

# Naplata potraživanja od kupaca

---

**Staniša, Snježana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:342333>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-20**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 162/PE/2017

**NAPLATA POTRAŽIVANJA OD KUPACA**

Snježana Staniša

Varaždin, ožujak 2017.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**

**Studij Poslovne ekonomije**



DIPLOMSKI RAD br.162/PE/2017

**NAPLATA POTRAŽIVANJA OD KUPACA**

Student:

Snježana Staniša, 0299/336D

Mentor:

izv. prof. dr. sc. Ante Rončević

Varaždin, ožujak 2017.

# Prijava diplomskog rada

studenta IV. semestra diplomskog studija  
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	SNJEŽANA STANIŠA	MATIČNI BROJ	0299/336D
NASLOV RADA	NAPLATA POTRAŽIVANJA OD KUPACA		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	The Accounts Receivable Collection		
KOLEGIJ	RAČUNOVODSTVO I FINACIJE		
MENTOR	izv. prof. dr. sc. Ante Rončević		
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. izv. prof. dr. sc. Goran Kozina, predsjednik		
	2. izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet, član		
	3. izv. prof. dr. sc. Ante Rončević, mentor		
	4. doc. dr. sc. Darijo Čerepinko, zamjenski član		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ 162/PE/2017

### OPIS

Naplata potraživanja je veoma složen poslovni proces, a posebno u vrijeme gospodarskih uneravnoteženja. Kompleksnost se očituje u pravnim, ekonomskim, finansijskih, psihološkim, kulturološkim i sociološkim sastavnicama koje ga modeliraju. Ovaj diplomski rad istražuje probleme naplate potraživanja od kupaca u poslovanju hrvatskih gospodarskih subjekata. U njemu se istražuje kako poduzetnici koncipiraju i provode proces naplate potraživanja. Analiziraju se čimbenici koji imaju utjecaja na oblikovanje procesa naplate potraživanja. U radu je prikazan pokušaj iznošenja cjelovitog rješenja složenih postupaka unaprjeđenja procesa naplate potraživanja od kupaca u uvjetima gospodarske krize. Dat je pregled kako se poduzetnici prilagođavaju novonastalim situacijama kako bi ostvarili uspješnu naplatu. Rad iznosi rješenja kako pomoći poduzeću da ostvari održivi tok novca.

U VARAŽDINU, DANA

09.05.2017.



*Ante Rončević*

DIR 01 PE

## **Sažetak**

*Naplata potraživanja je vrlo bitan dio poslovanja. U današnje vrijeme kad je tržište turbulentno, krize skoro pa svakodnevne u pojedinim granama djelatnosti i/ili ekonomijama, naplata potraživanja je jedan od bitnih segmenata poslovanja koji omogućava opstojanje poduzeća na tržištu.*

*Naplata potraživanja proteže se od prava, ekonomije, psihologije do sociologije. Objedinjuje makroekonomiju i mikroekonomiju, što pokazuje trenutak kad je Vlada Republike Hrvatske morala urgirati odredbama Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi člankom 11. stavkom 1. i 3. o reguliranju i uređenju plaćanja na kredit, što je drugi naziv za naplatu potraživanja.*

*Rad pokazuje koji su mogući modeli naplata, na što utječe, te kako je prilagoditi i realizirati.*

**Ključne riječi:** *naplata, potraživanja, change management, faktoring, dug, tok novca, cash flow, osiguranja, prevare, prevencija, kredit, plaćanje*

## ***Abstract***

*The collection is an important part of business. At the present time when the market is turbulent, crisis almost daily in certain industries and / or economies, debt collection is an important segment of the business that enables enterprises should exist in the markets.*

*Debt collection stretches of law, economics, psychology to sociology. It combines macroeconomics and microeconomics, which shows the moment when the Croatian Government should created law for provisions of the financial operations and bankruptcy settlement Article 11, paragraph 1 and 3 on the regulation and organization of payments on the loan, which is another name for the collection of receivables.*

*The work shows what is possible models of collection, and is a function, and how to adapt and implement it.*

***Keywords:*** *billing, claims, change management, factoring, debt, cash flow, cash flow, insurance, fraud, prevention, credit, payment*

## Popis korištenih skraćenica

čl. – članak

ed. - edition

engl. – engleski

i dr. – i drugo

i sl. – i slično

itd. – i tako dalje

njem. – njemački

no. - broj

npr. – na primjer

st. - stavak

str. – stranica

tzv. – tako zvani

vol. - volumen

## **Popis korištenih kratica**

ABS – Asset backed securities

CRM – Customer relationship management

FCI - Factors Chain International

FINA – Financijska Agencija

HRK – hrvatska kuna

HSFI – Hrvatski standardi financijskog izvještavanja

MRS – Međunarodni računovodstveni standardi

MSFI – Međunarodni standardi financijskog izvještavanja

NN – Narodne novine

RDG – račun dobiti i gubitka

RH – Republika Hrvatska

ZOR – Zakon o računovodstvu



## SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i cilj istraživanja.....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	1
<b>2. RIZICI POSLOVANJA .....</b>	<b>2</b>
2.1. Rizici .....	2
2.1.1. Poslovni rizik.....	3
2.1.2. Financijski rizik.....	3
2.2. Instrumenti osiguranja.....	3
2.2.1. Zadužnica .....	3
2.2.2. Bjanko mjenica.....	4
2.2.3. Bankovna garancija .....	4
2.2.4. Dokumentirani akreditiv.....	4
<b>3. POJAM, VRSTE, ULOGA I ZNAČENJE NAPLATE POTRAŽIVANJA .....</b>	<b>7</b>
3.1. Pojam i vrste potraživanja .....	7
3.2. Općenito o potraživanjima od kupaca .....	8
3.3. Aspekti potraživanja od kupaca.....	8
3.3.1. Računovodstveni aspekti potraživanja od kupaca.....	8
3.3.2. Financijski aspekti potraživanja od kupaca.....	10
3.3.3. Pravni aspekti potraživanja od kupaca .....	11
3.3.4. Porezni aspekti potraživanja od kupaca .....	13
3.3.5. Revizijski aspekti potraživanja od kupaca .....	14
3.4. Naplata potraživanja kao preduvjet poslovnog uspjeha .....	15
3.4.1. Utjecaj na poslovni rezultat.....	15
3.4.2. Obračunska plaćanja .....	19
<b>4. UPRAVLJANJE NAPLATOM POTRAŽIVANJA UNUTAR ORGANIZACIJE .....</b>	<b>23</b>
4.1. Kreditna politika i politika naplate potraživanja od kupaca .....	23
4.1.1. Kreditni standardi .....	23
4.1.2. Kreditni rizik .....	24
4.1.3. Kreditni proces .....	24
4.1.4. Kreditna analiza .....	24
4.1.5. Politika naplate potraživanja.....	24
4.1.6. Odobravanje prodaje na kredit.....	25

4.2.	Aktivnosti i metode ocjene kupaca – credit scoring.....	25
4.2.1.	Bonitetna analiza.....	25
4.3.	Naplata potraživanja prema tipu kupca .....	27
4.3.1.	Naplata potraživanja prema pravnim osobama .....	27
4.3.2.	Naplata potraživanja prema fizičkim osobama .....	28
4.4.	Naplata potraživanja prema geografskom-pravnim okvirima .....	28
4.4.1.	Naplata potraživanja u tuzemstvu .....	28
4.4.2.	Naplata potraživanja prema inozemstvu .....	28
4.5.	Oblici upravljanja naplatom potraživanja od kupaca .....	29
4.5.1.	Prevenција.....	29
4.5.2.	Kontrola .....	29
4.5.3.	Akcija.....	29
4.5.4.	Rješenje.....	30
4.6.	Izvještaji i pokazatelji.....	30
4.6.1.	Pokazatelj likvidnosti.....	30
4.6.2.	Pokazatelj aktivnosti .....	31
4.7.	Dani vezivanja potraživanja .....	32
4.8.	Vjerojatnost naplate.....	32
4.9.	Iskustveno pravilo .....	32
4.10.	Izračunavanje troška dospjelih nenaplaćenih potraživanja.....	32
4.11.	Priprema organizacije za naplatu potraživanja .....	33
4.11.1.	Opći uvjeti poslovanje .....	33
4.11.2.	Programska rješenje .....	33
4.11.3.	Organizacijska rješenja .....	34
4.11.4.	Socio-psihološke pripreme.....	34
4.11.5.	Dokumentna rješenja.....	34
4.11.6.	Arhivna rješenja .....	34
4.12.	Etape u procesu naplate potraživanja – dunning plan .....	35
4.12.1.	Kontrola naplate.....	35
4.12.2.	Izrada plana naplate .....	35
4.12.3.	Izrada i slanje 1. Opomene /obavijesti o otvorenom dugovanju .....	36
4.12.4.	Pozivanje dužnika – 1. Poziv .....	36
4.12.5.	Izrada i slanje 2. Opomene /obavijesti o otvorenom dugovanju .....	37
4.12.6.	Pozivanje dužnika – 2. Poziv .....	37
4.12.7.	Opomena pred otkaz ugovora / Opomena pred tužbu .....	37

4.12.8. Aktiviranje instrumenta osiguranja .....	37
4.12.9. Utuženje .....	38
4.12.10. Izjava o ustupu potraživanja – cesija .....	38
4.13. Prednosti i nedostaci u procesu naplate u organizaciji .....	38
<b>5. UPRAVLJANJE NAPLATOM POTRAŽIVANJA IZVAN ORGANIZACIJE .....</b>	<b>40</b>
5.1. Agencije za naplatu potraživanja .....	40
5.1.1. Agencije za naplatu u Hrvatskoj .....	40
5.2. Proces naplate putem agencije za naplatu .....	41
5.2.1. Čimbenici odluke o predaji agenciji .....	41
5.2.2. Odabir agencije za naplatu potraživanja .....	42
5.2.3. Usluge naplate putem agencije za naplatu potraživanja .....	42
5.3. Instrumenti naplate potraživanja putem agencije za naplatu potraživanja .....	43
5.3.1. Višestruka kompenzacija .....	43
5.3.2. Faktoring .....	43
5.3. Prednosti i nedostaci u procesu naplate putem izvan organizacije .....	45
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>47</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>48</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>51</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>52</b>

# 1. UVOD

U poslovanju poduzeća, financije su jedan od ključnih segmenata poslovanja bez obzira na vrstu djelatnosti. Bitno je imati slijednost, kontrolu i mogućnost pravovremene analize za donošenjem ispravnih i vremenski usklađenih odluka. Financije pružaju mogućnost lakog i preglednog izvještavanja menadžmentu društva – *decision maker-a* (onog koji donose odluke), da bi njegove odluke bile ispravne i vremenski usklađene.

Financije odnosno financijsko poslovanje poduzeće realizira putem obavljanja osnovne djelatnosti poduzeća. Bez obavljanja djelatnosti ne dolazimo u poziciju ostvarivanja obveznih odnosa a samim time obveza plaćanja i naplate. Stoga uvijek treba imati na umu, da prilikom obavljanja djelatnosti, rast poduzeća se uvijek prati kroz financije.

Idealna situacija bi bila da je razmjena dobara i usluga za novac vremenski u potpunosti usklađena, ali s obzirom na vrste proizvoda i usluga te na potrebe pojedinih kupaca i tržišta, njen vrlo bitan dio je postalo vrijeme. Vrijeme u financijama ostavlja posljedice. Posljedice mogu biti kobne za opstojanje poduzeća ako o njima ne vodi briga, odnosno ako ih menadžment nema pod kontrolom.

U Hrvatskoj ozbiljnim upravljanjem naplatom potraživanja su se bavili u bankarskom i telekomunikacijskom sektoru početkom 2000.-te godine. Promjenu u poslovanje poduzeća uvodi globalna kriza 2008. godine kada počinju imati probleme s tokom novca, likvidnošću te posljedično solventnošću.

Prepoznajući problem, poduzeća su počela pokretati i brinuti se o naplati svojih potraživanja te se u tom smjeru razvio potpuno novi tip djelatnosti na tržištu, poduzeća s djelatnošću usluge naplate potraživanja.

## 1.1. Predmet i cilj istraživanja

Predmet istraživanja u ovom radu je proces naplate potraživanja u praksi hrvatskih poduzetnika. Cilj istraživanja je analizirati i prikazati složen proces naplate potraživanja i tako ukazati na važnost menadžerske odgovornosti u smislu ulaska u poslovne odnose uz posjedovanje pravovremenih, relevantnih informacija i realnog sagledavanja osobnih mogućnosti.

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Rad se temelji na prikupljenim podacima iz primarnih i sekundarnih izvora. Primarni podatci su prikupljeni radnim iskustvom autorice u procesu naplate potraživanja u poduzećima telekomunikacijske, trgovačke i transportne djelatnosti. Sekundarni podaci prikupljeni su iz stručne, relevantne literature u pisanom i elektroničkom obliku.

## 2. RIZICI POSLOVANJA

Upravljanje rizicima u poduzećima nekada je bilo jednostavnije i poduzeća su poslovala u stabilnoj okolini. Danas ona djeluju u turbulentnoj, nepredvidivoj i za razvoj nesigurnoj okolini kojoj se nastoje prilagoditi. Svako poduzeće djeluje susrećući se s rizikom.

Rizik je usko povezan s procesom odlučivanja. Odlučivanje u poduzeću, kao i u svim područjima rada i života, bez obzira na koji se način donose odluke, zbiva se u različitim okolnostima, povoljnim i nepovoljnim što ovisi o pouzdanosti može li se procijeniti očekivani rezultat <sup>1</sup>.

### 2.1. Rizici

Poduzeća mogu pokušati smanjiti rizik promjenom poslovanja ili provođenjem nekih specifičnih aktivnosti kako bi se poboljšala kontrola i fleksibilnost.

Osim smanjenja rizika, poduzeća mogu ili odlučiti zadržati rizike kakvima jesu ili barem dio rizika pokušati prenijeti na nekog drugog, npr. kupnjom ugovora o osiguranju ili drugim financijskim instrumentima <sup>2</sup>.

U procesu donošenja odluke o ulaganju za menadžment su posebno važne sljedeće vrste rizika:

- *Poslovni rizik*
- *Financijski rizik* <sup>3</sup>

Navedene vrste rizika klasificiramo na (prikazano na slici 1.):

Slika 1. Klasifikacija rizika



Izvor: prema Lacković Z., (2002.): *Malo poduzeće u uvjetima tranzicije prvo izdanje, Grafika Osijek, Požega i Osijek*

<sup>1</sup> Sikavica P. i dr.: *Suvremeni menadžment vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.

<sup>2</sup> Narayan, M.P. i dr.: *Financije za strateško upravljanje*, Mate d.o.o., Zagreb, 2004.

<sup>3</sup> Lacković, Z.: *Malo poduzeće u uvjetima tranzicije prvo izdanje*, Grafika Osijek, Požega i Osijek, 2002.

### **2.1.1. Poslovni rizik**

Poslovni rizik je rizik gubitka zbog nemogućnosti poduzeća za smanjivanjem troškova brzinom kojom padaju prihodi. Ovaj rizik se ocjenjuje kao jednim od najznačajnijih. Ovisno o tome iz kojeg kuta djeluje poduzeće. Pri tome se misli djeluje li rizik iz unutrašnjosti poduzeća ili iz njegove okoline.

Najčešći poslovni rizik iz unutrašnjosti poduzeća je nekvalitetan menadžment zbog kojeg dolazi do lošeg poslovanja poduzeća. Kada dolazi iz njegove okoline, teško je predvidiv. Praćenjem trendova, aktualnih politika, utjecaj preko raznih udruga unutar djelatnosti, uz uvjet kvalitetnog menadžmenta, može se kontrolirati.

### **2.1.2. Financijski rizik**

Financijski rizik je vezan uz način financiranja poduzeća, osobito zaduživanjem što može biti uzrok nelikvidnosti pa i bankrota.<sup>4</sup> To je vjerojatnost da ulaganje neće donijeti dovoljno novčanih tokova bilo za pokrivanje obveza po kamatama ili otplatu glavnice, bilo za stjecanje dobiti društva.

## **2.2. Instrumenti osiguranja**

U poslovnom svijetu trgovina se razvija brzinom i kanalima koji u korak prate tehnologiju i inovacije. S obzirom na globalizaciju i još uvijek značajnu prisutnost različitih valuta, došlo je do značajnog razvoja prodaje na kredit. Instrumenti moraju poštivati i biti izdani temeljem Zakona o financijskom osiguranju (NN 76/07 i 59/12).

Najpoznatiji instrumenti osiguranja plaćanja u domaćem platnom prometu Hrvatske su zadužnica i bjanko mjenica.

### **2.2.1. Zaduznica<sup>5</sup>**

Zadužnica je definirana Ovršnim zakonom objavljenim u NN 112/12, te Zakonom o izmjenama i dopunama Ovršnog zakona objavljenog u NN 93/14. Zaduznica je privatna isprava potvrđena od strane javnog bilježnika<sup>6</sup>, u kojoj dužnik daje svoju suglasnost da se radi naplate tražbine određenog vjerovnika zaplijene njegovi svi ili samo određeni računi koje ima kod pravnih osoba koje obavljaju poslove platnog prometa, te da se sredstva s tih računa, u skladu s izjavom dužnika, isplate izravno vjerovniku. Uzevši u obzir odredbe Ovršnog zakona (NN 112/12), nalazimo da zaduznica predstavlja ovršnu ispravu, a ima i učinak pravomoćnog rješenja o ovrsi kojim se plijeni tražbina po računu i prenosi na račun ovrhovoditelja.

Sukladno članku 214. stavak 1. Ovršnog zakona, zaduznica se izdaje u samo jednom primjerku. Isprava se aktivira slanjem na provedbu pravnoj osobi koja obavlja poslove pravnog prometa dužnika. U Hrvatskoj to je Financijska agencija, skraćeno FINA.

---

<sup>4</sup> Lacković, Z.: Malo poduzeće u uvjetima tranzicije prvo izdanje, Grafika Osijek, Požega i Osijek, 2002

<sup>5</sup> Amon, F. i dr.: Osiguranje plaćanja: mjenica, ček, akreditiv, zaduznici, fiducija, RRIF, Zagreb, 2002.

<sup>6</sup> Ovršni zakon (NN 139/10) članak 126. definira ovjeru zaduznice kod javnog bilježnika

Ako na računu dužnika nema sredstava, zadužnica se mora držati u očevidniku naplate, a u slučaju da je zadužnica djelomično namirena, a vjerovnik želi povrat zadužnice, tada se na njoj naznačuje u kojem iznosu i s koje osnove je vjerovnik podmiren (s osnove troškova, kamata i glavnice). Aktivacija i opoziv zadužnice, odnosno provedba zapljene sredstava podliježe naknadama definiranim od strane Financijske agencije.

