

# NAPLATA POTRAŽIVANJA OD KUPACA

---

**Grdović, Maja**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Applied Sciences RRI<sub>F</sub> / Veleučilište RRI<sub>F</sub>**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:198:298198>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-04-16**



image not found or type unknown

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Final Examination Papers University of Applied Sciences RRI<sub>F</sub> - Final Examination Papers and Diploma Papers](#)



image not found or type unknown

**VELEUČILIŠTE RRIF**

**STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ ZA RAČUNOVODSTVO I FINACIJE**

**Maja Grdović**

**ZAVRŠNI RAD**

**NAPLATA POTRAŽIVANJA OD KUPACA**

Zagreb, 2023.

**VELEUČILIŠTE RRIF**

STRUČNI PRIJEDIPLOSMKI STUDIJ ZA RAČUNOVODSTVO I FINACIJE

ZAVRŠNI RAD

**NAPLATA POTRAŽIVANJA OD KUPACA**

Ime i prezime studenta: Maja Grdović

Matični broj studenta: 583/20-I

Kolegij: Osiguranje naplate i prisilna naplata potraživanja

Mentor: dr.sc. Anđelka Buneta, profesor stručnog studija

Zagreb, 2023.

## SAŽETAK: Naplata potraživanja od kupaca

Radom se želi prikazati važnost i složenost praćenja i provođenja naplate potraživanja s ciljem objedinjenog prikaza cjelokupne problematike i upravljanja procesom naplate potraživanja od kupaca. Redovnim praćenjem tržišta te edukacijom osoba iz biznisa koji su zaduženi za prodaju, kao i međusobnom suradnjom prodajnog i financijskog sektora tvrtke, pokušava se u što većoj mjeri smanjiti rizik naplate potraživanja.

Redovnim izvještavanjem i kontinuiranim praćenjem potraživanja od kupaca te praćenjem samih promjena na tržištu koje su danas uzastopne, naplata potraživanja je neizostavan i jedan od bitnih segmenata poslovanja svakog poduzeća. Svojim aktivnostima i ciljevima omogućuje poduzećima opstanak na tržištu.

Poduzeća imaju obvezu evidentiranja i vođenja svojih obveza i potraživanja u skladu sa odredbama Hrvatskih i međunarodnih standarda financijskog izvještavanja, te Zakonima o porezu na dobit i dodanu vrijednost, kako bi mogla pravovremeno reagirati i poduzimati potrebne radnje koje pomažu u poteškoćama koje mogu nastati kod naplate potraživanja.

U radu će se prikazati na praktičnom primjeru kreditne politike jednog poduzeća kako se prati i vodi briga o potraživanjima te pregled izvještaja koji omogućuju lakši i jednostavniji pristup toj problematici.

**Ključne riječi:** naplata, potraživanja, dug, osiguranja, plaćanje.

## ABSTRACT: The Accounts Receivable Collection

The paper aims to show the importance and complexity of monitoring and implementing receivables collection, the goal is to unify the issues and the complete process of receivables from customers. By regular monitoring of the market and education of business people who are in charge of sales, as well as mutual cooperation between the sales and financial sectors of the company, we try to reduce the risk of debt collection as much as possible.

With regular reporting and continuous monitoring of receivables from customers and the changes in the market that are consecutive today, receivables collection is essential and one of the essential segments of every company's business because its activities and goals enable companies to survive on the market.

Companies have the obligation to record and manage their liabilities and claims in accordance with the provisions of the Croatian and international financial reporting standards, as well as the Income Tax and Value Added Tax Laws, in order to be able to react in a timely manner and take the necessary actions that help with difficulties that may arise during collection claims.

The paper will try to show, on the practical example of a company's credit policy, how receivables are monitored and taken care of, and what the reports look like, which enable an easier and simpler approach to this issue.

