupljaju, obrađuju i distribuiraju informacije za svoj i za račun komitenta. primjena informatičke tehnologije dramatično mijenja proizvode i usluge u bankarstvu. Najveći dio banaka primjenjuje usporedno tradicionalnu—preko poslovnica i elektronsku distribuciju usluga, ali već postoje i čiste Internet bankarske firme (E-banke).

**C – Competition for customers = KONKURENCIJA ZA KOMITENTE.** Konkurencija za komitente nalaže banci stalnu brigu o tri najvažnija elementa konkurentnosti: cijeni, dostupnosti i povjerenju kako bi zadržala postojeće komitente i proširila komitentsku bazu. Veza sa prva tri elementa TRICK-a može se formulirati tako da komitenti banke od nje očekuju inovativne proizvode i usluge, ponuđene na otvoren način, lako dostupne primjenom moderne informatičke tehnologije pri čemu banka umjesto njih preuzima upravljanje rizicima.

**K – Kapital adequacy = ADEKVATNOST KAPITALA.** Adekvatnost kapitala propisuju regulatorne agencije kako bi osigurale bonitet i sigurnost banke. Povezujući veličinu banke i rizičnost njezinih plasmana s veličinom kapitala, regulatori discipliniraju banke i osiguravaju njihovo racionalno poslovanje. S druge strane, upravljanje kapitalom i nužnost stalnog udovoljavanja kapitalnim zahtjevima povjerilaca jedna je od najvažnijih aktivnosti bankarskih uprava.

Komponente TRICK-a ne treba promatrati izolovano već u njihovom međudjelovanju jer jedna utječe na drugu. Stalna briga o elementima TRICK-a preduslov je opstanka banaka na današnjem finansijskom tržištu ali istovremeno su ove komponente i njezine pokretačke snage, koje udružene s nastojanjem uprave banke da ostvari razumnu dobit, vode inovativnom i opreznom ponašanjem. TRICK je stoga moguće shvaćati i kao model i okvir za analizu uticaja, promjena i finansijskih inovacija na savremene banke i kao kriterij vrednovanja i uspješnosti uprave banaka.

## 5. POJAM I ZNAČAJ NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Svako demokratsko društvo i državu čine tri sektora: državni( javni), privatni (biznis ) i građanski (treći sektor). U državnom sektoru funkcionišu organizacije koje osniva država i upravlja istim, u društvu tržišne ekonomije i slobodnog preduzetništva (privatni sektor) funkcionišu organizacije koje osniva individue ili kolektiv u privatnom vlasništvu koji imaju za cilj sticanje profita, dok je građanski sektor ili treći sektor, tvorevina građana kojom upravljaju građani neovisno od državnog aparata i privatnog sektora, čiji cilj primarno nije sticanje profita već okvir za ostvarivanje ljudskih prava i slobode i zaštiti različitih interesa, pojedinca, zajednice ili društva u cjelini. To je koncept uspostavljanja i ostvarivanja slobode i različitosti pojedinca, njegova sudjelovanja u vršenju javnih poslova na načelima jednakosti, ravnopravnosti i vladavini prava. Trećem sektoru (građanskom) pripadaju neprofitne organizacije koje se definišu kao pravni oblik organizovanja radi ostvarivanja određenog javnog, općeg ili zajedničkog interesa pojedinca, grupe građana ili šire zajednice, čiji cilj nije ostvarivanje profita već zaštite ljudskih prava i sloboda ili ostvarenja ekološka, humanitarna, informacijska, kulturna, nacionalna, prosvjetna, socijalna, sportska, tehnička, zdravstvena, znanstvena ili druga uvjerenja i ciljeva. Ovakav oblik organizovanja naziva se neprofitni, a čini ga treći sektor, civilno društvo, nevladin sektor, ili u svijetu poznat kao NGO (nongovernmental) sektor. Svaki o navedenih pojmova ističe određeno obilježje neprofitnih organizacija.

Neprofitno - naglašava se da osnivanje i djelovanje neprofitnih organizacija primarno nije s ciljem ostvarivanja profita, već je njihova uloga u edukaciji o ljudskim pravima i zaštiti istih, u zaštiti okoliša i održiva razvoja, potpore poljoprivrednim i drugim projektima koji utiču na razvoj i poduzetništvo, povećava razumjevanje i saradnju koju vlast čini za pojedince ili zajednicu u cjelini, daje potporu razvojnim programima zajednice, povećava transparentnost i informisanost građana o radu vlasti. Bitni elementi neprofitnih organizacija, koje je između ostalog istakao i Visoki komesarijat Ujedinjenih naroda za izbjeglice (UNHCR) se ogleda u sljedećem da je to neprofitna, nevladina, nekomercijalna organizacija, pravno registrirana, podržava i poštuje humanitarne vrijednosti i praksu, posjeduje kapacitet u ljudskim i materijalnim resursima i odgovornost za sprovođenje aktivnosti iz polja djelovanja.



Treći sektor - naglašava da pored države i privatnog sektora postoji i treće područje koje značajno utječe na razvoj društva u cjelini u kojima postoji potreba za samostalnošću od vladine kontrole i prekomjerne regulacije, za konsultacijama po pitanjima od društvenog interesa za pojedinca ili grupe, po pitanju primanja zakonskih i poreznih poticaja, stvaranju protuteže različitim interesima između državnog i privatnog sektora. Osim toga nevladin sektor ima veoma važnu ulogu za razvoj civilnog društva, vladavini prava i demokratije i uključuje se u rješavanju skoro svih problema u društvu koji se odnose na njihov krug djelovanja.

Civilno društvo - predstavlja skup institucija, udruga, organizacija, mreža i pojedinaca koji se udružuju dobrovoljno radi zagovaranja svojih zajedničkih interesa, pri čemu se prepoznaju kao posebna komponenta javnog života nasuprot državnog i privatnog sektora. Nevladine, neprofitne organizacije nastaju kao alternativa državnim i profitnim organizacijama u rješavanju mnogih problema u društvu zasnovanim na različitim potrebama pojedinaca ili grupa koje država sama ne može prevazići i ne vodi adekvatnu brigu o njima, zato je i državi u interesu da razvije partnerstvo i realizira njihove programe i projekte.

Nevladine organizacije – naglašava se odvojenost neprofitnih organizacija od države/vlade i njihovog utjecaja. Kada se govori o nevladinom sektoru, potrebno je naglasiti da se ne govori o nepovezanosti vlade i nevladinog sektora, naprotiv u razvijenim demokratskim zemljama vlada ulaže znatna sredstva u rad ovih organizacija, međutim to ne utječe na aktivnosti i rad samih organizacija, već u rješavanju skoro svih problema u društvu. Realizuju se zajednički projekti i programi vlade i nevladinog sektora. Međunarodna tijela i organizacije iniciraju uspostavljanje partnerstva između vladinog i nevladinog sektora u cilju razvoja društva, demokratije, socijalne politike i vladavini prava. Uključivanje nevladinog sektora osigurava se bitan glas građanstva, što neminovno dovodi do donošenja boljih odluka vlade i prihvatanja promjena.

Jedan od bitnih elemenata neprofitnih organizacija, nevladinih organizacija je činjenica da nije opterećen bormom za vlašću i moći, sticanju i raspodjeli profita, već zadovoljenu određenih potreba pojedinca ili grupe, javnim interesom i razvojem demokratije.

Teško je generalizirati neprofitne organizacije zbog svih obilježja i specifičnosti rada, tako ni njihova podjela nije uvijek jednostavna.

Neprofitne organizacije uobičajeno se dijele po osnovu vlasništva, osnivača ili osnivačkih prava na:

- državne neprofitne organizacije (governmental nonprofit organizations), osnivač je država, nastale iz potrebe nezadovoljenja svih potreba i očekivanja građana u društvu,
- nevladine (nedržavne) neprofitne organizacije (nongovernmental nonprofit organizations), čiji je osnivač pojedinac ili formalna grupa s jasnim ciljem i poljem djelovanja,
- javne neprofitne organizacije (public nonprofit organizations), čije je osnivač država s ciljem ostvarenja zajedničkog interesa za javno dobro i pojedinca i države u cjelini,
- privatne neprofitne organizacije (private nonprofit organizations), osnivač je pojedinac ili privatne firme, čiji motiv nije sticanje profita već podrška razvoja poduzetništva ili drugih programa i projekata od interesa pojedinca ili grupe.

Većina neprofitnih organizacija oko 90% nastao je u drugoj polovini dvadesetog vijeka i to je najbrži rastući oblik organizovanja u svijetu, karakterističan po masovnosti, dobrovoljnosti rada članstva organizacija i nadopunjuju aktivnosti potpore koje pruža vlada. Prve neprofitne, nevladine organizacije bile su fokusirane na pomoć i socijalnu skrb pojedincu ili grupi (pomoć u hrani, odjeći, stanovanju, zdravstvenoj zaštiti i slično). Razvojem društva i preduzetništva, neprofitne, nevladine organizacije orjentišu se na izgradnji kapaciteta lokalnih zajednica i dalje sa karakteristikama humanitarnog i socijalnog aspekta djelovanja. Danas nevladine, neprofitne organizacije imaju značajan uticaj na razvoj društva, demokratije i vladavini prava u razvijenim društvima.

Treći (nevladin) sektor, države Bosne i Hercegovine se pojavio i razvijao za vrijeme rata i poslijeratnog perioda. Bivša država SFRJ zbog socijalnog uređenja nije omogućavala postojanje i razvoj nevladinih organizacija. Ta činjenica je usporila razvoj i djelovanje nevladinih, neprofitnih organizacija i uređenosti zakonskog okvira za oblik organizovanja u Bosni i Hercegovini.

Mnoge međunarodne organizacije, fondacije, vladine i nevladine agencije ogroman doprinos su dale u materijalnim i nematerijalnim sredstvima, pružanju edukativnih, konsultanskih usluga proizašle iz potreba pojedinaca i grupa, za vrijeme rata i u poslijeratnom periodu.

Pakt za stabilnost Jugoistočne Evrope naglašava značaj i važnost razvoja civilnog društva u procesu demokratizacije i socijalne politike svih zemalja Jugoistočne Evrope, pa tako i Bosne i Hercegovine. Nevladine organizacije daju poseban doprinos razvoju demokratije putem sudjelovanju građana u javnom, privrednom i društvenom životu države.

U periodu poslije rata nevladine organizacije su postojale sve brojnije sa različitim poljem djelovanja i znatno su uticale na razvijanju javne svijesti i demokratije u Bosni i Hercegovini. Izvori finansiranja mnogih nevladinih organizacija se završio, tako da su mnogo nevladine organizacije prestale sa radom, a jedan znatan dio je uspio da svoje aktivnosti usmjeri na sticanju prihoda i tako postignu samoodrživost organizacije.

Bez obzira na značaj i važnost civilnog društva, nevladinog sektora, vlasti u Bosni i Hercegovini ne pridaju veći značaj istim, ne prepoznaju u njima partnera, nema dovoljno međusektorske saradnje, transparentnosti, protoku informacija i slično. Budući da se nevladin sektor zalagao za očuvanje i poštivanje ljudskih prava i sloboda, za ravnopravnost građana i naroda, postojanja i opstanka bosansko-hercegovačke države, dokazao da predstavlja značajan faktor društva na koje vlasti Bosne i Hercegovine trebaju da uvažavaju i podrži ih u njegovom daljnjem razvoju održivosti.

### **5.1 Izvori finansiranja neprofitne organizacije**

Za razliku od profitnih organizacija, temeljni ciljevi profitnih organizacija nisu ostvarenje profita nego ostvarivanje nekog zajedničkog ili javnog interesa. U skladu s tim, izvori finansiranja neprofitnih organizacija mogu biti sljedeći:

- Prihodi od kamata, dividendi, honorara i sličnog.
- Ugovor sa državom, javnim sektorom, državne subvencije i slično,
- Dobrotvorne prihode, poklone javnih institucija
- Prihod koji se stekao kroz aktivnosti udruga

Kada se kroz aktivnosti neprofitnih organizacija ostvari profit, on se mora reinvestirati u osnovnu djelatnost za koju je ta neprofitna organizacija registrovana. U zavisnosti od vrste djelatnosti profitnih organizacija i sam izvor finansiranja je različit.

Rad neprofitnih organizacija u BiH je dosad većinom bio finansiran o strane stranih fondacija, odnosno međunarodnih organizacija. Spomenute donacije su doprinijele nastanku, razvoju i održivosti neprofitnih organizacija. Tako i mikrokreditne organizacije su počele sa radom od

doniranih sredstava i sponzorstva stranih međunarodnih organizacija, dok nisu prerasle u samoodržive finansijske institucije.

Veoma bitan izvor finansiranja može biti prihod od vlastitih aktivnosti. Obzirom da sve manje stranih organizacija želi da ulaže u neprofitne organizacije na području BiH, kada je riječ o finansiranju, neprofitne organizacije treba da se okrenu samofinansiranju i samoodrživosti.

## **5.2 Neprofitne finansijske institucije Bosne i Hercegovine**

Jedna od najznačajnijih neprofitnih finansijskih institucija su mikrokreditne organizacije. Mikrokreditne organizacije u BiH, proistekle su u poslijeratnom periodu iz socijalnih projekata međunarodnih organizacija kao pokušaj uspostavljanja samoodrživog finansijskog sektora. Zadatak mikrokreditnih organizacija je bio poboljšati materijalni položaj socijalno ugrožene kategorije stanovništva, povećati broj zaposlenih i oživljavanju privrednih aktivnosti radno sposobnog stanovništva, koje nemaju ili imaju otežan pristup bankama. Taj zadatak su mogle ostvariti isključivo finansiranjem poduzetničkih ideja pojedinaca i stanovništva kroz mikrokredite.

Mikrokreditiranje kao vodeću finansijsku inovaciju u dvadesetom stoljeću izmislio je bangladeški ekonomist prof.dr. Muhammad Yunus 1974.godine kao odgovor na smanjenje siromaštva. Novi koncept u ekonomiji mikrokreditiranja je bazirano na kreditiranju siromašnih, ali ekonomski aktivnog stanovništva, koji nisu imali pristup finansijskim institucijama radi podrške preduzetničkim idejama koje mogu doprinijeti povećanju prihoda u domaćinstvu i poboljšanju materijalnog položaja korisnika kredita. Mikrofinansijski sektor se pokazao veoma efikasan pogotovo u zemljama u razvoju. On je usmjeren prije svega na onu kategoriju stanovništva koja ne ispunjava uslove komercijalnih banaka jer ne ostvaruju stalne prihode i ne mogu ponuditi adekvatno osiguranje povrata kredita kroz hipoteku, tj kolateral. Mikrokreditiranje se najčešće definiše kao obezbjeđivanje finansijskih usluga plasmanom kredita slojevima stanovništva sa niskim primanjima. Šire posmatrano, ono se odnosi na pokret koji ima viziju društva u kojem domaćinstva sa niskim prihodima imaju stalan pristup širokom opsegu finansijskih sredstava koja investiraju u sopstvene poslovne aktivnosti.

Mikrokrediti su veoma rasprostranjen oblik mikrofinansijskih usluga. Mikrokredite karakteriše relativno mali iznos namijenjen za preduzetničke aktivnosti, nabavku određene vrste robe, opreme ili usluge, a ponekad za djeloavnje u kriznim situacijama. Zbog nedostatka

odgovorajućih garancija mikrokreditne organizacije koriste različitu metodologiju obezbjeđenja kredit i to individualnu ili solidarnu. Kod individualne metodologije klijent sam obezbjeđuje kredit dok kod solidarne metodologije koriste se solidarne grupe od 3 do 5 članova koji su međusobno povezani kao sudužnici jedni prema drugima.

Temeljni ciljevi mikrokreditiranja su dakle smanjenje siromaštva stanovništva kroz pokretanje vlastitog biznisa, proširenjem postojećeg, povećanjem broja radnih mjesta, poboljšanja uslova stanovanja i kvalitete života. Pored ovih postoje i drugi ništa manje značajni ciljevi kao što su:

- smanjenje nezaposlenosti
- povećanje kupovne moći stanovništva
- povećanje ekonomske stabilnosti države
- smanjenje socijalnih davanja države
- uplata i povećanje prihoda javnih fondova ( penzioni fond, zdravstveni fond, fond za nezaposlene i slično. )

Pristup mikrokreditima omogućuje stanovništvu dugoročno porast prihoda i potrošnje, pribavljanje sredstava u slučaju sezonskih oscilacija njihovog posla kao i u vanrednim slučajevima (elementarne nepogode, bolesti u porodici, školovanje i slično). Pribavljeni novac pojedinci mogu da upotrijebe za ulaganja u poslovni prostor, opremu za obavljanje djelatnosti, obrazovanje i stručno osposobljavanje, nabavku sirovina, materijala, sadnica, robe, pribavljanje licenci zbog sticanja određenog zvanja, kupovinu osnovnog stada, tj. stočnog fonda, registraciju započete djelatnosti, i slično.

Generalno gledano, prednosti mikrokredita su:

- lakši pristup kreditu
- jednostavne procedure
- stvaranje dugoročne saradnje
- uslužnost, kvalitet usluge (ljubaznost ; povjerenje;transparentnost)
- savjetodavna uloga

a njihovi nedostaci su:

- visoke kamatne stope
- procjena kapaciteta koja se zasniva na kreditnoj istoriji i analizi prihoda i troškova
- garancije

Mikrofinansijski sektor u svijetu postaje sve važniji, pa svoje aktivnosti ne zadržava samo na mikrokreditima već svoje djelovanje proširuje i na pružanje konsultantskih usluga u vođenju i unapređenju poslovanja svojih klijenata. Ovaj sektor razvija i unapređuje principe i standarde poslovanja u cilju postizanja veće efikasnosti i produktivnosti.

U cilju transparentnosti i sagledavanja performansi mikrofinansijskog sektora, uspostavljen je set zajedničkih indikatora od strane regulatora i države, koji prate stanje u ovoj oblasti i uticaj na finansijski sektor i ukupnu ekonomiju. Ovi indikatori uključuju upravljanje, informisanje, stepena rizičnosti, djelovanja, finansiranja, efikasnosti, profitabilnosti i solidarnosti.

Mikrokreditne organizacije u svijetu proizišle su iz socijalnih projekata međunarodnih institucija kao pokušaj uspostavljanja samoodrživog finansijskog sektora koji bi omogućio zapošljavanje stanovništva čiji bankarski bonitet ne ispunjava uslove bankarskog sektora. U kratkom vremenskom periodu, osim postizanja samoodrživosti, mikrokreditne organizacije postale su značajne finansijske institucije konkurentne bankarskom sektoru što je zbog obima njihove finansijske aktive zahtijevalo njihovo stavljanje pod nadzor državnih organa. U zavisnosti od nivoa razvijenosti zemalja, socijalne situacije i razvoja finansijskog sistema, države usmjeravaju podršku stanovništvu kroz komercijalne banke, štedno – kreditne i slične organizacije, a ako zemlja poput BiH ne nalazi dovoljno sredstava za finansiranje stanovništva i socijalno – ugroženih grupa kroz bankarski sektor, onda ona inicijativu za pronalaženje tih sredstva prepušta međunarodnim fondacijama.

### **5.3 Mikrokreditne organizacije u BiH**

Mikrokreditne organizacije ( MKO ) su neprofitne i nevladine organizacije koje ne prikupljaju depozite, a kojima je osnovna djelatnost davanje mikrokredita. Profitne i neprofitne organizacije se razlikuju prema svim temeljnim dimenzijama poslovanja. Polazište profitne organizacije je profit a neprofitne neko opšte javno dobro, profitna organizacija je usmjerena

ka potrošaču a neprofitna ka pojedincu-građaninu, koncept profitne organizacije je ekonomski a neprofitne socijalni, područje djelovanja profitne organizacije je tržište a neprofitne društvo, rezultati profitne ogranizacije su ekonomski, mjerljivi, kvantitativni a neprofitne društveni, nemjerljivi, kvalitiativni. Kako se vidi razlike između profitnih i neprofitnih organizacija su značajne i one proizlaze iz same suštine, odnosno svrhe postojanja jednih u odnosu na druge.

I pored svih razlika postoje i neke sličnosti između njih te se može govoriti o preklapanju profitnog i neprofitnog sektora. I jedne i druge su u mogućnosti da stvaraju opšte društvene vrijednosti, pokazuju sposobnost upravljanja imovinom kojom raspolažu, pokazuju sposobnost finansijske održivosti, stabilnosti na duži vremenske rok. I jedne i druge teže visokom profesionalizmu i visokom kvalitetu pružanja usluga. Međutim, prema nekim mišljenjima u posljednje vrijeme postoji teza da neprofitne organizacije trebaju biti što više nalik profitnim.

Iz ove definicije se vidi osnovna razlika mikrokreditnih organizacija i banaka. Dok su banke usmjerene na tržište sa najmanje dva nivoa svojih aktivnosti – prikupljanje depozita i davanje kredita, mikrokreditne organizacije su uglavnom usmjerene na davanje mikrokredita, koje izvore finansiranja obezbjeđuju od međunarodnih finansijskih institucija, svjetske banke i drugih finansijskih institucija u cilju osiguranja raspoloživih i kvalitetnih izvora sredstava korisnicima kredita, kojima su potrebna novčana sredstva za različite namjene.

Mikrokreditne organizacije i u BiH proistekle su u poslijeratnom periodu iz socijalnih projekata međunarodnih organizacija. Zadatak mikrokreditnih organizacija u prvim godinama svog postojanja je bio rast broja zaposlenih i oživljavanje privrednih aktivnosti radno sposobnog stanovništva. Taj zadatak one su mogle ostvariti isključivo finansiranjem preduzetničkih ideja pojedinaca kroz mikrokredite. Rezultati ostvareni za prethodni period svrstavaju BiH među one zemlje u svijetu koje su najdalje otišle u razvoju ove oblasti finansijske ponude. Potencijal mikrokreditnih organizacija je postao značajan subjekt finansijskog tržišta u BiH, konkurent bankarskom sektoru, te se zbog obima ukupne finansijske aktive zahtijevalo stavljanje mikrokreditnih organizacija pod nadzor državnog regulatora, agencije za bankarstvo.

U Bosni i Hercegovini je 1996.godine započeo program: “Projekat lokalnih inicijativa (Local Initiative Project, LIP-I) kojeg je osmislila međunarodna zajednica ( Svjetska banka, USAID,

EBRD i drugi donatori ) s ciljem implementacije mikrokreditnog sektora i pomoći ekonomsko ugroženom sloju stanovništva koji nije imao pristup komercijalnim bankama. Ovaj ogroman prostor pokrile su međunarodne humanitrane organizacije u formi nevladinih, neprofitnih organizacija sa konceptom mikrokreditiranja koje su jednostavnim procedurama plasirala velika novčana sredstva. Nakon četiri godine implementacije ovog programa stvoreno je impresivan portfolio od 203 miliona KM sa brojem plasiranih kredita od oko 68 hiljada. Po završetku LIP-I programa 2000.godine bilo je registrovano 56 mikrokreditnih organizacija sa sumom aktive od oko 332 miliona KM. Sve ove mikrokreditne institucije su bile organizovane kao neprofitne, nedepozitne organizacije, registrovane u ministarstvima kao udruženja građana i imale su zadatak da višak prihoda nad rashodima usmjeravaju samo za obavljanje te djelatnosti. One su takođe bile u situaciji da višak prihoda usmjeravaju dijelom i u stvaranje i poboljšanje uslova rada, nabavljajući pri tom opremu, vozila, poslovne objekte. Otuda je nekolicina mikrokreditnih organizacija dočekala završetak LIP-I programa sa bilansnom imovinom između 70 i 90 miliona KM. Na osnovu ovoga su se dakle stekli uslovi da neke mikrokreditne organizacije postanu značajne finansijske institucije za određene ciljane grupe. Upravo zbog toga se i u Federaciji BiH i u Republici Srpskoj donose novi zakoni o mikrokreditnim organizacijama. Međutim ovi zakoni sada imaju drugačije ciljeve. Prethodni zakoni su imali isključivo socijalnu komponentu i ciljem pomoći siromašnom dijelu stanovništva. Novi zakoni u oba entitera već govore o poboljšanju materijalnog položaja korisnika kredita. Dakle, ne govori se samo o socijalno ugroženom sloju stanovništva nego i o pružanju podrške poduzetništvu. Radi se o novom pristupu koji bi trebao da pomogne u samozapošljavanju stanovništva sa niskim prihodima a koji su u mogućnosti sami pronaći nove poslove i stvoriti nova radna mjesta. Ove nove mikrokreditne organizacije su takođe neprofitne, nedepozitne ali imaju mogućnost investiranja, tj. mogu osnivati profitabilne finansijske organizacije koje će poslovati po zakonu o privrednim društvima, kao društva sa ograničenom odgovornošću ili dionička društva. Mikrokreditne fondacije ostaju i dalje neprofitne organizacije i organizuju se u skladu sa zakonom o udruženjima građana i fondacijama. Prema tome, profitne mikrokreditne organizacije bi bile u potpunosti izjednačene sa bankarskim sektorom, poslovale bi po pravilima korporativnog upravljanja i bile bi značajna konkurencija komercijalnim bankama.



Tabela 3. Struktura portfolia sa satanjem na dan 31.12.2012.godine u FBiH (u 000 KM)

<b>Redni broj</b>	<b>Mikrokrediti</b>	<b>Kratkoročni krediti</b>	<b>Dugoročni krediti</b>	<b>Dospjela potraživanja</b>	<b>UKUPNO</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6=(3+4+5)</b>	<b>7</b>
<b>1.</b>	<b>Pravnim licima</b>					
1.1.	Uslužne djelatnosti	1.329	3.493	46	<b>4.868</b>	46
1.2.	Trgovina	1.290	2.293	41	<b>3.624</b>	34
1.3.	Poljoprivereda	56	175	1	232	2
1.4.	Proizvodnja	559	958	11	1.528	14
1.5.	Ostalo	77	372	13	462	4
<b>UKUPNO 1:</b>		<b>3.311</b>	<b>7.291</b>	<b>112</b>	<b>10.714</b>	<b>100</b>
<b>2.</b>	<b>Fizičkim licima</b>					
2.1.	Uslužne djelatnosti	7.677	89.130	914	97.721	24
2.2.	Trgovina	4.851	43.418	570	48.839	12
2.3.	Poljoprivereda	8.250	134.794	780	143.824	35
2.4.	Proizvodnja	1.127	20.650	187	21.964	6
2.5.	Stambene potrebe	2.684	45.681	255	48.620	12
2.6.	Ostalo	12.717	32.210	623	45.550	11
<b>UKUPNO 2:</b>		<b>37.306</b>	<b>365.883</b>	<b>3.329</b>	<b>406.518</b>	<b>100</b>
<b>UKUPNO: ( 1+ 2 )</b>		<b>40.617</b>	<b>373.174</b>	<b>3.441</b>	<b>417.232</b>	

Izvor: Informacija o mikrokreditnom sistemu FbiH sa stanjem na dan 2012. godine AGBFBiH

U ovakvoj situaciji se postavlja pitanje konkurentnosti ovih mikrokreditnih organizacija jer su njihove kamatne stope znatno veće od stopa komercijalnih banaka. S pravom se dakle postavlja pitanje zašto su mikrokreditne kamatne stope više od bankarskih kamatnih stopa koje otplaćuju bogatiji ljudi. Jednim dijelom je odgovor u troškovima, a značajan je i rizik koji sa sobom nosi siromašni sloj ljudi. Administrativni troškovi odobravanja malih kredita su viši u procentima od troškova davanja velikih kredita. Potrebno je mnogo manje vremena po zaposlenom za obradu jednog kredita u iznosu od 50.000 KM u poređenju sa pedeset kredita po 1.000 KM. Pored visine kredita i drugi faktori utiču da mikrokrediti budu skuplji za odobravanje. Kreditne odluke za klijente koji nemaju valjane garancije niti stalna primanja ne mogu biti zasnovane na sistematizovanom pristupu obrade kreditnog zahtjeva. Stoga obrada mikrokredita zahtijevaju značajan angažman kreditnih službenika u procjeni rizika svakog kredita. Mikrokreditne institucije posluju i u područjima koja su udaljena ili imaju nisku naseljenost, kako bi krediti bili dostupni i toj populaciji, što takođe čini te kredite skupljim. To je inače razlog što komercijalne banke nemaju tendenciju da posluju u takvim područjima. Da bi mikrokreditna institucija uspješno poslovala, ona mora ukalkulisati sva opterećenja vezana za odobravanje kredita, kako bi pokrila svoje troškove i nastavila održivi rast.

Upravo s toga je efektivna kamatna stopa mikrokreditnih organizacija više nego dvostruko veća od kamatnih stopa komercijalnih banaka. Efektivna kamatna stopa na mikrokredite je ukupna cijena tih kredita, te u obračun efektivne kamatne stope uključuju se podaci o visini nominalne kamatne stope na kredite, iznosu naknada i provizija koje MKO izračunavaju klijentu u postupku odobravanja kredita i iznos naknada i provizija koje MKO izračunava klijentu tokom realizovanja ugovora o kreditu. U 2012. godini, MKO su plasirale mikrokredite u ukupnom iznosu od 399,9 miliona KM što je za 32,8 miliona, odnosno 9 % više u odnosu na iznos mikrokredita plasiranih u prethodnoj godini. Sa stanjem na 31.12.2012. godine, MKO su imale 209.084 aktivnih kreditnih partija, što je za 6.233 kreditnih partija, odnosno 3 % manje u odnosu na kraj prethodne godine. Prosječan iznos mikrokredita na nivou sektora, na dan 31.12.2012. godine, iznosio je 1.995 KM.

U sljedećoj tabeli dat je prikaz efektivnih i nominalnih kamatnih stopa MKO za 2012.godinu.

Tabela 4. Prikaz efektivnih i nominalnih kamatnih stopa MKO za 2012.godinu

<b>Redni broj</b>	<b>O P I S</b>	<b>Ponderisana prosječna nominalna kamatna stopa</b>	<b>Ponderisana prosječna efektivna kamatna stopa</b>
<b>1.</b>	<b>Kratkoročni mikrokrediti za</b>		
1.1.	Uslužne djelatnosti	25,30 %	33,01 %
1.2.	Trgovinu	24,00 %	31,30 %
1.3.	Poljoprivredu	23,69 %	31,69 %
1.4.	Proizvodnju	22,09 %	27,39 %
1.5.	Stambene potrebe	20,73 %	27,31 %
1.6.	Nenemjenski krediti	26,86 %	39,32 %
1.7.	Ostalo	25,06 %	33,91 %
<b>2.</b>	<b>Dugoročni mikrokrediti za</b>		
2.1.	Uslužne djelatnosti	23,38 %	27,68 %
2.2.	Trgovinu	23,78 %	28,06 %
2.3.	Poljoprivredu	20,62 %	24,29 %
2.4.	Proizvodnju	21,09 %	25,14 %
2.5.	Stambene potrebe	21,79 %	25,20 %
2.6.	Nenemjenski krediti	28,05 %	35,64 %
2.7.	Ostalo	26,65 %	32,39 %

Izvor: Informacija o mikrokreditnom sistemu F BiH sa stanjem na dan 2012. godine AGBFBiH

Prosječne efektivne kamatne stope na kratkoročne i dugoročne mikrokredite u Federaciji BiH po kvartalima prikazane su u donjoj tabeli.

Tabela 5. Prosječne efektivne kamatne stope (EKS) za 2012. godinu u FBiH

PROSJEČNA EKS % na	IV/2008	IV/2009	IV/2010	IV/2010	I/2012	II/2012	III/2012	IV/2012
Kratkoročne mikrokredite	32,35	31,73	32,56	31,40	32,75	32,39	32,88	31,99
Dugoročne mikrokredite	29,04	31,52	29,00	28,60	28,15	28,95	30,72	28,34

Izvor: Informacija o mikrokreditnom sistemu FbiH sa stanjem na dan 2012. godine AGBFBiH

U sljedećoj tabeli prikazan je bilans stanja mikrokreditnih organizacija u nekoliko prethodnih godina.

Tabela 6. Bilans stanja MKO po godinama u BiH (u milionima KM)

Bilans stanja za MKO u BiH	2008	2009	2010	2011	2012
<b>AKTIVA</b>	<b>1.246,6</b>	<b>1.160,8</b>	<b>918,8</b>	<b>822,0</b>	<b>745,6</b>
Valuta i depoziti	42,5	122,4	86,6	61,3	68,0
Vrijednosni papiri osim dionica	0,0	1,2	0,4	0,1	0,0
Kreditni	1.123,3	935,6	708,0	634,0	557,4
Dionice i drugi kapital	3,3	3,0	22,1	22,1	22,6
Ostali računi potraživanja	11,7	16,6	18,2	14,1	7,7
Nefinansijska aktiva	66,1	82,0	83,6	90,3	89,8
<b>PASIVA</b>	<b>1.246,6</b>	<b>1.160,8</b>	<b>918,8</b>	<b>822,0</b>	<b>745,6</b>
Vrijednosni papiri van novčane mase	0,0	2,1	1,4	0,7	0,0
Kreditni	924,5	830,9	572,9	509,4	425,0
Ostali računi dugovanja	70,4	116,5	146,9	104,8	96,1
Dionice i drugi kapital	251,7	211,2	197,6	207,1	224,6

Izvor: Godišnji izvještaj CBBiH po godinama

Od 2000.godini kada je u BiH bilo registrovano 56 mikrokreditnih organizacija, bilježi se njihov konstantan pad. U toku 2012. godine došlo je do daljeg smanjivanja sektora MKO. Ukupna aktiva MKO u BiH iznosila je 745,6 miliona KM na kraju 2012. godine. Ovaj iznos predstavlja smanjenje od oko 9,3% u odnosu na kraj 2011. godine i uglavnom se odnosi na smanjenje kredita. Dvije nove MKO počele su s radom u prvoj polovini godine, a u drugoj polovini tri su prestale s radom. Tako je na kraju godine dozvolu za rad imalo ukupno 22 MKO, 14 u FBiH i 8 u RS-u.