### **2.2.2. Bjanko mjenica<sup>7</sup>**

Mjenica je definirana Zakonom o mjenici (NN broj 74/94 i 92/10). Bjanko mjenica je mjenica koja u trenutku izdavanja ne sadrži sve propisane sastojke mjenice, odnosno na mjenici najčešće nedostaju mjenična svota i dospjeće mjenice. Takva mjenica služi kao osiguranje plaćanja i podnosi se na naplatu samo u slučaju da dužnik svoj dug ne podmiri u ugovorenom roku i na ugovoreni način. Ako on to učini, vraća mu se neispunjena bjanko mjenica. Za razliku od bjanko zadužnice, bjanko mjenicu nije potrebno ovjeravati kod javnog bilježnika. Mjenicom se ne mogu „blokirati“ svi računi dužnika, odnosno mjenica se ne zavodi u red čekanja. U slučaju nedostatka sredstava na računu trasata, banka po zaprimljenoj mjenici vrši djelomičnu naplatu, odnosno podnositelju isplaćuje sva trenutno raspoloživa sredstva na računu trasata, nakon čega mu mjenicu vraća.

### **2.2.3. Bankovna garancija**

Bankarska garancija (engl. bank guarantee, njem. Bankgarantie) je pojam koji se rabi za oznaku specifičnog pravnog instituta personalno-pravnog osiguranja potraživanja, koje osiguranje na traženje jedne osobe banka daje drugoj osobi. Bankovna garancija je definirana Zakonom o obveznim odnosima objavljenim u NN 35/05, te Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o obveznim odnosima objavljenim u NN 41/08 odsjek 35. Bankovna garancija po pozivu, čl. 1039- 1043. Pod tim pojmom podrazumijeva se isprava o garanciji koju ispostavlja banka u okviru garantnog posla. Povod garantnom poslu uvijek je postojeća ili buduća novčana obveza iz trgovačkog ugovora ili s njim u vezi, čiji vjerovnik traži osiguranje ispunjenja te obveze a dužnik se s tim traženjem suglasi.

Nastavno dužnik, sada u svojstvu nalogodavca, traži od banke izdavanje bankarske garancije u korist svog vjerovnika, sada u svojstvu korisnika garancije. Ako banka prihvati traženje nalogodavca, onda izda i dostavi korisniku pisani tekst svoje garancije koji sadrži njezinu obvezu plaćanja određene svote novca korisniku i koji je ujedno temelj te obveze. Sa stajališta vrste pravnih odnosa koji se uspostavljaju izdavanjem garancije, garancije je moguće podijeliti na akcesorne bankarske garancije, odnosno bankarske garancije izdane s naslova jamstva i na samostalne bankarske garancije odnosno bankarske garancije "na prvi poziv".

### **2.2.4. Dokumentirani akreditiv**

Dokumentirani akreditiv podrazumijeva “svaki sporazum prema kojem neka banka (akreditivna banka) postupajući na zahtjev i po nalogu klijenta (nalogodavatelja) ili za svoj račun treba isplatiti određenu novčanu svotu ili

---

<sup>7</sup> Amon, F. i dr.: Osiguranje plaćanja: mjenica, ček, akreditiv, zadužnici, fiducija, RRIF, Zagreb, 2002.

akceptirati ili negocirati mjenicu uz prezentaciju ugovorenih dokumenata pod uvjetom da su ispunjeni uvjeti akreditiva.”<sup>8</sup> Akreditiv mora biti u pismenoj formi.

Postoji nekoliko vrsta akreditiva i to: opozivi i neopozivi, potvrđeni i nepotvrđeni, isplatni, akceptni i negocijacijski, odmah plativ akreditiv i akreditiv sa odgodom plaćanja, prenosivi i neprenosivi akreditiv, revolving akreditiv, back to back akreditiv i drugi.<sup>9</sup>

Ispunjavanje ugovorenih uvjeta i dostava dokumentacije se detaljno i vrlo formalno kontrolira u akreditivnoj banci. Najmanji nedostatak u dostavljenoj dokumentaciji može značiti zabranu korištenja sredstava iz akreditiva. Ti se uvjeti u pravilu svode na prezentaciju dokumenata iz kojih je vidljivo da je roba: stvarno isporučena u roku i u ugovorenim prijevoznim sredstvom i na ugovorenom paritetu, isporučena u odgovarajućoj kakvoći i količini, na ugovoren način upakirana i na propisan način osigurana protiv određenih rizika od mjesta preuzimanja robe do strane kupca i dr.<sup>10</sup>

#### **2.2.4.1. Načela poslovanja dokumentarnim akreditivom<sup>11</sup>**

##### **Načelo poslovanja dokumentima, a ne robom**

Ako dokumenti po svom vanjskom izgledu odgovaraju akreditivnim uvjetima i ako su prezentirani u roku definiranom uvjetima, akreditivna banka mora izvršiti svoju obvezu i honorirati dokumente. U slučaju da korisnik ne ispuni sve uvjete akreditiva, obveza banke prestaje.

Prigovore vezane uz stanje robe akreditivna banka ne može i ne smije koristiti kao razlog odbijanja honoriranja dokumenata koje je prezentirao korisnik akreditiva. Rizici koji mogu nastati u slučaju isporuke robe koja ne odgovara uvjetima kupoprodajnog ugovora ili narudžbe mogu se umanjiti prilikom otvaranja akreditiva, pravilnim ugovaranjem dokumenata potrebnih za prezentaciju.

##### **Načelo odvojenosti akreditivnog posla od osnovnog ugovora**

To je najvažnije načelo prava međunarodnog dokumentarnog akreditiva. Osnovni (kupoprodajni) ugovor i akreditivni posao su pravno odvojeni i samostalni. Ako se akreditivni posao iz bilo kojeg razloga ne bi ostvario, obveza kupca iz osnovnog ugovora vezana uz plaćanje robe i/ili usluge ostaje nepromijenjena. U obrnutom slučaju, prestanak osnovnog ugovora bez obzira na razloge ne znači i prestanak akreditivno-pravnih odnosa.

---

<sup>8</sup> Amon, F. i dr.: Osiguranje plaćanja: mjenica, ček, akreditiv, zadužnici, fiducija, RRIF, Zagreb, 2002.

<sup>9</sup> <https://www.rba.hr/documents/10279/402367/Vodi%C4%8D%20kroz+me%C4%91unarodne+dokumentarne+akreditive/4791ec76-345e-4111-bed7-59bb43211062>

<sup>10</sup> Amon, F. i dr.: Osiguranje plaćanja: mjenica, ček, akreditiv, zadužnici, fiducija, RRIF, Zagreb, 2002.

<sup>11</sup> Jurman, A.: Predavanja iz predmeta Ekonomika bankarstva, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2007.



## **Načelo odvojenosti i samostalnosti pravnih odnosa nastalih unutar akreditivnog posla**

Subjekti koji se pojavljuju u poslovanju međunarodnim dokumentarnim akreditivom su:

- *nalogodavatelj*
- *korisnik akreditiva*
- *banke*

Pravni odnosi koji se uspostavljaju između subjekata u akreditivnom poslu su:

- *odnos nalogodavatelja i akreditivne banke*
- *odnos akreditivne banke i ostalih banaka*
- *odnos akreditivne banke i korisnika akreditiva.*

Niti jedan od ne-bankovnih subjekata ne može se koristiti odnosima koji postoje među bankama sudionicama konkretnog akreditivnog posla.

## **Načelo ispitivanja dokumenata i dokumentarne strogosti**

Banke koje sudjeluju u akreditivnom poslu obvezne su podnesene dokumente ispitati s razumnom pažnjom kako bi utvrdile jesu li dokumenti po svom vanjskom obliku sukladni uvjetima akreditiva i jesu li međusobno usuglašeni. Banka je dužna odlučiti hoće li dokumente prihvatiti i izvršiti svoju akreditivnu obvezu ili će ih odbiti uz obrazloženje kako ne odgovaraju uvjetima akreditiva i vratiti ih onome od koga ih je primila. Banke ne preuzimaju nikakvu obvezu ili odgovornost za oblik, dostatnost, točnost, autentičnost, lažnost ili pravnu valjanost bilo kojeg dokumenta.

### 3. POJAM, VRSTE, ULOGA I ZNAČENJE NAPLATE POTRAŽIVANJA

Pojam potraživanja označavao pravo da se od nekoga dobiju novci, stvari, prava ili usluge. Zakon o obveznim odnosima koji čini temelj obveznog prava u svakoj državi regulira obvezne odnose između pravnih osoba u procesu razmjene roba i usluga ili iz oblasti prometa među pravnim osobama. Obvezni odnosi iz prometa roba i sluga reguliraju se ugovorom između sudionika u prometu odnosno ugovorom dužnika i vjerovnika. Dobro funkcioniranje obveznih odnosa ogleda se u njihovom brzom stvaranju i brzom završavanju odnosno u brzom izvršavanju prava i obveza nastalih temeljem ugovora o obveznim odnosima.<sup>12</sup>

#### 3.1. Pojam i vrste potraživanja

Pravo vjerovnika da naplati od dužnika za izvršenu činidbu (za isporučenu robu ili pružene usluge) naziva se potraživanje u računovodstvenoj terminologiji, i ovisno o vrsti potraživanja ili o prometu obveznih odnosa potraživanja mogu biti:

- *Potraživanja iz djelatnosti*
- *Ostala potraživanja*

S obzirom na to da se potraživanja iz djelatnosti najčešće odnose na kupce roba i usluga nazivaju se i potraživanja od kupaca nastala temeljem prodaje.<sup>13</sup>

Pod ostala potraživanja spadaju predmeti prometnih odnosa koja nisu roba ili usluge koje su osnovna djelatnost pravnih osoba.

Potraživanja isto tako dijelimo na:

- *Kratkoročna potraživanja*
- *Dugoročna potraživanja*

Kratkoročna potraživanja su ona potraživanja koja imaju rok dospijeca do godine dana, dok su dugoročna potraživanja ona potraživanja kojima je rok dospijeca veći od godine dana i ta su potraživanja povezana s dugoročnom financijskom imovinom.

Potraživanja od kupaca rijetko su dugoročna, no mogućnost ugovaranja roka podmirenja obveza proisteklih prodajom roba i usluga na rok duži od jedne godine, nije isključena.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Ljubić, D.: Modeli upravljanja rizicima naplate potraživanja u uvjetima smanjene likvidnosti, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2013.

<sup>13</sup> Ljubić, D.: Modeli upravljanja rizicima naplate potraživanja u uvjetima smanjene likvidnosti, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2013.

<sup>14</sup> Ljubić, D.: Modeli upravljanja rizicima naplate potraživanja u uvjetima smanjene likvidnosti, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2013.

### 3.2. Općenito o potraživanjima od kupaca

Potraživanja od kupaca mogu nastati po različitim osnovama, za prodanu robu (gotovi proizvodi, za pružene usluge), za prodaju kreditnim karticama i na potrošački kredit, za prodaju materijala, sitnog inventara, otpadaka i sl., za prodaju nekretnina, postrojenja, opreme i drugih imovinskih sredstava, za prodanu robu u komisiji i konsignaciji itd.<sup>15</sup>

### 3.3. Aspekti potraživanja od kupaca<sup>16</sup>

Potraživanja možemo sagledati s nekoliko sljedećih aspekata: računovodstveni, financijski, pravni, porezni i revizijski. Svaki aspekt predstavlja određeno stručno područje koje prema vlastitim zakonitostima utječe na potraživanja. Drugim riječima, svaki aspekt je skup pravila, zakona i politika koja se odnose na potraživanja.

#### 3.3.1. Računovodstveni aspekti potraživanja od kupaca

Bitna stavka u bilanci stanja poduzeća čine i potraživanja od kupaca. Prema Hrvatskim standardima financijskog izvještavanja potraživanja su, na temelju obvezno-pravnih i drugih osnova, zasnovana prava potraživati od dužnika plaćanje duga, isporuku usluga ili pružanje usluga.<sup>17</sup>

Zakon o računovodstvu (NN 109/07 i 54/13) u čl. 13. propisuje da se u računovodstvenoj praksi prilikom evidentiranja poslovnih promjena u knjigovodstvu primjenjuju zahtjevi Hrvatskih standarda financijskog izvještavanja te Međunarodnih standarda financijskog izvještavanja.<sup>18</sup>

Obveznici Hrvatskih standarda financijskog izvještavanja će se kod potraživanja pridržavati zahtjeva HSFI-a broj 11- Potraživanja, dok će obveznici MSFI-a za svu imovinu, pa tako i za potraživanja od kupaca primjenjivati odredbe MRS-a 39 koji govori o Financijskim instrumentima. Zahtjevi tih standarda su usuglašeni te će postupanja biti jedinstvena za sva poduzeća bez obzira koje standarde primjenjuju.<sup>19</sup>

Kad govorimo o računovodstvenim aspektima, govorimo o pravilima koja su iz područja računovodstva i koja reguliraju potraživanja od kupaca. U tom kontekstu bitno je poznavati sljedeće:

- *Priznavanje potraživanja od kupaca*
- *Vrednovanje potraživanja od kupaca*
- *Vrijednosna usklađenja*

---

<sup>15</sup> Beljak, V.: Osnove profesionalnog računovodstva, Veleučilište u Splitu, Split, 2001.

<sup>16</sup> Jakovljević, D.: Potraživanja od kupaca, FABER & ZGOMBIĆ Plus, 1. izdanje, 1995.

<sup>17</sup> Abramović, K. i dr.: Primjena HSFI-a s poreznim propisima, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2008.

<sup>18</sup> Cita, M. i dr.: Utjecaj različitih metoda procjene umanjena vrijednosti potraživanja od kupaca na rezultate poslovanja odabranog poduzeća, Zbornik radova, Rovinj, 2014., str. 13.-22.

<sup>19</sup> Cita, M. i dr.: Utjecaj različitih metoda procjene umanjena vrijednosti potraživanja od kupaca na rezultate poslovanja odabranog poduzeća, Zbornik radova, Rovinj, 2014., str. 13.-22.

- *Tečajne razlike*

### **Priznavanje potraživanja od kupaca**

Provodi se u trenutku kada vlasništvo robe pređe s prodavatelja na kupca. Pravno je regulirano Međunarodnim računovodstvenim standardom 18, koji je sastavnica Zakona o računovodstvu (ZOR-a), i Hrvatskim standardnima financijskih izvještaja 15<sup>20</sup>. Priznavanjem potraživanja istovremeno se priznaje i prihod te odmah nastaje obveza za Porez na dodanu vrijednost.

### **Vrednovanje potraživanja od kupaca**

Odnosi se na primjenu izračuna sadašnje vrijednosti novca odnosno korištenja diskontnih faktora na nominalne svote očekivanih priljeva. U praksi izračun sadašnje vrijednosti novca je uglavnom zanemaren.

### **Vrijednosna usklađenja**

Vrijednosna usklađenja evidentiraju se putem dvije metode:<sup>21</sup>

- *Metodom izravnog otpisa, odnosno umanjnjem postojećeg potraživanja te istovremenim terećenjem prihoda zaduženjem stavke vrijednosnog usklađenja kupaca u računu dobiti i gubitka ili*
- *Metodom rezerviranja za sumnjiva i sporna potraživanja – koja se smatra ispravnijom metodom*

Zahtjev za obvezu procjene dokaza o postojanju umanjnja vrijednosti potraživanja sadržan je u HSFI-u 11, točka 30, dok za obveznika MSFI-a isto je navedeno u MRS-u 39, točka 58.

Dokaz da je vrijednost potraživanja umanjena, sukladno HSFI-u 11, točka 31. i MRS-u 39, točka 59., uključuje:

- *Značajne financijske teškoće dužnika*
- *Nepoštivanje ugovora, poput nepodmirenja obveza ili zakašnjenja plaćanja*
- *Nastanak mogućnosti da će dužnik pokrenuti stečajni postupak ili postupak druge financijske reorganizacije*

Potraživanja od kupaca se nakon početnog priznavanja po fer vrijednosti mjere po početno priznatom iznosu umanjeno za naplaćene iznose i umanjnja vrijednosti, osim potraživanja čija se naplata očekuje u razdoblju dužem od godinu dana. Za potraživanja od kupaca za koja je utvrđeno postojanje dokaza o njihovom umanjenju, ispravljaju se na teret rashoda razdoblja.

Sumnjiva i sporna potraživanja su potraživanja za koja se sumnja da će biti naplaćena.<sup>22</sup> Evidentiranje spornih i sumnjivih potraživanja se provodi u svrhu dobivanja realne slike prihoda, a iznos sumnjivih i spornih potraživanja

---

<sup>20</sup> Skupina autora: Hrvatski računovodstveni sustav, (službeni tekstovi za Hrvatsku), V. naklada, Računovodstvo, revizija i financije, Zagreb, 2008., str. 93.-98.

<sup>21</sup> Jakovčević, D.: Potraživanja od kupaca: Računovodstvo, financije, menadžment, pravo, porezi, revizija, Faber i Zgombić plus, Zagreb, 1995.

<sup>22</sup> Deželjin, J. i dr.: Financijsko računovodstvo – izabrane teme, Hrvatska udruga računovodstvenih eksperata, Zagreb, 1998., str. 111

potrebno je izraziti na kraju obračunskog razdoblja. Udio nenaplativih potraživanja, koja proizlaze iz sumnjivih i spornih potraživanja, ne bi trebao biti veći od 5 %<sup>23</sup>. Sumnjiva i sporna potraživanja poduzeća mogu otpisati ili napraviti vrijednosno usklađenje.

### Tečajne razlike

Nastaju kao rezultat potraživanja prema inozemnom kupcu. Prema Međunarodnom računovodstvenom standardu 2 za prodano dobro u inozemstvu priznaje se prihod u devizama, koji se ujedno mora iskazati i u domaćoj valuti primjenjujući spot tečaj<sup>24</sup> važeći na dan transakcije. Radi promjene tečaja od dana nastanka transakcije do dana naplate potraživanja dolazi do tzv. *tečajne razlike*. Tečajne razlike mogu biti pozitivne ili negativne, a slijedom navedenog poduzeću donose prihode ili rashode od tečajnih razlika.