**Keywords:** collection, receivables, debt, insurance, payment.

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i ciljevi istraživanja .....	2
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	2
1.3. Pojam i vrste naplate potraživanja .....	3
1.4. Računovodstveni i financijski aspekti potraživanja od kupaca .....	6
1.5. Revizijski aspekti potraživanja od kupaca .....	7
2. KREDITNA POLITIKA NAPLATE POTRAŽIVANJA UNUTAR PODUZEĆA .....	10
2.1. Kreditna analiza i učestalost kreditne procjene .....	11
2.2. Aktivnosti interne ocjene .....	16
2.3. Uvjeti i načini plaćanja .....	20
3. PRAĆENJE POTRAŽIVANJA U PRAKSI I NJEGOVO ZNAČENJE .....	22
4. INSTRUMENTI OSIGURANJA NAPLATE POTRAŽIVANJA .....	26
4.1. Bankarska garancija .....	26
4.2. Zadužnica .....	27
5. PODUZIMANJE AKCIJA KREDITNOG MENADŽMENTA U PRAKSI .....	29
6. ZAKLJUČAK .....	33
LITERATURA .....	34
POPIS SLIKA .....	35
POPIS TABLICA .....	36

## 1. UVOD

Svako poduzeće, bez obzira na vrstu djelatnosti kojom se bavi, treba usmjeriti resurse na detekciju utjecaja vanjskih čimbenika na financijski menadžment koji treba razvijati svoje sposobnosti prilagodbe na promjene te učinkovitu alokaciju resursa kojim se ostvaruje uspjeh poduzeća i konačan uspjeh cjelokupnog gospodarstva.

Obzirom na današnje neizvjesno stanje gospodarstva i učestalu inflaciju sve je teže naplatiti potraživanja nastala obavljanjem usluga u djelatnosti ili isporukom proizvoda. U takvim uvjetima rizici loših ugovora rastu, a paralelno s time i nenaplaćena potraživanja, te ja neophodno upravljanje rizicima u odjelu financija.

Sukladno tim činjenicama raste potreba za uvođenjem ispravnih kontrola i kontinuiranog praćenja potraživanja i njihove dospelosti te mogućnosti naplate istih. Temeljno pravilo koje bi trebalo biti nit vodilja u kriznim vremenima je da se minimalizira vrijeme naplate potraživanja, tj. vrijeme od prodaje proizvoda ili usluga do same naplate.

Odjel financija zadužen je za pružanje preglednih izvještaja menadžmentu društva, kako sadašnjih podataka iz poslovnih knjiga, tako jako bitnih povijesnih podataka o kašnjenju i praksi plaćanja pojedinih kupaca. Pomoću tih izvještaja menadžment u koordinaciji s odjelom financija procjenjuje rizik naplate potraživanja prema vremenskom kriteriju.

Obzirom na raznoliku ponudu i potražnju na tržištu i nemogućnost potpune usklađenosti razmjene prodanih dobara i usluga za novac, bitnu ulogu kod procijene rizika predstavlja vrijeme koje kod prodaje u vrijeme recesije ima ključnu ulogu i često je presudni faktor kod zaključivanja pojedinih ugovora. Zbog prodaje robe i usluga s odgodom plaćanja bitno je imati potpunu kontrolu nad potraživanjima od kupaca.

Na potraživanje od kupaca tako utječu vanjski i unutarnji čimbenici. Vanjski čimbenici bili bi globalni čimbenici, zakonska regulativa, kultura poslovnih subjekata, sudovi i njihova brzina djelovanja. Osim toga, bitno je i stanje u gospodarskoj grani kojom se poduzeće bavi i u kojoj obavlja svoju poduzetničku aktivnost.

Na većinu vanjskih čimbenika se ne može utjecati. Važno je uzeti u obzir i one izvanredne koji mogu jako utjecati na naplatu potraživanja ali i cjelokupno poslovanje poslovnih subjekata kao što su razne elementarne nepogode, ratovi, pandemije i sl.

Od unutarnjih čimbenika, kada govorimo o naplati potraživanja, između ostalog važno je spomenuti educirane zaposlenike, koordinaciju odjela prodaje i usklađenost prodajnih procedura sa pravilima i uputama iz odjela financija i kreditnog menadžmenta kao što su pravila kreditiranja kupaca (individualna procjena svakog kupca).

Financijska pravila i pravila financiranja nužno je prilagoditi gospodarskoj djelatnosti, stanju u grani gospodarstva u kojoj poduzeće djeluje kao i poznavanje tržišta (ciljane skupina) na koju je poduzeće usmjereno.