Kako se vidi od početka dužničke krize 2008.g. dešava se konstantan pad bilansne sume MKO u BiH. Tednedcija pada podjednako se bilježi kako u FBiH tako i u RS. Sa stanjem na dan 31.12.2012.g. bilansna suma u MKO u FBiH iznosi la je 499,7 miliona KM a u RS ostatak od 245,9 miliona KM. MKO sektor u BiH posluje pozitivno iako se u posljednjih nekoliko godina, počev od 2008.g. bilježe lošiji finasijski rezultati. U FBiH sve MKO su ostvarile pozitivan finasijski rezultat, tj. višak prihoda nad rashodima u iznosu od 13,14 miliona KM, što je za 19 indeksnih poena više u odnosu na 2011.g. kada je MKO sektor ostvario pozitivan finasijski rezultat od ukupno 11,05 miliona KM. U RS su rezultati nešto skromniji.

U sljedećoj tabeli dat je pregled finasijskog rezultata MKO u FBiH za 2011.g.i 2012.g.

Tabela 7. Finasijski rezultat MKO u FBiH (u 000 KM)

<b>Red. broj</b>	<b>O P I S</b>	<b>2011. godina</b>	<b>%</b>	<b>2012. godina.</b>	<b>%</b>	<b>Index</b>
1	2	3	4	5	6	7=(5/3)
<b>I</b>	<b>FINANSIJSKI PRIHODI I RASHODI</b>					
<b>1.</b>	<b>Prihodi od kamata i slični prihodi</b>	<b>91.348</b>	<b>100</b>	<b>88.026</b>	<b>100</b>	<b>96</b>
1.1.	Kamata do depozitnim računima	485	0	76	0	16
1.2.	Kamate na plasmane bankama	706	1	263	0	37
1.3.	Kamate na date kredite	89.281	98	86.781	99	97

1.4.	Ostali finansijski prihodi	876	1	906	1	103
<b>2.</b>	<b>Rashodi od kamata i slični rashodi</b>	<b>22.273</b>	<b>100</b>	<b>19.218</b>	<b>100</b>	<b>86</b>
2.1.	Kamate na pozajmljena sredstva	21.567	97	18.406	96	85
2.2.	Ostali finansijski rashodi	706	3	812	4	115
<b>3.</b>	<b>Neto finansijski prihodi</b>	<b>69.075</b>		<b>68.088</b>		<b>100</b>
<b>II</b>	<b>OPERATIVNI PRIHODI I RASHODI</b>					
<b>4.</b>	<b>Operativni prihodi</b>	<b>8.414</b>	<b>100</b>	<b>10.447</b>	<b>100</b>	<b>124</b>
4.1.	Naknade za izvršene usluge	7.600	90	9.808	94	129
4.2.	Ostali operativni prihodi	814	10	639	6	79
<b>5.</b>	<b>Operativni rashodi</b>	<b>69.309</b>	<b>100</b>	<b>72.499</b>	<b>100</b>	<b>105</b>
5.1.	Troškovi zaposlenika	37.628	54	39.132	54	104
5.2.	Režijski, komunalni i slični troškovi	17.605	26	16.966	23	96
5.3.	Ostali operativni troškovi	14.076	20	16.401	23	117
<b>6.</b>	<b>Troškovi rezervisanja za kred. gubitke</b>	<b>10.904</b>		<b>9.335</b>		<b>86</b>
<b>7.</b>	<b>Višak/manjak prihoda na drashodima iz redovnog poslovanja (3+4.3.-5.4.-6)</b>	<b>-2.724</b>		<b>-2.579</b>		<b>95</b>
8.	Vanredni prihodi	15.129		17.551		116
9.	Vanredni rashodi	1.384		1.830		132
<b>10.</b>	<b>VIŠAK/MANJAK PRIHODA NAD RASHODIMA IZ UKUPNOG POSLOVANJA (7+8-9)</b>	<b>10.021</b>		<b>13.142</b>		<b>119</b>

Izvor: Informacija o mikrokreditnom sistemu FbiH sa stanjem na dan 2012. godine AGBFBiH

U toku 2012.godine MKO FBiH, njih 10 je ostvarilo višak prihoda nad rashodima dok su 3 MKO ostvarile manjak prihoda nad rashodima tako je MKO sektor kao cjelina u 2012.godine ostvario pozitivan finansijski rezultat tj. višak prihoda nad rashodima u iznosu od 13.142 hiljade KM. Finansijski rezultat iz redovnog poslovanja iskazan pod rednim brojem 7 je negativan kako u 201. godini tako i u 2012. godini što znači da sučeljavanje prihoda i rashoda iz istog vremenskog perioda, tj. posmatrane dvije godine ne obezbjeđuju pozitivan rezultat, koji se pojavljuje tek nakon uticaja vanrednih stavki sa pozicija 8 i 9. Zahvaljujući vanrednim prihodima koji su nastali zbog naplate otpisanih kredita iz ranijeg perioda MKO FBiH sektor u cjelini posluje pozitivno. Troškovi rezervisanja za kreditne i druge gubitke sa pozicije 6 su manji od naplaćenih otpisanih potraživanja sa pozicije 8 čime se u konačnici ostvaruje pozitivan finansijski rezultat.

Dakle, nakon perioda dinamičnog i dvocifrenog rasta do 2008. godine mikrofinansijski sektor je od tada suočen sa ozbiljnom krizom koju karakteriše jak porast nenaplaćenih kredita i jak pad kreditnog portfolia, što je rezultat ekonomske krize, prezaduženosti stanovništva kao i strožijih kreditnih procedura i standarda. Nakon perioda kreditnog pada od 2009. godine MKO su počele da se bave sve više kvalititom kreditnog portfolia.

U slijedećoj tabeli dat je pregled MKO koje su registrovane u FBiH i kojima je regulator Agencija za bankarstvo FBiH. Većina njih posluje tj. ima organizacione dijelove u cijeloj BiH.

Tabela 8. Registrovane MKO u FBiH (u 000 KM)

Red. broj	Naziv MKO	31.12.2012. godine				
		Iznos aktive	Iznos kapitala	Iznos donirano g kapitala	Broj zaposlenih	Broj organizovanih dijelova
1.	MKD „ADRIA MIKRO“ Mostar	1.543	701	-	7	1
2.	MKF "EKI" Sarajevo	106.280	39.769	7.304	274	67
3.	MKF "LIDER" Sarajevo	11.106	10.431	6.765	49	11
4.	"LOK MKF" Sarajevo	67.198	7.908	-	223	50

5.	MKF "MELAHA" Sarajevo	981	244	-	2	0
6.	MKF "MI-BOSPO" Tuzla	31.333	15.796	4.312	144	24
7.	MKF "MIKRA" Sarajevo	16.459	4.468	4.135	100	27
8.	MKF "MIKRO ALDI" Goražde	3.810	3.173	804	20	5
9.	"PARTNER MKF" Tuzla	114.032	44.343	8.650	283	53
10.	MKF "PRIZMA" Sarajevo	114.253	22.446	10.639	295	46
11.	"PRVA ISLAMSKA MKF" Sarajevo	1.665	1.428	3.488	9	0
12.	MKF "SANI" Zenica	445	271	-	4	0
13.	MKF "SUNRISE" Sarajevo	30.546	12.333	2.661	143	35
14.	MKF "VORTT-INVEST" Sarajevo	54.	41	-	1	0
	<b>UKUPNO:</b>	<b>499.705</b>	<b>163,532</b>	<b>48.759</b>	<b>1.554</b>	<b>319</b>

Izvor: Informacija o mikrokreditnom sistemu F BiH sa stanjem na dan 2012. godine AGBFBiH

U sljedećoj tabeli dat je pregled doniranih sredstava svim MKO u FBiH.

Tabela 9. Pregled doniranih sredstava MKO u FBiH sa stanjem na dan 31.12.2012.godine

R.br.	Osnov za donaciju	Iznos u 000 KM	%
1.	Donacije za kreditni fond	39.097	80
2.	Donacije za osnovna sredstva	373	1
3.	Donacije za operativne troškove	9.289	19
	<b>UKUPNO:</b>	<b>48.759</b>	<b>100</b>

Izvor: Informacija o mikrokreditnom sistemu F BiH sa stanjem na dan 2012. godine AGBFBiH

Kako se vidi najveći iznos, 80 % doniranog kapitala odnosi se na kreditni fond, neznatan dio za nabavku osnovnih sredstava i jedan značajan dio, 19 % za pokrivanje operativnih troškova.



Česta je praksa da međunarodne organizacije - donatori doznačuju grant sredstva MKO isključivo s ciljem plaćanja troškova seminara, savjetovanja i ostalog stručnog osposobljavanja na kojem često učestvuju i njihovi predstavnici.

#### 5.4 Nastanak i reforma mikrokreditnog sektora u BiH

Pokretanjem projekta Svjetske banke (Projekat lokalnih inicijativa LIP-I) uspostavljen je 1996.godine kao dio ukupne pomoći koju je Svjetska banka obezbijedila za poslijeratni razvoj i ekonomsku rekonstrukciju Bosne i Hercegovine, a koji implementiraju Vlada Federacije Bosne i Hercegovine i Vlada Republike Srpske putem odjela lokalnih inicijativa u okviru entitetskih fondacija za održivi razvoj FBiH i u RS. Mikrokreditne organizacije kao novi oblik finansiranja u BiH su odigrale značajnu i nezamjenjivu ulogu u postratnom ekonomskom razvoju BiH. Osnovni ciljevi LIP I su bili :

- omogućavanje pristupa kreditima za poduzetnike ugroženoj populaciji (siromašno stanovništvo),
- poticanje razvoja nezavisnih, finansijski održivih mikrofinansijskih institucija, koje bi nastavile osiguravati pristup ovim kreditima
- stvaranjem odgovarajućeg pravnog okvira za pružanje finansijskih usluga poduzetnicima sa niskim primanjima

Projekat lokalnih inicijativa je finansijski projekat, osmišljen kao podrška poslovnom razvoju, posebno među preduzetnicima sa niskim prihodima, koji nemaju mogućnost pozajmljivanja kod komercijalnih banaka. Projekat lokalnih inicijativa LIP I trajao je tri i pol godine od početka 1996.godine do 30.06.2000. godine. Izdvojena sredstva za ovaj projekat iznose ukupno 21,8 miliona USD od čega je svjetska banka finansirala najviše, oko 6,6 miliona.

U sljedećoj tabeli su prikazani izvori finansiranja.

Tabela 10. Finansiranje u okviru LIP I

Zemlje donatori	Iznos sredstava u \$
<b>Svjetska Banka</b>	6.694.208
<b>Italija</b>	3.223.262
<b>Nizozemska</b>	4.590.000
<b>Švicarska</b>	1.123.170
<b>Austrija</b>	584.857

<b>Japan</b>	2.000.000
<b>UNHCR</b>	3.538.003
<b>UNDP</b>	51.000
<b>UKUPNO</b>	21.804.500

Izvor: LIP I Izveštaj o početnom istraživanju, april 2003. godina,

Ciljevi postavljeni projektom su u potpunosti ostvareni, plasirano je oko 50.000 kredita, u vrijednosti od oko 148 miliona KM. Sttanovništvo sa najnižim prihodima u domaćinstvu pokazali su disciplinu u vraćanju kredita, ostvarili su određene poduzetničke ideje i unaprijedile prihode u domaćinstvu. Pristup uvažavanja, poštovanja koje su mikrokreditne organizacije pokazale tokom realizacije projekta, ostavile su na stanovništvo značajan uticaj. Uticaj koji je ostavljen na stanovništvo nije bio jedini, sponzori projekta LIP I su odlučili da nakon uspješno provedenog prijekta LIP I, u martu 2002. godine pokrenu i drugi projekat (LIP II). Ciljevi LIP II su bili još specifičniji

- finansiranje rasta i institucionalnog razvoja visokoučinkovitih mikrofinansijskih institucija, koje imaju kapacitete da pruže usluge značajnom broju klijenata sa niskim primanjima i
- pružanje podrške tranziciji mikrofinansijskog sektora ka održivim izvorima finansiranja.

U ovaj projekat je ušlo devet mikrokreditnih organizacija koje su bile podvrgnute procjenama sponzora projekta. Ciljevi postavljeni pred mikrokreditnim organizacijama je ostvaren, mikrokreditne organizacije su postale nezavisne i samoodržive organizacije.

U vrijeme kad je LIP-II pokrenut vlade oba entiteta su težile boljem razumijevanju i jasnom dokazu doprinosa mikrofinansiranja kroz smanjenje siromaštva, stvaranju prihoda i razvoju preduzetništva u BiH. Mikrofinansijske institucije, koje neposredno pružaju usluge klijentima, kao i donatori koji finansiraju projekt, u tom su pogledu dijelili isti interes. Upravo je ovaj interes ono što je potaklo analizu utjecaja mikrofinansiranja na socijalni i ekonomski status korisnika mikrokredita. S ciljem što boljeg sagledavanja uticaja mikrokreditiranja i uspostavljanja održivog mikrokreditnog sektora u BiH.

Značaj koji su mikrokreditne organizacije ostvarile u proteklom periodu podstaklo je inicijativu za transformacijom mikrokreditnog sektora BiH u samoodržive, nebankarske finansijske institucije prioritarno usjmerene ciljanoj populaciji predviđenoj LIP projektima. Druga komponenta LIP-II projekta je predvidjela izmjenu zakonske regulative koja bi omogućila stavljanje samoodrživih profitnih mikrokreditnih organizacija. Uspostavljanje novog institucionalnog i pravnog okvira za mikrokreditne organizacije otvorio je predviđenu mogućnost stvaranja profitnih mikrokreditnih organizacija, samostalnih ili u partnerstvu sa komercijalnim finansijskim institucijama, dakle sa privatnim kapitalom. Dosadašnje mikrokreditne organizacije bile su isključivo nedeopozitne, neprofitne organizacije čiji je osnovni cilj kreditiranje socijalno ugroženog stanovništva. Mikrokreditne organizacije po novom pristupu su takođe nedeopozitne finansijske organizacije čija je osnovna djelatnost izdavanje kredita s ciljem poboljšanja materijalnog položaja korisnika mikrokredita, povećanje zaposlenosti, podrška razvoju preduzetništva i stvaranje samoodrživih organizacija. *Odluka o izboru profitnih (mikrokreditnih društava) ili neprofitnih (mikrokreditnih fondacija) je na sadašnjim MKO, ali akcentirana je njihova obaveza da postanu samoodržive. Protok vremena od donošenja propisa o novom načinu organizovanja MKO, novonastala finansijska situacija uzrokovana ekonomskom i finansijskom krizom te snažani zahtjevi regulatora u pogledu očuvanja ukupnom finansijskog sektora ukazuju na različite pristupe u transformaciji, ali i na nedoumice u pogledu pravaca transformacije.*<sup>11</sup>

### **5.5 Regulatorni okvir poslovanja mikrokreditnih organizacija u BiH**

Prilikom izmjena zakonskih propisa došlo je do određenih razlika u obliku organizovanja mikrokreditnih organizacija u FBiH od onih u RS. U FBiH uslov za transformaciju iz neprofitnog u profitni oblik je prethodna transformacija mikrokreditne organizacije u mikrokreditnu fondaciju (MKF) koja ima zakonsku mogućnost osnivanja profitne mikrokreditne organizacije u formi mikrokreditnog društva (MKD), dok je u RS omogućena direktna transformacija iz neprofitnih mikrokreditne organizacije u profitni oblik organizovanja (MKD). MKD mogu pri tome biti dionička društva (DD) ili društva ograničene odgovornosti (DOO). Shodno ovim zakonima u FBiH postoji registrovano samo jedno MKD što je takođe slučaj i u RS. Iz ovoga se može zaključiti da se entitetski regulatori (agencije za bankarstvo) nerado odlučuju za izdavanje dozvola ovim nebankarskim finansijskim institucijama, što je svojevrsan primjer nepovjerenja u mikrokreditni sektor. MKF i u FBiH i u RS i dalje posluju po zakonima i fondacija, dok MKD nastavljaju da posluju po entitetskom

---

<sup>11</sup> Konferencija: Razvoj poslovanja 2010.g. Zbornik radova; Željko Rička, Ekonomski fakultet u Zenici, Rvicon d.o.o. Sarajevo

zakonima o privrednim društvima i preduzećima, te zakonima o porezu na dobit tih društava i preduzeća.

Pošto regulacija finansijskog sektora u BiH nije jedinstvena, tako svaki entitet ima svoje vlastite regulacije koje se značajno razlikuju jedna od druge u nekom slučajevima. Iako je međunarodni pritisak na BiH velik kako bi BiH unificirala zakonodavstvo u ovim oblastima, zakoni su još uvijek decentralizirani. Stoga USAID od 2010.g. provodi projekat pod nazivom PARE (Partnership for Advancing Reforms in the Economy) u cilju poboljšanja regulatornog sistema za sektor finansijskih usluga i u cilju harmoniziranja zakona u entitetima. USAID PARE projekt treba da zajedno s bankarskim supervizorima, finansijskim institucijama i privatnim bankarskim sektorom u BiH koordinira aktivnosti radi usklađivanja bankarske supervizije s međunarodnim standardima.<sup>12</sup>

I pored decentralizovanog finansijskog sistema, centralna finansijska institucija u BiH je Centralna banka BiH. Ona je najbitniji akter u finansijskom sektoru u oba entiteta. Ona se zalaže za uspostavljanje sistemskih rješenja u ovoj oblasti, s obzirom na njihov značaj za razvoj malog preduzetništva, kao i odgovarajući nadzor odnosno superviziju nad njihovim radom. CBBiH podržava reformu mikrofinansijskog sektora i uključena je u ovaj proces sa ciljem postizanja ukupne finansijske stabilnosti, te pozitivnih uticaja na makroekonomska kretanja u BiH. CBBiH jasno podržava reforme u ovoj oblasti, jer je ovaj sektor važan u cjelokupnom finansijskom sistemu. Njeno nastojanje je da upravo ta institucija bude glavni regulator za cijeli finansijski sektor. Prema postojećim zakonskim rješenjima CBBiH koordinira rad dvije autonomne agencije za bankarstvo u oba entiteta, ove agencije za bankarstvo su pravi bankarski regulatori u svojim entitetima u cilju održanja stabilnog finansijskog sektora. One dostavljaju mjesečne izvještaje o svojim aktivnostima i aktivnostima finansijskih institucija u CBBiH. Banke i MKO moraju obezbijediti agencijama za bankarstvo puni pristup svojoj kompletnoj dokumentaciji.

Agencije za bankarstvo u oba entiteta imaju pravo odobravaju i povlače licence za rad bankama i MKO. One nadgledaju bankarske i nebankarske finansijske institucije i donose propise koji regulišu njihov rad. Pored toga one daju saglasnost za imenovanje uprave svake bankarske i MKO institucije te nadgledaju sve procedure vezane za osnivanje poslovanje, upravu, nadzor i prestanak poslovanja.

---

<sup>12</sup> [www.usaidpare.ba](http://www.usaidpare.ba)

Zakoni za profitni i neprofitni oblik organizovanja finansijskih institucija u BiH su:

- Zakon o Centralnoj banci BiH
- Zakon o Agenciji za bankarstvo FBiH
- Zakon o Agenciji za bankarstvo RS
- Zakon o bankama FBiH
- Zakon o bankama RS
- Zakon o mikrokreditnim organizacijama FBiH
- Zakon o mikrokreditnim organizacijama RS.

Na nivou FBiH postoji Zakonom o mikrokreditnim organizacijama kojim se uređuje osnivanje, registriranje, djelatnost, oblik organizovanja, poslovanje, nacin upravljanja, prestanak rada i nadzor poslovanja mikrokreditnih organizacija (MKO), odnosno mikrokreditnih fondacija (MKF) i mikrokreditnih društava (MKD) u Federaciji BiH. Nadležnosti Agencije za bankarstvo Federacije BiH (Agencija) nad ovim poslovima propisane su Zakonom o Agenciji za bankarstvo FBiH i internim aktima Agencije, a svi navedeni poslovi obavljaju se u okviru Sektora za nadzor poslovanja mikrokreditnih organizacija. Funkciju nadzora MKO, Agencija na bazi kvartalnih izvještaja o bilansu stanja, kapitalu, kreditima, rezervama za kreditne gubitke, rezultatima poslovanja, zaposlenim, otpisima i drugi izvještaji o pojedinim segmentima poslovanja, te mjesečni izvještaj o kamatnim stopama. Takođe, Agencija vrši nadzor nad poslovanjem MKO putem obimnih i ciljanih kontrola, pregledom poslovanja na licu mjesta. Mikrokreditnim organizacijama koje su predmet kontrole Agencije izdaju se obavezujući nalozi za otklanjanje nezakonitosti i nepravilnosti utvrđenih u kontroli poslovanja, s ciljem unaprjeđenja poslovanja, zakonitosti rada i stabilnosti mikrokreditnog sistema.

Poslovanje MKO u FBiH bliže se uređuje podzakonskim aktima Agencije, odnosno odlukama usvojenim od Upravnog odbora Agencije i uputstvima za poslovanje MKO usvojenim od direktora Agencije. U slijedećoj tabeli su navedeni podzakomnski akti kojima se pobliže reguliše finkcionisanje mikrokreditnog sektora:

Tabela 11. Odluke AGB za poslovanje MKO

<b>Redni broj</b>	<b>Odluke Agencije za poslovanje MKO</b>	<b>Službene novine</b>

		<b>FBiH</b>
<b>1.</b>	Odluka o uslovima i postupku za izdavanje dozvole za rad mikrokreditnoj fondaciji nastaloj promjenom oblika mikrokreditne organizacije	27/07
<b>2.</b>	Odluka o uslovima i postupku izdavanja i oduzimanja dozvole za rad i drugih saglasnosti mikrokreditnim organizacijama	27/07 i 46/11
<b>3.</b>	Odluka o nadzoru poslovanja mikrokreditnih organizacija	27/07
<b>4.</b>	Odluka o obliku i sadržaju izvještaja koje mikrokreditne organizacije dostavljaju Agenciji za bankarstvo Federacije Bosne i Hercegovine i rokovima izvještavanja	27/07 i 110/12
<b>5.</b>	Odluka o visini i nacinu formiranja i održavanju rezervi za pokrice kreditnih gubitaka mikrokreditnih organizacija	27/07
<b>6.</b>	Odluka o ostalim opcim uslovima za poslovanje mikrokreditne organizacije	27/07
<b>7.</b>	Odluka o jedinstvenom nacinu obracuna i iskazivanja efektivne kamatne stope na kredite i depozite	48/12
<b>8.</b>	Odluka o uslovima i postupku za izdavanje dozvole za rad i saglasnosti za sticanje vlasnickih udjela ulaganjem i prijenosom imovine mikrokreditne fondacije	27/07
<b>9.</b>	Odluka o uslovima i nacinu postupanja mikrokreditne organizacije po prigovoru klijenta	32/10
<b>10.</b>	Odluka o naknadama koje se za rad mikrokreditne organizacije placaju Agenciji za bankarstvo Federacije BiH	46/11
<b>11.</b>	Odluka o minimalnim standardima mikrokreditnih organizacija na sprecavanju pranja novca i finansiranju	48/12

	terorističkih aktivnosti	
	<b>Uputstva Agencije za bankarstvo BiH za poslovanje MKO</b>	
<b>1.</b>	Uputstvo za primjenu Odluke o jedinstvenom načinu obracuna i iskazivanja efektivne kamatne stope na kredite i depozite	-
<b>2.</b>	Uputstvo za izracunavanje ponderisane nominalne i efektivne kamatne stope	-
<b>3.</b>	Uputstvo za izracunavanje prilagođenog povrata na aktivu	-
<b>4.</b>	Uputstvo za izracunavanje pokazatelja operativne efikasnosti	-
<b>5.</b>	Uputstvo za izradu izvještaja mikrokreditnih organizacija	-

Izvor: Informacija o mikrokreditnom sistemu F BiH sa stanjem na dan 2012. godine AGBFBiH

Kako se iz samih naslova navedenih akata vidi zakoniska regulativa o MKO reguliše bukavalno sve oblasti poslovanja, od osnivanja, oblika organizovanja, registracije i dobivanja licenci, izvršavanja kreditnih operacija, metode upravljanja, prestanak rada, supervizija rada. Kao što je već rečeno, MKO su nedepozitne finansijske institucije sa osnovnom djelatnosti davanja mikro kredita. One djeluju kao neprofitne MKF ili profitne MKK ( mikrokreditne kompanije, oblika DD ili DOO ). Pema zakonskim propisima MKF mogu odobravati do 10.000,00 KM maksimalno po jednom kreditu, dok je za MKK maksimalan iznos pojedinačnog kredita 50.000,00 KM. U FBiH moraju postojati istovremeno i MKF kao osnivači MKK, tako da MKF mora da nastavi sa radom i direktno da odobrava kredite, a ne nikako indirektno, posredstvom MKK. Ovakva zakonska obaveza dodatno opterećuje njihovo poslovanja kao povezanih pravnih lica. U RS to nije slučaj gdje MKF mogu direktno raditi kao MKK. Ukoliko neka MKO želi raditi u oba entiteta treba joj dozvola obiju agencija.

Prema Zakonu o MKO u FBiH iz 2006.g. predviđeno je sljedeće:

- MKK može biti DD ili DOO
- kapital MKK mora biti plaćen u gotovu

- MKK može biti kupljena ili podjeljena
- MKF može investirati u MKK, bilo nezavisno ili zajedno sa drugim domaćim ili stranim pravnim licima.

Prema Uredbi o drugim opštim zahtjevima za poslovanja MKO iz 2007.godine propisano je:

- kapital MKO ne smije biti manji od 10 % imovine
- fiksna sredstva MKO ne smiju biti veća od 10 % imovine
- prilagođena ROA ( povrat na aktivu ) mora biti pozitivna
- operativna efikasnost ne smije biti veća od 45 %
- PAR ( portfolio at risk – portfolio u riziku ) mora biti manji od 5 %
- otpisi moraju biti manji od 3 %
- dokapitalizacija MKK od strane MKF može biti samo u gotovini i da obuhvata najmanje 1/3 postojećeg kapitala
- MKF može postati dioničar u MKK pod uslovom da njeno vlasništvo kod prvobitne MKK ostaje najmanje 51 %
- Vlasništvo MKF u kapitalu MKK može biti manje od 51 % u slučaju dokapitalizacije MKK, pod uslovom da je dokapitalizacija izvršena u gotovini i da obuhvata najmanje 1/3 postojećeg kapitala.

Namjera zakonodavca je očigledna. Mikrokreditne fondacije (MKF) samostalno ili zajedno sa drugim pravnim licima, treba da kupi dionice u najmanjem iznosu od 51 % kapitala u novoosnovanoj MKK. To znači, osnivanjem nove ili kupovinom postojeće MKK, moraju imati pojedinačno ili zajedno najmanje 51 % vlasništva u toj MKK. Mikrokreditne fondacije MKF moraju dakle imati punu kontrolu nad firmom koju su osnovali i na taj način kontrolišu funkcionisanje mikrokreditnog kapitala kojeg su investirali u tu firmu. Isto tako, zakonski propisi zabranjuju da MKF prenese ili proda svoje dionice koje posjeduje u MKK, što bi dovelo do smanjenja MKF kapitala u MKK ispod 51 %. Pa ipak, postoji mogućnost smanjenja kapitala MKF u MKK ispod 51 % nakon osnivanja ili kupovine MKK. Dozvoljeno je da se to uradi naknadnom dokapitalizacijom, ali samo u gotovini i da obuhvata najmanje 1/3 postojećeg kapitala, od strane drugih dioničara koji ne moraju biti MKF. Broj naknadnih



dokapitalizacija nije ograničen, što znači da se nakon nakoliko krugova dokapitalizacije može desiti da je na kraju vlasništvo MKF u MKK veoma malo.

### **5.6 Predstavljanje MKO iz FBiH i RS**

Od prikazanih MKF sa područja FBiH izdvojile su se tri organizacije koje su po ostvarenim rezultatima sposobne da se transformišu u samoodržive i samostalne MKK, dok se MKO Mikrofin sa sjedištem u RS već transformisala u MKD. To su MKF „EKI“ Sarajevo, MKF „MI-BOSPO“ Tuzla i MKF „PARTNER“ Tuzla. Ove organizacije su u dosadašnjem periodu u nekoliko navrata bile predmet ozbiljnih analiza, revizija i ocjene poslovanja renomiranih evropskih konsultantskih i revozorskih kuća, kao što su npr. „Frankfurt school of Finance & management“, zatim „Planet Rating“, Deloitte, te „Fitch Rating“ i drugih.

Mikrokreditna fondacija “EKI” nastala je iz mikrokreditnog programa World Vision International (WVI) još 1996. godine. Tada je otvoren prvi EKI ured u Zenici, a u naredne četiri godine WVI otvara još sedam ureda koji se bave mikrokreditiranjem kako u Federaciji BiH, tako i u Republici Srpskoj. U martu 2001. godine EKI se registruje kao lokalna mikrokreditna organizacija koja danas ima preko 66 kancelarija i preko 280 uposlenih, sa kojima pokriva cijelu teritoriju Bosne i Hercegovine. EKI zauzima drugo mjesto u mikrofinansijskoim sektoru po veličini portfolia, odmah iza MIKROFINA. Po analizi tržišta EKI uživa dobru reputaciju među svojim klijentima i dobro je povezan sa različitim izvorima finansiranja. EKI je danas jedna od vodećih mikrokreditnih institucija u BiH sa vizijom koja je usmjerena na smanjenju siromaštva.

Tabela 12. Prikaz institucionalnih pokazatelja u periodu od 2007.godine do 2013.godine.

INSTITUCIONALNI POKAZATELJI							
Naziv MFI	EKI	EKI	EKI	EKI	EKI	EKI	EKI
Valuta	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM
<b>Fiskalna godina</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Na dan	12/31/2007	12/31/2008	12/31/2009	12/31/2010	12/31/2011	12/31/2012	12/31/2013
Broj aktivnih klijenata	44.459	53.054	51.618	41.605	35.342	33.987	36.237
Broj aktivnih kredita	44.459	57.318	5.452	42.944	36.318	34.860	37.424
Neto portfolio	155.462.894	194.627.000	141.000.839	96.631.294	84.187.000	86.348.700	95.471.815
Broj zaposlenih	281	320	316	268	271	274	266
Broj kreditnih službenika	181	217	181	124	126	135	127
Broj ureda	62	64	69	64	65	67	68
Otpis	390.482	2.515.000	8.960.311	13.713.000	5.637.000	2.135.893	1.430.325

Izvor: <http://www.mixmarket.org/>

Trenutno ima preko 36.000 klijenata koji koriste preko 95 miliona KM. Krediti i usluge koje MKO EKI nudi ima za cilj pokretanje i unapređivanje malog biznisa, obrtništva, uslužne i poljoprivredne djelatnosti, bilo da je ona registrovana ili neregistrovana. Ciljani klijenti su niskoprihodna domaćinstva, žene, osobe sa invaliditetom, povratnici i osobe čiji biznis otvara nova ili održava postojeća radna mjesta. EKI-jev osnovni cilj je kreiranje jake i finansijski održive institucije koja svoj profit reinvestira u dodatni kreditni kapital. MKO EKI na dan 31.12.2013. godine raspolaže sa cirka stodeset miliona KM imovine od čega je sedam miliona KM doniranog kapitala. Ukupno akumulirani višak prihoda nad rashodima sa stanjem na dan 31.12.2013.godine iznosi cirka trideset sedam miliona KM. Ovo je faktički neraspoređena dobit koja čini vlastiti kapital stečen iz finansijskog rezultata. Pored toga MKF „EKI“ raspolaže sa cirka osam miliona KM gotovine na vlastitom računu i deponiranih sredstava.

Tabela 13. Bilans stanja MFO EKI za period od 2007. godine do 2013. godine

BILANS STANJA							
Naziv MFI	EKI	EKI	EKI	EKI	EKI	EKI	EKI
Valuta	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM
Fiskalna godina	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Na dan	12/31/2007	12/31/2008	12/31/2009	12/31/2010	12/31/2011	12/31/2012	12/31/2013
<b>AKTIVA</b>							
<b>( imovina i sredstva )</b>	<b>163.232.881</b>	<b>204.752.000</b>	<b>172.810.407</b>	<b>116.909.000</b>	<b>100.882.000</b>	<b>100.604.000</b>	<b>111.604.946</b>
Gotovina i računi	1.506.852	1.891.000	24.210.192	14.604.000	11.978.000	10.085.000	8.316.028
Neto portfolio	155.462.894	194.627.000	141.000.839	96.631.294	84.187.000	86.348.700	95.471.815
Neto fiksna imovina	4.492.769	6.091.000	5.491.524	4.711.000	4.060.000	3.707.000	4.877.750
Ostala imovina	1.770.366	2.143.000	2.107.852	962.706	657.000	463.300	2.939.353
<b>PASIVA</b>							
<b>(Obaveze i kapital)</b>	<b>163.232.881</b>	<b>204.752.000</b>	<b>172.810.407</b>	<b>116.909.000</b>	<b>100.882.000</b>	<b>100.604.000</b>	<b>111.604.946</b>
Ukupne obaveze	131.637.881	166.284.000	141.585.044	90.991.000	68.566.000	63.274.000	65.816.937
Kapital	31.595.000	38.468.000	31.225.363	25.918.000	32.316.000	37.330.000	45.788.009
Uplaćeni kapital					800.000	800.000	800.000
Akumulirana dobit	24.779.000	30.482.000	-1.234.983	24.881.000	31.279.000	36.530.000	37.679.442
Donirani kapital	6.816.000	7.986.000	32.460.346	1.037.000	237.000	0	7.308.567

Izvor: <http://www.mixmarket.org/>

U 2013.godini ostvaruje višak prihoda nad rashodima u iznosu od cirka šest miliona KM.