### 3.3.2. Financijski aspekti potraživanja od kupaca

Osnovni cilj poduzeća, a time i financijske funkcije u poduzeću, je uvećanje njene vrijednosti.<sup>25</sup> Znači osnovna zadaća financijske funkcije, kao i svih ostalih funkcija u poduzeću, je uvećanje novčanih priljeva dioničara uz optimalni rizik i tempo postizanja istih, a što financijska funkcija primarno postiže kroz „osiguranje novca potrebnog vremenski neograničenom kontinuiranom poslovanju privrednog subjekta.“<sup>26</sup>

U svrhu postizanja uvećanja novčanih priljeva, financijska funkcija primarno promatra potraživanja:

- *Kao stavku imovine u bilanci, odnosno kao investiciju, koja se želi što više smanjiti odnosno brže pretvoriti u likvidniju imovinu odnosno novca*
- *Kao podlogu na osnovu koje je moguće vršiti kratkoročno financiranje poduzeća*

Utjecaj na stavku potraživanja u bilanci poduzeća ostvaruju kroz procjenu budućih dužnika primjenjujući svoju kreditnu politiku, te realiziranjem brže naplate potraživanja.

Potraživanje kao podloga kratkoročnom financiranju poduzeća upotrebljavaju u takozvanom osiguranom kratkoročnom financiranju:<sup>27</sup>

- *Kao jamstvo kratkoročnog osiguranog kredita*
- *Kao izvor novčanog toka prodajom – faktoring*
- *Kao jamstvo izdanih vrijednosnih papira – eng. ABS – „Asset bucket securities“ ili sekuritizacija*

Korištenje potraživanja kao jamstvo kratkoročnog kredita upotrebljava se putem ustupanja potraživanja banci ili nekom drugom financijskom subjektu radi dobivanja kredita.<sup>28</sup>

<sup>23</sup> Karić, M.: Naplata potraživanja od kupaca, Predavanje iz predmeta Poduzetničko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Osijek, 2009., str. 4

<sup>24</sup> Koški, D.: Međunarodni financijski menadžment – materijali za izučavanje, 2006., str. 9

<sup>25</sup> Skupina autora: Priručnik za polaganje ispita za obavljanje poslova investicijskog savjetnika, HUFU, Zagreb, 2002. I. dio – Financijska analiza (Orsag, S.)

<sup>26</sup> Orsag, S.: Financiranje emisijom vrijednosnih papira, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, RIFIN, 1997.

<sup>27</sup> Vidučić, L.J.: Financijski menadžment, 5. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, RRI plus, Zagreb, 2006.

Factoring kao izvor financiranja za razliku od korištenja potraživanja kao jamstvo za dobivanje kredita banke, predstavlja prodaju potraživanja, odnosno prelazak prava na portfolio potraživanja i rizika naplate potraživanja na kupca potraživanja. Prednosti faktoringa su: smanjenje ili eliminiranje troškova procesa odobravanja kreditiranja i naplate potraživanja, te sigurnije pritjecanje novčanih tokova.<sup>29</sup>

Sekuritizacija predstavlja emitiranje vrijednosnih papira „koji su primarno emitirani na temelju skupine potraživanja ili neke druge vrste financijske imovine koja se tijekom određenog vremena pretvara u novac.“<sup>30</sup>

### 3.3.3. Pravni aspekti potraživanja od kupaca

Pravna znanost promatra potraživanje kao „pravo iz kupoprodajnih transakcija“<sup>31</sup>. Dok s pravnog stajališta potraživanje, odnosno tražbina, se definira kao „pravo na neko davanje, činjenje, nečinjenje ili trpljenje“ kako je definirano Ovršnim zakonom Republike Hrvatske.<sup>32</sup>

Pravni aspekti potraživanja od kupaca pokrivaju problematiku pravnih formi i pravila koja proizlaze iz aktualnih zakona bitnih za potraživanja. Neki od važnijih pravnih aspekata potraživanja koja su regulirana Zakon o obveznim odnosima su:

- *ugovor o prodaji*
- *zatezna kamata*
- *zastara*
- *uračunavanje ispunjena*
- *ugovor o kompenzaciji*
- *valutna klauzula*
- *i dr.*

#### **Ugovor o prodaji**<sup>33</sup>

Potraživanja od kupca nastaju putem neformalnog pravnog posla tj. prodaje što znači da ne mora postojati pisani sporazum ili ugovor između prodavatelja i kupca.

#### **Zatezna kamata**

Obračunava se na potraživanja koja su plaćena nakon isteka dospijeca. Najviša u zakonom propisana zatezna godišnja kamatna stopa prema čl. 29. st.2 Zakona o obvezni odnosima za period 01.01.2017. do 30.06.2017. iznosi:

---

<sup>28</sup> Jakovljević, D.: Potraživanja od kupaca, FABER & ZGOMBIĆ Plus, 1. izdanje, 1995.

<sup>29</sup> Pinches, G.E.: Essentials of Financial Management, 3rd ed., HarperCollins Publishers, 1990

<sup>30</sup> Skupina autora: Priručnik za polaganje ispita za obavljanje poslova investicijskog savjetnika, HUF, Zagreb, 2002.

<sup>31</sup> Jakovljević, D.: Potraživanja od kupaca, FABER & ZGOMBIĆ Plus, 1. izdanje, 1995.

<sup>32</sup> Junačko, Z. i dr.: Učinkovita naplata potraživanja, 3. izdanje, Poslovni zbornik, Zagreb, 2005.

<sup>33</sup> Jakovljević, D.: Prepoznavanje i mjerenje rizika u poduzeću, RRIF, 2007.

- Ugovori između trgovaca – 9,68 %
- Ugovori između trgovaca i osoba javnog prava (obveznici javne nabave – osim trgovačkih društava - 9,68%)
- Ostali odnosi (odnosi između trgovaca i osoba javnog prava s jedne strane i građana s druge strane) – 7,68% <sup>34</sup>

Poduzeća mogu, ali zakonom nisu prisiljena obračunavati zateznu kamatu.

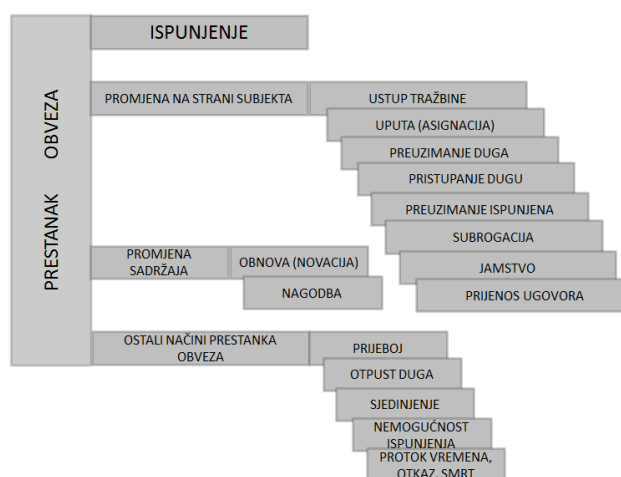
## Zastara

Rok zastare se računa odvojeno za svaku isporuku robe ili usluga, a zastara počinje teći prvog dana poslije dana kad je vjerovnik imao pravo zahtijevati ispunjenja obveza, ako zakonom za pojedine slučajeve nije drugačije propisano.

Opći rok zastare prema Zakonu o obveznim odnosima (NN 35/05 i 125/11) čl. 225. kaže da iznosi 5 godina. No ima i posebnih rokova od 3, 2 i 1 godine. Trogodišnji rok zastare vrijedi za međusobne tražbine nastale iz trgovačkih ugovora o prometu roba i usluga, odnosno ugovora koje sklope trgovac i osoba javnog prava o prometu roba i usluga, za tražbine zakupnine, najamnine i tražbine naknade štete računajući od dana kada je oštećenik saznao za štetu i osobu koja je štetu počinila.

Jednogodišnji rok zastare predviđen je za tražbine koje se odnose na isporučenu električnu energiju domaćinstvima, za toplinsku energiju, plin, vodu, održavanje čistoće i dimnjačarske usluge. Tražbine za različite pretplate kao što su radio i televizijska pretplata, pretplata za povremene tiskovine te tražbine za poštanske usluge i korištenje telefona, zastarijevaju također za godinu dana. <sup>35</sup>

Slika 2. Prestanak obveza prema Zakonu o obveznim odnosima (NN 35/05)



Izvor: izradila autorica

<sup>34</sup> Guzić, Š.: članak Obračun zateznih kamata, Računovodstvo, revizija i financije - 10.2016, str. 158.

<sup>35</sup> <http://www.hazud.hr/kada-i-kako-nastupaju-zastare-na-ovrhu/>

Sve uplate kupca se moraju povezati s računima na koje se odnose odnosno na koje se kupac poziva prilikom uplate. To pretpostavlja uračunavanje ispunjenja. Ako kupac prilikom uplate se ne pozove na račun, tada vjerovnik ima dužnost zatvarati najstarije račune kronološkim redom kako dospijevaju.<sup>36</sup> Ako uz glavnice dužnik duguje i kamate i troškove od pristiglih uplata, vjerovnik u svrhu fer odnosa će prvo zatvoriti glavicu, pa potom kamatu i posljednje stavke troškova.

### **Valutna klauzula**

Ona je ugovorna zaštita od inflatornih i drugih nepovoljnih utjecaja na domaću valutu. Smisao njene primjene je da se na dan podmirenja obveza kupca prema vjerovniku, primjeni tečaj domaće novčane jedinice prema ugovorenoj obračunskoj stabilnoj valuti. Ovaj dio je najčešće ugrađen u *Opća pravila poslovanja*, te se rijetko ili nikad primjenjuje, ali je svi imaju navedenu zbog rizičnosti tržišta na kojem posluju.

### **Dodatni troškovi**

Oni su pojednostavljena naplata troška koji zamjenjuje obračunatu kamatu. Zbog promjenjivosti kamatnih stopa i načina obračuna kamata u Republici Hrvatskoj kreiranje programa za obradu podataka je preskupo i komplicirano, te je ovo praktičniji i jednostavniji način naplate dodatnih troškova koji se stvaraju zbog samog procesa naplate.<sup>37</sup>

#### **3.3.4. Porezni aspekti potraživanja od kupaca**

Najvažniji porezni aspekti potraživanja odnose se na zakonsku poreznu regulativu i to:<sup>38</sup>

- *porez na dodanu vrijednost*
- *porez na dohodak i*
- *porez na dobit*

Porez na dodanu vrijednost ima direktan utjecaj na potraživanja od kupca, dok su porez na dobit i porez na dohodak vezani uz prihode te su tako u indirektnoj vezi s potraživanjima od kupaca.

S poreznog aspekta vrijednosno usklađenje i otpis potraživanja regulira Zakon o porezu na dobit (NN 174/04 i 22/12) te Pravilnikom o porezu na dobit (NN 95/05 i 146/12) čl. 33. Ove zakonske odredbe propisuju uvjete koji moraju biti zadovoljeni da bi vrijednosno usklađenje po osnovi ispravka vrijednosti potraživanja od kupaca za isporučenu robu i obavljene usluge, bilo priznati rashod.

Kao privremeno porezno priznati rashod mogu se ispraviti potraživanja po kojima je od dana dospijeća do kraja poreznog razdoblje (koje se smatra 31.12.) proteklo više od 120 dana, a nisu naplaćena do 15.-tog dana prije podnošenja porezne prijave. Za ovako ispravljena potraživanja moraju se prije isteka roka zastare potraživanja pokrenuti propisane radnje za njihovu naplatu. To podrazumijeva da se priznaje smanjenje potraživanja ako je:

---

<sup>36</sup> Sukladno Zakonu o obveznim odnosima

<sup>37</sup> Definicija autorice temeljem vlastitog radnog iskustva

<sup>38</sup> Jakovljević, D.: Potraživanja od kupaca, FABER & ZGOMBIĆ Plus, 1. izdanje, 1995.



- postignuta nagodba s dužnikom koji nije fizička osoba,
- ako je dužnik u postupku stečaja ili sanacije koja se provodi prema odlukama vjerovnika, te temeljem pravorijeka donesenog u zakonski utvrđenom arbitražnom postupku i nagodbe u zakonski utvrđenom postupku mirenja
- porezno priznato otpisivanje zastarjelih potraživanja koja po pojedinom dužniku ne prelaze iznos od 5.000,00 HRK u obračunskom razdoblju definirano je Pravilnikom o porezu na dobit (NN 35/05 i 146/12)

Niže je navedena tablica koja detaljno prikazuje porezni aspekt priznatog troška.

Slika 3. Definiranje poreznog tretmana neplaćenih potraživanja

Od dana dospijeaća do kraja poreznog razdoblja nije proteklo više od 60 dana	Od dana dospijeaća do kraja poreznog razdoblja je proteklo više od 60 dana, a manje od 3 godine - potraživanje nije naplaćeno 15 dana prije predaje Obrasca PD	Od dana dospijeaća do kraja poreznog razdoblja je proteklo više od 3 godine i nije postupano pažnjom dobrog gospodarstvenika	Od dana dospijeaća do kraja poreznog razdoblja je proteklo više od 3 godine i postupano je pažnjom dobrog gospodarstvenika	Otpis, odnosno vrijednosno usklađenje po osnovi ispravka vrijednosti potraživanja od kupaca u visini otpisane svote sukladno provedenoj nagodbi u skladu sa Zakonom o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi
<b>POREZNO NEPRIZNATI TROŠAK</b>	<b>UVJETNO POREZNO PRIZNATI TROŠAK</b>	<b>POREZNO NEPRIZNATI TROŠAK</b>	<b>POREZNO PRIZNATI TROŠAK</b>	<b>POREZNO PRIZNATI TROŠAK</b>
	↓ UVJET ↓	↓ OSIM ↓		
	Ako se do nastupa zastare ne poduzmu radnje naplate pažnjom dobrog gospodarstvenika, potrebno je tu svotu, koja je bila porezno priznati trošak, u povećanje porezne osnovice u Obrascu PD	Potraživanja koja u svakom poreznom razdoblju ne prelaze 5.000,00 kn po pojedinom računu i po pojedinom dužniku koji nije fizička osoba		

Izvor: <https://www.google.hr/search?q=odobranje+kredita&biw=1600&bih=754>

### 3.3.5. Revizijski aspekti potraživanja od kupaca

Predstavljaju niz kontrolnih ciljeva kojima se testiraju potraživanja u najširem smislu kako bi se utvrdilo da li se poštuju propisani unutarnji i vanjski akti. S aspekta upravljanja naplatom potraživanja, najvažniji revizijski aspekti su potvrđivanje (konfirmacija) potraživanja od kupaca i procjena naplativosti potraživanja od kupaca.

S aspekta naplate potraživanja važno je spomenuti i testiranje kreditnih limita od strane revizora. Zadatak revizora je da procjeni racionalnost primijenjenih kriterija i adekvatnost zahtjeva za dokumentacijom koja se mora osigurati za uspostavu kreditnih limita.

### 3.4. Naplata potraživanja kao preduvjet poslovnog uspjeha

Naplata potraživanja definiramo kao proces upravljanja potraživanjima odnosno usmjeravanje visine potraživanja prema njihovoj optimalnoj razini donošenja i provođenja odluka vezano za kreditnu politiku odnosno politiku naplate te politiku cijena.

Uspješnost poduzeća značajno ovisi o pravovremenoj naplati potraživanja. U slučaju ne osiguravanja pravovremene naplate, to je siguran put prema poslovnom neuspjehu.

#### 3.4.1. Utjecaj na poslovni rezultat

Poduzeće koje zanemari svoja potraživanja i dopusti kašnjenje u plaćanju, veže svoju imovinu i riskira nemogućnost podmirenja vlastitih obveza. Ulazi se u nelikvidnost i počinju problemi sa solventnošću odnosno kašnjenjem u podmirenju vlastitih obveza. Ujedno samo poslovanje stavlja u teži položaj jer nabava roba i sirovina postaje otežana i poskupljuje. Iz tog razloga je potrebno voditi brigu o naplati i ubrzati proces pretvaranja prava na pravo na novac u novac. Time se utječe na likvidnost organizacije što dovodi do ubrzanja poslovnih ciklusa i postizanja boljih uvjeta kod dobavljača i kreditora te povećanje poslovnog uspjeha.

#### Novčani jaz<sup>39</sup>

Financijska teorija i praksa razvile su mnoge modele za praćenje financijskih pokazatelja, pa su time takvi modeli dobili na važnosti radi svoje uporabe. Naime, menadžment na temelju raznih podataka i pokazatelja želi donijeti prave odluke o investiranju, financiranju i dividendama.

Analiza novčanog jaza odnosno analiza financiranja poslovnog ciklusa i implikacija koje nastaju uslijed poslovnih ciklusa, omogućava shvaćanje važnosti visine kratkoročnog zaduženja, imovine, potraživanja, ukupne likvidnosti, zaduženosti, profitabilnosti te njihovih korelacija s financiranjem poslovnog ciklusa.

Kako je upravljanje likvidnošću jedan od najvažnijih zadataka kod upravljanja poduzećem, važno je imati dobru podlogu u analizi upravljanja obrtnim kapitalom «cash gap». Smatra se prikladnijim koristiti hrvatski izraz novčani jaz. Novčani jaz neki autori definiraju kao *upravljanje obrtnim kapitalom* ili „cash gap“.<sup>40</sup> Novčani jaz već svojom formulom pokazuje značajnost potraživanja:

$$\text{NOVČANI JAZ} = \text{ZALIHE} + \text{POTRAŽIVANJA OD KUPACA} - \text{OBVEZE PREMA DOBAVLJAČIMA}$$

<sup>39</sup> Gulin, D.: Sastavljanje konsolidiranog izvještaja o novčanom toku i utvrđivanje slobodnog novčanog toka, Računovodstvo i financije, ožujak 2005.

<sup>40</sup> Boer, G.: Managing the cash gap, preveden i objavljen u hrvatskoj stručnoj literaturi pod nazivom Upravljanje obrtnim kapitalom „cash gap“

Iz formule je vidljiva ovisnost novčanog jaza o varijablama. Tako veličina zaliha utječe na novčani jaz tako da se povećanjem zaliha povećava novčani jaz, kao što to vrijedi i za potraživanja od kupaca. Obrnuto vrijedi za obveze prema dobavljačima.

Analizom novčanog jaza može se doći do ciljanih vrijednosti iznosa zaliha, potraživanja od kupaca i obveza prema dobavljačima na određenoj razini prodaje.

Dodatno, ovom se analizom mogu odrediti i projicirati troškovi financiranja novčanog jaza, što je vrlo često skriveni trošak koji menadžment ne prepoznaje u upravljanju likvidnošću, odnosno, nije često niti svjestan postojanja ovakvog troška. Novčani jaz razlikuje se od industrije do industrije (od gospodarskog sektora do gospodarskog sektora), a dodatno se razlikuje po sezonama i zemljopisnim područjima.