### **1.1. Predmet i ciljevi istraživanja**

Predmet istraživanja je naplata potraživanja od kupaca prikazana na praktičnom primjeru kreditne politike poduzeća čiji je cilj osigurati da se svi kreditni rizici koji bi mogli nastati iz budućih poslovanja s potencijalnim novim kupcima nepovezanih poduzeća (takozvane treće strane), te već aktivnih kupaca s kojima je poduzeće poslovalo i ima neke povijesne podatke, raznih partnera i povezanih društava, pravilno analiziraju radi smanjenja kreditnih rizika, odnosno detekcije potencijalnih rizika prije samog nuđenja robe i usluga, zaključivanja narudžbi ili potpisivanja ugovora.

Cilj istraživanja je prikazati složenost praćenja i analize procesa naplate i praćenja naplate potraživanja od kupaca na konkretnom primjeru kreditne politike. Ujedno prikazati odgovornosti pojedinih sudionika u procesima naplate i praćenja naplate potraživanja od kupaca, te povezanost i potrebu suradnje i poznavanja procesa i same prirode posla van financijskih odjela u cilju donošenja ispravnih poslovnih odluka - od samog trenutka nuđenja do konačnog trenutka naplate potraživanja.

### **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Izvori podataka primarno su prikupljeni iz radnog iskustva autorice u prilagođavanju, prijevodu te razvoju kreditne politike poduzeća u Hrvatskoj sa smjernicama glede naplate potraživanja. Ostali sekundarni podaci prikupljeni su iz znanstvene i stručne literature u pisanom i elektroničkom obliku.



### 1.3. Pojam i vrste naplate potraživanja

Prema toč. 11.4. HSFI-ja 11 – Potraživanja su, na temelju obvezno pravnih i drugih osnova, zasnovana prava potraživati od dužnika plaćanje duga, isporuku usluga ili pružanje usluga. Potraživanja se početno mjere po fer vrijednosti.<sup>1</sup>

U potraživanja se ubraja financijska imovina s fiksnim ili utvrđenim plaćanjima koja ne kotira na aktivnom tržištu. Stoga se u potraživanja ne uključuje financijska imovina:

- koja će se prodati odmah ili u bliskoj budućnosti,
- koja će biti svrstana u imovinu namijenjenu trgovanju,
- koja se od samog početka predodredi za iskazivanje po fer vrijednosti kroz dobit ili gubitak.

Pravo vjerovnika da naplati od dužnika isporučenu robu ili izvršenu uslugu naziva se potraživanje koje može biti potraživanje iz djelatnosti i ostala potraživanja. Potraživanja iz djelatnosti su ona koja nastaju iz osnovne djelatnosti poduzeća, tj. prodaje robe ili usluga kupcima, pa ih sukladno tome nazivamo potraživanja od kupaca. Dok su ostala potraživanja ona koja nastaju iz predmeta i odnosa koja ne spadaju u osnovnu djelatnost poduzeća.

Potraživanja od kupaca bitan su dio imovine poduzeća, te su uz novac najlikvidnije sredstvo svakog poduzeća. Dva su važna modela mjerenja potraživanja od kupaca, a to su prema fer vrijednosti te vrijednosno usklađivanje potraživanja. Kako je već spomenuto, sva se potraživanja početno mjere i prikazuju po fer vrijednosti, što je ustvari visina vrijednosti koju bi trebalo primiti za prodanu stvar ili primljenu uslugu. Postupak koji se naziva vrijednosno usklađenje provodi se nakon isteka roka koji je ugovoren za plaćanje, a još uvijek postoji iznos ne naplaćenog potraživanja, što može biti djelomično ili u cijelost

Do umanjenja vrijednosti potraživanja od kupaca kao i gubitaka od umanjenja vrijednosti dolazi samo onda kada postoji objektivni dokaz o umanjenju vrijednosti, a dokazi mogu biti: saznanje o značajnim financijskim teškoćama dužnika, nepoštivanje ugovorenih termina plaćanja i kod dužnikovog pokretanja stečajnog ili nekog drugog postupka reorganizacije, potraživanja koja su se prethodno priznala kao prihod te je naknadno nastupilo umanjenje vrijednosti priznaje se kao rashod, te se ne ispravlja izravno priznati prihod bez obzira na činjenicu da se poslovni događaji odvijaju u istoj kalendarskoj godini.