Tabela 14. Bilans uspjeha MKO EKI u periodu od 2007 godine do 2013 godine

BILANS USPJEHA							
Naziv MFI	EKI	EKI	EKI	EKI	EKI	EKI	EKI
Valuta	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM
Fiskalna godina	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>PRIHODI</b>	<b>26.980.067</b>	<b>37.455.000</b>	<b>36.362.163</b>	<b>27.953.000</b>	<b>21.694.000</b>	<b>20.465.000</b>	<b>22.077.471</b>
Finansijski prihodi	26.580.711	37.081.000	35.639.753	25.880.000	21.174.000	19.656.000	20.794.590
Ostali prihodi	399.356	374.000	722.410	2.073.000	520.000	809.000	1.282.881
<b>RASHODI</b>	<b>17.853.704</b>	<b>31.752.000</b>	<b>43.301.065</b>	<b>30.885.000</b>	<b>15.298.000</b>	<b>15.117.000</b>	<b>15.958.801</b>
Finansijski troškovi	6.434.976	10.925.000	9.448.792	10.391.000	4.239.000	2.925.000	2.845.005
Operativni troškovi	10.861.050	14.185.000	13.573.783	12.275.000	12.983.000	14.266.000	14.633.528
Ostali troškovi	557.678	6.642.000	20.278.490	8.219.000	-1.924.000	-2.074.000	-1.519.732
<b>Višak prihoda nad rashodima</b>	<b>9.126.363</b>	<b>5.703.000</b>	<b>-6.938.902</b>	<b>-2.932.000</b>	<b>6.396.000</b>	<b>5.348.000</b>	<b>6.118.670</b>
Porez(-)	54.549	0	0	0	0	334.000	103.316
Donacije (+)	207.597	1.170.000	65.070	40.000	2.000	0	3.938
<b>Ukupna dobit</b>	<b>9.279.411</b>	<b>6.873.000</b>	<b>-6.873.832</b>	<b>-2.892.000</b>	<b>6.398.000</b>	<b>5.014.000</b>	<b>6.019.292</b>

Izvor: <http://www.mixmarket.org/>

Finansijski pokazatelji pokazuju da MKF „EKI“ ima sve preduslove sa transformaciju organizacije iz MKF u MKK, kako samostalno tako i udruživanjem sa drugim perspektivnim MKF. Ova kao i ostalom sve MKO na područja BiH imaju samo jednu vrstu usluge, a to je odobravanje mikrokredita, što upućuje za zaključak ekstenzivnog poslovanja ( širenje mreže poslovnih jedinica ), a što je dobra osnova za uvođenje novih usluga pored kreditiranja.

Jedna od vodećih mikrokreditnih organizacija u Republici Srpskoj je svakako Mikrofin, sa sjedištem u Banja Luci koji je osnovana 1997.godine, također kao pilot projekat Svjetske banke sa ciljem istraživanja potreba i mogućnosti za uspostavljanje mikrokreditiranja u Republici Srpskoj. Sa stanjem na dan 31.12.2013.godine, ova mikrokreditna organizacija broji 279 zaposlenih i otvorenih 63 filijale na teritoriji RS, BiH i Brčko distrikta. Broj aktivnih klijenata je 45.365 sa neto porfoliom u iznosu od 142.496.002 KM.

Tabela 15. Institucionalni pokazatelji MFI Mikrofin po godinama

INSTITUCIONALNI POKAZATELJI							
Naziv MFI	MIKROFIN	MIKROFIN	MIKROFIN	MIKROFIN	MIKROFIN	MIKROFIN	MIKROFIN
Valuta	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM
<b>Fiskalna godina</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Na dan	12/31/2007	12/31/2008	12/31/2009	12/31/2010	12/31/2011	12/31/2012	12/31/2013
Broj aktivnih klijenata	51.508	55.681	51.146	42.060	36.562	38.441	45.365
Broj aktivnih kredita	51.508	58.774	53.653	44.654	38.884	41.963	50.650
Neto portfolio	189.740.000	223.099.000	201.412.000	170.552.000	127.828.000	107.759.372	142.496.002
Broj zaposlenih	293	338	325	277	253	245	279
Broj kreditnih službenika	179	231	200	166	153	152	180
Broj ureda	82	85	77	60	60	60	63
Otpis	135.000	781.000	6.369.000	8.824.176	5.844.000	4.128.136	2.523.650

Izvor: <http://www.mixmarket.org/>

Ova mikrokreditna organizacija se uspjela transformisati u profitni oblik organizovanja 2008.godine kao mikrokreditno društvo. Sa stanjem na dan 31.12.2013.godine MKO Mikrofin Banja Luka aktiva iznosi cirka stoosamdesetri miliona KM, vlastiti kapital iznosi cirka šezdeset miliona KM. Neto kreditni portfolio iznosi cirka stočetredst dva miliona KM, gotovina na vlastitom računu iznosi cirka sedam miliona KM.

Tabela 16. Bilna stanja za period od 2007.godine do 2013.godine

BILANS STANJA							
Naziv MFI	MIKROFIN	MIKROFIN	MIKROFIN	MIKROFIN	MIKROFIN	MIKROFIN	MIKROFIN
Valuta	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM
Fiskalna godina	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Na dan	12/31/2007	12/31/2008	12/31/2009	12/31/2010	12/31/2011	12/31/2012	12/31/2013
<b>AKTIVA ( imovina i sredstva )</b>	<b>201.067.000</b>	<b>237.621.000</b>	<b>237.441.000</b>	<b>204.299.000</b>	<b>191.377.000</b>	<b>166.494.000</b>	<b>183.097.311</b>
Gotovina i računi	6.419.000	5.546.000	25.558.000	4.006.000	15.559.000	28.485.000	7.901.176
Neto portfolio	189.740.000	223.099.000	201.412.000	170.552.000	127.828.000	107.759.372	142.496.002
Neto fiksna imovina	4.830.000	4.171.000	6.085.000	6.779.000	7.425.000	6.793.000	6.475.785
Ostala imovina	78.000	4.805.000	4.386.000	22.962.000	40.565.000	23.456.628	26.224.348
<b>PASIVA (Obaveze i kapital)</b>	<b>201.067.000</b>	<b>237.621.000</b>	<b>237.441.000</b>	<b>204.299.000</b>	<b>191.377.000</b>	<b>166.494.000</b>	<b>183.097.311</b>
Ukupne obaveze	157.243.000	186.716.000	187.155.000	153.312.000	138.225.000	108.808.000	119.928.849
Kapital	43.824.000	50.905.000	50.286.000	50.987.000	53.152.000	57.686.000	63.168.462
Uplaćeni kapital	500.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000	40.000.000
Akumulirana dobit	40.979.000	8.510.000	7.465.000	8.110.000	10.264.000	14.594.000	19.646.508
Drugi kapital	2.345.000	2.395.000	2.821.000	2.877.000	2.888.000	3.092.000	3.521.954

Izvor: <http://www.mixmarket.org/>

Današnja MKF „PARTNER“ Tuzla je započela sa radom u aprilu 1997.godine, kada je agencija Mercy Corps - Scottish European Aid ili MC-SEA otpočela aktivnosti kreditiranja siromašnog sloja stanovništva kao i niz drugih humanitarnih organizacija širom BiH. MC-SEA je prvo započeo sa radom na polju mikrokreditiranja kada je potpisao ugovor sa Odjelom za lokalne inicijative (LOIN), Fondacijom za zapošljavanje, trening, demobilizaciju, reintegraciju i javne poslove FBiH. Nakon potpisivanja ovog ugovora Mercy Corps u Bosni i Hercegovini osniva Odjel za ekonomski razvoj koji se 11. decembra 2000. g. registruje kao lokalna mikrokreditna organizacija i nastavlja zvanično da djeluje pod novim imenom Partner mikrokreditna organizacija od 1. januara 2001. godine. U decembru 2000.godine osniva se MKO „PARTNER“ Tuzla koja je registrovana po propisima FBiH i preuzima sva prava i obaveze nevladine organizacije MC-SEA, time MKO „PARTNER“ Tuzla postaje njen pravni sljedbenik. Od juna 2004.godine MKO „PARTNER“ Tuzla preuzima tadašnju MKO „BosVita“ iz Tuzle čime „PARTNER“ takođe postaje i njen pravni sljedbenik.

Tabela 17. Institucionalni pokazatelji od 2000.godine do 2006.godine

INSTITUCIONALNI POKAZATELJI							
Naziv MFI	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner
Valuta	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM
<b>Fisklana godina</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Na dan	12/31/2000	12/31/2001	12/31/2002	12/31/2003	12/31/2004	12/31/2005	12/31/2006
Broj aktivnih klijenata	5.461	6.777	7.139	11.935	19.676	20.216	33.193
Broj aktivnih kredita	5.461	6.777	7.139	11.935	19.676	20.216	33.193
Neto portfolio	9.381.092	13.025.713	18.171.313	24.012.296	43.023.712	54.973.537	85.730.167
Broj zaposlenih	61	68	76	93	125	134	169
Broj kreditnih službenika				67	85	87	111
Broj ureda				27	34	44	43
Iznos otpisa	45.386	31.985	23.997	48.198	85.412	1.455.940	505.165

Izvor: <http://www.mixmarket.org/>

Tabela 18. Institucionalni pokazatelji od 2007.godine do 2013.godine

INSTITUCIONALNI POKAZATELJI							
Naziv MFI	PARTNER	PARTNER	PARTNER	PARTNER	PARTNER	PARTNER	PARTNER
Valuta	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM
<b>Fisklana godina</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Na dan	12/31/2007	12/31/2008	12/31/2009	12/31/2010	12/31/2011	12/31/2012	12/31/2013
Broj aktivnih klijenata	51.982	63.593	54.572	39.620	34.728	36.144	39.252
Broj aktivnih kredita	51.982	65.866	56.234	39.981	35.073	36.843	41.225
Neto portfolio	152.877.454	178.689.738	127.196.931	91.969.000	82.004.606	88.992.011	94.194.192
Broj zaposlenih	240	293	296	261	256	283	289
Broj kreditnih službenika	136	183	160	137	133	148	147
Broj ureda	43	49	59	56	53	53	55
Otpis	989.685	2.140.910	9.368.331	7.861.073	2.202.933	947.271	1.605.219

Izvor: <http://www.mixmarket.org/>

U avgustu 2007.godine u skladu sa Zakonom o mikrokreditnim organizacijama FBiH iz 2006.godine MKO „PARTNER“ Tuzla dobiva dozvolu od Agencije za bankarstvo FBiH za obavljanje poslova mikrokreditiranja, a od aprila 2008.godine MKO „PARTNER“ posluje

kao MKF „PARTNER“ Tuzla kada je ova fondacija registrovana kod Ministarstva pravde FBiH u Registar fondacija. Sve organizacione jedinice u RS su takođe dobile dozvolu od strane nadležne entitetske agencije. Bankarsko iskustvo agencije MC–SEA je bilo od velike pomoći i angažman njenih kadrova u BiH su imali veliki uticaj na afirmaciju mikrokreditiranja u BiH.

Od 2005.godine MKO PARTNER MKF Tuzla neprestano povećeva obim poslovanja sa veoma velikim procentom povećanja kreditnog portfolia. Tako se u 2006. godini do 2008. godine bilježi povećanje portfolia za 53 %. Od 2009. godine zbog poznate ekonomske krize PARTNER MKF bilježi pad portfolia u toj godini za 36 %. Višegodišnji pad portfolia se osjeti i danas. U 2008. godini PARTNER MKF ostvaruje rekordan portfolio od 178,6 miliona KM, da bi isti na dan 31.12.2013. godine iznosio 94,2 miliona KM i aktivnim brojem kredita 41.225. I pored svega „PARTNER“ zauzima vodeće mjesto među BiH MKO.

MKF „PARTNER“ sa stanjem na dan 31.12.2013. godine posjeduje imovinu u iznosu od 111,8 miliona KM. Ova imovina finansirana je iz početnih doniranih sredstava u iznosu od 9,1 miliona KM, akumuliranog viška prihoda nad rashodima u iznosu od 39,7 miliona KM, subvencioniranih kredita u iznosu od 24,7 miliona KM te komercijalnih kredita u iznosu od 37 miliona KM, kao i ostalih obaveza u iznosu od 1,3 miliona KM. Subvencionirani krediti su sredstva dobivena od međunarodnih institucija po veoma povoljnim uslovima što se tiče kamene stope i rokova otplate. Iznos neto imovine od 48,8 miliona KM ( početna sredstva i neraspoređena dobit, višak prihoda nad rashodima) su impresivni, kao i stanje novčanih sredstava na računu u iznosu od 6 miliona KM. U 2013.godini MKF „PARTNER“ je ostvario 21,5 miliona KM prihoda, sa viškom prihoda nad rashodima u iznosu od 4,5 miliona KM.

MKF „PARTNER“ ima dobar i stabilan pristup izvorima finansiranja kako u pogledu komercijalnih tako i subvencioniranih sredstava. U dosadašnjem periodu izvori finansiranja nisu nikada bili dovedeni u pitanje, što se sigurno neće promijeniti ni u budućnosti.

Analiza tržišta i finansijskih pokazatelja ove mikrokreditne organizacije pokazuje niz pogodnosti i prednosti što se ističe njegovim dobrim tržišnim i konkurentskim položajem. Analiza ističe reputaciju brendirane MKO, dobru tržišnu pokrivenost, nadprosječan kvalitet portfolija, dobru bazu kapitala, dobar sistem upravljanja rizikom, detaljne analize tržišta, dobra perspektiva za naredni period. Uočene slabosti se odnose najvećim dijelom na pad

kreditnog portfolia i gubitak klijenata a time i pad prihoda uzrokovani ekonomskom krizom, manjkavost poslovnih operacija koje zavise o jednom proizvodu (kredit), pravna regulacija ograničava sticanje prihoda kroz limitiran iznos pojedinačnih kredita što ozbiljno prijeti kako održivosti tako i povećanju prihoda.

Prema bruto portfoliju MKF „PARTNER“ je na trećem mjestu u FBiH, prema kapitalu na prvom mjestu, a što se tiče visine kamatnih stopa na samom je dnu ljestvice, odnosno ima najniže kamatne stope u odnosu na svoje konkurente MKO.

*U toku 2013.g. mikrokreditne fondacije MKF „PARTNER“ iz Tuzle i MKF „EKI“ iz Sarajeva su među prvih pet mikrofinansijskih fondacija u svijetu dobile prestižni Certifikat o zaštiti klijenata, u okviru globalnog projekta "Smart Campaign," koji ima za cilj sprovođenje principa zaštite klijenata u svjetskoj mikrofinansijskoj industriji. Ovim projektom je obuhvaćeno nekoliko stotina finansijskih institucija iz cijelog svijeta s namjerom uvođenja standarda o zaštiti klijenata kroz ispunjavanje sedam osnovnih principa: dizajniranje i isporuka odgovarajućih proizvoda, izbjegavanje prezaduživanja klijenata, transparentno i odgovorno utvrđivanje cijena, odgovarajuće politike i procedure naplate kredita, etično ponašanje zaposlenih, mehanizmi za rješavanje žalbi i pritužbi i zaštita podataka klijenata<sup>13</sup>.*

---

<sup>13</sup> Izvor: [www.indikator.ba/index.php/ekonomija/](http://www.indikator.ba/index.php/ekonomija/)



## 6. FINANSIJSKA ANALIZA PARTNER MKF TUZLA

MKF „PARTNER“ je u najkraćim crtama predstavljena u prethodnom izlaganju. Jedna je od tri vodeće MKO na području BiH. MKF „Partner“ je multietnička organizacija sa područjem djelovanja u oba entiteta i Brčko distriktu. Od svog osnivanja do danas bilježi dobre poslovne rezultate i time postaje jedan od najznačajnijih nosilaca mikrokreditiranja u BiH.

Svoj poslovni vrhunac MKF „PARTNER“ postiže u 2008.godini kada ostvaruje 36,8 miliona KM prihoda, bilježi pozitivan finansijski rezultat od 9,9 miliona KM, dostiže portfolio odobrenih kredita u iznosu od 178,7 miliona KM, ostvaruje 41.225 aktivnih kredita na godišnjem nivou. Finansijska kriza koja se krajem 2008.godine prenosi i u BiH uzrokuje značajan pad poslovnih performansi, finansijskih rezultata i pokazatelja, čiji se pad primjećuje i danas. I pored toga MKF „PARTNER“ uspijeva da održi finansijsku stabilnost, tržišni položaj i rejting i zadrži jednu od vodećih uloga u mikrokreditiranju u BiH. U kriznom periodu MKF „PARTNER“ se neprestano prilagođava novim tržišnim uslovima poslovanja, vrši neophodne izmjene organizacione strukture i poslovnih procedura u cilju prilagođavanja značajnom smanjenju prihoda koji je uzrokovan isto tako značajnom smanjenju kreditnog portfolia. Jedna od neophodnih mjera koja redovito prati smanjenje poslovnih aktivnosti i pad prihoda je i obavezno, nepopularno smanjenje zaposlenosti koje je bilo neophodno i u MKF „PARTNER“ u vrijeme kriznih vremena.

Broj zaposlenih u organizaciji je povećavan u godinama povećanja prihoda i kreditnog portfolia da bi u 2004.godini dostigao trocifrenu vrijednost od 124, u rekordnoj 2008.godini dostiže do 293 a u 2009.godini i pored značajnog pada portfolia za 27 % bilježi se povećanje zaposlenosti za skromnih 3 nova zaposlenika. U 2010. i u 2011.godini pad zaposlenosti je primjeren smanjenju poslovnih aktivnosti da bi se u 2012.godini zaposlenost povećala sa 256 na 283 što je praćeno povećanjem dobiti ali ne i povećanjem kreditnog portfolia. I u ovom slučaju se pokazuje, kao što je to slučaj u cijelom ekonomskom sistemu zemlje pa i regije, da pad prihoda redovito prati znatno usporeniji pad troškova zaposlenika, čime se potvrđuje pravilo remanencije (zadržavanja) troškova kada je upitanju zaposlenost.

### 6.1 Osnovni finansijski pokazatelji MKF „PARTNER“

Poslovanje MKO „PARTNER“ od osnivanja može se podijeliti u tri faze.

**Prva faza** obuhvata period uticaja nevladinog sektora od 1997. do 2001.godine kada organizacija djeluje pod imenom MC-SEA u kojoj ova nevladina humanitarna organizacija po prvi put na ovim područjima uvodi praksu mikrokreditiranja. Organizacija starta sa 6 zaposlenika da bi se period rada u decembru 2000.godine završio sa 61 zaposlenikom. Ovaj period predstavlja početak rada i afirmaciju mikrokreditnih organaizacija. Karakterističan je po ostvarenju niskih prihoda naročito u prvoj i drugoj godini djelovanja, kada poslovanje NGO MC-SEA dobrim dijelom zavisi od grantova svojih osnivača.

NGO MC-SEA tek u trećoj godini poslovanja ostavruje pozitivan finansijski rezultat iz kreditnih aktivnosti, zanemarujuću grant sredstva koja u svim godinama obezbjeđuju pokriće viška rashoda nad prihodima. Tek u trećoj godini poslovanja NGO MC-SEA ostvaruje pozitivan finansijski rezultat. U prvoj fazi organizacija ostvaruje vlastitu akumuliranu dobit što potvrđuje uspješno ostvarenje zacrtanih ciljeva i početak ostvarenja misije mikrokreditiranja siromašnog sloja stanovništva.

Tabela 19. Pregled bilansa stanja po godinama od 2000. do 2006.godine

BILANS STANJA							
Naziv MFI	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner
Valuta	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM
Fiskalna godina	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Na dan	12/31/2000	12/31/2001	12/31/2002	12/31/2003	12/31/2004	12/31/2005	12/31/2006
<b>AKTIVA ( imovina i sredstva )</b>	<b>10.382.198</b>	<b>14.365.458</b>	<b>20.199.528</b>	<b>27.448.151</b>	<b>47.986.703</b>	<b>62.890.704</b>	<b>96.342.664</b>
Gotovina i računi				800.613	1.780.731		4.662.575
Neto portfolio	9.381.092	13.025.713	18.171.313	24.012.296	43.023.712	54.973.537	85.730.167
Neto fiksna imovina			1.464.110	2.321.217	2.747.167	4.239.500	4.987.124
Ostala imovina	1.001.106			314.025	435.093	1.091.093	962.798
<b>PASIVA (Obaveze i kapital)</b>	<b>10.382.198</b>	<b>14.365.458</b>	<b>20.199.528</b>	<b>27.448.151</b>	<b>47.986.703</b>	<b>62.890.704</b>	<b>96.342.664</b>
Ukupne obaveze	2.269.105	8.673.804	12.016.656	16.325.748	30.355.395	44.118.118	69.559.927
Kapital	8.113.093	5.691.654	8.182.872	11.122.403	17.631.308	18.772.586	26.782.737
Akumulirana dobit				6.653.579	11.200.769	12.342.047	17.304.994
Donirani kapital				4.468.824	6.430.539	6.430.539	9.477.743

Izvor: <http://www.mixmarket.org/>

Tabela 20. Pregled bilansa uspjeha po godinama od 2000.godine do 2006.godine

BILANS USPJEHA							
Naziv MFI	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner
Valuta	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM
Fiskalna godina	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>PRIHODI</b>	<b>2.641.943</b>	<b>3.964.586</b>	<b>4.737.618</b>	<b>6.439.592</b>	<b>10.378.545</b>	<b>11.612.575</b>	<b>16.327.847</b>
Finansijski prihodi	2.527.847	3.921.537	4.719.556	6.347.752	10.093.894	11.550.745	15.946.996
Ostali prihodi	114.096	43.049	18.062	91.840	284.651	61.830	380.851
<b>RASHODI</b>	<b>1.713.650</b>	<b>2.643.478</b>	<b>3.276.612</b>	<b>3.819.582</b>	<b>5.831.355</b>	<b>8.853.842</b>	<b>11.364.900</b>
Finansijski troškovi	154.948	549.372	493.752	425.410	991.750	2.485.378	2.992.411
Operativni troškovi	1.253.909	2.094.106	2.637.371	3.181.465	4.425.374	5.243.834	7.152.898
Ostali troškovi	304.793		145.489	212.707	414.231	1.124.630	1.219.591
<b>Višak prihoda nad rashodima</b>	<b>928.293</b>	<b>1.321.108</b>	<b>1.461.006</b>	<b>2.620.010</b>	<b>4.547.190</b>	<b>2.758.733</b>	<b>4.962.947</b>
<b>Donacije</b>	<b>1.992.061</b>	<b>1.552.540</b>	<b>1.030.212</b>	<b>319.521</b>	<b>350.235</b>	<b>0</b>	<b>3.047.204</b>
<b>Ukupna dobit</b>	<b>2.920.354</b>	<b>2.873.648</b>	<b>2.491.218</b>	<b>2.939.531</b>	<b>4.897.425</b>	<b>2.758.733</b>	<b>8.010.151</b>

Izvor: <http://www.mixmarket.org/>

Tabela 21. Pregled institucionalnih pokazatelja po godinama od 2000.do 2006.godine

INSTITUCIONALNI POKAZATELJI							
Naziv MFI	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner
Valuta	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM	BAM
Fiskalna godina	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Na dan	12/31/2000	12/31/2001	12/31/2002	12/31/2003	12/31/2004	12/31/2005	12/31/2006
Broj aktivnih klijenata	5.461	6.777	7.139	11.935	19.676	20.216	33.193
Broj aktivnih kredita	5.461	6.777	7.139	11.935	19.676	20.216	33.193
Neto portfolio	9.381.092	13,025,713	18,171,313	24,012,296	43,023,712	54,973,537	85.730.167
Broj zaposlenih	61	68	76	93	125	134	169
Broj kreditnih službenika				67	85	87	111
Broj ureda				27	34	44	43
Iznos otpisa							

Izvor: <http://www.mixmarket.org/>

**Druga faza** predstavlja period ubrzanog rasta i razvoja MKO „PARTNER“ koja od 2001.godine, posluje kao lokalna organizacija registrovana po zakonima FBiH. U periodu 2001.godine do 2008.godine MKO „PARTNER“ bilježi ubrzani rast po svim finansijskim i institucionalnim pokazateljima, ostvaruje pozitivan finansijski rezultat u svim godinama poslovanja, poslovni rezultati svake godine su redovno bolji od prethodne. Postavljeni poslovni planovi se ostvaruju, organizacija je kadrovski ojačana, vrši se permanentna obuka kreditnih službenika i rukovodnog osoblja kroz učestale seminare, treninge i radionice, prezentacije i slično. Permanentno se dograđuju i usavršavaju kreditne i ostale poslovne procedure čime se stvara unifikacija prilikom obavljanja mnogih poslova što olakšava izvršavanje, praćenje i kontrolu poslovnih procesa, menadžment i rukovođenje, osnivači MC-SEA u potpunosti prepuštaju domaćim kadrovima. U tom periodu MKO „PARTNER“ pripaja pod svoje ime MKO „BosVita“ iz Tuzle još više poboljšava svoj tržišni položaj. U 2008.godini MKO „PARTNER“ dobiva licencu za poslovanja kao MKF „PARTNER“.

U sljedećoj tabeli su prikazani finansijski i institucionalni pokazatelji za neke izdvojene referentne godine poslovanja iz navedenog perioda.

Tabela 22. Pokazatelji Partner MKF (u KM)

<b>Red. br.</b>	<b>O P I S</b>	<b>2001</b>	<b>2003</b>	<b>2006</b>	<b>2008</b>
<b>I</b>	<b>FINANSIJSKI POKAZATELJI</b>				
1.	UKUPAN PRIHOD	3.949.017	6.172.366	16.633.457	36.824.916
2.	UKUPNI RASHODI	2.627.909	3.914.296	11.678.587	26.935.528
3.	NETO PRIHOD	1.321.108	2.258.070	4.954.870	9.889.388
4.	IMOVINA-AKTIVA	14.365.458	27.448.151	96.296.523	201.241.153
4.1.	Portfolio	13.025.713	24.012.296	86.575.469	178.689.738
4.2.	Ostala imovina	1.339.745	3.425.855	9.721.054	22.551.415
5.	OBAVEZE	8.784.694	16.325.748	69.486.786	158.149.914
6.	KAPITAL	4.241.019	11.122.403	26.809.737	43.091.212
6.1.	Grantovi	1.914.238	3.950.829	8.153.498	8.164.201
6.2.	Akumulirana dobit	2.326.781	7.171.574	18.629.238	34.927.011
<b>II</b>	<b>INSTITUCIONALNI POKAZATELJI</b>				
1.	Broj aktivnih klijenata	6.777	11.935	33.193	63.593
2.	Broj zaposlenih	68	93	169	293
3.	Broj kredinih službenika	44	62	111	183
4.	Portfolio po kreditnom službeniku	296.039	387.295	779.959	976.447
5.	Broj ureda	21	27	42	49

Prezentovani podaci najbolje govore sami za sebe. Da se uočiti ogromna razlika po svim pokazateljima u odnosu na prvu fazu, što je sasvim i razumljivo. U ovom periodu „PARTNER“ uvodi mnoge nove kreditne proizvode, odobravaju se namjenski krediti za

mnoge usko specijalizirane djelatnosti od poljoprivrede, voćarstva i povrtlarstvo, stočarstva, finansiraju se razna proizvodna, uslužna i trgovačka djelatnost.

Kao potvrda dobrog i uspješnog rada u 2005. godini u MKO „PARTNER“ stižu prestižna internacionalna priznanja. Od preko 600 MKO iz cijelog svijeta koje dostavljaju podatke MIX Marketu (Microfinance Information Exchange) MKO „PARTNER“ se ubraja među 10 organizacija koje u periodu od 1998. do 2004. godine imale najbrži rast po broju aktivnih klijenata. Sljedeća prestižna nagrada pristiže od CGAP-a (Consultative Group to Assist the Poor) pod imenom „Počasno spominjanje“ te pored plakete je uslijedilo objavljivanje informacije i imena MKO „PARTNER“ na stranicama CGAP-a i MIX Market-a. Pored ovoga takođe od CGAP-a je uslijedila Nagrada za zasluge „Merit Award“ za finansijsku transparentnost, na takmičenju u kojem je učestvovalo 175 institucija iz 57 zemalja iz Evrope i Azije. U 2007. godini MKO „PARTNER“ dobiva još jedno priznanje na MFC konferenciji održanoj u Sofiji kao vid priznanja za 10-godišnje ispunjenje ciljeva i misije smanjenja siromaštva u regiji srednje i istočne Evrope i zemalja bivšeg Sovjetskog saveza. Kao kruna svih priznanje slijedi nagrada izvršnom direktoru MKO „PARTNER“ za „Najmenadžera“ u oblasti mikrokreditiranja, u konkurenciji od 2 hiljade menadžera iz 12 zemalja Evrope.

**Treća faza** može se nazvati kao faza stagnacije jer u periodu od 2009. godine do 2011. godine MKF „PARTNER“ zbog finansijske krize znatno smanjuje obim poslovanja što ima za posljedicu pad kreditnog portfolia pa time i pad prihoda te smanjenje zaposlenosti. Finansijski i institucionalni pokazatelji odražavaju pad iz godine u godinu čime je organizacija vraćena na rezultate između 2006. i 2007. godine. Degresija finansijskih rezultata i pokazatelja zaustavljena je u 2012. godini i ponovni rast se nastavlja u 2013. godini kada se ponovo bilježi porast svih važnijih ekonomskih kategorija, prihoda, dobiti, kreditnog plasmana, portfolia i slično.

Tabela 23. Finansijski pokazatelji PARTNER MKF

Red br.	O P I S	2009	2010	2011	2012	2013
<b>I</b>	<b>FINANSIJSKI POKAZATELJI</b>					
1.	UKUPAN PRIHOD	32.067.534	23.395.022	19.571.843	20.511.716	20.497.480

2.	UKUPNI RASHODI	34.293.378	23.339.899	18.621.611	18.528.022	16.151.549
3.	NETO PRIHOD	-2.225.844	55.123	950.232	1.983.694	4.345.931
4.	IMOVINA-AKTIVA	172.763.209	130.177.295	106.049.969	114.031.773	111.799.028
4.1.	Kreditni portfolio	127.196.931	91.968.936	82.004.606	88.992.011	94.194.192
4.2.	Ostala imovina	45.566.278	38.208.359	24.045.363	88.992.011	17.604.836
5.	OBAVEZE	131.834.848	89.180.826	63.920.568	65.531.928	62.993.836
6.	KAPITAL	40.928.361	40.996.469	42.129.401	44.343.008	48.805.192
6.1.	Grantovi	8.223.922	8.240.179	8.422.879	8.652.792	9.105.204
6.2.	Akumulirana dobit	32.701.167	32.756.290	33.706.522	37.515.168	39.699.988
<b>II</b>	<b>INSTITUCIONALNI POKAZATELJI</b>					
1.	Broj aktivnih klijenata	54.572	39.620	34.728	36.144	39.252
2.	Broj zaposlenih	296	261	256	283	289
3.	Broj kredinih službenika	160	137	132	148	147
4.	Portfolio po kreditnom službeniku	798.520	671.306	621.247	741.790	640.777
5.	Broj ureda	59	56	53	53	55

Izvor: <http://www.mixmarket.org/>

U toku kriznog perioda vidi se da MKF „PARTNER“ samo u 2009.godini ostvaruje negativan poslovni rezultat koji je uslovljen prevelikim troškovima rezervisanje za umanjenje vrijednosti kredita u kašnjenju. Po osnovu ovih troškova MKF „PARTNER“ je zaračunao rashode u iznosu od 10,8 miliona KM. Da je ova konstatacija ispravna potvrđuju podaci pozitivnog finansijskog rezultata u svim narednim godinama od 2012. Do 2013 godine. I pored pozitivnih rezultata u ostalim godinama iz pregleda prikazanih podataka iz 2009. do 2011.godine, organizacija trpi pad svih važnih pokazatelja kao što je pad operativnih

(redovnih) prihoda, drastičan pad portfolia, broj kreditnih službenika, vrijednost portfolia po kreditnom službeniku, kao i broj poslovnih jedinica. Zato je zbog ovoga pozitivan finansijski rezultat bilo moguće ostvariti naplatom prethodno otpisanih kredita i kamata po tim kreditima.

I pored vidljive krize koja je prevaziđena u 2012. godini kada je prekinuto opadanje poslovnih rezultata i njihovih pokazatelja, MKF „PARTNER“ neprestano iznalazi mogućnosti za unapređenje svoje ponude i iznalaženje novih klijenata. S tim u vezi potpisan je ugovor sa GGF (Green for growth Fund – fonda za energetska efikasnost i obnovljive izvore) te se u saradnji sa USAID-om realizuje projekat „Solarna energija kao budućnost održivog razvoja“ koji obuhvaća obezbjeđenje poslovne i tehničke edukacije i osiguranje finansijske podrške za proizvodnju solarnih kolektora. Projekat predviđa korištenje solarne energije kako za potrebe domaćinstava tako i za potrebe poduzetništva. Iz ovih sredstava je moguće finansiranje oko hiljadu klijenata.