Ciljevi analize novčanog jaza su identificirati novčani jaz (broj dana) i način kako on nastaje pod utjecajem različitih financijskih odluka. Analize koje su podloga za odlučivanje ne vrše se samo radi kontrole već donesenih odluka i njihovih korekcija, nego i za predviđanje budućeg toka gotovine (novca).

Poznato je da povećanje vrijednosti stavaka imovine (aktive) novčano iscrpljuje neko poduzeće, kao što i povećanje stavaka pasive (kapitala i obveza) uvećava novac poduzeća. Konkretno, povećanje zaliha i potraživanja od kupaca smanjuje novac poduzeća, kao što povećanje obveza prema dobavljačima ga povećava. Obratno vrijedi za smanjenje ovih stavaka.

Ujedno je poznato da povećanje prodaje, odnosno prihoda (uz ceteris paribus) poduzeća također dugoročno novčano iscrpljuje poduzeće.

Kako povećanje prihoda dugoročno osigurava povećanje vrijednosti glavnice, analizom novčanog jaza potrebno je osigurati donošenje pravilnih odluka o visini povećanja prodaje koje neko poduzeće može podnijeti u određenom trenutku i pod određenim pretpostavkama, a sve zato da se dugoročni i trajni cilj povećanja glavnice ne ugrozi, prije svega kratkoročnim efektima koje mogu imati dugoročne, pa čak trajne i dalekosežne posljedice.<sup>41</sup>

### **Profitabilnost mjerena kroz novčani tok<sup>42</sup>**

Kada govorimo o profitabilnosti kroz novčani tok moramo naglasiti da je ovdje ključan faktor vrijeme. Naime, tu je naglasak na vremenskoj preferenciji novca. Ovdje se promatra hoće li kupac moći platiti obvezu u ugovorenom roku odnosno hoće li poduzeće (prodavatelj) naplatiti potraživanje u dogovorenom vremenu, u cijelosti ili djelomično i uz koje poduzete korake.

Ovdje se uvodi u izračun pojam rizika od gubitka ne naplate uzrokovano nemogućnosti kupca da podmiri svoje obveze. Stoga poduzeća da bi zaštitila svoje novčane tokove te samim time i svoju profitabilnost, u prodajne

---

<sup>41</sup> Serdarušić, H.: Utjecaj financijskog položaja i aktivnosti na novčani jaz i profitabilnost hrvatskog turističkog sektora, Zagreb, 2007.

<sup>42</sup> Serdarušić, H.: Profitabilnost putem novčanog toka, Zagrebačka banka d.d., Zagreb, 2010.

ugovore ugrađuju kamatnu stopu na kašnjenje plaćanja. Njome umanjuju rizik ne naplate odnosno vrijednost novca u budućnosti stavljajući u njegove prave okvire.

### Utvrđivanje i korištenje EBITDA

Neto dobit je osnovna mjera uspješnosti nekog poduzeća. U različitim omjerima daje pokazatelje rentabilnosti i profitabilnosti za stavke imovine, prihoda i kapitala. Dakle, uobičajeno se u praksi izračunava ovako<sup>43</sup>:

$$\text{EBITDA} = \text{OPERATIVNA DOBIT} + \text{AMORTIZACIJA}$$

$$\text{EBITDA} = (\text{POSLOVNI PRIHODI} - \text{POSLOVNI RASHODI}) + \text{AMORTIZACIJA}$$

Ovdje treba istaknuti da se EBITDA može koristiti u analizama profitabilnosti između različitih tvrtki i industrijskih grana, jer eliminira efekt odluke o financiranju i primjene različitih računovodstvenih prilika.<sup>44</sup>

EBITDA ne mjeri novčani tok kao što mjeri profitabilnost, iako se u praksi često koristi. Naime, potrebno je EBITDA korigirati za promjene koje nastaju u radnom kapitalu kako bi se odredio operativni novčani tok. Ono što je pak potpuno pogrešno je koristiti EBITDA kao ključni pokazatelj kod investicijskih odluka, jer je ipak ključno procijeniti budući novčani tok.<sup>45</sup>

### Utvrđivanje novčanog toka

Novčani tok je priljev i odljev novčanih ekvivalenata. Izraz „Cash“ (gotovina) u međunarodnoj terminologiji nije samo gotovinski novac već uključuje i sav novac na žiro računu, u blagajni, potraživanja za depozite, čekove i sve ostale instrumente koje možemo u kratkom roku pretvoriti u novac.

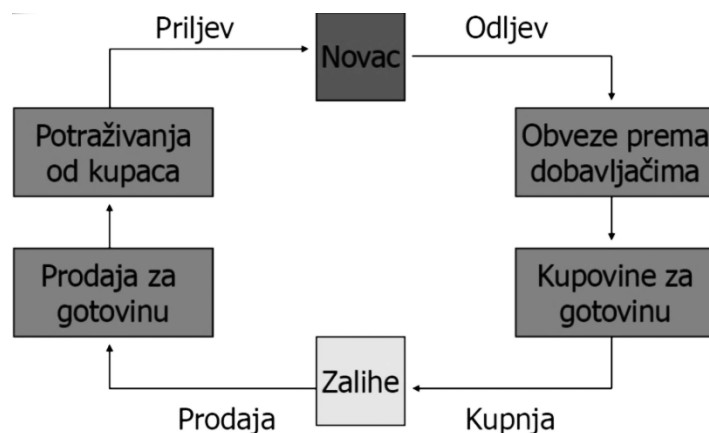
Izvještaj o novčanom toku omogućuje menadžmentu procjenu uspješnosti upravljanja gotovinom kao i procjenu budućih tokova gotovine kako ne bi eventualno došlo do blokade žiro računa. Uz to izvještaj o novčanom toku služi za prijenos informacija menadžerima, investitorima, ali i kreditorima o priljevima i odljevima novca tijekom jednog obračunskog razdoblja. Ovdje treba naglasiti da se dobitak ili gubitak iz računa dobitka i gubitka (RDG) i ostvarenje povećanja ili smanjenja gotovog novca u praksi skoro nikada ne podudara.

<sup>43</sup> Serdarušić, H.: Utjecaj financijskog položaja i aktivnosti na novčani jaz i profitabilnost hrvatskog turističkog sektora, Zagreb, 2007.

<sup>44</sup> Wayman, R.: EBITDA: The Good, The Bad, And The Ugly, [www.investopedia.com/articlesanalyst/020602.asp](http://www.investopedia.com/articlesanalyst/020602.asp), iz 2002.

<sup>45</sup> Serdarušić, H.: Utjecaj financijskog položaja i aktivnosti na novčani jaz i profitabilnost hrvatskog turističkog sektora, Zagreb, 2007.

Slika 4. Novčani tokovi



Izvor: <http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/PR-08-Novcani%20tokovi.pdf> (Karić, M.; Predavanja Novčani tokovi, Poduzetničko računovodstvo)

•  $RDG \text{ Prihodi} - \text{Rashodi} = \text{Dobit}$

•  $\text{Novčani tok Primici} - \text{Izdaci} = \text{Novac}$

Dva su načina kako možemo izraditi izvještaj o novčanom toku:<sup>46</sup>

1. *Izravna ili direktna metoda*

2. *Neizravna ili indirektna metoda*

Pri korištenju *izravne ili direktne metode* specificiraju se sve stavke novčanih primitaka, a odbijaju stavke novčanih izdataka. Ova metoda se zove izravna zato što se svaka stavka primitka i izdatka određuje neposredno. Pri tome se novčani tok prikazuje u tri glavne skupine, a to su:<sup>47</sup>

- *operativne aktivnosti*
- *investicijske aktivnosti*
- *financijske aktivnosti*

Potrebno je točno utvrditi iz koje vrste aktivnosti dolazi (odlazi) novac kako bi dobili ispravnu podlogu za analizu i odlučivanje. Direktna metoda obično se smatra i nešto jednostavnijom za izradu.

Izvještaj o novčanom toku prema *neizravnoj ili indirektnoj metodi* ne prikazuje posebno stavke primitaka i izdataka već prikazuje novac osiguran od operativnih aktivnosti u obliku neto dobiti. Neto dobit nakon toga korigiramo za

<sup>46</sup> Belak, V.: Menadžersko računovodstvo, Računovodstvo, revizija i financije, Zagreb, RRiF-plus d.o.o., 1995.

<sup>47</sup> Belak, V.: Menadžersko računovodstvo, Računovodstvo, revizija i financije, Zagreb, RRiF-plus d.o.o., 1995.

stavke promjene na računima koji utječu na novčani tok i stanje novca kao što su npr. kupci, dobavljači, povećanje/smanjenje zaliha, povećanje/smanjenje vrijednosti imovine.

Izrada i analiza izvještaja o novčanom toku pruža važne informacije o rezultatima upravljanja novčanim resursima te sposobnosti u savladavanju rizika poslovanja kroz osiguravanje likvidnosti i solventnosti poduzeća. Uz to daje ključne informacije za procjenu kvalitete zarada, stupnju obnovljivosti poslovnih resursa te stupnju konkurentnosti na tržištu. Ocjena uspješnosti upravljanja novčanim tokovima u praksi se najčešće izvodi na temelju horizontalne analize te na temelju odnosa neto novčanih tokova i ukupnih prihoda. Pod horizontalnom analizom podrazumijeva se usporedba rezultata neto novčanih tokova tekućeg razdoblja u odnosu na prethodno razdoblje.

### **3.4.2. Obračunska plaćanja**

Prilikom podjele plaćanja govorimo o 3 oblika plaćanja:<sup>48</sup>

- gotovinska plaćanja
- bezgotovinska plaćanja
- obračunska plaćanja

Gotovinska plaćanja su kada je izravna predaja gotovog novca između sudionika, uplata gotovog novca na račun i isplata gotovog novca s računa.

Bezgotovinsko plaćanje je prijenos sredstava s računa platitelja na račun primatelja. Propisano je da je poslovni subjekt dužan novčana sredstva voditi na računima kod banaka i sva plaćanja obavljati preko tih računa.

Obračunska plaćanja su plaćanja kojima prestaje novčana obveza prijebom ili zamjenom ispunjenja, odnosno promjenom na strani vjerovnika i dužnika (cesija, preuzimanje duga i asignacija) ili drugim oblicima međusobne namire obveza i potraživanja (izdavanje i prijenos vrijednosnih papira).

Ovo je oblik koji olakšava poslovanje poduzeću čistom matematičkom i logičkom metodom, izjednačavanja pojedinih potraživanja s obvezama te anuliranjem njihovog utjecaja na ostale stavke bilance odnosno RDG-a.

#### **Kompenzacija (prijebom)**

Kompenzacija (prijebom) je „jedan od načina prestanka obveze kojom dužnik može prebiti tražbinu s protutražbinom vjerovnika, ako obje tražbine glase na novac ili druge zamjenjive stvari istog roda i iste kakvoće i ako su obje dospjele“<sup>49</sup>

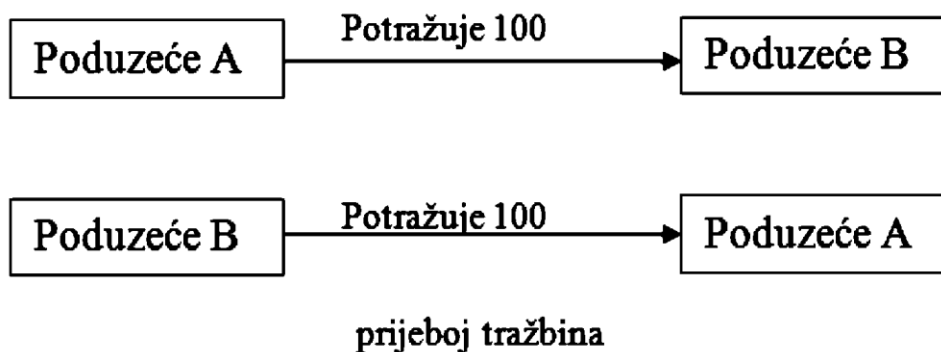
Kompenzacija je oblik obračunskog plaćanja koji postaje dominantan u hrvatskog gospodarstvu. Razlog tome je pokušaj poduzeća za „preživljavanjem“ kratkotrajnih kriza vezanih za likvidnost koja su prouzročena tržišnim uvjetima ili lošim menadžmentom.

---

<sup>48</sup> Vašiček, D.: Predavanja Financiranje malih i srednjih poduzeća, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka , 2016.

<sup>49</sup> www.narodne-novine.nn.hr (05.01.2017.)

Slika 5. Kompenzacija



Izvor: [http://oliver.efri.hr/~banke/doc/Obracunski\\_nacini\\_placanja.pdf](http://oliver.efri.hr/~banke/doc/Obracunski_nacini_placanja.pdf)

Kompenzacijom dužnik može zatvoriti svoje dugovanje odnosno vjerovnik naplatiti svoje potraživanje i to sve bez novčanih sredstava na računu dužnika. Ovim događajem prestaje obveza dužnika, a vjerovnik zatvara svoja potraživanja.

Da bi se kompenzacija mogla provesti tražbine moraju biti: uzajamne, po vrsti kompenzabilna, po predmetu činidbe istovrsne te dospjele. Za provođenje kompenzacije vjerovnik ili dužnik mora izjaviti drugoj strani da provede kompenzaciju. Nakon izjave o kompenzaciji smatra se da je ista nastala onog časa kada su se stekli uvjeti za to. Iznos tražbine ne mora biti isti, kao ni vrijeme kada su potraživanja ili dugovanja nastala.

### **Cesija (ustupom tražbine)**

Cesija je ugovor kojim vjerovnik svoje otuđivo potraživanje prenosi na drugu osobu. Tu se javljaju pojmovi cedent, vjerovnik koji ustupa svoje potraživanje; cesus, dužnik čije se dugovanje prenosi na novog cesionara; te cesionar, novi vjerovnik koje je ustupljeno potraživanje.<sup>50</sup>

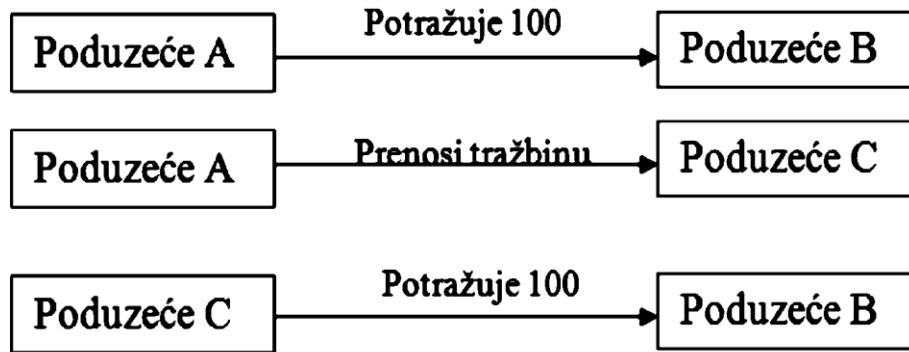
Cesijom ne dolazi do promjene tražbine, ona ostaje ista, mijenja se samo vjerovnik (cedent prenosi potraživanje na cesionara), a dužnik (cesus) i dalje duguje istu svotu samo novome vjerovniku (cesionaru)<sup>51</sup>. Potraživanja dijelimo na prenosiva i neprenosiva. Slijedom navedenog neprenosiva potraživanja, nije moguće prenijeti na drugog cesionara. Cesus ne može osporiti ugovor o cesiji, ali mora biti obaviješten o njegovom provođenju.<sup>52</sup> Cesus ne može osporiti ugovor o cesiji, ali mora biti obaviješten o njegovom provođenju.

<sup>50</sup> Junačko, Z. i dr.: Učinkovita naplata potraživanja, 3. izdanje, Poslovni zbornik, Zagreb, 2005.

<sup>51</sup> Gulin, D. i dr.: Računovodstvo trgovačkih društava uz primjenu Međunarodnih računovodstvenih standarda i poreznih procesa, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2001.

<sup>52</sup> Jakovčević, D.: Potraživanja od kupaca: Računovodstvo, financije, menadžment, pravo, porezi, revizija, Faber i Zgombić plus, Zagreb, 1995.

Slika 6. Cesija



Izvor: [http://oliver.efri.hr/~banke/doc/Obracunski\\_nacini\\_placanja.pdf](http://oliver.efri.hr/~banke/doc/Obracunski_nacini_placanja.pdf)

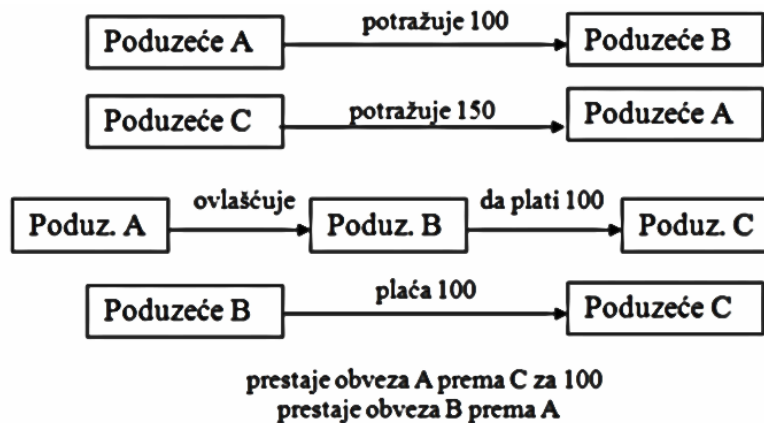
### Asignacija

U asignaciji sudjeluju tri subjekta, osoba koja daje ovlaštenje – uputitelj (asignant), osoba koja se ovlašćuje na izvršenje – upućenik (asignat) i osoba koja se ovlašćuje na primanje izvršenja – primatelj upute (asignatar).<sup>53</sup>

U asignaciji se formiraju tri pravna odnosa:

- odnos između uputitelja i upućenika
- odnos između uputitelja i primatelja upute
- odnos između upućenika i primatelja upute

Slika 7. Asignacija



Izvor: [http://oliver.efri.hr/~banke/doc/Obracunski\\_nacini\\_placanja.pdf](http://oliver.efri.hr/~banke/doc/Obracunski_nacini_placanja.pdf)

<sup>53</sup> Junačko, Z. i dr.: Učinkovita naplata potraživanja, 3. izdanje, Poslovni zbornik, Zagreb, 2005.