---

<sup>1</sup> Guzić, Š. (2021). Računovodstvo poduzetnika, Zagreb: RRiF

Postoji i konačni otpis potraživanja koje za razliku od vrijednosnog usklađenja direktno tereti rashod. Konačni otpis provodi se kada više nije moguće naplatiti potraživanje, a takav je primjer ukoliko je kupac likvidiran ili je završen stečajni postupak u kojem se otpisano potraživanje nije moglo naplatiti. Može se raditi i o zastarjelom potraživanju koje nije utuženo. Takvu vrstu otpisa moguće je provesti kod potraživanja za koja sa sigurnošću može reći da su nenaplativa. Moguće je potraživanje otpisati i djelomično ukoliko je došlo do nagodbe s dužnikom i potraživanje je djelomično plaćeno u roku dospijeca, a nenaplaćeni dio se otpisuje.

Normativni okvir računovodstva u Republici Hrvatskoj određen je zakonima, računovodstvenim standardima i propisima. U skladu s čl.13. Zakona o računovodstvu, Hrvatski standardi financijskog izvještavanja (HSFI) koriste se za pripremanje i prezentiranje financijskih izvještaja kod malih i srednjih poduzeća. Analizom financijskih izvještaja malih poduzeća dobivamo jasnu sliku poslovanja i vrijednosti poduzeća. Dobiveni podaci predstavljaju važnu podlogu za donošenje odluka vlasnika, ali ti podaci mogu biti od koristi i drugim korisnicima analize financijskih izvještaja kao što su kreatori, dobavljači, kupci, potencijalni ulagači, zaposlenici, država, šira javnost.<sup>2</sup>

U tom postupku struka se rukovodi hrvatskim i međunarodnim standardima koji nalažu kako i na koji način ispravno evidentirati i prikazati poslovne promjene potraživanja i obveza kod izmjene fer vrijednosti ili početnog vrednovanja, vrijednosnog usklađenja ili otpisa potraživanja ili obveza u cijelosti zbog možebitnog utjecaja na financijski rezultat poslovne godine (dobit) i porez na dobit.

Cilj svakog poduzeća je povećanje potraživanja, a smanjenje obveza kako bi se što uspješnije omogućilo nesmetano poslovanje kao i likvidnost. Potraživanja se u bilanci prikazuju kao dugotrajna i kratkotrajna imovina, kod čega se posebno iskazuju:

- potraživanja od redovnih kupaca,
- od povezanih društava, kao i
- od društava sa sudjelujućim interesom i
- ostala potraživanja.

---

<sup>2</sup> Belak, M. (2014). Računovodstvo i menadžment – RiM. Rovinj: RRiF

Obveza je u bilješkama uz financijska izvješća prikazati i objaviti bruto iznos potraživanja na početku i na kraju razdoblja, te svaki ispravak vrijednosti koji se proveo tijekom promatranog razdoblja treba obrazložiti i navesti razloge umanjena vrijednost stavaka u izvještajima.

Zakonom o obveznim odnosima uređuje se odnos između vjerovnika i dužnika. Iz obveznih odnosa koji se temelje na ugovorima proizlaze i obveze iz prošlih transakcija ili drugih prošlih poslovnih događaja. Prema t. 13.3. HSFI-ja 13 odnosno Okviru MRS-a, obveza je sadašnja obveza poduzetnika proizašla iz prošlih događaja i za čije se podmirenje očekuje odljev resursa. Glavno obilježje obveza je da obveze proizlaze iz prošlih transakcija ili drugih prošlih poslovnih događaja.<sup>3</sup>

Prema zahtjevima t. 13.7 HRFI-ja 13, odnosno t.69 MRS-a obveze se kategoriziraju u kratkoročne kada je ispunjen jedan od sljedećih kriterija:

- očekuje se da će se podmiriti u redovnom tijeku poslovnog ciklusa,
- očekuje se da će se podmiriti u redovnom tijeku poslovnog ciklusa,
- dospijevaju za podmirenje unutar dvanaest mjeseci poslije datuma bilance,
- primarno se drže radi trgovanja,
- poduzetnik nema bezuvjetno pravo odgađati podmirenje obveze za najmanje dvanaest mjeseci poslije datuma bilance.