Poslovni podaci iz posljednjih perioda pokazuju znake oporavka u 2012. godini, posebno u 2013. godini, ali na osnovu sadašnjih uslova poslovanja, te zakonske regulative i oblika organizovanja teško za očekivati ponovni prosperitet kakav je zabilježen u drugoj fazi ove organizacije. Svemu ovome ne ide u prilog ni činjenica da je u FBiH za MKF određen limit po jednom kreditu u iznosu od 10 hiljada KM za razliku od RS-a gdje se mikrokreditna fondacija može na jednostavan način transformisati u mikrokreditno društvo, gdje limit po jednom kreditu u iznosu od 50 hiljada KM. Menedžment „PARTNER“-a je duboko svjestan te činjenice te čini sve napore kako bi se regulator poslovanja tj. Agencija za bankarstvo FBiH privolio da odobri transformaciju Partner MKF u profitni oblik tj. Mikrokreditno društvo na istim principima kao što je to regulisano u RS-u.

## **6.2 Pojam boniteta mikrokreditnih organizacija i banaka**

Analiza boniteta privrednog subjekta uopšte znači ocjenu relevantnih faktora vezanih za njegovo poslovanje i njegov rezultat, daje konačnu ocjenu da li je privredni subjekt tržišno orijentisan, finansijski i na drugi način stabilna organizacija. Riječ bonitet potiče od latinske riječi *bonus* što znači dobar, predstavlja skup osobina privrednog subjekta koje ga čine dobri. Kada je riječ o bonitetu onda se pod tim prvenstveno podrazumijeva platežna sposobnost



subjekta koja se procjenjuje kako subjekat izvršava svoje obaveze. Bonitet u osnovi pokazuje koliko je neki privredni subjekat uspješan pa otuda bonitet služi za sagledavanje ne samo postojećeg finansijskog stanja, nego i za ocjenu mogućnosti njegovog daljeg poslovanja. Isto tako pod pojmom boniteta podrazumijeva se formalno i materijalno svojstvo subjekta koje ga čini sigurnim dužnikom, bilo da je riječ o banci u koju se ulažu sredstva ili o privrednom subjektu kojem se odobravaju krediti. Ovo svojstvo predstavlja dobru reputaciju u poslovnom svijetu.

Kod ocjene boniteta treba razlikovati bonitet banaka, pa tako i mikrokreditnih organizacija od boniteta privrednih subjekata. Po tom osnovu u tržišnim uslovima mikrokreditne organizacije i banke se uvijek nalaze u povoljnijoj poziciji od privrednih subjekata jer danas svaka savremena država u cilju zaštite ulagača u banke propisuje ciljeli niz propisa kojima se putem regulacionih tijela i centralnih banaka reguliše njihovo poslovanje i vrši rigorozniji nadzor nego što je to slučaj sa privrednihm subjektima.

Bonitet mikrokreditne organizacije i banke kao dužnika zavisi u prvom redu od visine njegovog vlastitog kapitala, zatim visine i strukture rezervi, te s druge strane od visine i strukture plasmana. Dok se visina i struktura kapitala odmah mogu vidjeti i prepoznati iz bilansa stanja mikrokreditne organizacije i banke, dotle se način i kvalitet plasman kredita može teže sagledati. Kada se govori o bonitetu onda se može razlikovati bonitet u užem i bonitet u širem smislu.<sup>14</sup>

Najšire shvaćanje boniteta, kao kvaliteta cjeline ekonomskih pojava i procesa u privrednom subjektu, zasniva se na ocjeni potencijala. Polazi se od analize završnih računa te se korištenjem dinamičkih, statičkih i prognostičkih pokazatelja nastoje otkriti slabe i jake strane subjekta vidljive u njegovim završnim računima. Pored finansijskih izvještaja za ocjenu boniteta u širem smislu se analiziraju još i organizaciona struktura, tržišni položaj, menadžment, kadrovska struktura i informaciona opremljenost. Analiza finansijskih izvještaja je nesporno važan izvor informacija o poslovanju analiziranog subjekta ali ocjenu njegovog boniteta potrebno je raspolagati i nizom nefinansijskih informacija koje se koriste kod SWOT analize.

---

<sup>14</sup> doc.dr Sandra Mašić, Bankarski sistem, Powwr point presentation, Univerzitet Singidunum

Bonitet u užem smislu se može posmatrati kao analiza finansijskih pokazatelja i analiza kvantitativnog poslovanja svakog privrednog subjekta. U kvantitativne elemente boniteta se smatraju finansijski položaj i finansijska struktura utemeljeni kroz bilans stanja i uspješnost poslovanja tj. sposobnost zarađivanja utemeljeni kroz bilans uspjeha. Vrlo usko i vrlo pojednostavljeno shvaćanje boniteta privrednog subjekta svodi se na solventnost a ocjena boniteta na ocjenu mogućnosti nastupanja nelikvidnosti, odnosno na prognozu insolventnosti.

Znači, bonitet banke posmatran u širem smislu je veom kompleksan, sastavljen je iz više pokazatelja koji svi zajedno mogu da posluže za analizu, ocjenu i mjerenje boniteta. U najgrubljim crtama bonitet poslovne banke se utvrđuje na osnovu navedenih komponenti.

**Obim i kvalitet kapitala banke.** Pod kapitalom banke/mikrokreditne organizacije podrazumijeva se osnivački kapital čijom sumom se zadovoljava ili premašuje zakonom određeni minimum za valjanu registraciju banke/mikrokreditne organizacije kao finansijske institucije, te pored toga zadovoljavajući nivo rezervi ili neraspoređene dobiti koje zajedno sa osnovnim kapitalom zadovoljavaju uslove adekvatnosti kapitala. Pod adekvatnosti kapitala se podrazumijeva potencijal banke da posjeduje takav garantni kapitala koji je u stanju da bez poslovnih poremećaja apsorbuje sve rizike koji se manifestuju u formi kreditnih gubitaka i sumnjive aktive.

**Kvalitet i struktura aktive.** Pod kvalitetom i strukturom aktive podrazumijeva se kvalitet svih plasmana banke, njihova struktura, stepen rizičnost i rokovi za njihovo ponovno pretvaranje u novac, unovčavanje. Pored kredita tu se ubrajaju i sve vrste hartija od vrijednosti koje u određenim rokovim treba da se unovče.

**Kvalitet menadžmenta.** Pod pojmom kvaliteta menadžmenta banke/mikrokreditne organizacije podrazumijeva se stručnost, sposobnost i inventivnost, nezavisnost i integritet kod donošenja valjanih poslovnih odluka od strane ključnih kadrova (top menadžment, generalni i izvršni direktori). U oštroj konkurencijskoj borbi to je jedna od najvažnijih komponenti boniteta banke/mikrokreditne organizacije.

**Novo zarade ulagača.** Zarada dioničara/ulagača u banku je najvažnija vlasnička preferenca ulagača. Visoku i stabilnu zaradu može donositi samo visikoprofitabilno poslovanje banke, sa nadprosječnim prinosom na angažovana sredstva, što je garancija visoke zarade ulagačima.

**Zadovoljavajući stepen likvidnosti.** Banka/mikrokreditna organizacija mora da obezbijedi konstantno zadovoljavajući nivo likvidnosti što podrazumijeva da uvijek i na vrijeme izvršava svoje dospjele obaveze uz minimalno zadržavanje novca na računu.

Za potrebe ovog rada biće izvršena ocjena boniteta MKF „Partner“ u širem smislu iz kojeg će se moći zaključiti da li ova organizacija ima pokazatelje adekvatne za transformaciju iz neprofitnog u profitni oblik organizovanja.

### **6.3 Analiza finansijskih izvještaja MKF „PARTNER“**

Za sprovođenje finansijske analize MKF „PARTNER“ koristiće se osnovni finansijski izvještaji da bi se dobili relevantni podaci o uspješnosti poslovanja fondacije. Osnovni finansijski izvještaji koji se koriste za potrebe finasijske analize su bilans stanja, bilans uspjeha, izvještaj o novčanim tokovima, bilješke uz finansijske izvještaje, izvještaj o promjenama u kapitalu i drugi finansijski izvještaji i knjigovodstveni iskazi.

Analiza putem finansijskih pokazatelja je jedna od najpoznatijih i najčešće korištenih analiza finansijskih izvještaja i može dati dobar pregled slabosti i snage subjekta koji je predmet analize. Analiza putem pokazatelja predstavlja prvu fazu finansijske analize. Ona podrazumijeva povezivanjem stavki iz jednog ili iz dvaju finansijskih izvještaja, odnosno knjigovodstvenih podataka, također pokazuje povezanost između pojedinih računa prihoda, rashoda imovine i obaveza u finansijskim izvještajima i omogućuje ocjenu finansijskog stanja i poslovanje ove mikrokreditne organizacije.

Za potrebe ove analize koristiće se sljedeći finansijski pokazatelji:

- pokazatelji odnosa u bilansu stanja
- pokazatelji odnosa u bilansu uspjeha ( račun dobiti i gubitaka )
- pokazatelji investiranja
- pokazatelji profitabilnosti

Za izračinavanje pojedinih pokazatelja koristiće se različite metoda i tehnike kao što su:

- horizontalna analiza bilansa
- vertikalna analiza bilansa
- analiza odnosa pozicija bilansa stanja i bilnsa uspjeha
- analiza novčanih tokova.

#### 6.4 Pokazatelji odnosa u bilansima stanja i bilansima uspjeha

Bilans stanja i bilans uspjeha su ključni i osnovni izvještaji za sprovođenje finansijske analize. Zbog međusobne uslovljenosti, povezanosti i suštinskog jedinstva ovih izvještaja obično se praktikuje jedinstveno analiziranje i izvještavanje koje se mogu sprovesti na bazi ovih dokumenata.

Analiza na osnovu bilansa obezbjeđuje komparativne finansijske izvještaje<sup>15</sup> koji služe kao podloga za provedbu horizontalne analize koja omogućuju sagledavanje promjena u toku vremena na osnovu više obračunskih razdoblja. Iz toga proizlazi da moramo raspolagati s podacima za minimalno dvije godine.

Analiza na osnovu bilansa omogućuje izvođenje strukturnih izvještaja u kojima su elementi finansijskih izvještaja izraženi u procentima, što služi kao podloga za vertikalnu analizu u kojoj su vrijednosti ukupne aktive, pasive i prihoda izražene sa 100, te se onda izračunavaju pojedini udjeli koji čine te veličine. Strukturni finansijski izvještaji se razmatraju u kontekstu raščlanjivanja, dok se komparativni finansijski izvještaji razmatraju u kontekstu upoređivanja.

Pokazatelji finansijske analize su racio brijevi, relativni brojevi tj. indeksi koji stavljajući u odnos određene veličine prikazuju uspješnost poslovanja subjekta analize.

Dakle, na bazi bilansnih podataka moguće je analizirati nekoliko vrsta finansijskih pokazatelja:

- pokazatelji likvidnosti ( *liquidity ratios* ) mjere sposobnost subjekta da podmiri svoje dospjele kratkoročne obaveze
- pokazatelji zaduženosti ( *leverage ratios* ) mjere do koje se granice subjekat finansira iz tuđih izvora sredstava
- pokazatelji aktivnosti ( *activity ratios* ) mjere kako subjekat uspješno koristi vlastite resurse
- pokazatelj ekonomičnosti ( *economical ratios* ) mjere izdašnost troškova i odnose prihoda i rashoda
- pokazatelji profitabilnosti ( *profitability ratios* ) mjere povrata uloženog kapitala
- pokazatelji investiranja ( *investibility ratios* ) mjere uspješnosti ulaganja u dionice.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Mr.sc. Sanja Sever: Finansijski pokazatelji banaka, Ekonomski fakultet zagreb, Power point prezentacija

<sup>16</sup> Dostupno na [www.mathos.unios.hr/analizapp/](http://www.mathos.unios.hr/analizapp/)

Posljednja navedena grupa pokazatelja u ovom momentu nije relevantna za MKF „PARTNER“, te je iz tog razloga neće biti ni obrazložena.

### 6.5 Pokazatelji likvidnosti

Pokazatelji likvidnosti uspoređuju kratkoročne obaveze sa kratkoročnim ili tekućim izvorima finansiranja dostupnim za finansiranja kratkoročnih obaveza. Za ispitivanje pokazatelja likvidnosti, kao i ostalih pokazatelja koristiće se podaci iz finansijskih izvještaja za period od 2009.godine do 2013.godine.

Tabela 24. Pozicije bilansa

Red. br.	O P I S	2009	2010	2011	2012	2013
	<b>POZICIJE BILANSA</b>					
1.	Novčana sredstva	32.190.685	24.754.000	11.794.625	10.224.149	6.353.370
2.	Kreditni-portfolio	127.196.931	91.969.000	82.004.606	88.992.011	94.194.192
3.	Ostala tekuća imovina	190.982	1.972.000	1.471.102	25.932	1.575.047
4.	UKUPNO TEKUĆA IMOVINA	159.578.598	118.695.000	95.270.333	99.242.092	102.122.609
5.	UKUPNO DUGOROČNA IMOVINA	13.184.611	11.482.000	10.779.636	10.399.456	9.674.419
6.	UKUPNO TEKUĆE OBAVEZE	30.515.240	33.234.631	32.051.325	36.059.657	36.969.142
7.	KAPITAL	40.928.361	40.997.000	42.129.401	44.343.008	48.805.192
8.	UKUPNO DUGOROČNE OBAVEZE	101.319.608	55.945.369	31.869.243	29.472.271	26.024.694
	<b>POKAZETELJI</b>					
1.	Koeficijent tekuće likvidnosti ( 4/6)	5,23	3,57	2,97	2,75	2,76
2.	Koeficijent ubrzane likvidnosti (4-3)/6	5,22	3,51	2,93	2,75	2,72

3.	Koeficijent trenutne likvidnosti ( 1/6 )	1,05	0,74	0,37	0,28	0,17
4.	Koeficijent finansijske stabilnosti 5/(7+8)	0,09	0,12	0,15	0,14	0,13

Izvor: <http://www.mixmarket.org/>

Prikazani pokazatelji sami po sebi, bez posebnih obrazloženja dovoljno govore o dobro usklađenoj finansijskoj strukturi imovine i obaveza Partner MKF. Pokazatelji tekuće ( po nekoma se to zove opšta likvidnost ) i ubrzane likvidnosti su više nego zadovoljavajući jer u svim posmatranim godinama kratkoročna imovina višestruko premašuje kratkoročne obaveze čime su ispunjeni uslovi za uspostavljanje finansijske ravnoteže (kako kratkoročne tako i dugoročne) i održanje tekuće likvidnosti. Kratkoročno imobilisana (tekuća) imovina se redovito u većem obimu pretvara u novac, prije nego što dospjevaju kratkoročne obaveze na plaćanje. Ovome treba dodati i likvidnu rezervu u obliku novca ( kvazi-novca i depozita ) koja je u svakom momentu raspoloživa za korištenje. U ovakvim uslovima se uglavnom posvećuje pažnja novčanim tokovima, tj. prilivu i odlivu novca kako bi se u svakom momentu održala likvidnost.

Koeficijenti finansijske stabilnosti su u svim posmatranim godinama takođe izuzetni i oni pokazuju da je samo mali dio dugoročnih izvora (od 6 do 16 % po godinama) iskorišten za pokriće dugoročne imovine. Time je ispunjeno osnovna pravilo finansiranja da se dugoročna imovina treba finansirati iz dugoročnih a kratkoročna iz kratkoročnih izvora. U slučaju Partner MKF to je više nego očito. Naime, najveći dio dugoročnih izvora pod rednim brojem 6. i 7. je iskorišten za finansiranje kratkoročne imovine, koju uglavnom čine krediti, što je sasvim u skladu sa pravilima finansiranja. Smanjenje pokazatelja finansijske stabilnosti je pozitivna tendencija, jer to znači da se sve veći dio kratkotrajne imovine finansira iz dugoročnih izvora financiranja čime se stvaraju pretpostavke za finansijsku stabilnost.

Svemu ovome treba dodati i napomenu da svi krediti nisu kratkoročnog plasmana, do jedne godine, te da među njima ima i jedann dio dugoročnih kredita plasiran na period duži od jedne godine. Bez obzira o kojem iznosu kredita je riječ, ova korekcija ne bi značajnije poremetila finansijsku strukturu fondacije. Dosadašnja praksa pokazuje da Partner MKF zapravo nikada

nije imao problema sa likvidnošću niti sa obezbjeđenjem kvalitetnih i povoljnih izvora finansiranja.

### 6.6 Pokazatelji zaduženosti

Pokazatelji zaduženosti (eng. debt ratio, leverage ratio, indebtedness coefficient ) pokazuje do koje mjere subjekat koristi zaduživanje kao oblik finansiranja, odnosno koji je postotak imovine nabavljen zaduživanjem. Pod dugom se podrazumijevaju izvori finansiranja koji se moraju otplatiti, i to na kratak rok (do godinu dana) ili na dugi rok.<sup>17</sup>

Što je veći odnos duga i imovine, veći je finansijski rizik, a što je manji, niži je finansijski rizik. U pravilu bi vrijednost koeficijenta zaduženosti trebala biti 50% ili manja. Pokazatelji zaduženosti koriste se za procjenu finansijskog rizika subjekta.

Dug organizacije podrazumijeva obaveze po osnovu glavnice koje se vode u bilansu stanja i obaveze po osnovu kamata koje se evidentiraju u bilansu uspjeha kao rashod od kamata u momentu plaćanja. Za razliku od ovog obračuna kamata na keš osnovi ( plaćanja kamata sada - trošak sada ) moguće je i evidentiranja kamata na akrealnoj osnovi (evidentiranja troškova kamata sada – plaćanja kasnije). Zbog toga su za analizu zaduženosti važne dvije vrste pokazatelja:

- pokazatelji iz bilansa stanja radi utvrđivanja omjera u kojem se imovina subjekta finansira iz tuđih izvora
- pokazatelj iz bilansa uspjeha iz kojeg se vidi da li je kamatni dohodak ostvaren u redovnom poslovanju dovoljan za pokriće kamata (na keš ili akrealnoj osnovi) na pozajmljena sredstva.

Najčešći pokazatelji zaduženosti koji se koriste u literaturi su:<sup>18</sup>

- koeficijent zaduženosti
- koeficijent vlastitog financiranja

---

<sup>17</sup> Doc.dr.sc. Božo Vukoja: Primjena analize finansijskih izvješća pomoću ključnih finansijskih pokazatelja; dostupno na [www.revident.ba/](http://www.revident.ba/)

<sup>18</sup> Doc.dr.sc. Božo Vukoja: Primjena analize finansijskih izvješća pomoću ključnih finansijskih pokazatelja; dostupno na [www.revident.ba/](http://www.revident.ba/)

- koeficijent financiranja
- koeficijent pokrića kamata
- faktor zaduženosti
- stepen pokrića I
- stepen pokrića II

Za prikazivanje pokazatelja zaduženosti koriste se isti finansijski podaci kao u prethodnoj tabeli.

Tabela 25 Finansijski pokazatelji

R. br.	O P I S	2009	2010	2011	2012	2013
	<b>POZICIJE BILANSA</b>					
1.	Novčana sredstva	32.190.685	24.754.000	11.794.625	10.224.149	6.353.370
2.	Kredit/neto portfolio	127.196.931	91.969.000	82.004.606	88.992.011	94.194.192
3.	Ostala tekuća imovina	190.982	1.972.000	1.471.102	25.932	1.575.047
4.	UKUPNO TEKUĆA IMOVINA	159.578.598	118.695.000	95.270.333	99.242.092	102.122.609
5.	UKUPNO DUGOROČNA IMOVINA	13.184.611	11.482.000	10.779.636	10.399.456	9.674.419
6.	UKUPNO TEKUĆE OBAVEZE	30.515.240	33.234.631	32.051.325	36.059.657	36.969.142
7.	KAPITAL	40.928.361	40.997.000	42.129.401	44.343.008	48.805.192
8.	UKUPNO DUGOROČNE OBAVEZE	101.319.608	55.945.369	31.869.243	29.472.271	26.024.694
9.	UKUPNO AKTIVA	172.763.209	130.177.000	106.049.969	109.874.936	111.799.028
10.	UKUPNO OBAVEZE	131.834.848	89.180.000	63.920.568	65.531.928	62.993.836



	<b>POKAZATELJI</b>					
1.	Koeficijent zaduženosti (10/9)	0,76	0,69	0,60	0,60	0,56
2.	Koeficijent vlastitog finansiranja (7/9)	0,24	0,31	0,40	0,40	0,44
3.	Odnos duga i kapitala (10/7)	3,22	2,18	1,52	1,48	1,29
4.	Stepen pokrića I (7/5)	3,10	3,57	3,91	4,26	5,04
5.	Stepen pokrića II (7+8)/5	10,79	8,44	6,86	7,10	7,73

Izvor: <http://www.mixmarket.org/>

Koeficijenti zaduženosti u posmatranim godinama pokazuju tendenciju konstantnog poboljšanja od 0,76 u 2009.godini do 0,56 u 2013.godini čime se ova kategorija približava tradicionalno prihvatljivom odnosom 50:50 tuđih i vlastitih izvora, tj. teži koeficijentu 0,5.

Koeficijent vlastitog finansiranja takođe bilježi konstantno poboljšanje tj. porast sa 0,24 u 2009.godini na 0,44 u 2013.godini. Ovaj koeficijent pokazuje da u strukturi ukupnih izvora finansiranja neprestalno jača udio vlastitih sredstava što znatno doprinosi smanjenju rizika organizacije i povećanju sigurnosti povjerioca.

Odnos duga i kapitala je u uskoj vezi sa prethodna dva koeficijenta i njegovo poboljšanje je logična posljedica poboljšanja prethodnih koeficijenata.

Koeficijenti stepena pokrića I i II po pravilu treba da budu veći od jedan. Oni pokazuju, u prvom slučaju sa koliko vlastitih sredstava je finansirana dugoročna imovina, a u drugom sa koliko dugoročnih izvora je finansirana dugoročna imovina. Dugoročni izvori u principu treba da budu veći od dugoročne imovine pa ovaj višak dugoročnih izvora se koristi za finansiranja

kratkotrajne imovine. Na ovaj način su se stekle pretpostavke za održanje likvidnosti pa se ovi koeficijenti mogu razmatrati i kao pokazatelji likvidnosti.

Generalno posmatrano, stanje zaduženosti Partner MKF je prema svim prikazanim pokazateljima je dobro. Fondacija uspješno koristi pozajmljena sredstva koja joj u velikoj mjeri stoje na raspolaganju. U posmatranom vremenskom periodu Partner MKF bilježi veliki pad pozajmljenih dugoročnih sredstava što je u prvom redu izazvano smanjenjem portfolia zbog finansijske krize sa kraja 2008.godine, ali indirektno dovodi do finansijske stabilnosti.

### **6.7 Pokazatelji aktivnosti**

Pokazatelji aktivnosti poslovanja pokazuju koliko efikasno privredni subjekat upotrebljava svoje resurse, tj. kako menadžment raspolaže sa imovinom koju su mu povjerili vlasnici. Pokazatelji aktivnosti poznati su još pod nazivom koeficijenti obrta. Koeficijent obrta ukazuje na brzinu obrta imovine u poslovnom procesu. Najčešće se koeficijent obrta izračunava za ukupnu imovinu, za kratkoročnu imovinu i potraživanja. Nasuprot izračunavanju koeficijenta obrta potraživanja može se govoriti i o koeficijentu obrta obaveza. U prvom slučaju dolazimo da podataka o brzini naplate potraživanja a u drugom slučaju o brzini izmirivanja obaveza. Svi nabrojani pokazatelji utvrđuju se na osnovu podataka iz bilansa stanja i bilansu uspjeha, a opšte pravilo govori kako je bolje da je koeficijent obrta što veći broj, tj. da je vrijeme vezivanja ukupne i pojedinih vrsta imovine što kraće.

Koeficijent obrta se uvijek izračunava iz odnosa dviju veličina od koji jedna predstavlja promet a druga stanje, pri čemu je najbolje koristiti prosječno stanje. Prilikom izračunavanja prosječnog stanja, obično se u obzir uzima zbir knjigovodstvenog stanja na početku i na kraju godine i dijeli sa dva (2). Tada, kada je poznat koeficijent obrta onda je moguće i izračunati i prosječne dane vezivanja sredstava tj. prosječno trajanje obrta. Trajanje obrta se izračunava ako se broj dana o obračunskom periodu podijeli sa koeficijentom obrta. Pri računanju ovih pokazatelja na godišnjoj osnovi broj dana je 365, polugodišnjoj 182, a na kvartalnoj osnovi 91 dan.

Najčešće korišteni pokazatelji aktivnosti su:

- koeficijent obrta ( i dani vezivanja ) ukupne imovine
- koeficijent obrta ( i dani vezivanja ) dugoročne imovine

- koeficijent obrta ( i dani vezivanja ) kratkoročne imovine
- koeficijent obrta ( i dani vezivanja ) zaliha
- koeficijent obrta ( i dani vezivanja ) potraživanja.

Koeficijent obrta ukupne imovine pokazuje koliko novčanih jedinica ukupnog prihoda donosi jedna novčana jedinica ukupne imovine, bolje reći aktive. Izračunava se iz odnosa ukupnog prihoda i prosječne imovine ( aktive ) sa početka i kraja obračunskog perioda. Koeficijent obrta ukupne imovine govori koliko puta se ukupna imovina privrednog subjekta obrne u toku jednog obračunskog perioda, odnosno koliko se uspješno koristi imovina. Dani vezivanja govore koliko vremenski, traje jedan obrt ukupne imovine.

Koeficijent obrta dugoročne imovine pokazuje koliko novčanih jedinica ukupnog prihoda donosi jedna novčana jedinica dugotrajne imovine. Izračunava se iz odnosa ukupnog prihoda i prosječne dugoročne imovine sa početka i kraja obračunskog perioda. Obrt dugoročne imovine predstavlja odnos ukupnog prihoda i dugoročne imovine, a pokazuje koliko uspješno privredni subjekt koristi dugoročnu imovinu s ciljem stvaranja prihoda. Uopšteno je poželjno postići što veću vrijednost pokazatelja jer to znači da je manje novca potrebno za stvaranje prihoda vezano u dugotrajnoj imovini. Opadajući pokazatelj može biti indikator preinvestiranja u postrojenja, opremu ili neku drugu dugoročnu imovinu. Dani vezivanja govore koliko vremenski, traje jedan obrt dugoročne imovine.

Koeficijent obrta kratkoročne imovine pokazuje koliko novčanih jedinica ukupnog prihoda donosi jedna novčana jedinica kratkoročne imovine. Izračunava se iz odnosa ukupnog prihoda i prosječne kratkoročne imovine sa početka i kraja obračunskog perioda. Koeficijent obrta kratkoročne imovine govori koliko puta se kratkoročna imovina obrne u toku obračunskog perioda, odnosno on mjeri relativnu efikasnost kojom privredni subjekt koristi kratkoročnu imovinu za stvaranje prihoda. Dani vezivanja govore koliko vremenski traje jedan obrt kratkoročne imovine.

Koeficijent obrta zaliha pokazuje koliko novčanih jedinica prihoda od prodaje donosi jedna novčana jedinica zaliha. Izračunava se iz odnosa ukupnog prihoda i prosječnih zaliha sa

početka i kraja obračunskog perioda. Koeficijent obrta zaliha pokazuje koliko se puta zalihe obrnu u toku jednog obračunskog perioda. Obzirom da su zalihe najnelikvidniji oblik kratkoročne imovine, poželjna je veća vrijednost koeficijenta. Za mikrokreditnu fondaciju Partner MKF analize zaliha robe nisu relevantne.

Koeficijent obrta potraživanja pokazuje koliko novčanih jedinica ukupnih prihoda donosi jedna novčana jedinica potraživanja. Izračunava se iz odnosa ukupnog prihoda i prosječnih potraživanja sa početka i kraja obračunskog perioda. Koeficijent obrta potraživanja pokazuje koliko dana je u prosjeku potrebno za naplatu potraživanja. Trajanje naplate potraživanja je važan finansijski pokazatelj koji izračunava prosječno vrijeme (u danima) potrebno za pretvaranje potraživanja u novac. Ovaj pokazatelj je jedan od najbitnih za Partner MKF. Brzina naplate plasiranih kredita u rokovima predviđenim otplatnim planovima je vezana kako za likvidnost fondacije, tako i za efikasnost raspolaganja raspoloživom imovinom kao i rentabilnosti poslovanja uopšte.

Pokazatelji aktivnosti prikazani su u sljedećoj tabeli:

Tabela 26. Pokazatelji aktivnosti

<b>R. br.</b>	<b>OPIS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
	<b>POZICIJE BILANSA</b>					
1.	Novčana sredstva	32.190.685	24.754.000	11.794.625	10.224.149	6.353.370
2.	Kreditni-portfolio	127.196.931	91.969.000	82.004.606	88.992.011	94.194.192
3.	Ostala tekuća imovina	190.982	1.972.000	1.471.102	25.932	1.575.047
4.	UKUPNO TEKUĆA IMOVINA	159.578.598	118.695.000	95.270.333	99.242.092	102.122.609
5.	UKUPNO DUGOROČNA IMOVINA	13.184.611	11.482.000	10.779.636	10.399.456	9.674.419

6.	UKUPAN PRIHOD	30.651.203	21.845.000	16.853.176	17.649.097	21.493.978
7.	UKUPNI RASHODI	32.455.359	21.844.908	16.114.796	16.121.495	16.151.549
8.	UKUPNO AKTIVA	172.763.209	130.177.000	106.049.969	109.874.936	111.799.028
	<b>POKAZATELJI</b>					
1.	Koeficijent obrta ukupne imovine ( 6/8 )	0,18	0,17	0,16	0,16	0,19
2.	Trajanje obrta (365/1 )	2.028	2.175	2.297	2.272	1.899
3.	Koeficijent obrta dugoročne imovine ( 6/5 )	2,32	1,90	1,56	1,70	2,22
4.	Trajanje obrta (365/3 )	157	192	233	215	164
5.	Koeficijent obrta kratkoročne imovine ( 6/4 )	0,19	0,18	0,18	0,18	0,21
6.	Trajanje obrta ( 365/5 )	1900	1983	2063	2052	1734
7.	Koeficijent obrta potraživanja (6/2)	0,24	0,24	0,21	0,20	0,23
8.	Trajanje obrta (365/7)	1515	1537	1776	1840	1600

Izvor: <http://www.mixmarket.org/>

Prikazani pokazatelji su izračunati na bazi posljednjeg a ne prosječnog stanja.

Prikazani podaci pokazuju da Partner MKF u svim posmatranim godinama poslovanja ima relativno nizak koeficijent obrta ukupne imovine od koeficijenta 0,18 do 0,19, shodno tome dane vezivanja odnosno trajanje obrta od 2.028 dana. Kada se ovaj broj dana podijeli sa brojem u godini od 365 dobije se period od 5,5 godina za koji se ukupna imovina Partner MKF može pretvoriti u novac.

Zanimljiva je činjenica da se dugoročna imovina puno brže pretvara u novac od kratkoročne gdje period unovčenja dugoročne imovine traje od 150 do 224 dana. Istovremeno je sa padom prihoda zabilježen i pad dugoročne imovine ali u većem obimu od pada prihoda. Koeficijenti

obrta, bolje rečeno koeficijenti kapitalne intenzivnosti pokazuju da Partner MKF ostvaruje sve manju kapitalnu intenzivnost, odnosno smanjuje u apsolutnim i relativnim pokazateljima ulaganja u stalnu imovinu. Očito je da se radi o rješavanju dijela stalne imovine kako bi se po tom osnovu smanjili troškovi amortizacije. Knjigovodstveno posmatrano, pretvaranje stalne imovine putem amortizacije vrši se na kraju godine njenim obračunom. U tom slučaju je koeficijent obrta jednak jedan uz 365 dana trajanja obrta. Dani trajanja obrta od 157 do 164 dana knjigovodstveno pokazuju da se radi o otuđenju ( rashodovanju, prodaji ) stalne imovine i prije isteka vijeka trajanja sredstava.

Primjetno je takođe da je koeficijent obrta katkoroče imovine od 0,2 gotovo identičan u svim posmatranim godinama. Kratkoročna imovina se naime pretvara u novac u periodu od 1.734 dana ili 5 godina. Tek kod obrta potraživanja dolazi se donekle do različitih podataka. Naplata kredita i ostalih potraživanja traje od 1.515 do 1.600 dana tj. od 4 do 5 godina. Mora se priznati da je ovo poprilično dug period naplate potraživanja ako se ima na umu činjenica da Partner MKF odobrava kredite od jedne do pet godina, izuzev za samo određene kreditne proizvode koji su i do 84 mjeseca. Koeficijenti obrta potraživanja pokazuju da se na svaku uloženu jednu KM ostvarivalo od 0,20 do 0,24 KM prihoda za jednu godinu. Ovi podaci govore da u strukturi kreditnog portfolia i svih drugih potraživanja postoji mnogo sredstava koja se veoma sporo, ili gotovo nikako ne pretvaraju u novac.

Iz prikazanih podataka se nedvojbeno može zaključiti da Partner MKF, u odnosu na raspoloživa sredstva u posmatranim godinama ostvaruje nedovoljnu aktivnost u pogledu angažovanja istih. Pomenuta finansijska kriza je uzrokovala pad poslovnih aktivnosti što potvrđuju i pokazatelji aktivnosti na svim posmatranim segmentima imovine.

### **6.8 Pokazatelji ekonomičnosti**

Već je napomenuto da je za bankarski a time i mikrokreditni sektor uobičajeno da se ekonomičnost banaka mjeri pokazateljima opšte ekonomičnosti kao i pokazateljima nekamatnih aktivnosti. Za mjerenje opšte ekonomičnosti postoji mnoštvo pokazatelja a svi oni se svode na pojam opšte ekonomičnosti koja u suštini predstavlja odnos prihoda i rashoda i pokazuje koliko se prihoda ostvaruje po jedinici rashoda. Kada su u pitanju privredna društava tada se može govoriti o ekonomičnosti iz operativnih ili iz redovnih aktivnosti, ekonomičnosti iz finasijskih aktivnosti i ekonomičnosti iz vanrednih aktivnosti. Sublimacija

svih pokazatelja se ogleda u jedinstvenom pokazatelju ukupne ekonomičnosti koji obuhvata sve nastale prihode i rashode određenog perioda.