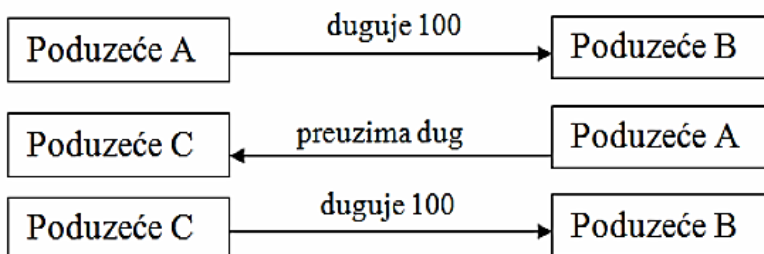


Osnovna razlika između cesije i asignacije je ta što se u cesiji mijenja vjerovnik – cedent, dok se u asignaciji mijenja dužnik – assignant.

### Preuzimanje duga

Dug se preuzima ugovorom između dužnika i trećega, uz pristanak vjerovnika. Ovim ugovorom dolazi do promjene dužnika tako da stari dužnik potpuno ispada iz obveznopravnog odnosa, a na njegovo mjesto dolazi novi dužnik <sup>54</sup>

Slika 8. Preuzimanje duga



Izvor: [http://oliver.efri.hr/~banke/doc/Obracunski\\_nacini\\_placanja.pdf](http://oliver.efri.hr/~banke/doc/Obracunski_nacini_placanja.pdf)

Pristanak vjerovnika je bitan jer bi se promjenom dužnika mogla ugroziti naplata njegovog potraživanja. Iz toga razloga je valjanost ugovora o preuzimanju duga uvjetovana davanjem pristanka vjerovnika. U praksi poduzeća ovaj način koriste kada vjerovnik ne može naplatiti svoje potraživanje redovnim putem niti kompenzacijom ili cesijom, a dužnik pristane preuzeti neki njegov dug kako bi zatvoriti međusobni dužničko-vjerovnički odnos.

<sup>54</sup> Jakovčević, D.: Potraživanja od kupaca: Računovodstvo, financije, menadžment, pravo, porezi, revizija, Faber i Zgombić plus, Zagreb, 1995.

## 4. UPRAVLJANJE NAPLATOM POTRAŽIVANJA UNUTAR ORGANIZACIJE

### 4.1. Kreditna politika i politika naplate potraživanja od kupaca<sup>55</sup>

Potraživanja su rezultat prodaje robe/usluga na kredit što je uobičajeno u suvremenim poslovnim odnosima. Dužina kreditnog razdoblja ovisi o praksi u pojedinim zemljama, te unutar pojedinih zemalja može se razlikovati po industrijama, a vezana je i za veličinu tvrtke.

Politika cijena, veličina tvrtke i njezina tržišna pozicija imaju značajan odraz u kreditnoj politici i razini potraživanja. Osnovni elementi menadžmenta potraživanja su:

- *kreditna politika* koja obuhvaća:
  - definiranje uvjeta prodaje
  - definiranje kreditnih standarda
  - analizu kreditne sposobnosti
- *politika naplate* koja obuhvaća:
  - analizu potraživanja
  - odluka o postupcima naplate nenaplaćenih potraživanja.

Kreditna politika je usko povezana s politikom cijena. Tako će poduzeća koja prodaju proizvode i usluge na kredit moći postaviti više cijene u odnosu na konkurenciju koja ne nudi kredite. Stoga su, u pravilu, cijene i bruto profitne marže više kod poduzeća koje provode liberalniju kreditnu politiku.

Kreditnom politikom se definiraju:

- kreditni standardi
- kreditna analiza
- kreditni uvjeti
- politika naplate potraživanja.

#### 4.1.1. Kreditni standardi

Kreditni standardi upućuju na minimum financijske snage i kreditne sposobnosti koju mora posjedovati kupac da bi mu bila odobrena prodaja proizvoda/usluga na kredit pod regularnim kreditnim uvjetima. Kreditni standardi izražavaju maksimalni rizik koji je kreditor voljan prihvatiti u vezi s kreditiranjem određenog kupca pod regularnim kreditnim uvjetima.

---

<sup>55</sup> Šarlija, N.: Predavanja za kolegij „Analiza poslovanja poduzeća“, Sveučilište J.J. Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2009.

Kreditnim standardom smatra se minimalna kreditna sposobnost koju trebaju zadovoljiti kupac da bi mu poduzeće odobrilo kupovinu na kredit, te iznos kredita koji može koristiti.

#### **4.1.2. Kreditni rizik**

Kreditni rizik je „posljedica transakcije“ između prodavatelja i kupca odnosno varijacija mogućih povrata koji bi se mogli zaraditi na kreditnoj prodaji zbog zakašnjelog ili nepotpunog plaćanja glavnice duga i/ili zatezne kamate<sup>56</sup>.

#### **4.1.3. Kreditni proces**

Da bi se poduzeće zaštitilo od neželjenih rezultata, provodi kreditnu analizu kupaca kojom ocjenjuju njihovu sposobnost plaćanja. Kreditna analiza se provodi u tri koraka:<sup>57</sup>

- prikupljanje informacija o potencijalnom kupcu
- analiza podataka
- odluka o kreditu

#### **4.1.4. Kreditna analiza**

Kreditnom analizom se provodi mjerenje sposobnosti i potreba kupca u cilju utvrđivanja da li je pojedini način financiranja pogodan za pojedinog kupca.

Kreditna analiza predstavlja proces određivanja vjerojatnosti da komitent hoće odnosno neće otplaćivati prispele obveze po kreditu.<sup>58</sup>

#### **4.1.5. Politika naplate potraživanja**

Politika naplate potraživanja predstavlja skup unaprijed osmišljenih postupaka koji se primjenjuju radi ubrzanja naplate potraživanja u kašnjenju i smanjenja gubitaka zbog nenaplativosti potraživanja.

Politika naplate potraživanja, što obuhvaća praćenje naplate i uočavanje mogućih poteškoća, je zadnji element u kreditnoj politici. Kako bi poduzeće pratilo naplatu od kupaca, ono kontrolira dospjele račune i njihovo zatvaranje. Temeljem toga prati prosječan period naplate potraživanja.

Svako poduzeće smišlja svoje alate, ali jedno im je zajedničko, ova analiza ima samo dva uvjeta:

- Plaćanje do datuma dospelja računa – nedospjelo potraživanje
- Plaćanje nakon datuma dospelja računa – dospjelo potraživanje

---

<sup>56</sup> Jakovčević, D.: Potraživanja od kupaca: Računovodstvo, financije, menadžment, pravo, porezi, revizija, Faber i Zgombić plus, Zagreb, 1995.

<sup>57</sup> Van Horn, J. C. i dr.: Osnove financijskog menadžmenta, 9 izd., MATE Varaždin 2002.

<sup>58</sup> Ross, S. A. and others: Fundamentals of Corporate Finance, IRWIN, Chicago, 1995.

Ovim načinom poduzeće kontrolira različita dospijeća i pojednostavljuje analize i preglednost rezultata, te samim time i definiranje i promjene politika naplate potraživanja ako uoči nove devijacije na koje mora brzo reagirati.

#### **4.1.6. Odobravanje prodaje na kredit**

Ako poduzeće odluči poslovati uz odgodu plaćanja određuje:

- Kreditni period
- Popust za gotovinska plaćanja/ popust za plaćanje odmah
- Period popusta

#### **4.2. Aktivnosti i metode ocjene kupaca – credit scoring**

Credit scoring<sup>59</sup> je sistem dodjeljivanja bodova kupcima u cilju dobivanja numeričkih vrijednosti koja pokazuje kolika je vjerojatnost da kupac iskusi neki događaj odnosno izvede neku akciju kao primjerice, kasni u otplati kredita.<sup>60</sup>

##### **4.2.1. Bonitetna analiza**

Rezultat bonitetne analize je prema svom sadržaju vrlo sličan rezultatu kreditne analize. Temeljna razlika između njih proizlazi iz njihove svrshodnosti. Kreditna analiza se koristi u svrhu određivanja kreditne sposobnosti kupca dok razlozi korištenja bonitetne analize mogu biti višestruki kao npr.: (1) potreba da se kontinuirano prati i analizira vlastita financijska situacija, (2) potreba da se izračunavaju i analiziraju financijski pokazatelji poslovni partnera s kojima trgovačko društvo stupa u različite poslovne odnose i (3) radi detaljne provjere boniteta emitenta dugoročnih vrijednosnih papira tj. radi zaštite potencijalnih ulagača od eventualne prijevare.<sup>61</sup>

##### **Pojam bonitetne analize**

U trgovačkom kontekstu, taj pojam predstavlja sposobnost plaćanja. Usko povezan pojam s bonitetom je i pojam bonitet poduzeća koji predstavlja ocjenu vjerojatnosti nastupanja insolventnosti poduzeća u budućnosti, što je oblik shvaćanja likvidnosti i kreditne sposobnosti. U najširem smislu, taj pojam predstavlja sveobuhvatnu ocjenu koja se temelji na analizi završnog računa i cjelokupne situacije u poduzeću.<sup>62</sup>

Bonitet ima ulogu da na temelju kvalitetne cjeline različitih ekonomskih događaja i procesa u poduzeću, procijeni hoće li to poduzeće imati potencijal za dodatno ulaganje sredstava s obzirom na način poslovanja. Tijekom istraživanja boniteta poduzeća pregledavaju se poslovne knjige, planovi u kraćoj i dužoj budućnost i slično. Na

---

<sup>59</sup> Kreditno bodovanje

<sup>60</sup> Mays, E.: Handbook of Credit Scoring, Glenlake Publishing Company, Ltd, Chicago, 2001.

<sup>61</sup> Leko, V.: Procjena boniteta trgovačkog društva, Masmedija, Zagreb, 1996.

<sup>62</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Leksikon menadžmenta, Masmedija, Zagreb, 2001.

bonitet poduzeća značajan utjecaj imaju i kvaliteta i realnost razvojnih programa, stupanj iskorištenosti kapacitete, nivo produktivnosti rada, kvaliteta investicijskih programa, razvijenost poslovnih funkcija i slično.<sup>63</sup>

### **Bonitetna izvješća**

Informacija o bonitetu poslovnih partnera nužna je pretpostavka donošenja kvalitetnih odluka. Kvalitetna saznanja o bonitetu poslovnog partnera moguće je steći na mnogo načina, ali postoje dva najvažnija i najčešća.

Prvi je kada zainteresirana strana obrađuje opće podatke, standardizirana financijska izvješća i podatke o poslovanju druge tvrtke. Ti podaci predstavljaju primarne izvore na čije su objavljivanje primorana zakonskim odredbama, uvjetima burze i dobrim poslovnim običajima. Ocjenjivanje boniteta stručni je posao koji se temelji na detaljnoj analizi bilance, računa dobiti i gubitka, izvještaj o novčanom tijeku i slično. Drugi način je onaj kada podatke o bonitetu pružaju specijalizirane institucije za procjenu boniteta (Creditreform, Standard & Poor Corporation, Moody's Investors Service i dr.).

### **Izrada bonitetnih izvješća unutar poduzeća**

Poduzeća koja imaju vlastite odjele ili službe za naplatu izrađuju vlastita bonitetna izvješća temeljem primarnih izvora. Poduzeća prilikom sklapanja ugovornog odnosa traže osnovnu dokumentaciju koja sadrži neke od financijskih izvještaja, međutim postoje javno dostupne besplatne informacije, npr. internet stranica [www.fina.hr](http://www.fina.hr) koja sadrži sve financijske izvještaje poduzeća koja imaju obvezu izrade i objave istih. Analizom izvještaja računa i dobiti te bilancom poduzeća izrađuju bonitetne analize. Dodatno se koriste i informacije s terena koje značajno doprinose završnoj ocjeni.

Prilikom odlučivanja poduzeća prikupljaju određeni broj pokazatelja, koji bi mogli obuhvatiti u što više područja koja služe ocjenjivanju. Poželjno je obuhvatiti Pet K ili „5 C“ kreditne analize.<sup>64</sup>

- *Karakter kupca*
- *Kapacitet kupca za plaćanjem*
- *Kapital kupca*
- *Zalog kupca*
- *Stanje kupčevog poslovanja*

Temeljem prikazanih pokazatelja, poduzeće izrađuje računске operacije, koristeći moguća programska rješenja za ocjenu potencijalnog ili postojećeg kupca.

### **Kreditni limit**

Za svaki od formiranih razreda rizika uspostavlja se određeni kreditni limit. Ona predstavlja maksimalni iznos odobravanja kredita (rizika) za pojedinog kupca – u slučaju da kupac izvrši ponovnu narudžbu a ima nepodmirena

<sup>63</sup> Kovačević, J.: Prilog analizi kreditne sposobnosti, Financijska praksa – časopisi za financijsku teoriju i praksu, Vol. 15., No. 1-2., 1991., str. 23

<sup>64</sup> Brealey, R. and others: Fundamentals of Corporate Finance, McGraw Hill, 2004.

potraživanja u visini limita, novu prodaju ne bi trebalo odobriti prije nego što kupac podmiri dug. Pravilo koje preporučuje poduzeće Dun & Bradstreet<sup>65</sup>, u određivanju kreditnog limita je: kreditni limit treba odrediti u visini što je manje između 10% od podnositeljeve neto vrijednosti ili 20 % od podnositeljevog radnog kapitala.<sup>66</sup>

#### **4.3. Naplata potraživanja prema tipu kupca<sup>67</sup>**

Naplata potraživanja je prema kupcu je oblik koji poduzeća načelno imaju postavljena zbog prilagodbe tržištu i boljeg približavanja kupcu i njegovim potrebama. Osim što postoji naplata potraživanja s obzirom na to da li se radi o pravnoj ili fizičkoj osobi, čime je definiran i sam rizik, poduzeća su razvila sustave naplate prema:

- tipu asortimana koji prodaju (npr. ljetni asortiman i uobičajeni, te veletrgovci/maloprodaja, luksuzni proizvodi/svakodnevni proizvodi i dr.),
- kupcima s obzirom na platežnu moć (American gold card i dr.),
- visini mjesečnih računa (gold – vrlo visoki računi/silver – visoki računi /regular – prosječni iznosi računa)
- i dr.

##### **4.3.1. Naplata potraživanja prema pravnim osobama<sup>68</sup>**

Naplata potraživanja prema pravnim osobama je oblik naplate koji poduzeća vrše temeljem neplaćenih a dospjelih R-1 faktura. Poduzeća sklapaju ugovore koji nisu standardizirani, te iz tog razloga prolaze dodatne provjere. Kod organiziranja naplate potraživanja prema pravnim osobama poduzeća prilikom sklapanja ugovora paze o bitnim stavkama kao što su:

- Bonitetna analiza
- Asortiman proizvoda i usluga
- Rokovi plaćanja/kreditiranja
- Instrument osiguranja
- Zatezne kamate
- Nadležnost suda
- Točnost svih podataka

Bitna stavka je tip garancije. U poslovanju između pravnih osoba najčešći instrument osiguranja plaćanja je zadužnica potom mjenica, i zatim bankovna garancija.

Poduzeća zadužnicu koriste kod većih iznosa i zbog snage ovršne isprave jer zadužnica ima snagu ovrhe dok se ne realizira u potpunosti, a mjenica u praksi naplatu izvrši točno na dan kad je pustite u plaćanje i izvršit će se prijenos samo onog iznosa koji je trenutno raspoloživ na računu poduzeća.

---

<sup>65</sup> financijska tvrtka koja se bavi prikupljanje informacija o kreditnom rejtingu, njihovom obradom i distribucijom pretplatnicima u obliku izvještaja i pregleda.

<sup>66</sup> Van Home, J.C. i dr.: Osnove financijskog menadžmenta, 9. izdanje, MATE, Varaždin 2002.

<sup>67</sup> Definicija autorice temeljem radnog iskustvo

<sup>68</sup> Definicija autorice temeljem radnog iskustvo

#### **4.3.2. Naplata potraživanja prema fizičkim osobama<sup>69</sup>**

Naplatom potraživanja prema fizičkim osobama poduzeća osiguravaju težim načinom. Najčešće koriste kreditne kartice ili uplatom depozita. Poduzeća u ovom slučaju koriste standardizirane ugovore i procedure provjere putem osobnih dokumenta čija se valjanost provjerava, te provjerama u vlastitim povijesnim bazama da li od prije postoji neka neprikladna povijest osobe.

Provedba same naplate potraživanja je ovdje opsežna zbog broja kupaca s kojim se radi, međutim alati se nimalo ne razlikuju od alata koji se koriste prilikom naplate potraživanja od pravnih osoba.

Jedina razlika je slučaju nepodmirenja potraživanja je način pokretanje ovrhe bez instrumenata osiguranja. U ovom slučaju poduzeća imaju ili vlastitu pravnu službu koja provodi sama naplatu potraživanja putem ovrhe ili angažiraju agencije odnosno odvjetničke urede koji taj dio procesa odrade za njih.

#### **4.4. Naplata potraživanja prema geografskom-pravnim okvirima<sup>70</sup>**

Kod naplate potraživanja, u svakom slučaju moramo spomenuti i geografsko-pravni okvir jer poduzeća osim što posluju u tuzemstvu isto tako ostvaruju poslovne odnose i u inozemstvu odnosno s poduzećima u inozemstvu.

##### **4.4.1. Naplata potraživanja u tuzemstvu**

Prilikom poslovanja u tuzemstvu poduzećima je to najjednostavniji i najjeftiniji oblik poslovanja zbog poznavanja mentaliteta tržišta i pravnih okvira u kojima posluju. Prvenstveno zbog poznavanja tržišta, a nadalje jer su svi akteri poslovnog odnosa pod istim zakonskim aktima.

##### **4.4.2. Naplata potraživanja prema inozemstvu**

U ovom slučaju poduzeća posluju s pravim osobama te se sklapaju ugovori koji zbog svoje specifičnosti traže definiranje nacionalnog prava i definiranje nadležnog suda. Kao instrument osiguranja poduzeća koriste bankovnu garanciju koja osim što je garancija odmah pokazuje i bonitet kupca jer banke za izdavanje bankovnih garancije rade detaljne provjere i ako je potrebno traže depozite, čime poduzeće u ulozi prodavatelja odmah dobije sliku o svom kupcu.

Poduzeća prije sklapanja ugovora detaljno analiziraju pravne i običajne odnose pojedinih država u kojima žele poslovati te dobiju cjelokupnu sliku i time izbjegnu moguće neugodne situacije kao što su nemogućnost naplate potraživanja.

---

<sup>69</sup> Definicija autorice temeljem radnog iskustvo

<sup>70</sup> Andover, J.J.: Odgoda plaćanja i naplata potraživanja, Potecon d.o.o., Zagreb, 1998.