Obveze za koje nije ispunjen niti jedan od navedenih kriterija klasificiraju se kao dugoročne obveze. Prema Pravilniku o strukturi i sadržaju financijskih izvještaja (Nar. Nov., br. 95/16 144/20.) koji propisuje strukturu bilance, kao dugoročne obveze iskazuju se obveze prema:

- poduzetnicima unutar grupe,
- obveze za zajmove, depozite i sl.,
- obveze prema društvima povezanim sudjelujućim interesom,
- obveze za zajmove, depozite i sl.,
- obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama,

---

<sup>3</sup> Cirkveni Filipović, T. (2023). Računovodstveno praćenje kratkoročnih obveza // Računovodstvo Revizija i Financije, Srpanj 2023., RRIF

- obveze za predujmove,
- obveze prema dobavljačima,
- obveze po vrijednosnim papirima,
- ostale dugoročne obveze i odgođena porezna obveza.

Međunarodni standardi financijskog izvještavanja temelj su za pripremu financijskih izvještaja. To je skup standarda koji obuhvaća Međunarodne računovodstvene standarde (MRS), sve dopune i tumačenja (IFRIC i SIC) kao i Međunarodne standarde financijskog izvještavanja (MSFI) te njihove dopune i tumačenja (IFRIC i SIC).

#### **1.4. Računovodstveni i financijski aspekti potraživanja od kupaca**

Potraživanja od kupaca mogu se sagledavati sa različitih aspekata kao što su računovodstveni, financijski, porezni, pravni i revizijski. Svaki od njih predstavlja određeno stručno područje koje prema vlastitim zakonitostima utječe na potraživanja. Potraživanja od kupaca čine bitnu stavku u bilanci stanja poduzeća. Prema hrvatskim standardima financijskog izvještavanja potraživanja predstavljaju dio financijske imovine koja može imati fiksni termin plaćanja te se prema roku naplate dijele na kratkotrajna i dugotrajna potraživanja. Početno se priznaju po fer vrijednosti.

HSFI-11 Potraživanja uređuje postupanje s potraživanjima koja izvorno nastaju temeljem obvezno pravnih i drugih osnova kada vjerovnik stječe pravo potraživati plaćanje duga od dužnika. Poduzetnici koji primjenjuju HSFI, ovaj standard primjenjuju kod priznavanja i vrednovanja potraživanja u financijskim izvještajima. U primjeni je od početka 2016. godine.

Priznavanje potraživanja od kupaca provodi se u trenutku kada vlasništvo robe prijeđe s prodavatelja na kupca ili prilikom obavljenih usluga u trenutku potpisivanja zapisnika o izvršenim radovima. Potraživanja nastaju različitim aktivnostima poduzetnika. Neki od njih su primjerice prodaja trgovačke robe, pružanje raznih usluga, prodaja imovine, iznajmljivanje i slično.

Potraživanja od kupaca kao i obveze prema dobavljačima temelje na pouzdanim računovodstvenim podacima i informacijama. Važnost se pridaje na kvalitativnim obilježjima što bi značilo da te evidencije moraju biti pouzdane i prezentirane bez značajnih pogrešaka i sumnji u njihovu vjerodostojnost.

Kako bi kod odlučivanja i donošena odluka baziranih na izvještajima mogli imati povjerenje, potrebno je imati i odgovarajući sustav računovodstvenog nadzora i kontrola. Financijski aspekt potraživanja od kupaca čini osnovni cilj financijskog sektora poduzeća koje kao primarnu zadaću ima ocjenu budućih dužnika kroz primjenu kreditne politike kojom se uspostavlja redovno praćenje potraživanja i kreditnog statusa kupaca u svrhu smanjenja kreditnih rizika. Glavna zadaća je smanjenje rizika kao i brža naplata potraživanja. Na stavke potraživanja od kupaca utječe se kreditnom politikom poduzeća, tj. kroz procijene kupaca i njihove platežne moći, te praćenjem i bržim realiziranjem naplate od kupaca.