Poseban pokazatelj kojem se pridaje značajna pažnja, bilo da s radi o privrednom ili finansijskom sektoru, je ekonomičnost zaposlenih koja pokazuje odnos ukupnog prihoda i ukupnih troškova zaposlenih (plata i naknada plata u bruto iznosu te ostalih primanja i naknada). Ovi pokazatelji jasno oslikavaju odnose između ulaganja u zaposlenike i efekte tih ulaganja.

Banke kao i mikrokreditne organizacije također poznaju troškove operativnih aktivnosti, zatim troškove finansijskih aktivnosti te troškove vanrednih, ostalih aktivnosti. Troškovi operativnih aktivnosti obuhvataju opšte i administrativne troškove, te troškove amortizacije koji se još uvećavaju za troškove vrijednosnih usklađivanja. Finansijski troškovi su troškovi kamata i ostalih naknada vezani za pozajmljivanje sredstava. Vanredni i ostali troškovi nisu predmet posebnog analiziranja nego su uključeni u ukupne troškove.

Pored ovih pokazatelja opšte ekonomičnosti za bankarski sektor su također važni pokazatelji ekonomičnosti od nekamatnih aktivnosti. Za ove pokazatelje su relevantni prihodi od naknada, provizija i ostali prihodi koji nemaju karakter kamatnih prihoda.

Za izračunavanja svih navedenih pokazatelja ekonomičnosti koriste se isključivo podaci iz bilansa uspjeha. Stavljanje u omjer pojedinih podataka iz bilansa uspjeha sa podacima iz bilansa stanja svrstava se u red pokazatelja za mjerenje rentabilnosti.

U sljedećoj tabeli su prikazani najbitniji pokazatelji ekonomičnosti Fondacije:

Tabela 27. Pokazatelji ekonomičnosti Partner MKF

Red. broj	O P I S	2009	2010	2011	2012	2013
	<b>POZICIJE BILANSA USPJEHA</b>					
1.	<b>UKUPNI PRIHOD</b>	30.651.203	21.845.000	16.853.176	17.649.097	21.493.978
2.	Prihodi od kamata	30.061.631	20.733.000	15.454.080	16.286.435	17.971.966

3.	Neto prihodi od provizija i naknada	327.238	365.000	585.557	1.149.904	2.341.796
4.	Ostali prihodi	262.334	747.000	813.539	212.758	1.180.216
5.	<b>UKUPNI RASHODI</b>	32.455.359	21.844.908	16.114.796	16.121.495	16.151.549
6.	Rashodi od kamata	8.921.230	6.049.000	3.242.579	2.529.805	2.449.339
7.	Rashodi usklađivanja – rezervisanja	10.845.507	4.237.908	105.926	228.046	498.249
8.	Operativni troškovi	12.688.622	11.558.000	12.766.291	13.363.644	13.702.210
9.	Troškovi zaposlenih ( dio 8. )	6.742.607	6.261.000	7.011.981	7.980.954	8.986.206
10.	Broj zaposlenih	296	261	256	283	289
11.	Broj kredinih službenika	160	137	133	148	147
12.	<b>NETO DOBIT</b>	-2.166.149	116	1.073.633	2.213.607	4.462.184
	<b>POKAZATELJI KAMATNIH AKTIVNOSTI</b>					
1.	Ukupna ekonomičnost ( 1/5 )	0,94	1,00	1,05	1,09	1,33
2.	Ekonomičnost kamata ( 2/6 )	3,37	3,43	4,77	6,44	7,34
3.	Ekonomičnost operativnih troškova (1/8)	2,42	1,79	1,21	1,22	1,31
4.	Ekonomičnost zaposlenih (1/9)	4,46	3,31	2,20	2,04	2,00
5.	Neto kamatna marža ( 2-6 )	21.140.401	14.684.000	12.211.501	13.756.630	15.522.627



	<b>POKAZATELJI NEKAMATNIH AKTIVNOSTI</b>					
1.	Ekonomičnost nekamatnih aktivnosti (3/1)	0,01	0,02	0,03	0,07	0,11
2.	Ekonomičnost ostalih nekamatnih aktivnosti (4/1)	0,01	0,03	0,05	0,01	0,05
3.	Ukupna ekonomičnost nekamatnih aktivnosti (3+4)/1	0,02	0,05	0,08	0,08	0,16
4.	Nekamatni prihodi i finansijska rezerva (3/12)	-0,15	0,55	0,55	0,52	0,52

Izvor: <http://www.mixmarket.org/>

Koeficijenti ekonomičnosti po pravilu treba da budu veći od jedan da bi se vidjelo koliko se prihoda ostvaruje na svaku novčanu jedinicu rashoda. Koeficijenti ukupne ekonomičnosti u posmatranom periodu bilježe blagi rast i pored značajnog pada prihoda. Ovakvoj situaciji je pogodovao znatno brži pad rashoda od pada prihoda. U prvoj posmatranoj godini koeficijent ukupne ekonomičnosti je ispod vrijednosti jedan iz prostog razloga što je u 2009.godine Partner MKF poslovala sa gubitkom. U ostalim godinama poslovanja vidljiv je porast ukupne ekonomičnosti koji se iz godine u godinu kreće u rasponu od 3% do 5 %.

Iz prikazanih podataka da se primjetiti da su rashodi od kamata imali glavni uticaj na pokazatelje ekonomičnosti. Pojavom ekonomske krize u 2008.godini u narednoj 2009.godini nije se moglo trenutno reagovati na smanjenje troškova u proporcionalnom obimu sa padom prihoda kao i kreditnog portfolia. I pored smanjenja poslovnih aktivnosti u 2009.godini troškovi kamata na pozajmljena sredstva su i dalje na visokom nivou u toj godini. Sama činjenica da se ne može održati kreditni portfolio kao u godinama prije krize ima kao logičnu posljedicu smanjenje kamata na tuđa sredstva tako da od 2009. godine Partner MKF smanjuje rashode od kamata što je u direktnij vezi sa smanjenjem kreditnog portfolia. Shodno tome u 2011. i 2012.godini se bilježi znatan posrast ekonomičnosti po osnovu kamata.

Ekonomičnost operativnih troškova je u svim posmatranim godinama u padu što upućuje na zaključaka da Fondacija ne raspolaže na najbolji način sa raspoloživim sredstvima i da neki operativni troškovi nisu u skladu sa kretanjem prihoda i kreditnog portfolia. Čak i površna analiza pokazuje da su troškovi zaposlenih sa preko 50 % najveća stavka operativnih troškova tako da oni pored blagog pada u 2010.godini u narednim godinama ostvaruju porast kako u apsolutnim iznosima tako i u relativnim pokazateljima. Otuda se konstantno ostvaruje pad ekonomičnosti zaposlenih što upućuje na zaključak da ovi izdaci ne doprinose adekvatnim poslovnim rezultatima. Pokazatelji ekonomičnosti zaposlenih su u direktnoj vezi sa institucionalnim pokazateljima iz tabele broj 12.

Nekamatni prihodi zaslužuju takođe određena objašnjenja. Posmatrano u apsolutnim iznosima prihodi od nekamatnih aktivnosti (provizije, naknade) kao i ostali nekamatni prihodi (naplaćena otpisana potraživanja) su veoma značajni za ukupan finansijski rezultat i bilježe stalni porast. To isto pokazuju i relativni pokazatelji. Udio ovih prihoda u ukupnim prihodima konstantno raste od 7 % u 2009. do 18 % u 2012.godini. Naplata otpisanih potraživanja je svakako poželjna, ali povećanje prihoda od naknada i provizija (prihodi bez rizika) nema direktnu vezu sa porastom ekonomičnosti zaposlenika. Godine 2011. i 2012. pokazuju tendencije Fondacije da se što više oslanja na nekamatne prihode od provizija i naknada.

### **6.9 Pokazatelji profitabilnosti**

Analiza profitabilnosti privrednih subjekata izvodi se korištenjem pozicija iz bilansa stanja i bilansa uspjeha. U praktičnom smislu analiza pozicija bilansa stanja i bilansa uspjeha predstavlja analizu performansi i pomaže u definisanju i kvantifikaciji pokazatelja uspješnosti u poslovanju pravnog lica.

Profitabilnost privrednih subjekata koja se još označava kao zarađivačka sposobnost ili kao poslovni uspjeh može se izraziti na nekoliko načina. Ako je riječ o razlici vrijednosti prihoda i rashoda, uspjeh se izražava bilansnim dobitkom ili gubitkom, ako je riječ o razlici vrijednosti troškova i učinaka, uspjeh se izražava kalkulativnim dobitkom, a ako je posrijedi razlika vrijednosti primitaka i izdataka, tada se uspjeh izražava neto novčanim tokom. Ako se stavi u odnos tako kvantificirani izraz uspjeha preduzeća prema uloženom kapitalu, dobiva se pokazatelj rentabilnosti. Budući da se ukupni uloženi kapital sastoji od vlastitog i tuđeg kapitala, to se govori i o rentabilnosti vlastitog i tuđeg kapitala.

Profitabilnost poslovanja banaka uobičajeno se ocjenjuje i iskazuje primjenom standardiziranih računovodstvenih pokazatelja profitabilnosti i ubraja se u najvažnije analize odnosa bilansnih pozicija. Profitabilnost banaka/mikrokreditne organizacije se obična izražava na tri načina i to:

- pokazatelji profitabilnosti u odnosu prema prihodu
- pokazatelji profitabilnosti u odnosu prema kamatnim stopama
- pokazatelji profitabilnosti u odnosu prema imovini (ulaganjima).

Za izražavanje određenih pokazatelja profitabilnosti potrebno je prije svega pojasniti šemu bilansa uspjeha mikrokreditnih organizacija koja se donekle razlikuje od bilansne šeme privednih društava. Šema stvaranja prihoda i raspoređivanja rashoda u mikrokreditnim organizacijama ima sljedeći izgled i to prema metodologiji OECD-a, organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj pri EU.<sup>19</sup>

Tabela 28. Šema stvaranja prihoda i raspoređivanja rashoda u bankarstvu i MKO

R. br.	POZICIJE BILANSA USPJEHA	IZNOS
1.	Prihodi od kamata	x
2.	Rashodi od kamata	x
3.	<i>Neto kamanta marža ( 1-2 )</i>	<i>x</i>
4.	Neto nekamatni prihod	x
5.	<i>Operativna bruto bobit ( 3+4 )</i>	<i>x</i>
6.	Operativni troškovi	x
7.	<i>Bruto dobit prije rezervisanja ( 5-6 )</i>	<i>x</i>
8.	Izdvajanja za rezervisanja	x
9.	<i>Neto dobit prije oporezivanja ( 7-8 )</i>	<i>x</i>

<sup>19</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development

10.	Porez na dobit	x
11.	<i>Dobit poslije oporezivanja ( 9-10 )</i>	<i>x</i>
12.	Raspoređeni dio neto dobiti	x
13.	<i>Zadržana neto dobit ( 11-12 )</i>	<i>x</i>

Prema računovodstvenom principu sučeljavanja prihoda i rashoda najprije se kamatonosnim i nekamatonosnom prihodima sučeljavaju istovrsni troškovi koji su prouzrokovali nastanak tih prihoda (kamate, naknde, provizije i slično) na pozajmljena sredstva da bi se utvrdila operativna bruto dobit na rednom broju 5. Tabele 18. Ovako formiranoj bruto dobiti sučeljavaju se operativni rashodi koji nisu u direktnoj vezi sa pozajmljivanjem sredstava. Razlika ovih kategorija čini bruto dobit prije izdvajanja za rezervisanja, a nakon izdvajanja za rezervisanja dobiva se neto dobit prije oporezivanja. Nakon izdvajanja za porez na dobit preostaje dio dobiti za raspoređivanje u rezerve i u dividende dioničarima.

Na ovakvom principu sučeljavanja prihoda i rashoda je ustanovljena i bilansna šema prihoda i rashoda za mikrokreditne organizacije koja poznaje finansijske prihode i rashode, zatim operativne prihode i rashode (u operativne prihode se ubrajaju nerijetke novčane i nenovčene donacije od ino-donatora, finansirera), troškove za rezervisanja za kreditne gubitke, te na kraju neto finansijski rezultat (višak/manjak prihoda nad rashodima ). MKF/MKO kao neprofitne organizacije ne plaćaju porez na finansijski rezultat ( dobit ).

Tabela 29. Pokazatelji profitabilnosti Partner MKF

Red. broj	O P I S	2009	2010	2011	2012	2013
	<b>PROFITABILNOST PREMA PRIHODU</b>					
1.	Prosječna aktiva	172.763.209	130.177.000	106.049.969	109.874.936	111.799.028
2.	Neto prihodi od kamata	21.140.401	14.684.000	12.211.501	13.756.630	15.522.627

3.	Kamatna marža % ( 2/1 )	12,24%	11,28%	11,51%	12,52%	13,88%
4.	Neto prihodi od provizija i naknada	327.238	365.000	585.557	1.149.904	2.341.796
5.	Marža naknada % ( 4/1 )	0,19%	0,28%	0,55%	1,05%	2,09%
6.	Operativi troškovi	12.688.622	11.558.000	12.766.291	13.363.644	13.702.210
7.	Marža operativnih troškova % ( 6/1 )	7,34%	8,88%	12,04%	12,16%	12,26%
8.	<b>UKUPAN PRIHOD</b>	30.651.203	21.845.000	16.853.176	17.649.097	21.493.978
9.	Marža operativnih troškova % ( 6/8 )	41,40%	52,91%	75,75%	75,72%	63,75%
10.	Neto dobit	-2.166.149	116	1.073.633	2.213.607	4.462.184
11.	Neto profitna marža % (10/8 )	-7,07%	0,00%	6,37%	12,54%	20,76%
	<b>PROFITABILNOST PREMA KAMATNIM STOPAMA</b>					
1.	Prosječna kamatonosna aktiva-portfolio	127.196.931	91.969.000	82.004.606	88.992.011	94.194.192
2.	Prosječna kamatonosna pasiva-kredit	131.834.848	89.180.000	63.920.568	65.531.928	62.993.836
3.	Prihodi od kamata	30.061.631	20.733.000	15.454.080	16.286.435	17.971.966
4.	Prosječna aktivna kamatna stopa % ( 3/1 )	23,63%	22,54%	18,85%	18,30%	19,08%
5.	Rashodi od kamata	8.921.230	6.049.000	3.242.579	2.529.805	2.449.339
6.	Prosječna pasivna kamatna stopa % (5/2)	6,77%	6,78%	5,07%	3,86%	3,89%

	<b>PROFITABILNOST PREMA ULAGANJIMA</b>					
1.	Prosječna aktiva	172.763.209	130.177.000	106.049.969	109.874.936	111.799.028
2.	Prosječni kapital	40.928.361	40.997.000	42.129.401	44.343.008	48.805.192
3.	Prosječni krediti	131.834.848	89.180.000	63.920.568	65.531.928	62.993.836
4.	Neto dobit	-2.166.149	116	1.073.633	2.213.607	4.462.184
5.	Prihodi od kamata	30.061.631	20.733.000	15.454.080	16.286.435	17.971.966
6.	Rashodi od kamata	8.921.230	6.049.000	3.242.579	2.529.805	2.449.339
7.	Bruto dobit ( 4+6 )	6.755.081	6.049.116	4.316.212	4.743.412	6.911.523
8.	Profitabilnost poslovanja – ROA % ( 4+6 )/1	3,91%	4,65%	4,07%	4,32%	6,18%
9.	Profitabilnost poslovanja – ROA % ( 4/1 )	-1,25%	0,00%	1,01%	2,01%	3,99%
10.	Profitabilnost vlastitog kapitala – ROE % ( 4/2 )	-5,29%	0,00%	2,55%	4,99%	9,14%
11.	Profitabilnost zajmova - ROL% (5/3 )	22,80%	23,25%	24,18%	24,85%	28,53%
12.	Profitabilnost angažovanog kapitala. – ROCE % ( 4+5)/(2+3 )	16,15%	15,93%	15,58%	16,84%	20,07%

Izvor: <http://www.mixmarket.org/>

Pokazatelji profitabilnosti u odnosu prema prihodu pokazuju dobru konstalaciju u svim posmatranim godinama samo kada su u pitanju pokazatelji kamatne marže i marže naknada. Ovo je i razumljivo jer su prihodi od kamata, provizija i naknada daleko veći od istoimenih rashoda. U 2009. godini kada je ostvaren negativan rezultat zbog pada prihoda u odnosu na

2008. godinu za oko 2.166.149 KM, pokazatelj neto profitne marže (redni broj 11. Tabele profitabilnosti ) je naravno negativan i iznosi -7,07. Ovaj pokazatelj znači da jedna KM prihoda donosi 0,07 KM gubitka ili da su troškovi u posmatranom periodu veći od prihoda za 7,07 %. Ostali pokazatelji kao što su kamatna marža (redni broj 3. Tabele 19), marža naknada (redni broj 5. Tabele 19), te marža operativnih troškova (redni broj 7. Tabele 19), imaju sasvim zadovoljavajuće vrijednosti u odnosu na ostale godine poslovanja. Neto prihodi od kamata u odnosu na angažovanu ukupnu imovinu (aktivu) je u približnim odnosima kao u ostalim godinama. Marža naknada je u značajnom porastu u svim godinama poslovanja u odnosu na negativnu 2009.godinu. Marža operativnih troškova pokazuje negativne trendove u svim posmatranim godinama. To se odnose kako na pokazatelje sa rednog broja 7 tako i sa rednog broja 9. Tabele 19. U prvom slučaju operativni troškovi u odnosu na aktivu rastu sa početnih 7,34 % u 2009.godini da bi se povećali gotovo dvostruko u 2013. godini i iznose 12,26 % aktive. Ista situacija je i sa odnosom operativnih troškova i ukupnog prihoda. U 2009.godini njihov procenat u prihodima iznosi 41,14% da bi u 2013.godini iznosili 63,75%. Posmatrajući apsolutne iznose prihoda sa rednog broja 8. (Tabele 19), koji su se smanjivali iz godine u godinu, a opet počele rasti u 2012 i 2013. godini i operativnih troškova sa rednog broja 6. (Tabele 19), koji se uglavnom bitno ne mijenjaju, čak bilježe blagi porast, samo po sebi se daje objašnjenje za negativne pokazatelje marže operativnih troškova. U strukturi ovih troškova prevladavaju troškovi zaposlenika, amortizacije i ostalih troškova, koje bilježe stalni rast iz godine u godinu. Ovakva situacija govori da bi Partner MKF u narednom periodu trebala veću pažnju posvetiti upravljanju i kontroli operativnih troškova.

Pokazatelji kamatnih stopa iz drugog dijela tabele pokazuju pozitivno stanje. Kamatne stope po kojima se vrši plasman sredstava su daleko veće od kamatnih stopa po kojima se pribavlja kapital zahvaljujući povoljnom zaduživanju u velikim inostranim finansijskim institucijama. Pokazatelji sa rednog broja 4. Tabele 19. pokazuju da Fondacija već nekoliko godina unazad sredstva plasira po prosječnoj nominalnoj kamati iznad 19 % (prihodi od kamata sa rednog broja 3. Tabele 19), a da se istovremeno zadužuje po stopama od oko 7% do oko 4 % sa tendencijom daljeg pada pasivnih kamatnih stopa. Nominalne i efektivne kamatne stope za MKO sektor navedene su u tabelama 3 i 4 (Tabela 3; Tabela 4). Ovako velika kamatna marža (ili finansijska margina) je sasvim dovoljna da se pokriju operativni rashodi kao i rezervisanja za kreditne gubitke, te da se ostvari pozitivan finansijski rezultat.

Profitabilnost prema ulaganjima je najvažniji pokazatelj poslovanja privrednog subjekta. Ovaj pokazatelj se obično dijeli u tri zasebne vrste posebnih pokazatelja. Pokazatelji profitabilnosti izražavaju ukupnu snagu zarade preduzeća, odnosno pokazuju ukupni efekat likvidnosti, upravljanja imovinom i dugom, ukazuju na mogućnost ostvarenja profita.

Pokazatelj profitabilnosti ukupnog poslovanja, ili drugim riječima povrat na investirani kapital (Return on Investment) pokazuje koliko se privrednom subjektu vraća sredstva u odnosu ukupno uložena sredstva, a kao mjerilo uloženi sredstva računa se ukupna vrijednost aktive, u kojoj se nalaze kako vlastita tako i tuđa sredstva. Sa stanovišta povjerioca tj. kreditora veoma je bitno da dužnik tj. korisnik kredita ostvaruje zaradu kojom će pokriti cijenu korištenja kapitala (kamatu) bez obzira da li pri tom ostaje višak zarade u korist dužnika. U ovom slučaju radi se o dakle o bruto zaradi koja uključuje i naknade za kamate kao i obaveze za porez na ostvareni finansijski rezultat. Sa stanovišta dužnika bitno je da se ostvari pozitivan rezultat iz kojeg će se moći podmiriti naknade za kamate te ostvariti određeni višak zarade koji mu preostaje za podmirenje obaveza za porez na ostvareni finansijski rezultat kao i dio za raspoređenu/neraspoređenu dobit. S tim u vezi u praksi mogu nastati tri situacije:

- ako je kamatna stopa na korištene kredite veća od stope bruto zarade na ukupno korištena sredstva (aktivu) – korištenje kredita se ne isplati jer je cijena korištenja tuđih izvora veća od bruto zarade a ova razlika se nadoknađuje iz vlastitih izvora,
- ako je kamatna stopa na korištene kredite manja od stope bruto zarade na ukupno korištena sredstva (aktivu) – korištenje kredita se isplati jer je cijena korištenja tuđih izvora manja od bruto zarade a ova razlika ide u korist povećanja vlastitih izvora,
- ako je kamatna stopa na korištene kredite jednaka stopi bruto zarade na ukupno korištena sredstva (aktivu) – tuđi izvori se mogu ali i ne moraju koristiti, sva zarada se raspoređuje na naknade za kamate pa se vlastiti izvori niti povećavaju niti smanjuju.

Pokazatelj ROA (Return on Assets – povrat na aktivu) sa rednog broja 8. Tabele 19. pokazuje povrat sredstva u obliku bruto zarade (finansijski rezultat uvećan za kamate na kredite) u odnosu na ukupno angažovanu imovinu (aktivu). U svim posmatranim godinama ROA



koeficijent je pozitivan što omogućuje povjerioci djelimično ili u potpunosti naplatu kamate na pozajmljena sredstva. U 2009.godini bruto rezultat nije bio dovoljan da pokrije ukupan iznos rashoda od kamata tako da je zbog toga ostvaren negativan rezultat (Tabele 19.). U ostalim posmatranim godinama Fondacija je ostvarila neto pozitivan rezultat nakon što su iz bruto rezultata podmirene kamate na kredite (redni broj 4. Tabele 19. ). ROA pokazatelji sa rednog broja 9. Tabele 19. koji predstavljaju povrat neto dobiti na aktivu nemaju posebno praktično značenje kao što je to slučaj sa pokazateljima sa rednog broja 8. Tabele 19. iz razloga što puni smisao postoji u poređenju neto finansijskog rezultata sa vlastitim kapitalom, mada nije nebitno da privredni subjekt zna da li ostvaruje povrat na ukupno angažovana sredstva kroz neto rezultat.

ROE (Return on Equity – povrat na kapital) pokazatelji su mjerilo prave rentabilnosti privrednog subjekta koji pokazuju da li je u određenom periodu došlo do povećanja vlastitog kapitala, što je jedan od primarnih ciljeva poslovanja uopšte. Vlastiti kapital je centralna ekonomska kategorija i ekonomsko poslovanje i privređivanje ima smisla samo ako se vlastiti kapital povećava u dugom vremenskom periodu. U posmatranim godinama Fondacija samo u 2009.godini bilježi negativan rezultat, što znači da posluje bez povrata na vlastiti kapital. Negativan finansijski rezultat od oko 2,2 miliona KM pokazuje da je Fondacija u toj godini iz svog prethodno akumuliranog kapitala morala da nadoknadi razliku između bruto rezultata ( redni broj 7. Tabele 19.) i obračunatih ( a time i plaćenih ) kamata ( redni broj 6. Tabele 19. ). Ova razlika je identična negativnom rezultatu. Ostale godine poslovanja pokazuju pozitivan povrat na kapital u 2010, 2011 i 2012. godini, da bi se u 2013.godini povrat na kapital povećao na 9,14 %. Ovo praktično znači da se prosječni kapital u 2013.godini zbog pozitivnog rezultata povećao za 9,14 %.

Pored ROA i ROE pokazatelja u praksi određenu ulogu ima i ROCE ( Return on Capital Employed – povrat na ukupno angažovani kapital ) pokazatelj. Smisao ovog pokazatelja da izmjeri povrat na ukupno angažovani kapital, a ne samo vlastiti nego i pozajmljeni. U ovom slučaju govori se o pozicijama pasive i pojam ukupno angažovanog kapitala se ni u kom slučaju ne može poistovjetiti sa ukupnom aktivom kao drugačijem pojavnom obliku ukupnih izvora kapitala (pasive). Angažovani kapital je dakle kamatonosna pasiva, izvori na koje se plaća kamata, a mogu da egzistiraju kao kratkoročni i dugoročni izvori. U slučaju Fondacije radi se isključivo o dugoročnim kreditima sa rednog broja 3. Tabele 19. Obaveze prema

dobavljačima, zaposlenicima i drugim pravnim i fizičkim licima, na koje se ne plaća kamata, ne čine angažovani kapital mjerodavan za pokazatelj ROCE. Ovi pokazatelji u svim posmatranim godinama pokazuju zavidan povrat i daleko su iznad pasivnih kamatnih stopa.

Nakon sprovedene analize i prikazanih podataka može se izvesti generalni zaključak da je profitabilnosti Fondacije na zadovoljavajućem nivou u svim posmatranim godinama izuzev 2009. godine u kojoj se ekonomska kriza itekako odrazila na njeno poslovanje. Analiza rentabilnosti po svim posmatranim segmentima, prema prihodu, prema kamatnim stopama i prema ulaganjima pokazuje uspješno korištenje raspoloživih i tuđih i vlastitih sredstava, uz mogućnost da se postignuti pozitivni rezultati s obzrom na zaista veliki potencijal anagžovanih sredstava može biti još i bolji. Ova činjenica pokazuje da raspoloživi kapital nije glavna determinanta rentabilnog poslovanja te da se pravi faktori rentabilnijeg poslovanja nalaze u ljudskim i ostalim resursima kao i poslovnom okruženju.

#### **6.10 Upravljanje ALM**

Upravljanje aktivom i pasivom, rizicima, kvalitetom procesa rada po zahtjevima određenih standarda te informatičkom sigurnosti podređeno je zasebnom tijelu unutar banke/mikrokreditne organizacije tzv. ALCO odbor, (Asset-Liability Committee)-Odbor kao dio koncepta upravljanja aktivom i pasivom banaka, koji čini zaseban Asset and Liability Management–ALM.

ALM strategija je nastala 80 - tih godina kao reakcija na dinamične promene u okruženju i finansijskim tržištima čiji je cilj optimizacija odnosa pasive i aktive. Banke su morale da pri koncipiranju svojih strategija postignu visok stepen prilagođavanja na dugoročne promene. Ova strategija omogućava menadžmentu banke da, polazeći od bilansne pozicije i procenjenog rizika vodi aktivnu politiku strukturiranja aktive i pasive banke. Cilj ove strategije je da minimizira sve vrste rizika koje proističu iz poslovanja banke/mikrokreditne organizacije. Organizacioni aspekti strategije se uglavnom nalaze u nadležnosti ALCO-a, rukovodećem tijelu sastavljenom od direktora i vodećih menadžera.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> dr Miljana Barjaktarović – Upravljanje rizikom banke – ALM Menadžment, Alfa Univerzitet, Beograd, 2012.g.

### 6.11 Determinante uspješnosti poslovanja

Na profitabilnost bankarskog a time i mikrokreditnog sektora utiču kako makroekonomski tako i mikroekonomski faktori. Makroekonomskim faktorima pripisuje se cjelokupna ekonomija okruženja tj. eksterni faktori, a mikroekonomskim faktorima se pripisuju unutrašnji odnosno interni faktori.

*Makroekonomski faktori* okruženja se na bankarski i mikrokreditni sektor odražavaju kroz nivo ekonomskog rasta ukupne ekonomije. Visok ili pak prisutan nivo ekonomskog rasta povoljno utiče na finansijski sektor iz prostog razloga što povećanje ekonomskih aktivnosti ukupne privrede zahtijeva sve veću količinu novca za finansiranje privrednog rasta. Stanje recesije veoma teško pogađa finansijski sektor što se može vidjeti na pokazateljima Fondacije a i cijele ekonomije u BiH od početka krize s kraja 2008.godine. Ekonomska kriza i recesija uzrokuju u prvom redu smanjenje ekonomskih aktivnosti, što u narednom periodu dovodi do zatvaranja i bankrota mnogih privrednih subjekata, što je u direktnoj vezi sa poslovanjem finansijskih organizacija zbog gubljenja poslovnih klijenata, smanjenja obima poslovanja i smanjenja prihoda. Sa druge strane recesija podrazumijeva i rast kamatnih stopa ( što je slučaj u našem okruženju ) zbog sve većih gubitaka banaka te porasta nerealnih a time i neneplativih kredita. Dakle, najpovoljnije makroekonomsko okruženje za banku je ono koje ima visoke stope ekonomskog rasta, pozitivne realne kamatne stope, valutnu i cjenovnu stabilnost i fiskalnu politiku koja pogoduje rastu privrede.

*Mikroekonomski ili interni faktori* uspješnosti poslovanja mogu se navesti kao slijedeći:<sup>21</sup>

**Kvalitet menadžmenta.** Mjere uspješnosti menadžmenta sagledavaju se kroz njegovu efikasnost i efektivnost.<sup>22</sup> Efikasnost menadžmenta pokazuje kako i u kojim granicama menadžment koristi raspoložive resurse, a efektivnost menadžmenta pokazuje do kog nivoa menadžment ostvaruje svoje zadane ciljeve, tj. ostvaruje predviđene planove. Jedan od osnovnih ciljeva svakog privrednog subjekta je osiguranje stabilnog poslovanja na duži rok, te

---

<sup>21</sup> Mirjana Grubiša: Mikroekonomski i makroekonomski faktori uspješnosti poslovanja banaka, Specijalistički rad, Panevropski fakultet B. Luka, 2008.g.

<sup>22</sup> Vana. Zubanović: Uloga mjera uspješnosti i finansijske analize u analizi studije slučaja, Power point prezentacija, Pomorski fakultet Split. 2012.g.

pored toga obezbjeđenje stalnog rasta i razvoja koji će stvarati zadovoljavajuću profitabilnost. Ove ciljeve Fondacija već dugi niz godina, bolje rečeno od svog osnivanja do danas uspješno ostvaruje.

**Kvalitet aktive.** Ovaj faktor takođe značajno utiče na profitabilnost i sigurnost finansijskih institucija. Kreditni plasmani se sastoje od kredita odobrenih fizičkim i pravnim licima pri čemu finansijska institucija obavezno vrši procjenu kreditne sposobnosti i boniteta tražioca kredita. Ukoliko je ova procjena pogrešna dešavaju se kreditni gubici zbog nemogućnosti naplate plasiranih sredstava i kamate koji se pokrivaju na teret kapitala ili rezervi, što svejedno utiče na njenu profitabilnost. Krediti u formi bruto kreditnog portfolia su dakle najrizičniji dio aktive jer za njih postoji rizik da se neće moći naplatiti nominalna vrijednost zajedno sa pripadajućom kamatom.

U strukturi aktive Fondacije kreditni portfolio u aktivni se kreće u rasponu od oko 70% pa čak do oko 97 % u 2013.godini što se može vidjeti iz prezentovanih podataka u prethodnim tabelama. Kvalitet portfolia posmatran kroz otpis i portfolio u riziku više od 1 i 30 dana pokazuje veliku stabilnost, što na direktan način ukazuje na sigurnost plasmana sredstava, izuzev u godinama ekonomske krize 2009 i 2010 kad je bio znatno visok, ali već sljedećih godina je u konstanti od 1% do 2 % .

U sljedećoj tabeli je prikazan kvalitet kreditnog portfolia.

Tabela 30. Kvalitet kreditnog portfolia

	<b>O P I S</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
1.	Rast portfolia %	- 26 %	- 29 %	- 10 %	9 %	6 %
2.	Rast aktive %	- 14 %	- 24 %	- 18 %	3 %	3 %
4.	Portfolio u riziku > 30 dana	5 %	3 %	2 %	1 %	1%
5.	Otpis	5 %	7%	2,5 %	1%	1,7%

Izvor: <http://www.mixmarket.org/>

**Ekonomija obima.** Ovaj faktor je takođe veoma bitan i uticajan na ukupnu efikasnost poslovanja svih ekonomskih subjekata. Prema opštoj ekonomskoj teoriji veći obim poslovanja smanjuje fiksne troškove po jedinici proizvoda/usluge što pozitivno utiče na rentabilnost poslovanja.