Razvojem tehnologije došlo je do razvoja poslovanja i naplate s inozemstvom tako za sada jedini oblik poslovanja u inozemstvu s fizičkim osobama za poduzeća je moguć jedino putem interneta, te kao instrument osiguranja poduzeća koriste kreditne kartice.

#### **4.5. Oblici upravljanja naplatom potraživanja od kupaca<sup>71</sup>**

Poduzeća prilikom upravljanja naplatom potraživanja od kupaca provode mnoge predradnje i akcije, u svrhu ostvarivanja dobrih rezultata naplate odnosno smanjenja rizika ne naplate.

##### **4.5.1. Prevencija**

U procesu upravljanja naplatom potraživanja od kupaca poduzeća kao prvi korak koriste prevenciju. Prevenciju čine provjera, skupljanje podataka, obrada podataka, kreiranje informacija. Poduzeća prilikom sklapanja ugovora traže od kupca dokumentaciju kojom se on identificira, ili dokumentaciju kojom dokazuje svoju financijsku sposobnost. Podaci iz tih dokumenata se obrađuju u vidu izvještaja ili zaključaka koji pridonose odluci o sklapanju poslovnog odnosa.

Ovim postupcima se filtriraju i umanjuje mogućnost prijevara, što je prvi i značajan korak u procesu upravljanja naplatom potraživanja od kupaca.

##### **4.5.2. Kontrola**

Kao drugi korak poduzeća koriste sustave kontrole koji se sastoje od izvještajnog dijela i dijela informiranja. Poduzeća s obzirom na cikluse rokova plaćanja, načine plaćanja i tipove kupaca kreiraju vlastite izvještaje kojima prate prosjeke i devijacije.

Poduzeća kontrolom prate da ne dođe do nepredviđenih devijacija, ali isto tako snimanjem situacije žele unaprijediti i smanjiti prosječne dane neplaćanja.

##### **4.5.3. Akcija**

Poduzeća provode radnje koje su definirane kao akcije. Akcije se mogu provoditi na razini poduzeća, ako je poduzeće u značajnom problemu s tokom novca, na razini pojedinog odjela, ako izvještaji pokažu da postoji devijacija kod jednog tipa kupaca ili se provodi samo na jednom kupcu zbog informacija koje se prikupljene internim izvještajem ili primarnim eksternim podacima. Bitno da su odluke o akcijama usuglašene s cijelim menadžmentom i da je razlog akcije poznat i jasno definiran.

---

<sup>71</sup> Definicija autorice temeljem radnog iskustva



#### 4.5.4. Rješenje

Poduzeća prilikom upravljanja naplatom potraživanja kao cilj imaju umanjiti ili neutralizirati dane neplaćanja odnosno kašnjenja u plaćanju. Kao rješenje postoji puno mogućnosti. Poduzeća koriste oblike opomena, poziva, obročnog plaćanja i kao zadnji je ovrha.

Ovisno o tipu problema u kojem se poduzeće nalazi, tako i definiraju pojedina rješenja. Ako poduzeće nema značajan problem s neplaćanjem kupaca bit će fleksibilnije prema kupcima, ako pak poduzeće ima problem s neplaćanjem kupaca, postaviti će strože okvire. Isto tako, ako je kupac pred stečajem, poduzeće preskače se sve „friendly“<sup>72</sup> akcije i pokreće pravne korake.

#### 4.6. Izvještaji i pokazatelji

Poduzeća za praćenje procesa naplate potraživanja koriste izvještaje koji su standardizirani ali najčešće koriste vlastite izvještaje. Osim vlastitih izvještaja poduzeća računaju i pokazatelje kojima prate svoje poslovanje i usmjeravaju ga odnosno pravovremeno mijenjaju smjer.

##### 4.6.1. Pokazatelj likvidnosti

Likvidnost je svojstvo imovine ili njezinih pojedinih dijelova da se mogu pretvoriti u gotovinu dostatnu za pokriće preuzetih obveza. Poduzeća u svom poslovanju teže očuvanju likvidnosti odnosno sposobnosti da pravovremeno podmiruju svoje obveze.

##### Koeficijent ubrzane likvidnosti<sup>73</sup>

Kao jedan od pokazatelja poduzeća koriste koeficijent ubrzane likvidnosti.

$$\text{Koeficijent ubrzane likvidnosti} = \frac{\text{Kratkotrajna imovina} - \text{Zalihe}}{\text{Ukupne kratkoročne obveze}}$$

Pokazuje ima li poduzeće dovoljno kratkoročnih sredstava da podmiri dospjele obveze, a bez prodaje zaliha. Koeficijent ubrzane likvidnosti bi trebao biti minimalno 1, što znači da kratkoročne obveze ne bi smjele biti veće od kratkotrajne imovine umanjene za zalihe.

<sup>72</sup> prijateljske

<sup>73</sup> Belak, V.: Analiza poslovne uspješnosti, Računovodstvo, revizija i financije, Zagreb, RRiF-plus d.o.o., 2014.

#### 4.6.2. Pokazatelj aktivnosti

Pokazatelji aktivnosti upućuju na brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu, a izračunavaju se temeljem odnosa pometa i prosječnog stanja.

##### Koeficijent obrtaja potraživanja od kupaca<sup>74</sup>

Potraživanja od kupaca predstavljaju prodaju koja nije naplaćena, stoga se mogu promatrati i kao oblik kredita koji poduzeće daje svojim kupcima produživanjem roka naplate. Samim time potraživanja značajno utječu na novčani tok poduzeća.

Koeficijent obrta potraživanja stavlja u omjer prihod od prodaje sa stanjem na kontu potraživanja. Na temelju dobivene vrijednosti koeficijenta moguće je utvrditi prosječno trajanje naplate potraživanja. Isto tako moguće je računati koeficijent obrta potraživanja za svakog pojedinog kupca.

$$\text{Koeficijent obrta potraživanja} = \frac{\text{Prihod od prodaje}}{\text{Potraživanja}}$$

##### Trajanje naplate potraživanja<sup>75</sup>

Mjeri dužinu vremena potrebnog za pretvaranje prosječne prodaje u novac. Najčešće se računa na kvartalnoj (91) ili godišnjoj razini (365).

$$\text{Trajanje naplate potraživanja} = \frac{\text{Broj dana razdoblja}}{\text{Koeficijent obrta potraživanja}}$$

Niska vrijednost ovog pokazatelja znači da poduzeće uspješno naplaćuje svoja potraživanja.

##### Omjer potraživanja prema prodaji<sup>76</sup>

Pokazatelj koji poduzeća prate kroz vrijeme i uspoređuju podatke. Sam za sebe ne govori ništa, ali u kvartalnim, polugodišnjim i godišnjim izvještajima poduzeću pokazuje kretanja.

$$\text{Omjer potraživanja prema prodaji} = \frac{\text{Stanje potraživanja na kraju mjeseca}}{\text{Mjesečna prodaja}}$$

Porast vrijednosti ovog pokazatelja ukazuje poduzeću na to da potraživanja (kao oblik investiranja) rast brže od prodaje, a to može izazvati probleme u naplati.

<sup>74</sup> Belak, V.: Analiza poslovne uspješnosti, Računovodstvo, revizija i financije, Zagreb, RRiF-plus d.o.o., 2014.

<sup>75</sup> Belak, V.: Analiza poslovne uspješnosti, Računovodstvo, revizija i financije, Zagreb, RRiF-plus d.o.o., 2014.

<sup>76</sup> Belak, V.: Analiza poslovne uspješnosti, Računovodstvo, revizija i financije, Zagreb, RRiF-plus d.o.o., 2014.

#### 4.7. Dani vezivanja potraživanja<sup>77</sup>

Razdoblje naplate potraživanja je prosječno vrijeme vezivanja (angažiranja) kapitala u potraživanjima od kupaca (broj dana do naplate potraživanja, prosječni rok naplate). Mjeri koliko dugo je potrebno da se naplate potraživanja od kupaca, odnosno mjeri prosječni broj dana koji poduzeće ima za naplatu prihoda nakon ostvarene prodaje.

$$\text{Dani vezivanja potraživanja} = (\text{potraživanja od kupaca/godišnji prihod od prodaje}) \times 365$$

Nizak broj dana vezivanja u potraživanjima od kupaca znači da je poduzeću potrebno manje dana za njihovu naplatu. Razmjerno veliki broj dana vezivanja u potraživanjima od kupaca pokazuje da poduzeće prodaje svoje proizvode kupcima na kredit, odnosno da naplata novca zahtijeva duže vrijeme. Za većinu poduzeća pogodno je dane vezivanja potraživanja od kupaca pratiti tromjesečno ili barem na godišnjoj razini (svakih 90 ili 365 dana).

#### 4.8. Vjerojatnost naplate<sup>78</sup>

Koristi u kreiranju budžeta za buduće razdoblje. Njegov izračun se dobije iz povijesnih izvještaja temeljem izračuna trenda ili računanja i pregledom pojedinog sezonskog razdoblja ako je poslovanje poduzeća tako koncipirano.

Poduzeća ga koriste zbog lakšeg kreiranja budžeta ali teško ga je točno izračunati ili predvidjeti, stoga se povijesnim izvještajima služe u svrhu njegovog definiranja.

#### 4.9. Iskustveno pravilo

Upravljanje potraživanjima od kupaca osim financijskog znanja poduzeća koriste i iskustvena pravila, kao što su bliske suradnje s prodajom zbog dobivanja aktualnih informacija s terena, praćenja tržišta i promjena u organizacijama kupaca, praćenje trendova i zakonskih akata.

Osoba koja je zadužena za upravljanje potraživanjima u poduzeću osim financijsko znanja, uvijek ima i iskustveno znanje koje se odnosi na granu i poznavanje tržišta. To znanje pomaže u odnosu s kupcima i pravovremenoj reakciji na nove situacije koje se pojave.

#### 4.10. Izračunavanje troška dospjelih nenaplaćenih potraživanja

Svako nenaplaćeno dospjelo potraživanje sa sobom donosi dodatne troškove o kojem poduzeće vodi računa. Svaka akcija koju poduzeće poduzima ima svoj trošak.

<sup>77</sup> Belak, V.: Analiza poslovne uspješnosti, Računovodstvo, revizija i financije, Zagreb, RRiF-plus d.o.o., 2014.

<sup>78</sup> Definicija autorice temeljem radnog iskustva

Troškovi koji ulaze u trošak dospjelih nenaplaćenih potraživanja su trošak osoblja, akcija, kamata na posuđena sredstva, trošak pravnih savjetnika, trošak odvjetnika, trošak javnih bilježnika i dr.

#### **4.11. Priprema organizacije za naplatu potraživanja<sup>79</sup>**

Poduzeća organiziraju naplatu potraživanja tijekom otvaranja samog poduzeća ili u nekom od trenutaka u životnom vijeku poduzeća. Poduzeća pripremu provode donošenjem odluke, postavljanju jasnih i mjerljivi ciljevi te definiranju ovlasti.

##### **4.11.1. Opći uvjeti poslovanje**

Poduzeća koriste opće uvjete poslovanja koje su dužni objaviti ili dostaviti svakom kupcu. Općim uvjeti poslovanja definiraju se odnose, obveze, vrstu i cijenu robe ili usluge, rokove plaćanja, kamate, postupke u slučaju neplaćanja i dr.

Poduzeća paze da su opći uvjeti poslovanja usklađeni s aktualnim zakonima zbog eventualnih sudskih sporova. Iz istog razloga, bitne stavke u naplati potraživanja su u općim uvjetima detaljno definirane i objašnjene. Ovakav oblik poduzeća koriste prilikom odnosa kada je pravna osoba (prodavatelj), fizička osoba (kupac), dok u slučaju kada su oba subjekta pravne osobe, ugovori se definiraju pojedinačno sa svim stavkama koje su opet bitne za provedbu naplate potraživanja.

Ovo pokazuje koliko je bitna organizacija naplate potraživanja u poduzećima u fazi pretprodaje.

##### **4.11.2. Programska rješenje**

Poduzeća imaju potrebu za programskim rješenjima prilikom organiziranje naplate potraživanja. Međutim, rješenja za samu naplatu potraživanja su preskupa, a osim toga za obradu podataka su potrebni podaci koji se nalaze u računovodstvenim programima. Stoga, vodeći računovodstveni programski programi imaju module koji se koriste za praćenje naplate potraživanja, ali isto tako i pojedini CRM programi imaju mogućnosti za praćenje naplate potraživanja a povezani su za računovodstvenim programom.

Odluka o tome koje će programsko rješenje biti u poduzeću je vezana za odluku visokog menadžmenta i financijske mogućnosti. Ali u svakom slučaju poduzeća koja ozbiljno shvaćaju naplatu potraživanja, svjesna su da bez programskog rješenja kontrolu naplate potraživanja ne mogu adekvatno provoditi.

---

<sup>79</sup> Definicija autorice temeljem radnog iskustva

### **4.11.3. Organizacijska rješenja**

Poduzeća se razlikuju po svom načinu organiziranja te podijeli poslova i odgovornostima. Tako je i naplata potraživanja do nedavno u poduzećima bila samo u smislu pod-odjela salda-konti kupaca, međutim s vremenom se razvila u odjel naplate potraživanja koji je ili u odjelu računovodstva, ili odjelu službe za korisnike ili sam za sebe.

### **4.11.4. Socio-psihološke pripreme**

Kada poduzeće odmah prilikom osnivanja organizira odjel naplate potraživanja, integracija procesa naplate nije tako stresna i zahtjevnija, dok kada poduzeće to radi tijekom nekog od svojih životnih ciklusa, a najčešće tek kad prepozna problem, integracija je puno teža.

Problem se u poduzećima javlja jer su sva poduzeća prodajno orijentirana, i prodajno osoblje teško prihvaća zahtjeve za promjenom u svom radu i svojim odlukama. Iz tog razloga poduzeća vrlo pažljivo, osim što provode eksternu komunikaciju prema kupcima, paze i na internu komunikaciju u svrhu izbjegavanja internih sukoba.

### **4.11.5. Dokumentna rješenja**

U svrhu provođenja naplate potraživanja poduzeća definiraju liste dokumenata. Osnovne liste dokumenata su osnovna dokumentacija za zasnivanje poslovno/ugovornog odnosa, ugovor sa svim stavkama, instrumenti osiguranja, svi podaci pravilno uneseni u programe, izdavani ispravni računi bez reklamacija i dr.

Ispravna dokumentacija i informacije odjelima naplate u poduzećima olakšavaju komunikaciju s kupcem i provođenje postupka naplate. Također, tu istu dokumentaciju poduzeća dostavljaju na sud prilikom sudskih procesa odnosno ovrha, i ona je jedina vjerodostojna kao dokaz komunikacije između poduzeća i kupca.

Bitno je napomenuti da poduzeća dokumentaciju još uvijek imaju u papirnatom obliku jer elektronska u sudskim procesima se ne priznaje kao dokaz.

### **4.11.6. Arhivna rješenja**

Poduzeća da bi osigurala adekvatnu naplatu potraživanja organiziraju arhive u kojima se čuvaju svi dokumenti kupaca. Pošto su dokumenti u papirnatom obliku najčešće imaju arhive koje su ili u sklopu odjela prodaje ili odjela naplate dok razvijenija poduzeća imaju odjel arhive koja čuva dokumentaciju na propisani način.

Poduzeća također dokumentaciju i skeniraju te je kao takvu čuvaju u elektronskom obliku. Arhiva u elektronskom obliku je dostupna ili putem posebnih programa ili u sklopu razvijenih CRM rješenja samo za to poduzeće.

Dostupnost dokumentacije se definira zbog čuvanja tajnosti podataka. Stoga arhiva nije dostupna svim zaposlenicima nego samo onima s odobrenjima.

Svrha arhive je da su svi dokumenti uvijek dostupni, lako pregledani i složeni tako da su uvijek u pripremi za provođenje akcija naplate potraživanja.

#### **4.12. Etape u procesu naplate potraživanja – dunning plan<sup>80</sup>**

To je proces metodičke komunikacije s kupcima kako bi se osiguralo prikupljanje potraživanja. Komunikacije se provodi od blagih podsjetnika do prijetećih pisma i telefonskih poziva ili manje zastrašujućih posjete kupcima. Zakoni u svakoj zemlji reguliraju oblik koji opomena može imati, ali, općenito je nezakonito uznemiravanje i ugrožavanje potrošača.

Poduzeća ovu metodologiju uvode zbog lakšeg praćenja i kontrole procesa naplate potraživanja, te mogućnosti mjerenja rezultata pojedinih akcija.

##### **4.12.1. Kontrola naplate**

Kontrolu naplate poduzeća provode putem internih izvještaja i pokazatelja. Svako poduzeće kontrolira putem izvještaja plaćanja do dospijeca računa i plaćanja nakon dospijeca računa. Cilj im je smanjiti plaćanje nakon dospijeca računa, stoga sve akcije koje provode su koncipirane prema kupcima koji su u izvještaju nakon dospijeca računa.

Poduzeća interne izvještaje kreiraju s obzirom na mogućnosti programskih rješenja koja posjeduju, ali bitno je da ih svi imaju i da su vjerodostojna odnosno da su svi podaci točni i svakodnevno ažurirani.

##### **4.12.2. Izrada plana naplate**

Plan naplate poduzeća koncipiraju prema koracima koje su odabrali u sklopu svojih procesa naplate potraživanja prema kupcima. Plan jasno definira kada koji korak slijedi u danima. Jedan od primjera kako poduzeća definiraju plan naplate je sljedeći:

---

<sup>80</sup> Definicija autorice temeljem radnog iskustva

Tabela 1. Prikaz primjera plana naplate

Koraci	Dani kašnjenja	Akcija
1	10 dana	Opomena 1 / Podsjetnik / Prijepis računa
2	15 dana	1. Poziv službi za plaćanje računa
3	20 dana	Opomena 2
4	30 dana	2. poziv / Poziv direktoru
5	45 dana	Obustava budućih isporuka
6	60 dana	Aktiviranje instrumenta osiguranja

Izvor: izradila autorica

Ovakve planove poduzeća postavljaju načelno i usuglašeni su s cjelokupnim menadžmentom. Ovi planovi su podložni promjenama kada se uoči praćenjem izvještaja naplate i pokazateljima da je potrebno promijeniti neke dane ili korake, odnosno da neki koraci nemaju efekta ili neki prouzroče veći efekt.