### **1.5. Revizijski aspekti potraživanja od kupaca**

U ovom dijelu rada posebno se apostrofiraju revizijski aspekt potraživanja od kupaca. U revizorske aspekte potraživanja od kupaca ubrajaju se kontrolni ciljevi kojima se testiraju potraživanja od kupaca s ciljem utvrđivanja istinitosti i fer prikazanih podataka u financijskim izvještajima poduzeća koje je predmet revizije.

Prvi korak kod postupka revizije je razgovor s upravom društva ili zaposlenicima gdje se stvara slika i prikupljaju relevantni podaci. Najčešće su to informacije o obradi podataka i radu samog softverskog rješenja kojim društvo raspolaže, kakva je politika društva i koje kontrole ima društvo ustrojeno u svojim postupcima. U ovoj fazi revizori pokušavaju dobiti odgovore na pitanja koliko se često šalju IOS-i te koja je praksa usklade stanja, kakav je ustroj društva i podjela odjela unutar društva i slično u cilju razumijevanja poslovanja i identifikacije razine rizika.

Promatranjem i propitkivanjem revizori prate procese i postupke unutar revidiranog društva. Revizorski tim s dužnom pažnjom donosi prosudbu o tome kako i na koji način se u društvu organizira otprema, tko daje podatke o kupcu, na koji se način i kojim kanalom otpremnica dostavlja u komercijalu i računovodstvo i slično.

Kod revizijskih aspekata treba navesti da se revizija svake stavke pa tako i potraživanja od kupaca bazira na dokumentaciji za testiranje, kao i revizorske procedure pregledavanja dokumentacije gdje se važnost pridaje pravovremenom izdavanju otpremnica prema kupcima. Tu se najčešće u praksi uzima uzorak izdanih otpremnica kao i ispitivanje ispravnosti daljnjeg evidentiranja tih otpremnica u poslovnim knjigama.



Dokazni testovi mogu se provoditi pomoću uzimanja uzoraka iz analitike kupaca, a za odabir uzoraka i veličine koja se provjerava uzimaju se podaci iz bruto bilance za poziciju Potraživanja od kupaca. Kreira se test detalja kako bi se potvrdile revizorske tvrdnje potpunosti, postojanja, prava i obveza te vrednovanja za stavke iz uzorka koji je revizor odredio.

Kod procijene naplativosti potraživanja od kupaca revizori analiziraju kreditnu politiku poduzeća i testiraju kreditne limite kupaca i politiku procijene prema kojima su određivani kreditni limiti kupaca.

## **2. KREDITNA POLITIKA NAPLATE POTRAŽIVANJA UNUTAR PODUZEĆA**

Politike kreditiranja i naplate obuhvaćaju odluke vezane uz: kvalitetu prihvaćenog kupca, duljinu razdoblja kreditiranja, veličinu gotovinskog diskonta (ako postoji) za rano plaćanje, posebne uvjete, kao što je sezonsko datiranje, i razinu troškova zbog pokušaja naplate. Poduzeća da bi maksimalizirala dobit koja proizlazi iz kreditnih politika, trebaju kontinuirano prilagođavati politike, dok ne pronađu optimalno rješenje.

Svako poduzeće individualno kreira vlastitu kreditnu politiku koristeći resurse i iskustva te povijene podatke o naplati potraživanja, pazeći pritom da uskladi vanjske i unutarnje čimbenike koji imaju direktan utjecaj na naplatu potraživanja, uz objektivne, a ponekad i subjektivne okolnosti. Izbor kvalitetne kreditne politike prvi je korak u upravljanju potraživanjima. U nekim je poduzećima još nazivaju i poslovnom strategijom ili politikom naplate potraživanja. Za kreditnu politiku ne postoji unificirana formula koja bi jednako odgovarala svakom poduzeću.

Kada poduzeće prodaje svoje proizvode i usluge, može tražiti:

- plaćanje prije isporuke,
- plaćanje pri preuzimanju,
- ili može kupcu dati odgodu plaćanja.

Kreditna politika obuhvaća korake i procedure koje se odnose na prodaju robe ili usluge uz odgodu plaćanja pri čemu je neophodno odobrenje kredita novim kupcima gdje je potrebno definirati:

- uvjete prodaje,
- procedure naplate,
- iznimke u odnosu na postavljenu politiku naplate potraživanja.