U finansijskom sektoru zbog rasta konkurencije dolazi do pada kamatnih stopa i stopa provizije zbog čega su finansijske institucije prinuđene da povećavaju obim poslovanja i kako bi smanjile troškove po jedinici proizvoda/usluge i time zadržali određeni nivo rentabilnosti. To je ekonomija ušteda na troškovima do kojih dolazi izvođenjem velikog broja istih ili različitih aktivnosti unutar istog subjekta bilo da obim poslovanja povećava uvođenjem novih proizvoda, širenjem mreže poslovnih jedinica ili pak veće tražnje i pojave novih klijenata. Isto tako ekonomija obima se ostvaruje ukoliko finansijska institucija obavlja transakcije sa klijentima u velikim iznosima jer su troškovi velikih transakcija ( veći iznos kredita, veća provizija na te kredite ) relativno niži. Međutim, efekte ekonomije obima u ovom slučaju treba uzeti s rezervom i pažnjom jer je ipak značajnija uloga kvaliteta a ne samo kvantiteta transakcija, što se direktno odražava na pomenuti kvalitet aktive.

U sljedećoj tabeli je prikazana šema za ocjenu ekonomije obima banke/mikrokreditne organizacije.

Tabela 31. Ekonomija obima

Red. br.	Opis	Vrijednost
1.	Ukupno izdati krediti	x
2.	Ukupni troškovi	x
3.	Broj izdatih kredita	x
4.	Broj zaposlenih	x
5.	Trošak po izdatom kreditu ( 2/3)	x
6.	Trošak po iznosu izdatih kredita u KM (2/1)	x
7.	Trošak po zaposleniku (2/4)	x

Pokazatelji ekonomije obima se računaju na način da se prikažu troškovi po izdatim kreditima, troškovi po jednoj KM plasiranih sredstava, te troškovi po zaposleniku. Ukoliko ovi pokazatelji bilježe smanjenje iz godine u godinu može se reći da organizacija po ovom faktoru ostvaruje dobre rezultate sa tendencijom stalnog poboljšanja

**Ekonomija okvira.** Ekonomija okvira podrazumijeva proširenje proizvoda i usluga koje banka nudi svojim klijentima. Diverzifikacija proizvoda i usluga je veoma izražena u savremenom finansijskom okruženju, što se zbog nerazvijenog finansijskog tržišta ne može reći za područje BiH. Uvođenjem novih kreditnih proizvoda i usluga finansijske organizacije su u prilici da još efikasnije smanjuju troškove po jedinici proizvoda/usluge.

Ipak u bankarskom a i mikrokreditnom sektoru BiH postoji sasvim zadovoljavajuća lepeza kreditnih proizvoda i usluga koje se nude korisnicima. Pored toga, banke i mikrokreditne organizacije nude i stručnu tj. konsultantsku pomoć i stalni nadzor kako bi se pomoglo klijentima u svim fazama korištenje sredstava. Takva je situacija i u Partner MKF u kojoj su shodno zacrtanoj misiji interesi klijenata na vrlo visokoj poziciji.

**Neto kamatna marža.** Neto kamatna marža predstavlja razliku između prosječne kamatne stope koju banke/mikrokreditne organizacije naplaćuju na plasirane kredite i prosječne kamatne stope koju banke plaćaju na primljene kredite (kao i depozite). U skladu sa tim, logično je da banke/mikrokreditne organizacije teže da ostvare što veću kamatnu maržu. U ekonomskoj teoriji se kamatna marža naziva još i kamatna margina. Na kamatnu maržu/marginu se dodaju nekamatni prihodi čime se formira kategorija pod imenom operativna bruto dobit iz koje se nadoknađuju operativni rashodi i rezervisanja, nakon čega preostaje bruto dobit prije oporezivanja. Nakon plaćanja poreskih obaveza preostaje neto dobit banke ili mikrokreditne organizacije kao konačno mjerilo njene profitabilnosti.

Detaljniji podaci o kamatnoj marži/margini su navedeni u 19. Tabeli. Razlika između aktivnih i pasivnih kamatnih stopa je izuzetna čime se obezbjeđuje profitabilno poslovanje Fondacije.

**Troškovi poslovanja banke.** Pored sticanja prihoda troškovi poslovanja svakog privrednog subjekta su drugi najvažniji faktor profitabilnosti poslovanja. Struktura troškova takođe ima veliki uticaj na poslovni rezultat. U bankarskom sektoru troškovi se svrstavaju uglavnom u dvije grupe i to finansijske i operativne rashode. Finansijski rashodi su direktno vezani za

pozajmljivanje sredstava ( kamate, naknade i provizije na pozajmljena sredstva ), dok su operativni rashodi rezultat obavljanja kreditnih operacija. U operativne rashode se ubrajaju troškovi zaposlenika, materijalni i nematerijalni troškovi, troškovi usluga trećih lica te troškovi amortizacije.

Pored ove dvije grupe za bankarski sektor su veoma bitni troškovi rezervisanja za kreditne gubitke. Oni se, za razliku od realnog sektora, zbog zakonskih propisa ne mogu izbjeći i nastaju kao rezultat kašnjenja klijenata prilikom vraćanja kredita. Vezani su za rizik od nemogućnosti naplate plasiranih sredstava što uzrokuje pojavu kreditnih gubitaka. Takvi rashodi mogu, ali ne moraju da nastanu, pa se iz opreznosti s njima računa kao sa vjerovatnim rashodima. Ti rashodi koji u pogledu iznosa još nisu identifikovani treba da budu obuhvaćeni u bilansu uspjeha kao i svaki drugi trošak poslovanja, a u bilansu stanja u okviru pozicije - Rezervisanja. Rezervisanja za kreditne gubitke su ustvari ispravka vrijednosti kredita i nastaju terećenjem troškova poslovanja i odobravanjem računa ispravke vrijednosti tj. uvođenjem rezervisanja. Eventualnim otpisom kredita, tj. njegovom preknjižavanjem u vanbilansnu evidenciju banka ne trpi nove, dodatne troškove. To i jeste smisao rezervisanja da buduće kreditne gubitke dodjeli periodu u kome su nastali, a nastali su u periodu kašnjenja u otplati. Ukoliko klijenti i pored kašnjenja i uvedenih rezervisanja za pojedine kredite, prije otpisa kredita izvrše sve zaostale obaveze po osnovu glavnice i kamata, u skladu sa izvršenim uplatama vrši se postepeno terećenje/raspuštenje rezervisanja u korist prihoda. Na ovaj način se vrši neutralizacija prethodno terećenih troškova rezervisanja. Tek nakon raspuštanja ukupnog iznosa rezervisanja, stvaranjem prihoda od tih raspuštanja, te ponovnim tretiranjem kredita kao dobre aktive, tada banka ostvaruje prihode od kamata kao realne prihode, jer prihodi od raspuštanja rezervisanja nisu realni prihodi, sve dok postoje uvedena rezervisanja za neki pojedinačni kredit. Dakle, za kredite u kašnjenju sve uplate se pripisuju smanjenju glavnice uz priznavanje prihoda od raspuštanje rezervisanja, a prihodi od kamata se priznaju tj. naplaćuju tek nakon što se oprihoduju sva prethodno zaračunata rezervisanja po tom kreditu. Kamata koja se na kredite u kašnjenju vodi u vanbilansnoj evidenciji naziva se *suspendovana kamata* jer ne prouzvodi prihode u momentu njenog obračuna, emitovanjem kamatnog lista kao obaveze klijena za plaćanje kamate za protekli period. Krediti u kašnjenju se nazivaju *non-performing* krediti, tj. krediti koji ne proizvode prihode. Ovakvo opredjeljenje proizlazi iz međunarodnih računovodstvenih standarda po kojima se svi prihodi ( pa i prihodi od kamata ) priznaju tek onda kada je sigurno da će ekonomske koristi priticati u pravno lice.

Uvođenjem posebnih rezervisanja za pojedine kredite banka time priznaje da nije siguran priliv ekonomskih koristi ( vraćanje plasiranog novca ) po tom kreditu, te prema MRS 18 – Prihodi nema osnova za priznavanje realnog prihoda, prihoda od kamata nego prihoda od raspuštanja rezervisanja.

S tim u vezi MKF-ima je uvedena obavezna klasifikacija kreditnog portfolija u slijedeće grupe:

Tabela 32. Klasifikacija rezervisanja za banke i mikrokreditne organizacije

M K O		B A N K E	
STOPE REZERVISANJA	DANI KAŠNJENJA	STOPE REZERVISANJA	KATEGORIJA
0%	0	2%	<b>A – Dobra aktiva,</b> obuhvata potraživanja od dužnika kod kojih se ne očekuju problemi u naplati potraživanja
2%	1 – 15	5 – 15%	<b>B – Aktiva s</b> posebnom napomenom, obuhvata potraživanja od dužnika čiji sutokovi gotovine ocijenjeni kao zadovoljavajući ali njegovo finansijsko stanje nije zadovoljavajuće zbog problema u poslovanju.
15%	16 – 30		
50%	31 – 60		
80%	61 – 90		
100%	91 – 180	16 – 40%	<b>C – Podstandardna</b> aktiva, obuhvata



			potraživanja od dužnika čiji gotovinski tokovi nisu zadovoljavajući sa aspekta izmirenja obaveza.	
<b>otpis</b>	preko 180	<b>41 – 60%</b>	<b>D</b> – Sumnjiva aktiva obuhvata potraživanja od dužnika koji posluje sa gubitkom ili se može predvidjeti da će poslovati sa gubitkom.	
		preko 270	<b>100%</b>	<b>E</b> – Gubitak (otpis) obuhvata potraživanja od dužnika za koja se smatra da neće biti naplaćena.

Dakle, svako kašnjenje u otplati kredita veće od 30 dana ima za posledicu reklasifikaciju tog plasmana iz A u slijedeću B grupu koja označava određenu neizvjesnost u pogledu priticanja ekonomskih koristi kao i vanbilansni obračun suspendovane a ne nikako realne kamate. Isto se dešava kod značajnijeg kašnjenja u otplati prema prikazanoj tabeli. Prelazak kredita dakle iz jedne u drugu klasifikacionu grupu proizvodi dodatne troškove rezervisanja prema navedenim procentima. Za kredite koji su klasifikovani u A kategoriju ne uvode se pojedinačna rezervisanja za svaki kredit posebno. Plasmani u A grupi pokriveni su opštim rezervisanjima od 2 % koja se otvaraju na početku svake poslovne godine. Tek prelaskom kredita iz A u neku od slijedećih grupa uvode se posebna rezervisanja za svaki kredit, dodatno se terete troškovi poslovanja i banka tj. MKF prestaje sa obračunom kamata na te kredite. Tek kada zbir naknadnih uplata nadmaši iznos uvedenih rezervisanja, banka naplaćuje

suspendovanu kamatu iz vanbilansne evidencije, te nakon toga kredit se ponovo klasificira u A kategoriju. U slučaju otpisa kredita, tj. njegovim prelaskom u E kategoriju banka ne trpi dodatne troškove otpisa, nego se neotplaćeni dio kredita zatvara na teret njegovih rezervisanja.

Ovakav sistem klasifikacije kreditnog portfolija ima za cilj realno iskazivanje finansijskog rezultata a time i manje izdvajanje sredstava za poreske obaveze. Vjerovatno je da ni u jednom drugom području nije u tolikoj mjeri prisutno razmimoilaženje između stavova ekonomista i stavova državnih fiskalnih organa kao na području rezervisanja. Stav ekonomista je da rashod treba da tereti prihod u periodu u kome je izazvan i to u cilju utvrđivanja što tačnijeg rezultata. Što više ima takvih prijetećih rashoda u toku godine to je manja osnovica za oporezivanje, što je krajnji cilj onih koji zagovaraju ovaj pristup. Privrednici a i ekonomisti žele da se iskazuje što realniji finansijski rezultat koji će kao takav biti osnovica za plaćanje dobiti. Porezni organi su mnogo oprezniji prema ovom stajalištu. Oni ne vole ovakvo preturanje finansijskog rezultata iz period u period radi korištenja poreskih pogodnosti. Stoga poreski organi insistiraju da se uvedena rezervisanja transformišu u obavezu koja je može nepoznata u pogledu iznosa ali koja pravno postoji i da je ekonomski zasnovana (dakle da nije fiktivna). Na ovaj način je njima lakše kontrolisati poreske obveznike. Kada se radi i otpisu potraživanja tada nema stvorene i knjižene obaveze. Firma po tom osnovu nikom ništa ne duguje. Ipak, rezervisanja po osnovu optisa potraživanja su uvedena u poreski sistem razvijenih zemalja, što smo i mi prihvatili prihvatujući njihove međunarodne računovodstvene standarde. Ali u ovoj vrsti rezervisanja postoje određena pravila. Rezervisanja su pasivne pozicije i one u suštini predstavljaju obaveze. Razlikuju se od ostalih obaveza zato što obaveze predstavljaju potpuno izvjesne pozicije u pogledu iznosa i povjerioca, osnova duga i roka plaćanja, dok su rezervisanja u svim nabrojanim elementima neizvjesne obaveze. Neizvjesnost proizlazi iz toga što ona obuhvataju rashode tekućeg perioda koje još nije moguće tačno mjeriti. Rezervisanja se troše, tj. kortiste za otpisivanje pojedinih kredita terećenjem dugovne strane konta rezervisanja uz isknjižavanje kredita sa njegove potražne strane. Rezervisanje se takođe i raspuštaju kada prestanu razlozi za njihovo postojanje terećenjem dugovne strane konta u korist prihoda od raspuštenih rezervisanja. Na ovaj način su zadovoljeni zahtjevi poreskih organa kada je u pitanju transformacija rezervisanja ili u konkretne obaveze ili u oporezive prihode.

Kako vidimo rezervisanja za kreditne gubitke i te kako utječu na finansijski rezultat kako banaka tako i MKO. U Tabeli 22. na red. br. 9. i 10. navedeni su podaci o kreditnim gubicima i naknadno naplaćenim otpisanim kreditima bez kamata. Ovi naplaćeni iznosi smatraju se ostalim prihodima i nemaju nikakvu naknadnu vezu sa kreditnim plasmanima. Ova sredstva se nakon prispjeća na transakcijski račun pretvaraju u kreditni portfolio novim plasmanima. Nepredvidivost uvođenja rezervisanja umnogome otežava projekciju budućih finansijskih rezultata a zbog velikog uticaja na konačan rezultat poslovanja ne mogu se zanemariti, uostalom kao i naplata otpisanih potraživanja. Iskustvena metoda je jedini način da se ove stavke što preciznije planiraju.

Pored troškova rezervisanja struktura troškova u bankarskom sektoru je po mnogo čemu specifična u odnosu na realni sektor. U industrijskim privrednim subjektima postoje troškovi repromaterijala ( sirovine, robe, energija, rezervi dijelovi i drugi materijalni troškovi ) koji se bez dvojbe mogu svrstati u varijabilne troškove kao i oni troškovi koji se bez dvojbe mogu svrstati u fiksne troškove. Iako ni u industrijskim privrednim subjektima nije baš jednostavno razdvojiti fiksne od varijabilnih troškova zbog značajog prisustva relativnofiksni troškova koji u sebi sadrže i fiksnu i varijabilnu komponentu, ipak postoje statističke ili iskustvene metode za njihovo razdvajanje. Razdvajanje troškova na čisto fiksne i čisto varijabilne je preduslov korištenje *Direct costinga*, metoda obračuna finansijskog rezultata na bazi varijabilnih troškova. Ovaj jednostavan alat je veoma pogodan za projekciju finansijskog rezultata, utvrđivanja praga rentabilnosti poslovanja, mijenjajući pri tom sve bitne elemente za utvrđivanje prihoda i rashoda kao npr. ulazne i izlazne cijene, iskorištenje kapaciteta, obim prodaje, normative, troškovi rada, amortizacije itd. Suština ovog metoda je u tome što su pri određenom stepenu poslovanja, iskorištenje kapaciteta, prodaje, ostavrenih prihoda, fiksni troškovi nepromjenjivi u kratkom vremenskom priodu, povećanje ili smanjenje troškova se dešava na varijabilnim troškovima shodno promjeni obim poslovanja. Korištenjem ovog metoda menadžmentu se pruža cijeli niz mogućnosti simulacije finansijskog rezultata promjenom pojedinih elemenata finansijskog rezultata, a time i mogućnost još efikasnijeg upravljanja, rukovođenja i poslovanja.

Bankarski sektor ne poznaje čisto varijabilne troškove kao što su troškovi sirovina i repromaterijala ili energije. Za troškove bankarskog sektora moglo bi se reći da su po svojoj prirodi uglavnom fiksni troškovi. Cijena kapitala kao ulazne komponente, što je pandan,

podudarna kategorija repromaterijalu industrijskih subjekata, čini se da je sa stanovišta troškova fiksna jer ne zavisi od obima poslovanja i plasmana tih sredstava. Ipak troškove kamata na pozajmljena sredstva u bankarskom sektoru ispravno je posmatrati kao varijabilni trošak. Tačno je da se kamata plaća bez obzira da li su ta sredstva uopšte kamatonosno plasirana, ali i u industrijskim subjektima nerijetko se nabavlja repromaterijal a da se ne koristi istog momenta nego drži jedan vremenski period na zalihama. Isto je i sa nabavljenim novcem u bankarstvu. Navčana sredstva se svrstavaju u obrtna sredstva i korištenje, odnosno trošenje obrtnih sredstava može biti veće ili manje, ali to nikako ne znači da ono stvara isključivo varijabilne troškove. Treba razlikovati korištenje novca u bankarstvu od trošenja repromaterijala i industriji. Anagžovani novac u bankarstvu se ne uključuju u cijenu proizvoda/usluge za razliku od angažovanog repromaterijala u industrijskim proizvodima. Naplaćeni prodani industrijski proizvodi ( bez poreskih obaveza ) idu u korist prihoda, dok naplaćena rata kredita će oprihodovati samo zaračunatu kamatu. Plasirana glavnica se ne knjiži kao trošak poslovanja, pa tako ni njen povrat nema uticaja na prihode banke. Zbog svega rečenog može se zaključiti da veće ili manje pozajmljivanje sredstava u bankarstvu prouzrokuje veće ili manje troškove kamata koje u potpunosti imaju varijabilni karakter.

Ostali troškovi bankarskog sektora kao što su materijalni troškovi, energija, usluge, troškovi zaposlenih, amortizacija ( znači operativni troškovi ) mogu biti podvrgnuti odvajanju fiksne od varijabilne komponente, izuzev troškova amortizacije koja je po svojoj prirodi potpuno fiksni trošak.

Finansijski troškovi za kamate i ostala davanja za pozajmljeni kapital bilježe značajan pad i sa sigurnošću se može reći da je degresije ovih veličina osnovni uzrok pozitivnog finansijskog rezultata i pored takođe značajnog pada prihoda. Operativni troškovi međutim i pored drastičnog pada prihoda uopšte ne bilježe velika kolebanja u posmatranim godinama. Posmatrani u apsolutnim iznosima, sa blagim izuzecima može se reći da imaju gotovo fiksni karakter i da gotovo ne zavise od stepena poslovnih aktivnosti.

## 6.12 Poslovnice

Poznata je činjenica da se pomoću većeg broja poslovnica lakše upravlja sa ukupnim poslovnim aktivnostima privrednog subjekta, prihodima, rashodima, funkcionalnim aktivnostima, sa proizvodnim i uslužnim procesima. U bankarskom/mikrokreditnom sektoru je ova praksa mnogo izraženija nego u mnogim drugim ekonomskim djelatnostima. Zbog sve veće tržišne konkurencije banke a time i mikrokreditne organizacije su prisiljene da otvaraju sve više poslovnih jedinica i time šire mrežu poslovnica, kako bi klijentu bila na pragu. Pomoću ovakve organizacione strukture banke/ mikrokreditne organizacije ne samo da imaju više mogućnosti za sticanjem dodatnih prihoda preko tih organizacionih jedinica, nego na taj način minimiziraju troškove svoga poslovanja. Uvođenje novih poslovnica dovodi međutim do povećanja fiksnih troškova zbog angažovanja dodatnog radnog prostora, nove opreme pogotovo iz sfere IT tehnologija, te zbog angažovanja kvalifikovanog osoblja koje može maksimalno koristiti mogućnosti novih tehnologija. Zahvaljujući ovakvoj mreži poslovanja, menadžment dobiva kvalitetne informacije za upravljenje poslovnim procesima, kontroliše poslovanje pojedinih centara, pravovremeno donosi odluke o povećanju ili ograničenju bilo kojih aktivnosti koje utiču na ostvarivanje planiranih ciljeva i veličinu profita.

Menadžment Partner MKF je od samog osnivanja 1997.godine shodno misiji i ciljevima poslovanja konstantno povećavao broj poslovnica(terenskih ureda), kreditnih službenika, zaposlenika, što je nesumnjivo rezultiralo impozantnim finansijskim rezultatima u pogledu porasta prihoda, dobiti, kreditnog portfolia i imovine. Od svega dva ureda/poslovnice u 1997.godini Partner MKF doseže svoj maksimum 2009.godini kada je imala 59 poslovnica. Zanimljivo je da u toj evidentno kriznoj godini, otvara 10 novih poslovnica i pored velikog pada poslovnih aktivnosti. Pozitivan rezultat iz 2008. Godine od oko 9 miliona KM pada u 2009.godini na gubitak od oko 2 miliona KM. Detaljniji podaci o ovim i drugim institucionalnim pokazateljima navedeni su u prethodnim tabelama. Ipak treba reći da je cijelo BiH društvo takoreći nespremno i sa navjericom posmatralo i dočekalo dolazeću prisutnu krizu u okruženju koja je i sada prisutna. U narednim godinama Partner MKF zatvara nekoliko profitnih centara tako da njihov broj u 2013.godini iznosi 55.

### **6.13 Tržišni položaj banke/mikrokreditne organizacije**

Tržišni položaj banke/mikrokreditne organizacije je važan ne samo zbog ocjene boniteta nego i zbog kontinuiteta njenog poslovanja uopšte. Tržišni položaj se ogleda u njenom odnosu sa finansijskim institucijama koje raspoložu viškovima novca i koje ga pozajmljuju, u odnosu sa ostalim poslovnim bankama iz okruženja kao tražiocima kapitala te odnosa banke naspram regulatornog tijela, centralne banke i/ili neke druge institucije.

U prethodnim izlaganjima predstavljena je Partner MKF u odnosu na neke najznačajnije MKO iz okruženja, te u tabelarnim podacima i opisnim karakteristikama je predstavljen njen položaj u odnosu na pomenute institucije koje su od značaja za njen tržišni položaj.

### **6.14 Ulaganja u opremu**

Ulaganja u opremu, sredstva, u napredne tehnologije informacione slično je sposobnost banke/mikrokreditne organizacije da blagovremeno i u potpunosti obavi sve predviđene poslove kako vlastitih tako i potreba njenih klijenata. Izvršavanjem ovih poslova se postiže tzv. dnevna ažurnost. Veliki napredak na polju informatike omogućio je prilagođavanje bankarskih poslova njihovim klijentima, kao i adekvatno praćenje i analiziranje njihovih poslovnih rezultata.

### **6.15 Integrisanost osnovnih funkcija banke/mikrokreditne organizacije**

Povezanost osnovnih funkcija banke/mikrokreditne organizacije tj. njena integrisanost je veoma bitan faktor uspešnog poslovanja. Regulisanje odnosa između osnovnih poslovnih funkcija, pitanja hijerarhije, koordinacije, subordinacije, realizacije su u nadležnosti menadžmenta. Banke/mikrokreditne organizacije su pravna lica od posebnog značaja za društvo te je stoga njihov rad pod posebnim državnim nadzorom. Otuda i njihova zakonska obaveza za uspostavljenjem određenih poslovnih funkcija i kontrolnih internih mehanizama kako bi se na najbolji mogući način zaštitili interesi organizacije i njihovih klijenata.

Kroz kvantitativne elemente boniteta Partner MKF-je, koji se zasnivaju isključivo na brojčanim podacima prikazani su njegov finansijski položaj i zaradivačka sposobnost korištenjem finansijskih pokazatelja iz bilansa stanja i bilans uspjeha za proteklih nekoliko godina unazad.

Kvalitativna analiza boniteta se uglavnom zasniva na opisnim pokazateljima mada su joj itekako prikladni i brožani elementi. Globalna analiza boniteta Partner MKF jasno pokazuje jedno snažnu, dobro organizovanu i respektabilnu mikrokreditnu organizaciju koja je uspjela da ostvari prestiž i afirmaciju na području cijele BiH. Analiza finansijske situacije pokazuje snagu i samoodrživost poslovanja i u vrijeme velike ekonomske krize koja je i danas prisutna u BiH. Od finansijski negativne 2009. godine do danas Fondacija bilježi sve bolje rezultate što stvara pretpostavke za njenu uspješnu transformaciju u profitabilnu organizaciju, a najprimjereniji oblik joj je mikrokreditno društvo.

## **7. TRANSFORMACIJA IZ NEPROFITNOG U PROFITNI OBLIK ORGANIZOVANJA**

Transformacija iz neprofitnog oblika u profitni oblik je omogućena, postoji zakonska osnova za transformaciju mikrokreditnih organizacija iz neprofitnog oblika organizovanja u profitni oblik organizovanja, tj u mikrokreditno društvo ili banku, osnivanjem novog pravnog subjekta u prvom redu mikrokreditnog društva.

Proces osnivanja novog oblika organizovanja bio bi veoma složen i odvijao bi se u nekoliko faza:

- faza donošenja odluka i strategija koja podrazumijeva definisanje sjedećeg
- ime profitnog oblika organizacije i glavni ured
- preliminarno imenovanje upravnog i nadzornog odbora
- definisanje misije, vizije i strateških ciljeva
- faza uspostavljanja organizacione strukture
- integracija informacionog sistema i baze podataka
- korištenje administrativnih i poslovnih resursa, objekata, opreme i slično.

Formiranje novog mikrokreditnog društva se postavlja kao nužnost, a slijedeći oblik transformacije kao prirodan i adekvatan nastavak poslovanja je u komercijalnu banku.

Tržišni potencijal i finansijski pokazatelji predstavljaju značajan potencijal za osnivanje profitnog oblika organizovanja mikrokreditnih organizacija kao odgovor na trenutnu finansijsku krizu i više nego očit pad kreditnog portfolia kako u bankarskom tako i u mikrokreditnom sektoru. Iz kratkog predavljanja mikrokreditnih organizacija se vidi da one imaju zavidan tržišni položaj, da su stabilne i samoodržive organizacije i da je ulazak u profitni oblik organizovanja šansa za dalji rast i opstanak na finansijskom tržištu.

Nadležne institucije i u FBiH i u RS imaju ozbiljnih primjedbi na rad ovog sektora u cjelini, što se ipak ne može reći za svaku mikrokreditnu organizaciju pojedinačno. Ovome treba dodati sigurno i uticaj bankarskog lobija kojem nije u interesu jačanje ovog sektora, pogotovo u novi oblik transformacijom.



Na osnovu naprijed navedenog se može zaključiti da proces transformacije mikrokreditnog sektora u BiH ide veoma sporo, za šta najverći dio odgovornosti pripada regulatoru ovog sektora, sa tendencijom nastanka zasebnih MKK koje će poniknuti iz postojećih MKF.

Transformacija iz neprofitnog u profitni oblik organizovanja će sigurno još potrajati dok regulatorni organ ne odobri ovaj proces i izda dozvolu za rad ili ne promjeni uslove transformacije. Po postojećoj zakonskoj regulativi, obavezno je postojanje dvije mikrokreditne organizacije (i profitne i neprofitne) koje će poslovati istovremeno, stoga treba posmatrati ova dva formalno zasebna subjekta u konsolidovanom smislu. U daljem tekstu je navedeno organizovanje nove profitne organizacije mikrokreditnog društva, analiziran sa nekoliko aspekata tog novog oblika organizovanja.

### **7.1 Promjene i koncept poslovanja**

Novu profitnu organizaciju, mikrokreditno društvo nakon dobivanja dozvole za rad očekuje već u narednom kratkoročnom (do dvije godine) i dugoročnom (do pet godina) periodu vidljive promjene u poslovanju novoformiranog mikrokreditnog društva. Rezultat ovih promjena može se sagledati kroz tri bitna segmenta.

Kao prvo, novi organizacioni oblik omogućuje **intenzivnije** (veći iznosi odobrenih kredita u masi sa postojećim poslovnim partnerima ) i **ekstenzivnije** (pridobivanje novih poslovnih partnera) poslovanje što će za krajnji rezultat imati nesumnjivo povećanje prihoda a time i finansijskog rezultata. I pored pada mikrokreditnih aktivnosti u cijeloj BiH u posljednjih nekoliko godina, u narednom periodu se mora računati sa povećanom tražnjom za finansijskim sredstvima malih klijenata koji se zbog limitiranih mogućnosti mikrokreditnih fondacija, sve više okreću prema komercijalnim bankama. Odobravanje pojedinačnih kredita u iznosu do 50 hiljada KM otvara mogućnost uvođenja novih kreditnih proizvoda i prisustvo na tržištu na kojima mikrokreditne fondacije nisu bile prisutne. Ovakva realnost će u narednom periodu uticati na promjenu strukture klijenata tako da će se postepeno ostvarivati zaokret prema zakonski registrovanim poslovima, koji imaju odgovarajuće finansijske izvještaje te će se moći kontrolisati i lakše sagledati kapacitet i efikasnost njihovog poslovanja. Osim toga neće se zanemariti i veliki broj postojećih klijenata koji su lojalni mikrokreditnim organizacijama, nudeći im veće iznose kredita i drugih proizvoda i usluga.

Druga vrsta promjena će se dogoditi u organizacionoj strukturi koja će morati da se postepeno prilagođava novim uslovima poslovanja. Procesno orjentisana organizaciona struktura, kao pogled u budućnost i dalje će biti okosnica sistema upravljanja, koja će se prilagođavati novim tržišnim uslovima i zahtjevima ispunjavanja predviđenih ciljeva, obezbjeđenja kontinuiteta poslovanja, uticaja konkurencije, zahtjeva novih klijenata, povećanog opšteg rizika itd. Buduće profitne organizacije (mikrokreditna društva) će morati uspostaviti jedinstven sofisticiran sistem upravljanja poslovnim procesima, imovinom i obavezama, kako bi se izbjegle opasnosti od loših poslovnih odluka, iskoristile šanse koje nudi poslovno okruženje, s ciljem stabilnog razvoja i zaštite svih zainteresiranih strana: ulagača, klijenata, zaposlenika, menadžmenta, društvene zajednice. Uspostavljanje ovog sistema znači implementaciju ALM strategije kao trajni proces praćenja poslovnih tokova, prilagođavanja strategija radi postizanja finansijskih ciljeva, uzimajući u obzir rizik i ostala ograničenja ostvarivanja postavljenih ciljeva. Takođe, mikrokreditna društva će i dalje sprovoditi dobru poslovnu praksu a to je nužnost ulaganja u adekvatnu obučenosť zaposlenika, istovremeno unapređivati postojeći sistem internog izvještavanja, kontrole, jasne hijerarhijske nadležnosti i odgovornosti organizacionih jedinica za svaki aspekt praćenja i upravljanja poslovnim procesima i implementaciji ALM strategije.

I treće gdje će se desiti najveće promjene, novoformirano mikrokreditno društvo će zabilježiti na području redefinisanja poslovnih ciljeva, vizije i misije društva. Redefinisanje ovih kategorija će se pojaviti kao nužnost zbog međusobne uslovljenosti i povratne sprege koja je prisutna između njih i svih ostalih poslovnih elemenata unutar ovog jedinstvenog kompleksnog poslovnog mikrosistema. Ove promjene će se desiti u srednjoročnom periodu i nije za očekivati da se jedna uspješna poslovna politika sa stalno isticanim poslovnim ciljevima, humanom misijom i poslovnom orjentacijom, u kratkom vremenskom periodu zamijeni sa novom poslovnom filozofijom tržišnog, profitabilnog poslovanja. Ne treba zanemariti ni mogućnosť promjene početne vlasničke strukture ulaskom novih dioničara u mikrokreditno društvo, bilo pravnih bilo fizičkih lica, kao i statusnih promjena sa drugim pravnim licima, spajanjem – pripajanjem ili kupovinom drugih pravnih lica (akvizicija). Ulaskom novih dioničara i značajnijom promjenom vlasničke strukture sasvim je izvjesna mogućnosť redefinisanja ciljeva i misije te ukupne poslovne politike novog profitnog društva.

Dakle, promjene koje će da slijede nakon uspostavljanja mikrokreditnog društva odraziće se na sve segmente poslovanja profitne organizacije, sve poslovne funkcije i organizacione jedinice jer tri pomenuta područja značajnih promjena treba smatrati kao kompleksan uticaj na poslovne tokove društva, zbog međuzavisnosti koje postoje među ekonomskim pojavama i procesima u ekonomskoj stvarnosti.

U tom kontekstu biće potrebno definisati strateško planiranje koje će se implementirati kroz strateški menadžment koji predstavlja savremeni stil upravljanja organizacijom, koji polazi od nove poslovne filozofije u upravljanju finansijskim i ostalim faktorima. Strateško planiranje odnosno strateški menadžment uključuju u sebe kako dugoročne i kratkoročne ciljeve, tako sredstva i instrumente osnovne strategije razvoja ili restrukturiranja na svim segmentima poslovanja što zahtijeva:

- definisanje misije i vizije
- planiranje tržišnog učešća
- analiziranje konkurencije
- planiranje mikrokreditnih proizvoda i usluga
- utvrđivanje cijena proizvoda i usluga
- definisanje strategijskog i taktičkog plana
- planiranje svih vrsta resursa ( novčanih, materijalnih, ljudskih ) u toku strategijskog i taktičkog planiranja.