#### 4.12.3. Izrada i slanje 1. Opomene /obavijesti o otvorenom dugovanju

Poduzeća kao mogući prvi korak koriste opomene odnosno obavijest o otvorenom dugovanju ili podsjetnik. Ovaj dopis je Zakonom o zaštiti potrošača preporučeno da ima uza sebe i HUB obrazac kada se radi o fizičkim osobama. Poduzeća u ovakvim dopisima navode što je neplaćeno i u kojem iznosu, te se definiraju novi rok za uplatu. Ovaj rok se ne uvodi u ERP sustav kao novi rok za plaćanje po računu koji je neplaćen nego samo kao dopisom dopuštenje da se plati kasnije.

Pošto se računi ne šalju preporučenom poštom, poduzeća ovaj dopis najčešće ne nazivaju opomenom pošto ne mogu biti sigurni da je kupac primio račun, te da bi izbjegli neugodnosti, dopis najčešće nazivaju podsjetnikom.

Želja poduzeća je ovim dopisom izazvati reakciju kod kupca odnosno da izvrši uplatu. Po poslanom dopisu poduzeća evidentiraju kada je poslan i eventualno ako se vrati, u tom slučaju aktiviraju odjel prodaje zbog utvrđivanja točne adrese.

#### 4.12.4. Pozivanje dužnika – 1. Poziv

Kao sljedeći korak, a u nekim slučajevima je i prvi korak, poduzeća pozivaju kupce koji i dalje imaju nepodmireno dugovanje. Poziv je moguć ako su dostupni podaci za kontakt koji su prikupljeni prilikom sklapanja ugovora. Iz tog razloga se poduzeća inzistiraju na podacima za kontakt prilikom sklapanja ugovora.

Poziv se obavlja u ugodnom tonu i vrši se evidencija vremena poziva, s kim se razgovaralo i što se dogovorilo. Poduzeća za ovakve pozive izrade scenario razgovora. Scenario se koristi da bi se onom tko poziva olakšala komunikacija i usredotočenost na razgovor. Neka poduzeća kako vrše snimanje svih poziva, tako snimaju i ove

razgovore. Snimku ovog razgovora poduzeća ne mogu koristiti na sudu, nego najčešće koriste zbog dobivanje istih kvaliteta kod agenata koji obavljaju te pozive.

Pozivi se rade u period od 08-20 sati radnim danom jer se u poslovnom smislu ovakav poziv ne smatra uznemiravanjem.

#### **4.12.5. Izrada i slanje 2. Opomene /obavijesti o otvorenom dugovanju**

Poduzeća ovakav tip dopisa koriste kao opomenu i vrlo jasno daju do znanja što će se i kako dogoditi u slučaju nepodmirenja duga. U ovom pismu navode sve stavke koje su neplaćene, koji su bili rokovi za plaćanje po originalnim ispostavljenim računima te se zahtjeva plaćanje odmah.

Poduzeće vrši evidenciju u svoj program da je poslan ovakav tip dopisa.

#### **4.12.6. Pozivanje dužnika – 2. Poziv**

Prilikom ovog poziva poduzeća dopuštaju energičniji ton i vrši se evidencija s kim se razgovaralo i što je dogovoreno. Ovaj scenario razgovora je oštrijeg tona i izričito se zahtjeva kada će biti uplata. Ovaj poziv nije informativnog karaktera nego zahtjeva informaciju kada će biti izvršena uplata. Stoga scenario razgovora je koncipiran tako da se uvijek vraća na dobivanje informacije kada će biti izvršena uplata. I ovaj poziv se snima međutim snimka se ne koristi na sudu i nema mogućnost distribucije, te je točno definirano tko i zašto ima pristup snimljenim pozivima.

Pozivi se rade u period od 08-20 sati radnim danom jer se u poslovnom smislu ovakav poziv ne smatra uznemiravanjem.

#### **4.12.7. Opomena pred otkaz ugovora / Opomena pred tužbu**

Opomenu pred otkaz ugovora ili opomenu pred tužbu poduzeća koriste samo informativno. U ovom pismu se navodi da se pokreće postupak i koliko je dugovanje te se ponovno zahtjeva podmirenje obveza odmah.

Poduzeće vrši evidenciju u svoj program da je poslan ovakav tip dopisa.

#### **4.12.8. Aktiviranje instrumenta osiguranja**

U slučaju kada nije niti jedan korak plana naplate ostvario svrhu, poduzeće aktivira instrument osiguranja koji je prikupljen prilikom sklapanja ugovora. Poduzeća najčešće imaju interne pravilnike kojima je definirano tko se sve obavještava o aktiviranju instrumenta i što se događa s kupcem.



Organizacijski poduzeća ili imaju pravnu službu koja preuzima proces naplate ili se proces i dalje odvija u odjelu naplate potraživanja. Poduzećima je najbitnije deaktivirati kupca, provjeriti njegovu karticu kupca i utvrditi stanje duga, te provjeriti točnost svih osobnih podataka kupca.

Aktiviranje instrumenta osiguranja se evidentira u program i postupa se ovisno o tipu instrumenta po proceduri koji taj tip osiguranja zahtjeva.

#### **4.12.9. Utuženje**

Poduzeće ako nije prikupilo nijedan instrument osiguranja jedina mogućnost koja mu preostaje je utuženje odnosno ovrha. Rezultat utuženja je neizvjestan i često rezultira zapljenom osobne imovine kupca (u ovom slučaju dužnika). Ovrha se može zatražiti nad svom imovinom dužnika ali i samo nad financijskom odnosno nad novcem.

Procese ovrhe u poduzećima ne vode odjeli naplate potraživanja već se predaju u odjel pravne službe, ako je organizirano u sklopu poduzeća, ili se predaje odvjetničkom uredu s kojim poduzeće ima sklopljen ugovor.

#### **4.12.10. Izjava o ustupu potraživanja – cesija**

Poduzeća koriste cesiju kada žele brzo povećati svoju likvidnost ili nemaju razvijen proces naplate potraživanja od kupaca. Danas postoje mnoga poduzeća koja su ovaj oblik razvila i na tržištu ih nude pod pojmom faktoring.

Ponuda koja trenutno postoji se odnosi na potraživanja starosti 30-180 dana te se nudi namirivanje iznosa od 80-98%.

#### **4.13. Prednosti i nedostaci u procesu naplate u organizaciji**

Sagledavanjem u cijelosti što sve poduzeće radi u svrhu provođenja naplate potraživanja i koji obim procesa se zahtjeva da se naplata potraživanja provodi na adekvatan način, postavlja se pitanje da li ima više prednosti ili nedostataka.

Poduzeća koja provode naplatu potraživanja unutar organizacije dolaze do zaključaka o prednostima i nedostacima.

Prednosti:

- kreiranje vlastitih priručnika kreditne politike
- nadzor i mogućnost redefiniranja kreditne politike
- nadzor i mogućnost redefiniranja politike naplate potraživanja od kupaca
- uspostavljanje prisnijeg odnosa s kupcima i prepoznavanje njegovih problema
- zadržavanje kupaca i rad na njihovom povjerenju
- pravovremena reakcija prema kupcu

- smanjenje troška prema vanjskim pružateljima usluga
- izgradnja vlastitog tima neovisnog o tržišnim uvjetima
- školovanje i interna razmjena znanja i iskustava
- mogućnost kompenzacija
- preciznije planiranje novčanih tokova
- autonomija u odlukama

Nedostaci:

- troškovi odjela naplate potraživanja
- sukobi u organizaciji
- skromnije analize bonitetnih informacija

## 5. UPRAVLJANJE NAPLATOM POTRAŽIVANJA IZVAN ORGANIZACIJE

Pojedina poduzeća svojom organizacijom i internim odlukama nemaju ili ne žele imati ustrojen odjel za naplatu potraživanja unutar organizacije nego ugovore usluge izvan organizacije. Najčešće su to poduzeća koja imaju i outsourcing cijelog računovodstva ili poduzeća koja žele angažirati agencije samo za dio procesa naplata.

Bitno je naglasiti da se na tržištu pojavio jedan potpuno novi tip djelatnosti koji pruža financijsko-pravne usluge koje poduzećima osiguravaju mogućnost izbora.

### 5.1. Agencije za naplatu potraživanja

Agencije za naplatu potraživanja rade na nalog poduzeća i u ime poduzeća ili su agencije otkupile potraživanja te provode naplatu za sebe. U Hrvatskoj je u zadnjih 10 godina zabilježen značajan porast broja agencija za naplatu. Ta su poduzeća razvila cijeli niz usluga kreiranih po zahtjevu tržišta i svojih klijenata. To je spoj knjigovodstvenih, računovodstvenih, usluga naplate potraživanja i pravno-savjetodavnih usluga.

Poduzeća prilikom odabira agencije za naplatu potraživanja paze s kojim agencijama rade jer nekvalitetan rad može ugroziti imidž poduzeća. Posao naplate potraživanja u Hrvatskoj je etiketiran kao „posao utjerivača dugova“ te mnoga poduzeća zaziru od izbora agencija za naplatu potraživanja. Doprinos tome su dale agencije koje su taj posao radile neprofesionalno.

Agencije za naplatu predstavljaju posljednji korak za kreditnog menadžera koji nema svoj pravni odjel. One moraju posjedovati potpunu kontrolu nad svojim naplatnim osobljem. Stoga bi agencija koja je po svom djelovanju nacionalna, morala posjedovati agencijsku mrežu što pokriva cijelu zemlju.<sup>81</sup>

#### 5.1.1. Agencije za naplatu u Hrvatskoj

U Hrvatskoj je nakon krize 2008. godine došlo do otvaranja brojnih agencija za naplatu. Agencije za naplatu u Hrvatskoj nemaju nužnost licenciranja kako je to u inozemstvu te stoga nisu pod nadzorom, ono što ih međusobno izdvaja je njihova kvaliteta, pouzdanost i raznolikost ponude.

Najznačajnije agencije za naplatu u Hrvatskoj su:<sup>82</sup>

- Coface Hrvatska član je francuskog Coface koji je prisutan u 67 zemalja i ma 6.600 zaposlenih. U Hrvatskoj postoji od 1990. godine. Pružaju usluge izrade bonitetnih izvješća, usluga monitoringa, marketinške usluge i usluge naplate potraživanja.

---

<sup>81</sup> Andover, J.J.: Odgoda plaćanja i naplata potraživanja, Potecon d.o.o., Zagreb, 1998.

<sup>82</sup> preuzeto s web stranica agencija

- Creditreform ima 180 ureda u Europi i preko 3.600 zaposlenih. Na hrvatskom tržištu su prisutni od 1994. godine. Uz uslugu naplate potraživanja pružaju uslugu izrade bonitetnih izvještaja i marketinškog istraživanja tj. usmjeravanje prodajnih aktivnosti na adekvatne solventne poslovne partnere.
- CEI Zagreb je članica CreditExpress Holdinga koji je osnovan 1999. godine i prisutan je u više od 11 zemalja Centralno Istočne Europe sa 500 uposlenih. CEI Zageb d.o.o. osnovan je 2004. godine i ima oko 30 zaposlenika. Pružaju usluge savjetovanja, treninga, IT rješenje, naplata potraživanja (rana naplata, kasna naplata), dodatna usluga naplate potraživanja za lizing kuće, otkup potraživanja, sudska naplata.
- Cordylin postoji od 2004. godine. Od 2007. godine ovlašteno je kao javni komisionar u provedbi ovršnih postupaka koji se vode pred nadležnim sudovima na području Republike Hrvatske. Pružaju usluge javnog komisionara i naplate potraživanja.

## **5.2. Proces naplate putem agencije za naplatu**

Agencije koje se bave naplatom potraživanja svoje procese ne razlikuju puno od onih koje imaju poduzeća taj dio operativnog posla odrađuju unutar svoje organizacije. Razlika je u tome što agencije se u potpunosti mogu posvetiti povećanju broja kontakata i prilagoditi ih prema zahtjevima klijenta.

### **5.2.1. Čimbenici odluke o predaji agenciji**

Andover J.J. u svojoj knjizi *Odgoda plaćanja i naplata potraživanja* stavlja u prvi plan tempiranje vremena kada se naplata predaje agenciji za naplatu potraživanja. On jedini osim financijskog faktora, uvodi i faktor vremena s obzirom na cilj realizacije. Stoga, definira i 4 čimbenika koji definiraju odluku o predaji naplate pojedinog potraživanja u agenciju za naplatu. Oni su sljedeći:<sup>83</sup>

- Kad kupac ne odgovara na pozive
- Kad kupac kaže da nije u mogućnosti platiti, a poduzeće posjeduje pouzdanu informaciju da plaća drugima
- Kada kupac uporno krši svoja obećanja ili plaća toliko male iznose da razdoblje naplate postaje nerazumno
- Kad kupac postaje „bjegunac“

Isto tako, osim vremenskog faktora poduzećima i financijski faktor može olakšati odluku o predaji cijelog ili dijela procesa naplate potraživanja u agenciju za naplatu potraživanja. Naime, pojedina poduzeća imaju samo dio menadžmenta u nekim zemljama, stoga povećanje osoblja ili opterećivanje postojećeg novima radnim zadacima je nemoguće. Tada se poduzeća, osim što su u mogućim financijskim poteškoćama, žele rasteretiti operativnog dijela samo procesa te angažiraju agencije za naplatu potraživanja.

---

<sup>83</sup> Andover, J.J.: *Odgoda plaćanja i naplata potraživanja*, Potecon d.o.o., Zagreb, 1998.

### 5.2.2. Odabir agencije za naplatu potraživanja

Poduzeće ako je donijelo odluku o predaji dijela procesa ili pak cijelog procesa naplate potraživanja u agenciju za naplatu potraživanja, mora prilikom pregovora postaviti sljedeći niz pitanja kao shemu za odabir:<sup>84</sup>

- Koliko brzo nakon naplaćenog duga sredstva prosljeđujete klijentu? Ukoliko agencija ima pravilnik kojom prosljeđuje naplaćena sredstva umanjena za proviziju jednom mjesečno to znači da u prosjeku zadržavaju sredstva 22.5 dana što nije prihvatljivo. Potrebno je ispregovarati da sredstva budu u najkraćem mogućem roku prosljeđena klijentu.
- Koliko često obavještavate klijenta o statusu poduzetih mjera za preuzete dugove? Zadovoljavajući odgovor bi bio jednom mjesečno ili na zahtjev.
- Kako naplaćujete dugove? Kombinacijom telefonskih poziva, sms-om, opomena, osobnim posjetima? Ukoliko je odgovor da se samo šalje niz pismenih opomena šanse za naplaćivanja duga su značajno manje od u odnosu na druge agencije koje kombiniraju i telefonske pozive i posjete i opomene. Razlika se naravno mora osjetiti u proviziji.
- Koliko dugo „obrađujete“ dužnika prije nego odustanete od njega i predložite pokretanje ovrhe sudskim putem ili nešto drugo? Različite agencije će imati različite procedure rada sa svakim dužnikom. Bitno ih je poznavati prije nego se angažira agencija.
- Da li imate odvjetnika u kući koji se brine za ovrhe ili surađujete sa vanjskim uredom? Da li po pristanku klijenta preuzimate postupak pokretanja ovrhe nad dužnikom? Kako naplaćujete tu uslugu?
- U kojoj banci držite novac koji naplatite od naših dužnika? Kako su osigurana ta sredstva? I agencije za naplatu potraživanja su poduzeća koja mogu poslovati nelikvidno te su u mogućnosti ući u stečaj. Stoga je potrebno da poduzeće provede i kreditnu analizu agencije s kojom pregovara.
- Da li ste već naplaćivali dugove naših kupaca?

### 5.2.3. Usluge naplate putem agencije za naplatu potraživanja

Najčešće agencije daju poduzećima svoje prijedloge te prema ostvarenim rezultatima ih mijenjaju. Jedina dodatna mogućnost koju nude je osobni posjet kupca što u većini slučajeva poduzeća ne mogu odraditi zbog svojih kapaciteta i troška koji bi im taj posjet napravio.

Agencije za naplatu, pošto im je to suština posla, skraćuju rokove za plaćanje i nude veću posvećenost samim razgovorima, međutim zbog lošeg glasa, isti taj kontakt može izazvati kontra efekt i tumači se među kupcima kao proces zastrašivanja.

---

<sup>84</sup> Dunn, M.: Ultimate Credit and Collections Handbook, USA, Prentice Hall, 2006.

Agencije osim što nude svoje usluge gdje se prilikom kontakta predstavljaju kao agencija, nude i uslugu kontakta kao predstavnik poduzeća prema kojem postoji nepodmireno potraživanje. To je oblik outsourcinga koji je nepraktičan za poduzeće zbog nemogućnosti praćenja rezultata, odnosno uplate dužnika sjedaju na račun poduzeća koje ih potražuje dok kontakt vrši agencija. Razmjena podataka između poduzeća i agencije je usporena te dolazi do nesporazuma i komunikacije koja nije adekvatna i prihvatljiva za dužnika. Što kod dužnika izaziva nepovjerenje i osjećaj prijevare.

Ako agencija radi zastupanje u svoje ime, tada ima nadzor nad svim podacima što omogućava bolju komunikaciju, međutim pravno gledano tada se radi o cesiji jer Zakon o zaštiti osobnih podataka onemogućava davanje podataka trećoj strani bez pristanka. Cesija je jedini oblik koji pravno dopušta takav prijenos jer ne samo da se mora paziti na informacije financijske prirode, mnogi zakoni ograničavaju i dijeljenje osobnih podataka.

Uniformni obrazac najčešćih usluga koje agencije za naplatu pružaju na tržištu u RH u smislu procesa naplate potraživanja su:

- telefonski pozivi,
- SMS poruke,
- e-mail poruke,
- pismene opomene sa zahtjevom za plaćanje duga,
- posjet dužniku radi dogovora o načinu otplate duga i procjene opće situacije dužnika,
- procjena isplativosti pokretanja bilo kakvog postupka naplate potraživanja,
- pokretanje parnice ili kaznenog postupaka, ukoliko postoji volja i pristanak vjerovnika

### **5.3. Instrumenti naplate potraživanja putem agencije za naplatu potraživanja**

Kao što poduzeća koriste instrumente za naplatu potraživanja, isto tako ih koriste i agencije. Osim samih usluga procesa naplate, agencije za naplatu potraživanja rade za svoje klijente i cesije, asignacije, kompenzacije i faktoring, te naplatu putem suda.

#### **5.3.1. Višestruka kompenzacija**

Ono što ih izdvaja u procesu od naplate potraživanja unutar poduzeća je mogućnost višestrukih kompenzacija koje zbog veličine vlastitih baza podataka mogu raditi s lakoćom. Ovak ponudu su prepoznale te je nude kao dodatnu mogućnost svojim klijentima.