Cilj kreditne politike je upravljanje kreditnim rizikom i upravljanje naplatom potraživanja od kupaca, uključujući uloge i odgovornosti kako bi se osigurali načini plaćanja od kupaca.



Kreditnom politikom se definiraju:<sup>4</sup>

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

### **2.1. Kreditna analiza i učestalost kreditne procjene**

Kreditna analiza je izvješće koje se priprema za utvrđivanje odobrenja ili odbijanja kredita. Vjerovnik procjenjuje vrijednost da će novac biti vraćen, uzimajući u obzir i kvantitativne i kvalitativne aspekte. Samo primjeno odgovarajuće metodologije može se osigurati održivost poslovanja.<sup>5</sup>

Svrha kreditne analize je izbjeći gubitke prihoda, a istovremeno pomoći svim odijelima u postizanju zadanih poslovnih ciljeva. Cilj kreditne analize poduzeća je osigurati da svi kreditni rizici potencijalnih trećih strana, aktivnih kupaca, jamaca i partnera budu pravilno analizirani i pregledani najmanje jednom godišnje ili prije nego što se obradi određena narudžba kako bi smanjili kreditni rizici.

U nastavku je primjer kreditne politike društva s ograničenom odgovornošću koje je registrirano u Hrvatskoj sa sjedištem u Zagrebu i uredom u još jednom hrvatskom gradu. Kreditna politika usklađena je s lokalnim zakonodavstvom. Osnivač Društva je prvotno bio u Nizozemskoj, dok je vlasnik u Švicarskoj, sa sjedištem u Zürichu, a zadnjih godinu dana društvo je u 100% vlasništvu dioničkog društva iz Japana. Kreditna politika prema kojoj se hrvatska podružnica vodila kod kreiranja vlastite kreditne politike izvorno je iz Švicarske kao uputa grupe za sve podružnice.

---

<sup>4</sup> Šarlija, N. (2009). Predavanja za kolegij „Analiza poslovanja poduzeća“, Sveučilište J.J. Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku

<sup>5</sup> <https://hr.economy-pedia.com/11039364-credit-analysis> (pristupljeno 01.09.2023.)

Društvo u Hrvatskoj prema zadnjem revizorskom izvještaju na dan 31. ožujka 2023. godine zapošljava ukupno 41 djelatnika, dok je u Hrvatskoj 35 djelatnika, 1 djelatnik u podružnici u Sjevernoj Makedoniji, 4 djelatnika u predstavništvu u Srbiji te 1 djelatnik u podružnici na Kosovu. Kreditna politika Društva u Hrvatskoj tako je u svojem sadržaju morala uzeti u obzir i specifičnosti regije Balkan. Glavni cilj društva je osigurati dugoročnu profitabilnost i stabilan rast, a taj cilj isto tako treba biti u skladu i prema pravilima propisane kreditne politike.

Kreditni rizik predstavlja opasnost da se uložena sredstva neće vratiti ili da se povrat uloženih sredstava neće izvršiti planiranom dinamikom. Kreditni rizik za Društvo se sastoji od neispunjenja novčanih obveza od strane dužnika. Imovina društva koja u sebi sadrži ovaj rizik odnosi se na novac i potraživanja od kupaca. Društvo minimalizira ovaj rizik provođenjem strogih mjera kontrole naplate kao i isporuke robe te pribavljanjem instrumenata osiguranja (zadužnice, bankarske garancije isl.) Politika Društva osigurava da se isporuke vrše kupcima sa odgovarajućim kreditnim rejtingom u okviru unaprijed određenih kreditnih ograničenja.

Kreditna procjena je proces istraživanja i analize financijske snage novih kupaca, aktivnih kupaca ili poslovnih partnera i kupaca s posebnim uvjetima koji se definiraju ugovorom. Za nove kupce je potrebno provesti kreditnu procjenu odmah prilikom nuđenja proizvoda ili usluga, odnosno prije prihvaćanja narudžbe od kupca. Ukoliko se zaprimi narudžba od kupca za kojeg je procjena kreditne sposobnosti prije ponude obavljanja prije više od godinu dana, potrebno je ponovo provesti kreditnu procjenu sposobnosti prije prihvaćanja narudžbe.