Jasna, odgovorna, transparentna i tržišno orjentisana organizacija koja posluje u konkurentskom i otvorenom tržištu, koja posjeduje značajnu poslovnu reputaciju, trebaće da izvrši niz značajnih promjena kako bi i dalje bila u poziciji da i dalje uspješno nudi kvalitetnu uslugu svojim klijentima uz apsolutnu sigurnost svih interesa. U uslovima velike deregulacije i pojačane tržišne konkurencije veličina imovine i kapitala ne mora biti osnovno mjerilo uspješnosti. Ove ekonomske kategorije koje se mogu direktno prepoznati iz finansijskih izvještaja finansijskih organizacija sve se više zamjenjuju drugim kriterijima koji svoju valorizaciju dobivaju na tržištu a to je upravo tržišna vrijednost. Bilansni, statički metod procjenjivanja vrijednosti, sve više ustupa mjesto dimaničkom, tržišnom metodu po kojem se prepoznaju oni subjekti koji bolje razumiju potrebe korisnika usluga bankarskog sektora, koji pokazuju veću inicijativu u uvođenju novih proizvoda, nove tehnologije i organizacije. Na taj

način se nude bolje, jeftinije, kvalitetnije i brže usluge za klijente u odnosu na konkurentske institucije.

Strateško planiranje predstavlja razradu i operacionalizaciju vizije mikrokreditnog društva na period do 5 godina. Sadržaj strateškog plana sastoji se u izboru konkretnih metoda pomoću kojih će se ostvariti zacrtana vizija. Sigurno je da MKD u narednom periodu namjerava načiniti značajne kvantitativne i kvalitativne iskorake u poslovanju, tada strateško planiranje dolazi do punog izražaja. Ostvarivanje dugoročnih strateških planova treba da se sprovedi kroz kratkoročne planove i programe koji povezuju sadašnje i planirano, strateško stanje. Iskustvo i znanje stečeno dugogodišnjim poslovanjem u ovoj branši će svakako doprinijeti u realizaciji tih planova.

Strateški ciljevi mikrokreditnog društva predstavljaju njegovu osnovnu poslovnu orijentaciju u ostvarivanju vizije mikrokreditnog društva. Dugoročni ciljevi mikrokreditnog društva mogu da se svedu na nekoliko najvažnijih tačaka kao što su:

- ostvarivanje optimalne stope ekonomskog rasta
- ostvarivanje politike maksimalnog korištenja svih raspoloživih resursa
- ostvarivanje stabilnosti cijena kreditnih proizvoda i usluga
- sprovođenje određenih strukturnih i organizacionih promjena
- unapređenje metoda upravljanja kvalitetom.

Kratkoročni ciljevi mikrokreditnog društva treba da se bave čisto korektivnim mjerama kratkoročne politike, kojom treba, da se u okviru strateškog planiranja, operativnim poslovima, rješavaju određene disproporcije nastale u procesu ostvarivanja dugoročnih ciljeva. Ovde se radi, istovremeno, o korektivnoj politici koja ne traži dublje zahvate u otklanjanju uočenih poremećaja. Time kratkoročna politika treba da otklanja manje i prolazne disproporcije i odstupanja od planiranih veličina. Ciljevi kratkoročno vođene politike obično se postavljaju u toku jedne godine u kojoj se nastoje i ostvariti, tako da je svaka godina u okviru dugoročno planirane politike u stvari obilježena specifičnim ciljevima kratkoročne politike. Ciljevi kratkoročne politike, dakle, moraju se poklapati s ciljevima postavljene dugoročne politike, i ulaze u sastav dugoročnog ekonomskog ciklusa u kojem se ostvaruju dugoročni ciljevi strateškog planiranja. To je ukratko rečeno taktička konkretizacija strateške

orijentacije dugoročnih ciljeva. Na ovom taktičkom polju će se u potpunosti da afirmišu i dokažu prednosti i dostignuti stepen procesne organizacije, konkretna primjena procedura upravljanja procesima, primjena metoda upravljanja kvlitetom i metoda strateškog marketinga.

U najkraćim crtama rečeno novoformirano mikrokreditno društvo će morati da svoje buduće poslovanje prilagodi mnogim navedenim zahtjevima.

## **7.2 Strateški ciljevi, misija i vizija mikrokreditnog društva**

U dosadašnjim dokumentima nisu decidno definisani vizija i ciljevi novoformiranog mikrokreditnog društva te se u ovom radu može govoriti samo o nezvaničnim ličnim stavovima te stoga termin misija, vizija i strateški ciljevi je lični izbor a njegov sadržaj ne odražavava zvanični stav niti jedne mikrokreditne organizacije, analizirane u ovom radu.

Obzirom na dosad postignute poslovne rezultate, tržišni položaj koje mikrokreditne organizacije imaju, smještaju ove organizacije kao važan faktor djelovanja na finansijskom tržištu u FBiH, obim angažovanih svih oblika resursa, od novčanih, materijalnih, ljudskih, nematerijalnih u izrazu imidža Fondacije, po mnogobrojnim domaćim i inostranim priznanjima za nesumljiv kvalitet u radu i poslovanju, vizija mikrokreditnog društva ne može biti manje ambiciozna nego od onoga šta je do sada postignuto. Stoga se s pravom može reći da je vizija novog mikrokreditnog društva *„da bude vodeća mikrokreditna organizacija na finansijsko tržištu u FbiH“*, koja će i dalje pružanjem širokog spektra mikrofinansijskih usluga građanima svih socijalnih grupa i primanja, mikro i malim privrednim subjektima, stanovništvu nerazvijenih i ruralnih područja, da poboljša životni standard svojih klijenata i doprinese ekonomskom i socijalnom razvoju BiH. Ovakva smiona vizija je zaista i realna i zasniva se na sljedećim činjenicama.

Prema izvještaju Agencija za bankarstvo Federacije BiH za 2013.godinu mikrokreditne fondacije (posebno analizirane u ovom radu Mikrofin, EKI i Partner MKF) u posmatranoj godini još više su učvrstile svoj i onako dobar položaj na tržištu mikrofinansija. U 2013.godini cijeli mikrofinansijski sektor je poslovao pozitivno sa ostvarenom dobiti od 15,90 miliona KM u čemu učešće samo Partner MKF iznosi 4,46 miliona KM ili 28,05 % od ukupne dobiti. Nešto bolju dobit od 6,07 miliona KM ili 38,17% je ostvario MKF „EKI“ čime je ova organizacija zadržala vodeću poziciju u FBiH po visini ostvarene dobiti. Kada su u

pitanju pokazatelji o visini aktive, bruto portfolia, kapitala, doniranih sredstava, broju zaposlenih, broju aktivnih kreditnih partija, iznosu ukupno isplaćenih kredita u godini, portfoliu u riziku, podaci govore o nesumljivoj prednosti Partner MKF. Isto se može reći o visini kamatnih stopa u 2013.godini prosječne ponderisane kamatne stope u MKF „EKI“ su iznosile 24,11 % a u Partner MKF 21,15 %.

Za ostvarenje vizije zaposlenici mikrokreditnih fondacija će biti potrebno da se izvrše znatne promjene u poslovnoj politici, tržišnoj orijentaciji, organizacionoj strukturi i slično, kao i u unapređenju poslovanja uopšte.

Da bi nove mikrokreditne fondacije ispunile postavljenu misiju i viziju biće potrebno da se ispune slijedeći strateški ciljevima jedan od najznačajnijih je ostvariti značajan društveni uticaj.

U dosadašnjem periodu poslovanja mikrokreditne fondacije su ostavile popriličan društveni uticaj, te se s pravom očekuje da će na tom području i mikrokreditna društva ostvariti još značajniji društveni uticaj čime će se opravdati opredjeljenje za prelazak na profitni osnov poslovanja. Da bi se moglo reći da je ovaj cilj postignut mikrokreditna društva će uspostaviti kriterije za mjerenje ovog uticaja. Jedna vrsta kriterija će biti mjerenje kvantitativnog uticaja na okruženje na osnovu plasiranih sredstava po vrstama kredita, broju i masi, novim klijentima, broju otvorenih radnih mjesta i slično. Druga vrsta kriterija će biti mjerenje kvalitativnog uticaja na okruženje. Za mjerenje ovog uticaja koristiće se metod ankete kao pouzdan način za prikupljanje podataka iz okruženja te informacije iz javnih publikacija koje objavljuju određeni državni organi koji prate rad mikrokreditnih organizacija.

### **7.3 Upravljanje mikrokreditnog društva**

Uvođenje korporativnog upravljanja mikrokreditnog društva jedan je od osnovnih preduslova poslovanja novog mikrokreditnog društva. Najpoznatija i najjednostavnija definicija korporativnog upravljanja je da „ono predstavlja sistem po kojem se upravlja i vrši kontrola nad kompanijama.<sup>23</sup> U širem smislu riječi korporativno upravljanje je takođe „sistem nadzornih mehanizama pomoću kojih svi dobavljači presudnih resursa osiguravaju povrate na svoja ulaganja u kompaniji, s pažnjom da ne ugroze dugoročni prosperitet i opstanak poslovnog sistema odnosno kompanije. Korporativno upravljanje je područje koje se bavi odnosima unutar upravljačkih struktura kao i odnosima kompanije sa svim bitnim interesno-

---

<sup>23</sup> <http://www.korporativno-upravljanje.ba/>

uticajnih grupa“.<sup>24</sup> Korporativno upravljanje dakle, na nivou određenog privrednog subjekta uređuje odnose između dioničara, nadzornih organa, uprave, članova društva i svih interesnih grupa.

Buduća mikrokreditna društva po svojoj strukturi neće biti korporacija koja bi u svom sastavu imala više samostalnih lokalnih kompanija, pravnih lica, ali je isto tako firma – kompanija koja se prema zakonskim propisima svrstava u velika preduzeća, koja u svom sastavu ima na desetine poslovnih jedinica širom BiH, koje se smatraju profitnim centrima.

Područje korporativnog upravljanja obuhvata „pravni okvir i praksu donošenja odluka u upravljačkim strukturama, uz uvažavanje zakonske regulative iz oblasti finansija, zakona koji regulišu poslovanje finansijskih institucija, zakone o poslovanja vrijednosnim papirima, ugovorno pravo, vlasnička prava, sisteme internog informisanja i interna kontrole“<sup>25</sup>. Dobrim sistemom korporativnog upravljanja se doprinosi održivom ekonomskom rastu, jačanju efikasnosti, dobijanju pristupa spoljnim izvorima kapitala itd. Zbog važnosti etičkog i odgovornog ponašanja svjetske kompanije i korporacije su uz pomoć organizacije OECD – Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj, usvojile Kodeks korporativnog upravljanja (Corporate Governance Codex) u kojem se definišu osnovna načela:<sup>26</sup>

- transparentnost poslovanja
- jasno razrađene procedure za rad nadzornog odbora, uprave i drugih organa i struktura koji donose važne odluke
- izbjegavanje sukoba interesa
- efikasnu unutrašnju kontrolu
- efikasan sistem odgovornosti.

Korporativno upravljanje je puno više od jednostavne usklađenosti. Ono donosi mnoge pogodnosti kompanijama jer integrisano sa strukturom, procesima i funkcijama te omogućuje im da napreduju u ostvarenju svojih ciljeva.

Shodno rečenom, korporativno upravljanje će pomoći budućem društvu da:

---

<sup>24</sup> [www:Wikipedija](http://www.Wikipedija)

<sup>25</sup> [www:Wikipedija](http://www.Wikipedija)

<sup>26</sup> [www:Wikipedija](http://www.Wikipedija)

- unaprijedi efekte poslovanja, konkurentnost, profitabilnot i dugoročnu vrijednost
- definiše jasne aktivnosti, obaveze i odgovornosti
- poboljša kvalitet odluka i poboljša proces donošenje odluka
- se širi na održiv način
- utvrdi rizike i da njima upravlja
- unaprijedi sistem interne kontrole
- privuće kapital, ulagače i poslovne partnere
- izradi bolju reputaciju i povjerenje kroz jačanje odnosa sa interesnim stranam.

Primarne odredbe vezane za korporativno upravljanje u BiH mogu se naći u entitetskom zakonoma o privednim društvima, o tržištima vrijednosnih papira, o bankam itd.

#### **7.4 Poslovi mikrokreditnog društva**

Dosadašnji poslovni pristup sa jasno određenom vizijom, misijom, strateškim opredjeljenjima kroz poslovanje mikrokreditnih organizacija bio je u potpunosti okrenut ka stanovništvu sa niskim primanjima, pri čemu legalizacija posla kojim su se bavili njeni klijenti nije bila od posebne važnosti. Pri tome je finansiranje registrovane djelatnosti, pravnih ili fizičkih lica, bilo veoma rijetko. Dakle, *reatil banking* poslovi, odnosno poslovi sa stanovništvom su bili okosnica poslovanja mikrokreditnih organizacija. U narednom periodu će se sigurno desiti trend promjena ovog odnosa u kojem će *Corporate banking*, tj. poslovi sa privredom sve više rasti i uzimati sve veće relativno učešće u strukturi svih poslova budućeg mikrokreditnog društva.

#### **7.5 Transformacija vlasničke strukture**

Uključenje zaposlenika u vlasničku strukturu je jedan također mogući važan aspekt strateškog cilja koji se može ostvariti na veoma jednostavan način. Da bi se to desilo potrebne je naime da se ispune određeni uslovi. Kao prvo potrebno je sagledati postoje li zakonske smetnje za ovaj proces (ekonomske zakonitosti postoje), odnosno da li bi regulator dozvolio ovaj način transformacije i drugo da li postoji dobra volja osnivača mikrokreditnih fondacija da se sva ili jedan dio nerasporedene dobiti prenese upravo na one zaposlenike koji su stvorili tu dobit. Dobra praksa pojedinih privrednih društava je do sada pokazala ekonomsku opravdanosti ovog tipa transformacije kapitala. Način na koji bi se to moglo ostvariti je



sljedeći: postoje egzaktni podaci o zaposlenima i ostvarenoj dobiti za svaku godinu posebno i na bazi tih podataka se, na osnovu vremena provedenog u mikrokreditnoj organizaciji, može utvrditi doprinos svakog zaposlenika u stvaranje tih efekata. Na ovaj način bi svi učesnici u raspodjeli te dobiti bili ravnopravni jer bi se izvršila linearna raspodjela po **kriteriju vremena** gdje bi jedna vremenska jedinica (dan ili mjesec proveden u mikrokreditnoj organizaciji) bila za sve jednako vrednovana. Drugi kriteriji, također veoma značajan je da se pored vremenske komponente uvede i **kriterij složenosti** poslova jer svi poslovi nisu bili jednako važni u stvaranju pozitivnog rezultata.

Nakon odabira kriterija ili kombinacijom i jednog i drugog kriterija za raspodjelu i određivanja mogućeg učešća u dobiti svih zaposlenika (bilo da su trenutno radno angažovani u organizaciji ili su je već napustili) bilo bi potrebno odrediti sljedeće:

- uz saglasnost osnivača utvrditi koliko bi kapitala pripalo svakom zaposleniku
- da li bi se taj kapital bezuslovno prenio na zaposlenike u punom ili umanjenom iznosu
- ako bi se prethodno izračunao kapital po zaposleniku eventualno kupovao, odrediti procenat diskonta (pogodnosti, popusta) za tu kupovinu
- u slučaju kupovine kapitala obezbijediti zainteresiranim zaposlenicima kreditnu liniju u jednoj od komercijalnih banaka.

U krajnjoj instanci efekti neraspoređene dobiti pridodaju se onome koji su je stvorili, a to su zaposlenici. U zakonskom i ekonomskom smislu neraspoređena dobit pripada vlasniku angažovanog kapitala kojim je ta dobit ostvarena jer vlasnik kapitala ima zakonsko pravo da ostvarenu zaradu po godišnjem obračunu ili zadrži u organizaciji kao neraspoređeni dio kapitala ili da ga podijeli na sve vlasnike kapitala. Zaposlenici koji su stvorili taj kapital su u toku godine dobivali nadoknadu za angažovani živi rad, tj. platu. Odricanje ukupnog ili dijela kapitala u obliku neraspoređene dobiti od strane vlasnika u korist zaposlenika bio bi gest dobre volje koji bi još više motivisao zaposlenike jer bi kao suvlasnici dijela kapitala još više bili zainteresovani za uspjeh i prosperitet novoformiranog profitnog mikrokreditnog društva.

## 7.6 Principi poslovanja mikrokreditnog društva

Postići finansijsku stabilnost jedan je od najvažnijih principa poslovanja svakog privrednog subjekta. Za postizanje finansijske stabilnosti je neophodno odrediti koji su to konkretni uslovi i ciljevi koji treba da se postignu u smislu dostizanja stanja finansijske stabilnosti. U teoretskom smislu obično se za stanje finansijske stabilnosti postavljaju četiti sljedeće zahtjeva:

**Prvi minimalan zahtjev** finansijske stabilnosti je očuvanje realne imovine privrednog subjekta. Ovo faktički znači poslovanje bez gubitaka tj. ostvarenje minimalno neutralnog finansijskog rezultata kada su rashodi jednaki prihodima što garantuje da neće doći do gubljenja imovine. Fondacije (Mikrofin, EKI, Partner) , kako se vidi posluju bez gubitaka sa pozitivnim finansijskim rezultatom, te je u formalnom smislu ispunjen prvi zahtjev finansijske stabilnosti.

**Drugi zahtjev** je očuvanje vlastite supstance (kapitala) i imovine u uslovima inflacije tj. povećanja cijena. Ovo znači da je neophodno stalno usaglašavanje ulaznih i izlaznih cijena kako bi se održala ista kupovna moć kapitala. Pored iskazivanja finansijskog rezultata prema zahtjevima obračunskog sistema propisanog od strane zakonodavca, mikrokreditne fondacije iskazuju i neformalan finansijski rezultat koji obuhvata inflatorna i druga usklađivanja pojedinih stavki. Metodološki, to se izvodi tako da se od vlastitog kapitala oduzme vrijednost stalnih sredstava, što predstavlja osnovicu za inflatorno usklađivanje vrijednosti dijela kapitala koja je podložan inflatornoj eroziji. Stalna sredstva su vrijednosnim usklađivanjem kroz metod revalorizacije zaštićena uticaju inflacije te su ona s pravom odbitna stavka kapitaku u inflatornom usklađivanju. Preostali dio kapitala mora se sačuvati od uticaja inflacije mjerama poslovne politike. Posmatrano po godinama Fondacije (Mikrofin, EKI, Partner MKF), jedino u 2009.godini imaju negativni finansijski rezultat i 2010.godini minimalno pozitivan finansijski rezultat) nisu uspjele pokriti i ove, ne stvarne nego oportunitetne troškove. Shodno rečenom, fondacije ispunjavaju i drugi uslov očuvanja imovine.

**Treći zahtjev** je obezbjeđenje vlastitih izvora koji dovode do uspostavljanja dugoročne finansijske ravnoteže. Prema pravilima finansiranja dugoročna ravnoteža se postiže tako što će se dugoročna ulaganja ( zemljište, građevinski objekti, oprema i ostalo – dugoročni finansijski

plasmani ) finansirati iz dugoročnih izvora. U teoretskom smislu ovo pravilo finansiranja je potreban ali ne i dovoljan uslova za obezbeđenje trajne likvidnosti. Iz prethodnih analiza u ovom radu o stanju zaduženosti se vidi da Fondacije raspolažu sa izuzetno velikim dugoročnim izvorima koji višestruko pokrivaju ulaganja u dugotrajnu imovinu, što znači da se preostali dio dugoročnih izvora koristi za finansiranje kratkoročne imovine. Na ovaj način se kratkotrajno plasirana imovina znatno brže pretvara u novac nego što prispjevaju na naplatu dugoročni izvori iz kojih je ta imovina finansirana. Pri tome likvidna sredstva na računima u potpunosti obezbjeđuju sve zahtjeva za održanje likvidnosti u kratkom i solventnosti u dužem vremenskom periodu; tako je i ovaj zahtjev ispunjen.

**Četvrti zahtjev** je obezbeđenje vlastite dobiti u iznosu koji je dovoljan da obezbijedi neophodno učešće vlastitih izvora (sredstva) u finansiranju investicija. Teško je naime očekivati dobivanje tuđih sredstava za investicije a da se pri tom ne obezbijedi dio vlastitih sredstava. Ova sredstva je moguće obezbijediti samo iz vlastitih izvora, tj. tekuće dobiti. Fondacije već duži vremenski period u kontinuitetu obezbjeđuje pozitivan finansijski rezultat, te postojanje neraspoređene dobiti je garancija da se za sve eventualna investiciona ulaganja u budućnosti mogu obezbijediti zadovoljavajuća tuđa sredstva i ovaj zahtjev je ispunjen.

Posmatrajući finansijsku stabilnost kroz ispunjenje četiri navedena uslova može se reći da fondacije u potpunosti ispunjavaju sve zahtjeve. Za postizanje finansijske stabilnosti potrebno je dakle obezbijediti pozitivan finansijski rezultat u kontinuitetu, kako bi se iz dobiti obezbijedio dio potrebnih sredstava za dalja ulaganja (proširenje poslovanja), da se obezbijedi dugoročna a time i kratkoročna finansijska ravnoteža, poštujući naime pravila finansiranja (horizontakna i vertikalna) s ciljem identifikacije radnog kapitala koji proizilazi iz suviška dugoročnih izvora nad dugoročnim ulaganjima, te u uslovima povećanja cijena obezbijediti obim prihoda koji će da eliminiše inflatorne gubitka na vlastitom kapitalu u dijelu koji mehanizmom revalorizacije ulaganja nije zaštićen od inflacije. Za dostizanje stanja finasijske stabilnosti potrebno je kumulativno zadovoljenje svih postavljenih uslova.

### 7.7 Marketing pristup poslovnoj politici

Marketing finansijskih institucija u osnovi predstavlja moderan pristup tržišnom modelu privređivanja u finansiranju privrednog razvoja i rasta društva. Marketing pristup usmjerava poslovnu politiku mikrokreditnog društva u pravcu zadovoljavanja sadašnjih i budućih potreba, sadašnjih i budućih komitenata i klijenata na efikasan i racionalan način. Marketing koncept mikrokreditnog društva usmjeren je i u pravcu razvoja novih proizvoda i usluga a ne samo na permanentno odobravanje kredita, fokus je na klijentu i njegovim potrebama s karakterom kvalitetnog usluživanja.

Shodno marketing pristupu na tržištu i poslovnoj politici mikrokreditna društva će značajno promijeniti koncept poslovanja i poslovne filozofije, primjeniti naučne metode i vještine koje su imanentne savremenom banarskom sistemu. Jedna od tih metoda je i savremeni finansijski menadžment koji se označava kao finansijska aktivnost savremenog svijeta i najkraće rečno definiše se kao „proces kreiranja finansijskih uslova, izbor odgovarajućih instrumenata i odluka za efikasno postizanje postavljenih finansijskih ciljeva“.<sup>27</sup> To nije samo novi izraz za stare sadržaje jer se u suštini sve svodi na stvaranje maksimalnog profita, što mikrokreditnim društvima nije jedini cilj.

Pred novoformiranom mikrokreditnom društvu, sljedeći zadaci će se postaviti kao izazov za njegov finansijski menadžment:

- upravljanje finansijskim sredstvima (aktivom i pasivom banaka)
- racionalno i efikasno korišćenje novčanih sredstava
- kontrola upotrebe finansijskih sredstava
- politika pribavljanja eksternih izvora sredstava
- tokovi priliva i odliva novca, namjene korišćenja
- plasiranje slobodnih sredstava, posebno u nove finansijske oblike
- praćenje promena na tržištu novca i kapitala, kao i promjene kamatnih stopa
- rentabilnost uložениh sredstava
- ocjena promjene finansijske strukture u bilansima
- održavanje permanentne likvidnosti i solventnosti

---

<sup>27</sup> dr. Slobodan Komazec i dr. Žarko Ristić: Monetarna ekonomija i bankarski menadžment, Etno Stil Beograd, 2012.g.

- ocjena finansiranih projekata, rizika, analiza dobiti itd.<sup>28</sup>

Mnoge od navedenih zadataka mikrokreditne organizacije i sada uspješno ostavruju kroz zavidnu finansijsku i procesnu komunikaciju, ali ipak treba reći da će ovi zadaci biti mnogo kompleksniji i izazovniji promjenom strukture klijenata. Neki od navedenih zadataka naime neće se moći obavljati bez dobro obučениh kadrova iz oblasti poslovnih finansija i finansijskog menadžmenta koji će svoje analize i predviđanja izvoditi na bazi zvaničnih bilansnih podataka a ne na osnovu intuitivnih i iskustvenih metoda koje su efikasne kod neregistrovanih klijenata. U obavljanju ovih poslova značajnu ulogu treba da ima dobro postavljen i koncipiran informacioni sistem sa posebnim softverskim rješenjima.

Savremeno bankarstvo danas koristi pojam strateškog finansijskog menadžmenta koji je znatno širi pojam od finansijskog menadžmenta koji funkcioniše kroz komunikaciju pet navedenih elmenata. Strateški finansijski menadžment načelno čine slijedeće segmenti:<sup>29</sup>

- finansijski marketing
- finansijski inženjering
- finansijski menadžment.

Finansijski marketing je prethodno označen kao poslovni pristup poslovanja okrenut prema potrebama klijenata banke, tako i mikrokreditnih organizacija. Finansijski marketing svojim atraktivnim privlačenjem dolazi do novih komitenata. On je usmjeren na ciljane grupe klijenata i signalizira menadžmentu potrebu aktiviranja novih proizvoda i usluga. Finansijski marketing sprovodi agresivan nastup propagandnim kreativnim i inovativnim porukama sa sračunatim efektima na planu brze i efikasne prodaje proizvoda i usluga. To treba da omogući kvalitetna ponuda koja je strukturirana tako da kratkoročno i dugoročno zadovoljava potrebe svojih klijenata i da kreira nove potrebe za nove, pontecijalne klijente. Jednostavno, moderan finansijski marketing treba da kreira buduću tražnju sadašnjom ponudom. Agresivni nastup u odnosima sa javnošću (Public Relation) treba da stvara novi uticaj na komitente sa ostvarivanjem planiranih efekata i dobre promocije bankarskog imidža.

U svim ovim aktivnostima finansijski inženjering nalazi svoje mjesto i ima zadatak da osigura finansiranje starih i novih klijenata, da predloži nove procedure finansiranja, da priprema i

---

<sup>28</sup> Bankarstvo, Mirosljub Hadžić, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2007.g.

<sup>29</sup> dr. Slobodan Komazec i dr. Žarko Ristić: Monetarna ekonomija i bankarski menadžment, Etno Stil Beograd, 2012.g.

sprovodi aktivnosti koje osiguravaju njihovo finansiranje, da osmisli, aranžira i sprovodi finansiranje njihovih projekata itd. Klijenti mikrokreditnih organizacija sigurno je da imaju potrebu za finansijskim posrednicima i savjetnicima. Mikrokreditna društva dakle koristeći svoj finansijski inženjering sama pronalazi klijente, svajetuje ih, pruža tehničku pomoć, jednostavno prodaje svoj novi finasijski proizvod koji donosi dobit. U prethodnim poglavljima su detaljnije navedeni savremeni bankarski poslovi kojima se bave savremene banke. Sasvim je sigurna da će se i novoformirana mikrokreditno društvo postepeno i sve više okretati poslovima finansijskog inženjeringa. Oni su i danas donekle prisutni u mikrokreditnim organizacijama gdje se Fondacija pojavljuje u savjetodavnoj ulozi i ulozi tehničke pomoći kroz angažman treć lica zbog uvođenja nekih novih kreditnih proizvoda za finansiranje djelatnosti poljoprivrede, ruralnog razvoja, preduzetništva, energrtske efikasnosti, solarne energij ei slično.

Na prethodno opisani tržišni marketinški pristup i implementaciju koncepta stareškog finansijskog menadžmenta novoformirano mikrokreditno društvo će sigurno u jednom razumnom vremenskom periodu od tri do pet godina značajno unaprijediti svoje poslovanje kada su pitanju sljedeći zahtjevi:

- povećanje dobiti Društva
- povećanje imovine uz primjetan rast Društva
- povećanje kapitala Društva
- racionalizacija kreditnih plasmana
- podizanje imidža Društva
- povećanje tržišnog učešća
- proširenje asortimana bankarskih proizvoda i usluga
- održanje/proširenje mreže poslovnih jedinica.

Zbog svega navedenog finansijski menadžment mora poznavati, ali i efikasno koristiti u praksi, cijeli spektar različitih finansijskih instrumenata, preko kojih se provodi odgovarajuća finansijska politika.

### **7.8 Usklađivanje strukture kapitala**

Prema Zakonu o mikrokreditnim organizacijama u FBiH iz 2006.godine za registraciju mikrokreditnog društva predviđa se minimalan iznos kapitala od 500 hiljada KM koji mora biti uplaćen u novcu. Zakon takođe predviđa unos kapitala i u obliku stavri i prava koja

moraju biti izražena u vrijednosti prema procjeni ovlaštenog procjenitelja. Sadašnja mikrokreditne organizacije (Mikrofin, EKI, Partner MKF) posjeduje, kako se vidi, značajan kapital i obezbjeđenje ovih sredstava je najmanji problem koji se može naći na putu transformacije. Osnivački kapital može biti obezbijeđen iz viška prihoda nad rashodima. Ostali višak prihoda nad rashodima mikrokreditnih fondacija može egzistirati kao dionički kapital zaposlenika i/ili neraspoređena dobit. Obezbiđenje osnivačkog kapitala prema zakonskim propisima je uslov koji prethodi registraciji profitnog mikrokreditnog društva.

### **7.9 Formiranje organa upravljanja**

Efikasno upravljanje u mikrokreditnom društvu će biti obezbjeđeno kroz jasno procesno orjentisanu organizacionu strukturu sa usklađenim ovlaštenjima i odgovornostima što obezbjeđuje efikasne postupke utvrđivanja, mjerenja i praćenja poslovnih procesa i izvještavanje o rizicima kojima bi mikrokreditna društva moglo biti izloženo. Organe upravljanja definiše statut mikrokreditnog društva koje treba da čine: skupština dioničara, nadzorni odbor, izvršni odbor tj. uprava, te tri odbora: kreditni odbor, odbor za reviziju i odbor za upravljanje aktivom i pasivom, ALCO. Nadležnosti pojedinih organa su također regulisan statutom. Skupština dioničara se sastoji od dioničara i predstavlja najviši organ mikrokreditnog društva. Upravljačku strukturu mikrokreditnog društva činiće Uprava i Nadzorni odbor. Primarnu odgovornost za upravljanje u mikrokreditnom društvom odnosno organizaciju poslovanja, određivanje ciljeva i strategija, politike rizika, raspored ovlaštenja i odgovornosti, uspostavljanje adekvatnih linija izvještavanja, te funkcija internih kontrola, treba da snosi Generalni direktor i Nadzorni odbor. Članovi nadzornog odbora mikrokreditnog društva će biti visokoobrazovane osobe, sa bogatim radnim iskustvom i ekspertizom u svom profesionalnom polju djelovanjaj kao osobe jakog integriteta, uspješni menadžeri i dobri poznavaooci socijalno ekonomskih prilika, te će kao takvi svojim znanjima, iskustvima i vještinama doprinijeti uspješnom vođenju mikrokreditnog društva i ostvarivanju zacrtanih ciljeva. Prvi nadzorni odbor će se imenovati na period od 4 godine i imat će najmanje 4 redovna sastanka svake godine. Nadzorni odbor imenuje tročlanu upravu i to Generalnog direktora i dva izvršna direktora i to Izvršnog direktora za kreditne operacije i Izvršnog direktora za podršku operacijama. Kako bi se izvršila zakonska obaveza i osiguralo adekvatno korporativno upravljanje MKD će takođe formirati odbor za reviziju, kreditni odbor kao i odbor za upravljanje rizicima, pomenuti ALCO.

**Izvršavanje ALM procesa i ALCO procedura.** Prema naprijed rečenom o ALM konceptu uzpravljanja aktivom i pasivom i ALCO odboru koji sprovodi ALM smjernice novoformirano mikrokreditno društvo će izvršavanju ovih procesa posvetiti mnogo veću pažnju. Obavljanje ovih procedura je neophodna kako bi se uspostavila kontrola i upravljanje osnovnim rizicima koji čine:

- kamatni ( tržišni ) rizik koji se prije svega odnosi na rizik promjene kamatnih stopa
- rizik ročne strukture aktive i pasive koji se odnosi na rizik sloventnosti i likvidnosti
- poslovni ( operativni ) rizik koji se odnosi na rizik finansiranog posla i postupanje korisnika kredita.

U suštini ALM koncept je usmjeren na *ex ante* ( unaprijed ) praćenje rizika i na mogućnost aktivnog odgovora na vrijednost i tok budućih poslovnih, tj. gotovinskih tokova. Za mjerenje rizika koriste se testovi mogućih scenarija budućih poslovnih događaja i gotovinskih tokova za te događaje. ALM je dakle sistem praćenja rizika koji ima za cilj uticaj na krajnji rezultat. Brojni kvantitativni statističko – finansijski instrumenti su raspoloživi za mjerenje ALM rizika, njegovu konkretizaciju, mjerenje i poređenje.

ALM sistem se sprovodi na dva nivoa, nivo organizacije ( korporativni nivo ) i linijski nivo, tj. nivo proizvoda ( proizvodno/uslužni nivo ).

Za prvi nivo mikrokreditno društvo će da izvrši analizu strateških ciljeva i opredjeljenja, vizije, misije, veličine organizacije te da sagleda nivo rizika cjelokupnog društva na osnovu eksternih analiza okruženja, na osnovu kojih se može identifikovati rizik za mikrokreditni i bankarski sektor.