#### **5.3.2. Faktoring**

Faktoring je financijski posao kod kojeg se faktor uključuje u financiranje poslovanja, tako da on preuzima novčana potraživanja nastala na temelju robnih i uslužnih transakcija, čime omogućuje prodavatelju da raspolaze

financijskim sredstvima prije njihovog dospijea. Drugim riječima to je oblik kratkoročnog komercijalnog financiranja temeljenog na prodaji trgovinskih dugova jedne strane drugoj, uz sniženu cijenu.

Funkcije faktoringa su:<sup>85</sup>

1. Financiranje isporučitelja, uključujući kredit i predujam (trošak faktoringa) – otkupljujući potraživanja (uz naknadu). Faktoring društvo isplaćuje ugovoreni postotak (najčešće 70-90%) nominalne svote potraživanja ustupitelju tražbina prije datuma dospijea odnosno u trenutku otkupa
2. Osiguranje naplate (rizik naplate) – pri čemu se razlikuje pravi od nepravog faktoringa.  
Kod *pravog faktoringa* faktor snosi rizik naplate potraživanja od dužnika, a osim osiguranja naplate uključuje i pružanje popratnih usluga, kao što su evidencija i upravljanje ukupnim potraživanjima, financiranje i odgovornost za naplatu.  
Kod *nepravog faktoringa* rizik naplate ostaje na komitentu, odnosno u tom se slučaju ustupatelj potraživanja obvezuje platiti faktoring društvu svotu predumljene potraživanja uvećanu za ugovorenu naknadu ako dužnik ne podmiri svoju obvezu u ugovorenom roku
3. Upravljanje potraživanjima – postajući vlasnikom potraživanja faktoring društvo prati naplatu otkupljenih potraživanja, obavještava dužnika o izmjeni uplatnog računa, upozorava na dospijee plaćanja i pokreće druge procese vezne uz zaštitu interesa komitenta, obračunava kamate i dr.

Koliko je faktoring bitan vidljivo je da činjenice da Republika Hrvatska je donijela Zakon o faktoringu (NN 94/14) te Zakon o izmjeni Zakona o faktoringu (NN 41/16).

Razlikujemo 7 vrsta faktoringa i to:<sup>86</sup>

1. Domaći faktoring – financijska usluga kod koje faktor otkupljuje kratkoročna potraživanja nastala po osnovi isporučenih dobara i/ili usluga dužniku (kupcu) od ustupitelja potraživanja. Budući da su sva tri sudionika iz iste države, pravna podloga je faktoring ugovora ili okvirni ugovor sklopljen između faktoring društva i ustupitelja potraživanja i ugovor o cesiji kao prilog okvirnom ugovoru kojim faktor prihvaća ponudu o prodaji potraživanja. Sam domaći faktoring predstavlja otkup domaćih potraživanja od strane faktora uz avansno plaćanje do 90% nominalne vrijednosti potraživanja (računa) i upravljanju potraživanja do strane faktora.
2. Izvozni faktoring – financijski posao kod kojega se obavlja otkup potraživanja između poslovnih subjekata iz RH i inozemstva uz primjenu dvofaktorskog sustava putem suradnje i komunikacije s međunarodnim udruženjem faktoring organizacija – Factors Chain International (FCI). U izvoznom faktoringu sudjeluju 4 sudionika: ustupitelj potraživanja, faktor, dužnik u inozemstvu i korespondentno faktoring društvo u zemlji kupca. Temelj te financijske usluge je faktoring ugovor ili okvirni ugovor sklopljen između faktoring društva i ustupatelja potraživanja.

<sup>85</sup> Kramar, Š.T. i dr.: Porezni aspekt vrijednosnog usklađenja faktoringa potraživanja, Zbornik radova, Rovinj, 2014., str. 61.-71.

<sup>86</sup> Kramar, Š.T. i dr.: Porezni aspekt vrijednosnog usklađenja faktoringa potraživanja, Zbornik radova, Rovinj, 2014., str. 61.-71.

3. Uvozni faktoring – financijska usluga međunarodnog faktoringa koja omogućuje kupnju robe i/ili usluga iz inozemstva bez bankovnih garancija, otvaranja dokumentarnih akreditiva ili avala mjenica. Kod uvoznog faktoringa dužnik kupuje robu i/ili usluge od inozemnog prodavatelja s odgodom plaćanja, ali umjesto plaćanja koristi vjerovnika (prodavatelja) u inozemstvu, dužnik plaća svoj dug faktoring društvu.
4. Tihi (neotkriveni) faktoring – financijski posao u kojem ugovor o faktoringu između ustupitelja potraživanja i faktoring društva nije otkriven dužniku. U takvom odnosu dužnik plaća punu svotu duga izravno prodavatelju, koji je primljenu svotu dužan uplatiti na račun faktoring društva.
5. Revolving faktoring – financijska usluga koja omogućuje otkup potraživanja od ustupitelja potraživanja koji ima stalne isporuke prema pojedinim kupcima s odgođenim plaćanjem 30, 60, 90, 120 ili do 180 dana. Ugovor o faktoringu sklapa se na godišnjoj osnovi i omogućuje isplatu otkupljenih računa u vrlo kratkom roku.
6. Jednokratni faktoring – financijski posao pojedinačnog, jednokratnog otkupa potraživanja
7. Eskont mjenica – je otkup mjenica (trasiranih akceptiranih), odnosno mjeničnih potraživanja prije roka njihova dospijeca, uz odbitak diskonta (kamate i naknade) od nominalne vrijednosti. Kamata se obračunava na razliku nominalne vrijednosti mjenice i doznačenih sredstava po otkupu do dana dospijeca naplate mjenice.

### **5.3. Prednosti i nedostaci u procesu naplate putem izvan organizacije**

Kako u procesu naplate unutar organizacije postoje prednosti i nedostaci, tako i u procesu izvan organizacije postoje prednosti i nedostaci. Naime, svako poduzeće temeljem svojeg stanja i potreba u određenom trenutku odabire način. Poduzeća zbog fokusiranja isključivo samo na svoju djelatnost nemaju proces naplate unutar nego izvan organizacije.

Svako poduzeće u svom životnom vijeku može odustati od modela koji ima i prijeći na drugi uz modeliranje internih procesa. Bitno je da imaju mogućnost odabira da bi svoje poslovanje optimizirali kada se za to ukaže potreba.

Ovdje su pobrojane neke od prednosti i nedostataka procesa naplate izvan organizacije, a kojima ovisi odluka koji model će se izabrati u procesu naplate potraživanja:

Prednosti:

- smanjenje izdataka za kadrove i opremanje radnih mjesta,
- smanjenje troškova kadrova za obrazovanje i stručno usavršavanje,
- smanjenje logističkih troškova (vozila, goriva, dnevnica, opreme...),
- smanjenje režijskih troškova (pošta, telefon, plaće, bolovanja...),
- povećanje efikasnosti naplate potraživanja,

Nedostaci:

- sporost razmjene informacija



- nemogućnost pravovremen reakcije na potrebe tržišta
- gubitak „prisnosti“ s kupcem
- neprepoznavanje potreba pojedinih kupaca
- nemogućnost vođenja internih analiza kupaca
- trošak provizije i drugih davanja agencijama
- ovisnost o kvaliteti rada agencije
- nemogućnost vođenja vlastite kreditne politike i politike naplate potraživanja

## 6. ZAKLJUČAK

Ovaj rad pokazuje mogućnosti koje su ostavljene poduzećima temeljem zakona i tržišnih uvjeta u Republici Hrvatskoj prilikom odabira načina za realiziranje uspješne naplate potraživanja.

Potraživanja su bitna dio imovine poduzeća, te kako i za ostale dijelove ukupne imovine, tako i za potraživanja se teži njezinoj optimalnoj razini u svrhu ostvarivanja optimalne likvidnosti. Da bi ostvarili što bližu razinu idealnoj, potrebno je potraživanjima upravljati na ispravan način.

Poduzeća kao najvažniji dio upravljanja potraživanjima definiraju vlastitu kreditnu politiku i politiku naplate od kupaca. Kreditna politika predstavlja upravljanje potraživanjima od kupaca odnosno skup uvjeta i pravila koja poduzeće uspostavlja prilikom svog poslovanja i odnosa sa svojim kupcima. Ona obuhvaća kreditne standarde, uvjete prodaje te kreditnu analizu i kreditne limite. Politika naplate predstavlja upravljanje potraživanjima nakon njihovog nastanka, odnosno ona čini skup instrumenata, aktivnosti i metoda naplate potraživanja. Instrumenti naplate potraživanja uz račun čine, prijebroj, cesija, preuzimanje duga, asignacija, nagodba, faktoring i dr. Aktivnosti naplate su dostavljanje dopisa s obavijestima o dugovanju, telefonski poziv kupcu, posjeta kupcu, prekid pružanja usluge i dr.

Poduzeća mogu odabrati model upravljanja potraživanjima unutar poduzeća, sklopiti ugovor s agencijom za naplatu potraživanja o pružanju usluge upravljanje potraživanjima ili mogu odabrati model kombinacije, odnosno neki od koraka prepuste agenciji za naplatu potraživanja.

Odabir je isključivo na menadžmentu poduzeća koje temeljem prikupljenih informacija, činjenica i financijske sposobnosti donosi odluku o modelu upravljanja naplatom potraživanja od kupaca.

U Varaždinu, 21.03.2017.

## LITERATURA

### Knjige

- [1] Abramović, K. i dr.: Primjena HSFI-a s poreznim propisima, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2008.
- [2] Amon, F., i dr.: Osiguranje plaćanja: mjenica, ček, akreditiv, zadužnici, fiducija, RRIF, Zagreb, 2002.
- [3] Andover, J.J.: Odgoda plaćanja i naplata potraživanja, Potecon d.o.o., Zagreb, 1998.
- [4] Bahtijarević-Šiber, F.: Leksikon menadžmenta, Masmedija, Zagreb, 2001.
- [5] Belak, V.: Menadžersko računovodstvo, Računovodstvo, revizija i financije, Zagreb, RRiF-plus d.o.o., 1995.
- [6] Belak, V.: Osnove profesionalnog računovodstva, Veleučilište u Splitu, Split, 2001.
- [7] Belak, V.: Analiza poslovne uspješnosti, Računovodstvo, revizija i financije, Zagreb, RRiF-plus d.o.o., 2014.
- [8] Boer, G.: Managing the cash gap, preveden i objavljen u hrvatskoj stručnoj literaturi pod nazivom Upravljanje obrtnim kapitalom „cash gap“
- [9] Brealey, R. and others: Fundamentals of Corporate Finance, McGraw Hill, 2004.
- [10] Deželjin, J. i dr.: Financijsko računovodstvo – izabrane teme, Hrvatska udruga računovodstvenih eksperata, Zagreb, 1998.
- [11] Dunn, M.: Ultimate Credit and Collections Handbook, USA, Prentice Hall, 2006.
- [12] Gulin, D. i dr.: Računovodstvo trgovačkih društava uz primjenu Međunarodnih računovodstvenih standarda i poreznih procesa, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2001.
- [13] Gulin, D.: Sastavljanje konsolidiranog izvještaja o novčanom toku i utvršivanje slobodnog novčanog toka, Računovodstvo i financije, ožujak 2005.
- [14] Jakovčević, D.: Potraživanja od kupaca: Računovodstvo, financije, menadžment, pravo, porezi, revizija, Faber i Zgombić plus, Zagreb, 1995.
- [15] Jakovljević, D.: Prepoznavanje i mjerenje rizika u poduzeću, RRIF, 2007.
- [16] Jakovljević, D.: Potraživanja od kupaca, FABER & ZGOMBIĆ Plus, 1. izdanje, 1995.

- [17] Junačko, Z. i dr.: Učinkovita naplata potraživanja, 3. izdanje, Poslovni zbornik, Zagreb, 2005.
- [18] Jurman, A.: Predavanja iz predmeta Ekonomika bankarstva, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2007.
- [19] Karić, M.: Naplata potraživanja od kupaca, Predavanje iz predmeta Poduzetničko računovodstvo, Ekonomski fakultet, Osijek, 2009.
- [20] Koški, D.: Međunarodni financijski menadžment – materijali za izučavanje, 2006.
- [21] Kovačević, J. :Prilog analizi kreditne sposobnosti, Financijska praksa – časopisi za financijsku teoriju i praksu, Vol. 15., No. 1-2.,1991., str. 23
- [22] Lacković, Z. :Malo poduzeće u uvjetima tranzicije prvo izdanje, Grafika Osijek, Požega i Osijek, 2002.
- [23] Leko, V.: Procjena boniteta trgovačkog društva, Masmedija, Zagreb, 1996.
- [24] Ljubić, D.: Modeli upravljanja rizicima naplate potraživanja u uvjetima smanjene likvidnosti, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2013.
- [25] Mays, E.: Handbook of Credit Scoring, Glenlake Publishing Company, Ltd, Chicago, 2001.
- [26] Narayan, M.P. i dr.: Financije za strateško upravljanje, Mate d.o.o., Zagreb.2004.
- [27] Orsag, S.: Financiranje emisijom vrijednosnih papira, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, RIFIN, 1997.
- [28] Pinches, G.E.: Essentials of Financial Management, 3rd ed., HarperCollins Publishers, 1990.
- [29] Ross, S. A. and others: Fundamentals of Corporate Finance, IRWIN, Chicago, 1995.
- [30] Serdarušić,H.: Utjecaj financijskog položaja i aktivnosti na novčani jaz i profitabilnost hrvatskog turističkog sektora, Zagreb, 2007.
- [31] Serdarušić, H.: Profitabilnost putem novčanog toka, Zagrebačka banka d.d., Zagreb, 2010.
- [32] Sikavica, P. i dr.: Suvremeni menadžment vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
- [33] Šarlija, N.: Predavanja za kolegij „Analiza poslovanja poduzeća“, Sveučilište J.J. Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2009.
- [34] Van Horn, i dr.: Osnove financijskog menadžementa, 9. izd., MATE, Varaždin, 2002.
- [35] Vašiček, D.: Predavanja Financiranje malih i srednjih poduzeća, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka , 2016.
- [36] Vidučić, L.J.: Financijski menadžment, 5. Dopunjeno i izmijenjeno izdanje, RRiF plus, Zagreb, 2006.

## Članci

[37] Čita, M. i dr.: Utjecaj različitih metoda procjene umanjena vrijednosti potraživanja od kupaca na rezultate poslovanja odabranog poduzeća, Zbornik radova, Rovinj, 2014., str. 13.-22.

[38] Skupina autora: Hrvatski računovodstveni sustav, (službeni tekstovi za Hrvatsku), V. naklada, Računovodstvo, revizija i financije, Zagreb, 2008., str. 93.-98.

[39] Skupina autora: Priručnik za polaganje ispita za obavljanje poslova investicijskog savjetnika, HUF A, Zagreb, 2002. I. dio – Financijska analiza (Orsag, S.)

[40] Guzić, Š.: članak Obračun zateznih kamata, Računovodstvo, revizija i financije - 10. 2016., str. 158.

## Internet izvori

<http://upravljanjerizicima.com/razlike-rizik-menadzmenta- i-erm/2.3> (pristupila 12.12.2016.)

[http://www.ef.uns.ac.rs/Download/menadzment\\_rizikom\\_master/2009-11-05\\_teorija\\_rizika.pdf](http://www.ef.uns.ac.rs/Download/menadzment_rizikom_master/2009-11-05_teorija_rizika.pdf) (pristupila 12.12.2016.)

<http://www.efos.hr/dokumenti/MR-01-Pojam%20upravljanja%20rizikom.pdf> (pristupila 20.12.2016.)

<http://www.hnb.hr/supervizija/odgovori-zoki/h-upravljanje-rizicima-i-kontrola-rizika.pdf> (pristupila 20.12.2016.)

<http://www.quickmba.com/strategy/swot/> (pristupila 20.12.2016.)

[http://www.theirm.org/publications/documents/Risk\\_Management\\_Standard\\_030820.pdf](http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf) (pristupila 13.01.2017.)

[http://www.ztel.fer.unizg.hr/download/repository/UR11\\_Tjedan\\_03\\_\(procjene\\_rizika\\_tehnike\).pdf](http://www.ztel.fer.unizg.hr/download/repository/UR11_Tjedan_03_(procjene_rizika_tehnike).pdf) (pristupila 15.01.2017.)

<http://www.fina.hr/Default.aspx?sec=1490> (pristupila 01.02.2017.)

<http://limun.hr/main.aspx?id=16797> (pristupila 01.02.2017.)

<http://www.google.hr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiE0u7HsYvSAhUKuhQKHcpdAk8QFggZMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.finansije.net> (05.01.2017.)

<http://www.hazud.hr/kada-i-kako-nastupaju-zastare-na-ovrhu/> (pristupila 05.01.2017.)

<http://profitiraj.hr/vaznost-izvjestaja-o-novcanom-toku/> (pristupila 05.01.2017.)

[www.narodne-novine.nn.hr](http://www.narodne-novine.nn.hr) (pristupila.01.2017.)

<https://www.google.hr/search?q=odobranje+kredita> (pristupila 15.01.2017.)

<https://www.rba.hr/documents/10279/402367/Vodi%C4%8D%20kroz+me%C4%91unarodne+dokumentarne+akreditive/4791ec76-345e-4111-bed7-59bb43211062> (pristupila 02.03.2017.)

## Popis slika

Slika 1. Klasifikacija rizika.....	2
Slika 2. Prestanak obveza prema Zakonu o obveznim odnosima (NN 35/05).....	12
Slika 3. Definiranje poreznog tretmana neplaćenih potraživanja .....	14
Slika 4. Novčani tokovi .....	18
Slika 5. Kompenzacija.....	20
Slika 6. Cesija.....	21
Slika 7. Asignacija.....	21
Slika 8. Preuzimanje duga .....	22

**Popis tablica**

Tabela 1. Prikaz primjera plana naplate.....36

---

## ZAHVALA

*Zahvaljujem svojem mentoru doc. dr. sc. Ante Rončević na strpljenju, pruženoj stručnoj pomoći i vodstvu tijekom izrade diplomskog rada. Također zahvaljujem svim profesorima koji su mi bili predavači tijekom studija.*

*Posebno se želim zahvaliti svojim kolegama, prijateljima te osobito svojoj obitelji, koji su mi bili velika podrška tijekom mog studiranja.*





Sveučilište  
Sjever



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, SNJEŽANA STANIŠA (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom NAPLATA POTRAŽIVANJA OD KUPACA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

SNJEŽANA STANIŠA

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti u javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, SNJEŽANA STANIŠA (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom NAPLATA POTRAŽIVANJA OD KUPACA (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:

(upisati ime i prezime)

SNJEŽANA STANIŠA

(vlastoručni potpis)