Pri analizi rizika koji se odnosi na linijski nivo, ili konkretno nivo pojedinih kredita i kreditnih linija, mikrokreditno društvo će uzeti u obzir prirodu i specifičnosti tih proizvoda. Konkretizovanje rizika na svakom kreditnom proizvodu će omogućiti mikrokreditnom društvu da lakše upravlja rizicima na korporativnom nivou. Stoga će Uprava društva da u sklopu postojećih i novih internih akata da sprovede konkretnu primjenu ALM procedura, uspostavljanjem dugoročne strateške politike za uspješno praćenje i upravljanje rizikom aktive i pasive, imajući na umu cjelinu problema rizika kao i pokrivenost svakog od tri pomenuta ključna polja posebno rizika.



Shodno tome, mikrokreditno društvo će u nardenom periodu značajnu pažnju posvetiti normativnom regulisanju, dograđivanju i unapređivanju procesa i procedura kako bi se što više preduprijedio nastanak operativnog rizika koji nastaje zbog internih faktora kao što su propusti zaposlenika i njihova neadekvatna obučenos, zbog neodgovarajućih procesa i procedura, neadekvatnog upravljanja informacionom sistemom i zbog njegovog neadekvatno postavljanja. Svi ovi faktori u sinergiji mogu da uzrokuju izostanak adekvatnih akcija onih koji donose odluke na svim novoima upravljanja i rukovođenja u mikrokreditnom društvu.

Za uspješno ostvarivanje ovih procedura mikrokreditno društvo će obezbijediti organizacionu nezavisnost ALM funkcije od upravljačke funkcije i funkcije odlučivanja kako bi se obezbijedili nepristrasni podaci o rizicima. Kako je ALM korporativni proces koji se objedinjuje na najvišem, opštem novou, ALM će biti u nadležnosti nekog sa najvišeg nivoa menadžmenta i ne mora prevashodno biti pod direktnim ingerencijama i hijerarhijskoj odgovornosti Generalnog direktora nego u hijerarhiji jednog od izvršnih direktora, konkretno Izvršnog direktora za podršku kreditnim operacijama. ALM funkcija svakako bi trebala biti nespojiva sa funkcijom plasman sredstava.

### **7.10 Nova tržišta i kreditni proizvodi**

Privredna kretanja u toku 2013.godine pretpostavila su obećavajući razvojni trend koji su potvrdile čak i projekcije Međunarodnog monetarnog fonda ( MMF ). U 2013.godini ostvaren je rast BDP-a za 1,61 % ( prognoza 3,5 % ) a MMF-ove prognoze o rastu domaćeg BDP-a u 2014.g. od 3,7 % i 3,9 % u 2015.g. teško da će biti ostvarene ako se imaju na umu elementarne nepogode koje su BiH od maja 2014.godine pa nadalje katastrofalno pogodile čak tri puta. Majske i otale poplave su strašno pogodile upravo najsiromašniji sloj stanovništva, poloprivrednike, ratare, samostalne obrtnike i mnoga privredna društva svih profila. Ove nepogodnosti su dodatno usložile ionako tešku ekonomsku situacij u BiH koja je netom počela da se oporavlja, ponajprije zahvaljujući blagom oporavku razvijenih zemalja Evropske unije. Na području tržišta kapitala u BiH od početka finansijske krize vlada restriktivna politika kreditnih plasmana domaćim subjektima sa zabilježenim trendom prenosa kapitala iz stranih banaka u matične zemlje gdje i danas vlada izuzetno velika dužnička kriza.

Prema tome, već uveliko primjetan „*rast loših kredita, pojačana averzija prema riziku, te pooštreni uslovi za odobravanje kredita uz slabu domaću potražnju, oblikovali su kreditnu aktivnost prema preduzećima. Od 3,57 milijardi KM novih odobrenih kredita preduzećima,*

*čak 60% su kratkoročni krediti. Ovo ukazuje na probleme kratkoročne likvidnosti preduzeća, o čemu svjedoči I povećanje broja blokiranih računa u BiH o kojima CBBiH redovno izvještava, kao i sve veći iznos nenaplaćenih potraživanja između privrednih subjekata, koji se premoštavaju ovim zaduženjima. Nepovoljna očekivanja djeluju kao ograničavajući faktor investicija i dugoročne kreditne aktivnosti. Za dalji oporavak privredne aktivnosti u zemlji, te shodno tome i plasiranja više dugoročnih kredita neophodno je brže provođenje strukturalnih reformi i privlačenja stranog kapitala, kao i oporavak domaće potražnje. Bankarski sistem BiH poslovnu 2013. godinu završio je s negativnim finansijskim rezultatom. Gubitak na nivou bankarskog sistema, prema konačnim nerevidiranim podacima agencija za bankarstvo, iznosio je 36,12 miliona KM i prevashodno je rezultat lošeg poslovanja pet banaka”.*<sup>30</sup>

Ovako loša ekonomska situacija, kako je rečeno u citiranom izvještaju može se popraviti samo dodatnim investiranjem u domaću privredu, većim plasmanom kredita banaka i privlačenjem stranih investicija. Ne treba biti pretjerano mudar da bi se zaključilo da u ovakvoj ekonomskoj situaciji u BiH postoji očiti jaz između prevelike potrebe a time i tražnje za dodatnim finansijskim sredstvima s jedne strane te ponude novca sa druge strane. Ova kriza je ujedno i prilika da se finansiraju sasvim novi isplativi poslovi i finansiraju novi klijenti koji do sada nisu imali priliku da se iskažu u sferi mikrokreditiranja. Zato se osnovano može tvrditi da je uvođenje novih kreditnih kroizvoda i usluga te okretanje prema novim tržištima i klijentima šansa za novoformirano mikrokreditno društvo. Upravo ove elementarne nepogode su pokazale koliko je ranjiva i riziku izložena dosadašnja ciljana populacija sa ruralnih područja i klijenti koji su bili vezani za djelatnosti koje su podložne ogromnom uticaju klimatskih promjena i elementarnih nepogoda, a time i riziku koji oni nose. Promjena strukture klijenata je dakle nužna kao i velika potreba da se tržišni rizik koji sa sobom nose nepredvidive okolnosti kao što su elementarne nepogode i nepredvidivo ponašanje klijenta, prebace na finansijske institucije koje se bave rizikom a to su osiguravajuće kuće. Ovdje se radi o potrebi pretvaranja dijela rizika u troškove poslovanja, a ne podnošenje, trpljenje kompletnog rizika kada se on desi. Ovo se provodi tako da se klijenti rizičnih zanimanja i djelatnosti uslovljavaju na osiguranje imovine od rizika u osiguravajućim kućama pa i po cijenu da Društvo jednim dijelom alimentira te nove troškove, preko povećane premije osiguranja. Sigurno se može reći da su definitivno prošla vremena liberalnog i olakog odobravanja kredita, tako da se i u narednom periodu mora računati sa strogim kriterijima

---

<sup>30</sup> CBBiH, Godišnji izvještaj za 2013.g.

prilikom plasmana sredstava. Ovakva politika će definitivno izbrisati sa kreditne scene neuredne platiše sa lošom kreditnom prošlosti kojima su već danas zatvorena vrata svih finansijskih institucija. Ovo je s druge strane dobro jer će davaoci kredita biti sigurniji u svoje plasmane i da im se neće ponavljati situacije velikih otpisa i pojave velikog iznosa nekvalitetnih tj. *non-performing* kredita. Ovo je jedini način da mikrokreditne organizacije ponovo steknu povjerenje u tražioce kredita i da povećaju obim svojih plasmana.

Dosadašnja praksa mikrokreditnih organizacija je bila, shodno viziji, ciljevima i misiji, kreditiranje siromašnog sloja stanovništva u BiH koje imaju otežan pristup komercijalnim bankam. Dakle, uslov za korištenje sredstava mikrokreditnih organizacija obavezno su bila niska, do određenog nivoa, primanja jednog domaćinstva ili pojedinca, tako da oni sa visokim primanjima nisu formalno ni mogli da koriste kredite mikrokreditnih organizacija. Zbog koncentracije ciljane grupe u ruralnim zonama mikrokreditne organizacije su plasirale svoja sredstva uglavnom na ta područja. Pri tome je bilo nebitno da li je postojao ili ne registrovani oblik privređivanja. Lična inicijativa i obavezno niska primanja su bili potreban i dovoljan uslov za dobivanje sredstava. Iz ovakve poslovne prakse mikrokreditne organizacije su imale klijente iz sljedećih grupacija:

- registrovana/neregistrovana djelatnost društava, obrtanika i srodnih djelatnosti
- registrovana/neregistrovana poljoprivredna gazdinstva
- stanovništvo niskih i umjerenih primanja.

Podizanjem gornje granice pojedinačnih kredita do 50 hiljada KM pružaju se nove mogućnosti za finansiranje prve i druge grupacije klijenata, finansiranjem različitih potreba širokog sloja stanovništva preko najmenjskih i nenamjenskih, kratkoročnih i dugoročnih kredita, pružaju se velike mogućnosti finansiranja novih kategorija klijenata.

Struktura plasmana zorno pokazuje opredjeljenje mikrokreditnih organizacija o kreditiranju ciljane grupacije. Poslovni portfolio čini 78 % ukupnog plasmana, ili drugim riječima rečeno privreda (bez obzira na organizacioni oblik) je finansirana sa 78 % a stanovništvo (neposlovni krediti) sa 22 %. Kod komercijalnih banka je situacija sasvim obrnuta. One češće kreditiraju stanovništvo nego li privredu, ali uz rigoroznu provjeru njihove kreditne istorije i dokazivih izvora primanja. Zvuči apsurdno da banke radije kreditiraju zaposlenike nego li njihove poslodavce iako znaju da povrat kredita zavisi od uspješnosti njihovih poslodavaca. Ako su njihovi poslodavci uglavnom državne institucije onda je rizik od naplate potraživanja

minimalan. Isto tako, koncentracija rizika nije usmjerena samo na jednu osobu, poslodavca i njegove sposobnosti od koga zavisi izvjestan broj njegovih zaposlenika, nego je rizik raspršen na veći broj lica, manje rizičnih dužnika i žiranata koji imaju garantovana primanja. Dakle, kreditiranje stanovništva i njihovih različitih potreba je novi segment tržišta na kojem u profitno orjentisanoj organizaciji treba računati znatno više.

Dakle, okretanje novim tržištima i klijentima znači poželjan zaokret prema nosiocima javne potrošnje, jednostavno rečeno budžetskim korisnicima. Iako je ova grupacija klijenata više okrenuta prema komercijalnim bankama zbog neuporedivo manjih kamatnih stopa, a sa stanovišta rizika smatraju se, kao državni zaposlenici, najmanje rizična grupacija klijenata, ne znači da se i među njima ne mogu pronaći pojedinci koji bi bili zainteresovani za usluge neke mikrokreditne organizacije, što je uostalom i do sada bila poznata praksa. Rizik ovakvih klijenata je u izgledima zadržavanja postojećeg posla, jer uz sigurna primanja te uz mogućnost sagledavanja njihove kreditne sposobnosti putem Centralnog registra kredita pri CBBiH ( CRK ) moguće je upravljati rizikom svakog pojedinca.

Preostali dio radno angažovanog stanovništva koji ne pripada javnom, nego realnom sektoru privrede je isto tako pogodan za kreditiranje njihovih različitih potreba, u smislu poboljšanja opštih uslova življenja kroz rješavanje stambenih pitanja, kupovine, izgradnje, adaptacije i modernizacije stambenog prostora, opreme za unapređenja energetske efikasnosti, kupovine automobila i ostalih kućanskih potrepština, školovanja djece itd. U tom smislu je poželjno zaključivanje ugovora sa proizvodnim i trgovačkim kućama o prodaji njihovih proizvoda i roba putem kreditne linije mikrokreditnih organizacija.

Uglavnom, da bi se zadovoljile raznovrsne potrebe korisnika kredita mikrokreditno društvo će ponuditi proizvode i usluge na bazi potražnje koju klijenti mogu sebi priuštiti. U suštini mikrokreditno društvo će se bazirati na sljedećoj ponudi:

- krediti za mikro i male privredne subjekte
- poljoprivredni krediti ( green-finance projects )
- krediti za energetske efikasnost i obnovljivu energiju
- krediti za poslove koje vode žene i omladina
- stambeni krediti
- krediti za poboljšanje uslova života i slično.

Iz ovoga se vidi da su kreditne aktivnosti mikrokreditnog društva orjentisana na sve faze ekonomskog i socijalno djelovanja, na proizvodnu, prometnu i uslužnu fazu kao i na fazu finalne potrošnje koja je veoma bitna za stvaranja platežno sposobne tražnje na nivou cijele ekonomije što je veoma bitno za fiskalni sektor države.

U svojim nastojanjima još respektabilnije finansijske organizacije buduća mikrokreditna društva će se baviti, ne svim, ali mnogim bankarskim kreditima u zavisnosti od karakteristika kredita. Prema vremenskom periodu trajanja otplate kredita postojaće kratkoročni, srednjoročni i dugoročni krediti sa rokovima otplate makimalno do 5 godina, prema obliku osiguranja mikrokreditno društvo će da plasira samo osigurane kredite, prema vrstama klijenata mikrokreditno društvo će da odobrava poljoprivredne, industrijske, uslužne i individualne kredite, prema namjeni korištenja odbravaće start up kredite, kredite za finansiranje obrtnih sredstava, za kupovinu opreme (investicijski krediti), za finansiranje zaliha, sezonskih poslova, potrošačke kredite krajnje potrošnje različite namjene.

Nesumnjivo je da se na ovaj način, uz ovakvu kreditnu politiku na najbolji način ostvaruju širi društveno–ekonomski uticaj koji ima kreditni proizvod na društvena kretanja, a istovremeno ostvaruje značajna regulatorna funkcija ekonomskih kretanjima u svakoj privredi. Obavljenjem svojih kreditnih aktivnosti mikrokreditno društvo vrši mobilizatorsku funkciju novčanih sredstava koja potiču iz inostranih izvora, dakle usmjerava tuđu akumulaciju u domaće novčane tokove, kreditiranjem domaćih subjekata obezbjeđuje kontinuitet i stvara pretpostavke za povećanje domaće reprodukcije, pomaže u održanju likvidnosti privrede i stanovništva, doprinosi stabilizaciji tržišta kroz aktivan uticaj na ponudu, tražnju i stabilnost cijena.

### **7.11 Politika cijena MKD**

Cijene pozajmljenog kapitala kao i drugih usluga u bankarstvu regulišu se posebnim aktima u formi odluka o visini kamatnih stopa te bankarske tarife za usluge i naknade. Cijena pozajmljivanja kapitala u formi kamate je najvažniji izvor prihoda bankarske institucije i određuje se za vremenski period od godine dana. Pored cijene za korištenje pozajmljenih sredstava, kamate, banke ostavruju prihode i od naknada i provizija i vezani su za troškove koji nastaju prilikom obavljanja različitih usluga, a nisu pokriveni kamatom na plasirana sredstva.

MKO u BiH sprovode politiku visokih kamatnih stopa koja, kao i politika niskih kamatnih stopa ima i pozitivnih i negativnih strana. Politika visokih kamatnih stopa u principu treba da odvraća korisnike kredita od neefikasnih ulaganja i ona dugoročno ostvaruje pozitivne rezultate jer dovodi do najefikasnije upotrebe sredstava. Kratkoročno, politika visokih kamatni stopa je destimulativna jer ona trenutno odvraća od investicionih ulaganja. Politika niskih kamatnih stopa ima kretkoročan pozitivan uticaj na ekonomiju zbog smanjenja troškova, ali dugoročno dovodi do neracionalnih ulaganja. Ovakvi teoretski postavljeni algoritmi u BiH tržištu i nisu našli značajniju potvrdu jer je i pored visokih kamatnih stopa nivo nevraćenih kredita dosta visok, što sigurna ima značajnu vezu sa pogrešnim ulaganjima. Odgovornost za ovakavo stanje nije samo na MKO ili bankama nego i na neadekvatnoj državnoj politici koja nedovoljno štiti domaću privredu.

Visoke kamatnih stope mikrokreditnih organizacija se može opravdati sljedećim razlozima:

- visina stope inflacije utiče na smanjenje realne kamatne stope
- tržišne prilike, jaz između nedovoljne ponude i znatno veće tražnje utiče na održanje visokog nivoa kamatnih stopa
- postoji visok rizik ulaganja u poslove ciljane grupacije stanovništva i poduzetnika kao i rizik poslovanja u BiH okruženju uopšte
- postoji visok nivo fiksnih i relativno-fiksnih troškova koji prate proces odobravanja i srevisiranja kredita
- regulatorna politika koja svojim stalnim kontrolama i nametnutim procedurama ograničava poslovne aktivnosti davaoca kredita.

Prilikom formiranja cijena svojih proizvoda i usluga buduće Društvo će da respektuje slijedeće:

- visina kamatnih stopa je diferencirana u zavisnosti od namjene i roka vraćanja kredita
- visina kamatnih stopa je faktor zaštite realne vrijednosti novca Društva
- visina kamatnih stopa je faktor prilagođavanja prihoda Društva.

Sigurno je to da će Društvo u narednom periodu morati da vodi računa o ovim nabrojanim faktorima visine kamatnih stopa, odnosno o politici cijena svojih proizvoda i usluga globalno kako bi se obezbijedilo normalno funkcionisanje korisnika kredita ali i obezbijedio predviđeni povrat uložениh sredstava, pokriće rizika i svih troškova uz adekvatnu stopu prinosa Društva. Jedan od ciljeva MKD je stvaranje zadovoljnih klijenata što se postiže realnom i racionalnom

politikom cijena svojih proizvoda i usluga, bez ekonomski i socijalno neopradsane preraspodjele sredstava u korist finansijskog sektora.

### **7.12 Politika obezbjeđenja vraćanja kredita**

Obezbjeđenje vraćanja kredita mora biti ozbiljnije nego u dosadašnjem periodu te je potrebno uvesti širi spektar kreditnih garancija kao što su:

- administrativna zabrana na platu
- žiranti fizička i pravna lica kao solidarni dužnici
- mjenica
- vlastito učešće
- zalog pokretne imovine
- hipoteka na nepokretnu imovinu dužnika ili žiranta
- preuzimanje bjanko ovjerenih virmanskih naloga od pravnih lica
- vinkulacija polise osiguranja na pokretnoj i nepokretnoj imovini u korist Društva itd.

Navedeni instrumenti osiguranja plaćanja kredita bi se primjenjivali u kombinaciji, u zavisnosti od procjenjenog rizika i ponuđenog obezbjeđenja od strane klijenta. Prilikom odabira jedne ili više mogućnosti obezbjeđenja za vraćanje kredita mikrokreditno društvo će se rukovoditi slijedećim pravilima:<sup>31</sup>

- klijentova kreditna sposobnost prije novog zaduživanja je prvi izvor otplate
- osiguranje kredita kolateralom je drugi izvor otplate
- klijentova profitabilnost posla je treći izvor otplate
- obezbijediti da se plasirani kredit naplaćuje onda kada dospijeva na naplatu ili da može biti naplaćen na zahtjev bez gubitaka.

Kolaterali bi trebali da, kao osnovno pravilo, pokrivaju više od 100 % odobrenog kredita. U suprotnom bi se smatrali kao djelimično pokriveni krediti.

Dakle, za vođenje kvalitetne politike vraćanja kredita potrebno je cijeliti mnoge faktore od koji su najvažniji dužina roka otplate kredita, eventualno gotovnosko učešće korisnika kredita, visina kamatne stope i namjena za koju se kredit daje.

---

<sup>31</sup> EUROPIAN UNION BANKING ADVISORY SERVICE-EUBAS i CBBiH: Opšta kreditna politika, Sarajevo 2001.g.

## 8. ZAKLJUČAK

Svako društvo i država istorijski su prolazile kroz različite faze razvoja, kako ekonomske tako i političke, socijalne, kulturološke tako i društvene, demografske i ostale. Jedan od glavnih pokretača ekonomskog razvoja jedne države ili društva u svakom slučaju su imale finansijske institucije, a posebnu ulogu su imale banke. Tako i ekonomski razvoj BiH je prolazio kroz različite faze od socijalističkog sistema sa dominantnom planskom proizvodnjom ka tržišno orjentisanom privredom, sa posebnim akcentom na pretvorbu državne u privatnu svojinu. BiH je do 1992. godine imala razvijen ekonomski sistem, rast GDP (definisan kao bruto društveni proizvod koji izražava ukupnu vrijednost finalnih proizvoda i usluga proizvedenih tokom godinu dana) i društveni sistem (razvijen sistem zdravstvene, socijalne zaštite, školstva i slično), nije postojao izražen jaz između bogatih i siromašnih i relativno veoma dobru stopu zaposlenosti. Od 1992. godine do 1995. godine nastupa faza destrukcije svih materijalnih, ljudskih, intelektualnih i prirodnih resursa u BiH zbog ratnih dejstava, tako da je neminovno moralo doći do razvoja tržišne ekonomije, jačanje slobonog tržišta, jačanje poduzetništva i poboljšanja materijalnog položaja stanovništva. Prvi pokretači ekonomskog i socijalnog razvoja tako devastirane ekonomije bili su međunarodni investitori, donatori, finansijske institucije poput Svjetske banke, Evropske banke za obnovu i razvoj i drugih institucija iz nevladinog sektora. Ulaskom stranih banaka i drugih finansijskih institucija na bosanskohercegovačko tržište predstavljale su glavni pokretač ekonomskog rasta i razvoja ekonomije i društva u cjelini. Finansiranje malih i srednjih preduzeća, podržavanje i finansiranje preduzetnika u pokretanju njihovih preduzetničkih ideja, finansiranje stanovništva u izgradnji i poboljšanju uslova stanovanja i kvaliteti života postali su imperativ društveno odgovornih davalaca finansijskih usluga. Razvoj i opstanak na finansijskom tržištu također će neminovno dovesti do transformacije iz jednog oblika u drugi progresivniji oblik organizovanja sa širom lepezom pružanja finansijskih usluga.

Za finansijski sistem BiH zbog svega navedenog može se reći da je još uvijek krut, nefleksibilan i nerazvijen. On nije u mogućnosti da omogući likvidnost realnog sektora ekonomije iako u BiH postoji značajan bankarski potencijal domaćih i ino izvora. Uprkos tome i dalje je prisutna finasijska anemija BiH privrede. Vodeću ulogu na finansijskom tržištu BiH imaju banke. Iako u finasijskom sektoru BiH postoje značajna novčana sredstva banke



nisu spremne da ih profitabilno plasiraju uz prihvatljiv nivo rizika zbog nerazvijenih savremenih finansijskih instrumenata i krutih pravila poslovanja banaka.

U radu su detaljno analizirani finansijski izvještaji mikrokreditnih organizacija koji neosporno pokazuju dobar osnov za donošenje odluke o transformaciji iz neprofitnog oblika organizovanja u profitni oblik organizovanja.

Različiti ciljevi postavljeni u određenom periodu, sa predviđenim tempom ostvarivanja po vremenu, brzini i intenzitetu ostvarivanja, zahtjevaće i različitu kombinaciju finansijskih sredstava i instrumenata kojima se reguliše upotreba tih sredstava. Izbor različitih finansijskih alternativa kao npr. odnos sopstvenih i tuđih sredstava, nivo rizičnog kapitala u aktivi, učešće kredita i uslovi tih kredita, cijena kapitala i zaduživanja, neophodni izvori za finansiranje rasta profitne mikrokreditne organizacije, vertikalna i horizontalna finansijska struktura kapitala, odnos između rasta profitne mikrokreditne organizacije i njegovog kapitala i drugo će zahtijevati od menadžmenta da drži pod kontrolom, da svjesno i planski usmjerava poslovne tokove, odnosno da vrši stalnu transformaciju sredstava iz jednog u drugi oblik ulaganja radi ostvarenja maksimalnog profita. Na ovaj način finansijski menadžment mora da spoji tri najvažnija zahtjeva u svom strateškom djelovanju a to su neprekidno održanje rasta, pomjeranje profitnosne strukture plasmana u aktivi sa nekamatonskih prema kamatonosnim oblicima, držanje pod kontrolom procesa transformacije iz jednog u drugi oblik ulaganja kako bi se održala ravnoteža između dva načelno suprotstavljena principa: likvidnosti, koji zahtijeva značajnu novčanu rezervu da bi se u svakom momentu udovoljilo zahtjevima dospjeća obaveza i principa rentabilnosti koji podrazumijeva potpuno i maksimalno angažovanje svih raspoloživih sredstava, pa i likvidne rezerve, u cilju ostvarivanja profita. Dobro koncipirane marketinška i finansijska strategija, koje se uspostavljaju nakon definisanja ciljeva i misije, se međusobno povezuju i čine cjelinu poslovne politike nove profitne mikrokreditne organizacije.

Mikrokreditne organizacije izgradile su se u jake finansijske institucije, one su finansijski održive i sposobne za daljnje pružanje usluga postojećim i novim klijentima, vlasnicima mikrobiznisa, budući da dio njihovih klijenata ne koristi slične finansijske usluge od drugih finansijskih institucija. Jačanje mikrokreditiranja pomoći će u tome da aktivni i budući klijenti uživaju bolje prihode i jačaju svoje biznise, podižu samozapošljavanje, doprinesu napretku svojih domaćinstava i poboljšanju materijalnog stanja te da se ovi mikrobiznisi

nastave integrirati u nacionalnu ekonomiju i pruže doprinos jačoj ekonomiji Bosne i Hercegovine. Mikrokreditne organizacije kao novi oblik finansiranja u BiH su odigrale značajnu i nezamjenjivu ulogu u postratnom ekonomskom razvoju BiH. Sve navedene činjenice potvrđuju da su mikrokreditne organizacije (bar ove tri navedene u radu) metodom analize finansijskih izvještaja, vertikalna analiza, horizontalna analiza, analiza finansijskih izvještaja prema pokazateljima u potpunosti spremne za transformaciju iz neprofitnog u profitni oblik organizovanja. Time su u potpunosti dokazane i osnovna i pomoćne naučne hipoteze rada.

**LITERATURA**

1. Dr. Zdenko Klopić: „Menadžment neprofitnih organizacija“, Ekonomski fakultet u Mostaru, Mostar 2014.
2. Dr. Ivana Marić: „Koncept i logika poslovanja neprofitnih organizacija“, Power Point prezentacija, Zagreb 2011.
3. Dr. Adil Kurtić: „Menadžment poslovnih sistema“, Centar za napredne studije, Sarajevo 2011.
4. Dr. Vlado Majstorović: „Projektni menadžment“, Sveučilište u Mostaru, Mostar 2010.
5. Dr. Dušan Milojević: „Finansijska revizija i kontrola“, Beogradska poslovna škola, Beograd 2010.
6. Dr. Nevenka Nicin: „Bankarstvo“, Beogradska poslovna škola - Visoka škola strukovnih studija, Beograd 2011.
7. Dr. Azra Hadžiahmetović: „Ekonomija Evropske unije“, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo 2009.
8. Dr. Lajoš Žager, Katarina Žager, Mamić Sačer, Sanja Sever: „Analiza finansijskih izvještaja“, Masmedia, Zagreb 2009.
9. Dr. Spasoje Tuševljak; Jovan Rodić: „Finansije preduzeća“, Consseco Institut, Beograd – S.Sarajevo, 2003.
10. Dr. Drgan Krasulja, Milorad Ivanišević: „Poslovne finansije“, Beograd 2004.
11. Peter S. Rose: „Menadžment komercijalnih banaka“, MATE d.o.o., Zagreb 2003.
12. Kulić.M: „Finansijska tržišta“, Megatrend univerzitet Beograd, Beograd 2007.
13. Dr.sc. Saša Živković: „Ekonomika bankarstva“, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka 2008.
14. Miroljub Hadžić: „Bankarstvo“, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd 2007.
15. Damir Šehović: „Pojava i razvoj banaka“, Podgorica 2009.
16. Mehmed Alijagić: „Bankarski menadžment“, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka 2006.
17. Mr. Zdenka Dragašević: „Modeli višekriterijumske analize za rangiranje banaka“, doktorska disertacija, – Ekonomski fakultet Podgorica, Podgorica 2010.
18. LIP-II : „Utjecaj mikrokredita na klijene u BiH - Finalni izvještaj“, Sarajevo 2005.

19. Željko Rička: „Razvoj poslovanja“, Zbornik radova, Ekonomski fakultet u Zenici, Rvicon d.o.o. Sarajevo, 2010.
20. Dr Sandra Mašić: „Bankarski sistem“, Power point prezentacija, Univerzitet Singidunum, Beograd 2007.
21. Sever S., Žager L.: „Klasifikacija pokazatelja za analizu finansijskih izvještaja banaka“, pregledni članak (657-2), Računovodstvo i financije, br. 2., Zagreb 2006.
22. Dr. Orsag Silvije: „Vrednovanje preduzeća“, Infoinvest, Zagreb 1997.
23. Dr Miljana Barjaktarović: „Upravljanje rizikom banke“ – ALM Menadžment, Alfa Univerzitet, Beograd 2012.
24. Mirjana Grubiša: „Mikroekonomski i makroekonomski faktori uspješnosti poslovanja banaka“, Specijalistički rad, Panevropski fakultet Banja Luka, 2008.
25. Vana Zubanović: „Uloga mjera uspješnosti i finansijske analize u analizi studije slučaja“, Power point prezentacija, Pomorski fakultet Split, 2012.
26. Dr. Slobodan Komazec i dr. Žarko Ristić: „Monetarna ekonomija i bankarski menadžment“ Etnostil, Beograd 2012.

## ELEKTRONSKI IZVORI

1. [www.bis.org](http://www.bis.org)
2. [www.fba.ba](http://www.fba.ba)
3. [www.abrs.ba](http://www.abrs.ba)
4. [www.kvalis.com](http://www.kvalis.com)
5. [www.indikator.ba/index.php/ekonomija/](http://www.indikator.ba/index.php/ekonomija/)
6. <http://www.korporativno-upravljanje.ba/>
7. [www.wikipedija.ba](http://www.wikipedija.ba)
8. [www.nbs.rs](http://www.nbs.rs)
9. [www.cgap.org](http://www.cgap.org)
10. [www.garp.org](http://www.garp.org)
11. [www.sberbank.hr](http://www.sberbank.hr)
12. [www.ubs-ab.com](http://www.ubs-ab.com)
13. [www.societegenerale.rs](http://www.societegenerale.rs)
14. [www.irmi.com](http://www.irmi.com)
15. [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org)
16. [www.usaidpare.ba](http://www.usaidpare.ba)
17. [www.mathos.unios.hr/analizapp/](http://www.mathos.unios.hr/analizapp/)
18. [www.prenhall.com](http://www.prenhall.com)
19. [www.revident.ba](http://www.revident.ba)

## **LISTA SLIKA**

Slika 1. Struktura finansijskog sektora BiH sa stanjem na dan 31.12.2012.godine. ....	19
Slika 2. Broj banaka po strukturi vlasništva sa stanjem na dan 31.12.2012.godine.....	22

**LISTA TABELA**

Tabela 1. Glavni indikatori bankarskog sektora u BiH .....	22
Tabela 2. Struktura bilansa komercijalnih banaka (u milionima KM) .....	24
Tabela 3. Struktura portfolia sa satanjem na dan 31.12.2012.godine u FBiH (u 000 KM).....	65
Tabela 4. Prikaz efektivnih i nominalnih kamatnih stopa MKO za 2012.godinu .....	67
Tabela 5. Prosječne efektivne kamatne stope (EKS) za 2012.godinu u FBiH .....	68
Tabela 6. Bilans stanja MKO po godinama u BiH (u milionima KM) .....	68
Tabela 7. Finansijski rezultat MKO u FBiH (u 000 KM) .....	69
Tabela 8. Registrovane MKO u FBiH (u 000 KM).....	71
Tabela 9. Pregled doniranih sredstava MKO u FBiH sa stanjem na dan 31.12.2012.godine.....	72
Tabela 10. Finansiranje u okviru LIP I.....	73
Tabela 11. Odluke AGB za poslovanje MKO.....	77
Tabela 12. Prikaz institucionalnih pokazatelja u periodu od 2007.godine do 2013.godine. ....	81
Tabela 13. Bilans stanja MFO EKI za period od 2007. godine do 2013. godine .....	83
Tabela 14. Bilans uspjeha MKO EKI u periodu od 2007 godine do 2013 godine .....	83
Tabela 15. Institucionalni pokazatelji MFI Mikrofin po godinama .....	84
Tabela 16. Bilna stanja za period od 2007.godine do 2013.godine.....	85
Tabela 17. Institucionalni pokazatelji od 2000.godine do 2006.godine .....	86
Tabela 18. Institucionalni pokazatelji od 2007.godine do 2013.godine .....	86
Tabela 19. Pregled bilansa stanja po godinama od 2000. do 2006.godine.....	90
Tabela 20. Pregled bilansa uspjeha po godinama od 2000.godine do 2006.godine .....	91
Tabela 21. Pregled institucionalnih pokazatelja po godinama od 2000.do 2006.godine .....	92
Tabela 22. Pokazatelji Partner MKF (u KM) .....	93
Tabela 23. Finansijski pokazatelji PARTNER MKF .....	94
Tabela 24. Pozicije bilansa.....	101

Tabela 25. Finansijski pokazatelji .....	104
Tabela 26. Pokazatelji aktivnosti.....	108
Tabela 27. Pokazatelji ekonomičnosti Partner MKF.....	111
Tabela 28. Šema stvaranja prihoda i raspoređivanja rashoda u bankarstvu i MKO.....	115
Tabela 29. Pokazatelji profitabilnosti Partner MKF.....	116
Tabela 30. Kvalitet kreditnog portfolia .....	124
Tabela 31. Ekonomija obima.....	125
Tabela 32. Klasifikacija rezervisanja za banke i mikrokreditne organizacije .....	128