Kreditna izloženost sadržava iznos nenaplaćenih potraživanja, prihvaćene i registrirane narudžbe umanjena za iznos avansa zaprimljenog od strane kupca. Kreditni limit označava maksimalan bruto iznos izloženosti kupca ili grupe kupaca i njihove pripadajuće podružnice odobrenje na lokalnoj razini zemlje od lokalnog kreditnog odjela i financijskog direktora. U kreiranom dokumentu koji se naziva Kalkulacija kreditnog limita prikazan tablicom 1. bilježi se i dokumentira kreditna procjena nakon istraživanja i analize kupca. Isti se dokument koristi i za godišnju reviziju postojećih kreditnih limita, povećanje i smanjenje kreditnih limita unutar poslovne godine prema zahtjevu aktivnih kupaca kao i za postavljanje kreditnih limita novih kupaca ili ponovno postavljanje kreditnog limita kupca koji je bio neaktivan.

Kalkulacija kreditnih limita sadrži bitne informacije pomoću kojih se računa kreditni limit kupaca kao što su:

- period za koji se računa kreditni limit,
- datum kalkulacije,
- šifra kupca pod kojom je zaveden u programu,
- ime kupca,
- povijesni i sadašnji podaci o kašnjenju plaćanja,
- očekivani promet,
- maksimalni mjesečni promet u prošloj godini,
- kreditna izloženost,
- uvjeti prodaje-odobreni period odgode plaćanja,
- kreditna ocjena kupca,
- maksimalni kreditni limit,
- komentar u kojem se obrazlaže i argumentira konačna odluka, te
- odobreni kreditni limit koji se definira na kraju i prema kojem se revidira kreditni limit kupca u programu (SAP softverska rješenja | Poslovne aplikacije i tehnologija).

Tablica 1. **Kalkulacija kreditnog limita (primjer iz kreditne politike poduzeća autorice)**

Kalkulator kreditnog limita	
Period izračunavanja kreditnog limita	
Datum kalkulacije	
<b>Šifra kupca</b>	
<b>Ime kupca</b>	
Prošlogodišnji promet (EUR)	
Ovogodišnji promet (EUR)	
Očekivani promet (EUR)	
Max. mjesečni promet u prošloj godini (HRK)	
Kreditna izloženost (EUR)	
Datum izloženosti	
Uvjeti naplate (dani odgode)	
Zakašnjela plaćanja, dvogodišnji prosjek (dani)	
Zakašnjela plaćanja, jednogodišnji prosjek (dani)	
BvD ocijena	
BvD ocjena-godina	
BvD kreditni limit (USD)	
BvD kreditni limit (EUR)	
Trenutni kreditni limit SAP (EUR)	
Maksimalni kreditni limit (EUR)	
Kalkulirani kreditni limit	
Promjena kreditnog limita	
Kreditni limit na bazi ocjene (EUR)	
Kreditni limit na bazi očekivanog prometa(EUR)	
<b>Ugovoreni novi kreditni limit(EUR)</b>	
Komentar	
Razlika	
Ažurirano u SAP:	

Izvor: Izrada autorice temeljem podataka iz grupe poslodavca

Temeljem popunjene i odobrene kalkulacije kreditnog limita koju na zahtjev odjela prodaje kreira i popunjava kreditni odjel i daje financijskom direktoru na kontrolu i odobrenje, revidiraju se ili postavljaju novi kreditni limiti kupaca. Kreditni odbor postavljen je na razini grupe i vodi ga rizničar grupe. Kreditni odbor sastaje se najmanje jednom kvartalno gdje voditelj kreditnog odbora predstavlja potrebne aktivnosti kreditnih odjela i nove vanjske informacije i promjene koje su se dogodile na globalnom tržištu.

Kreditni odbor grupe odgovoran je za sve „velike“ kreditne limite unutar grupe ( kreditni limiti veći od 100.000 USD) kao i za svako pojedinačno odobrenje za kreditni limit van okvira propisane kreditne politike u svrhu prihvaćanja velikih poslovnih projekata koji zahtijevaju određene prilagodbe i specifičnosti. Odgovornost kreditnog odbora grupe je i upravljanje strategijama kao i kontrolama vezanim za provedbu kreditne politike unutar grupe. Pregled i kontrolu kreditnih limita i dospjelih potraživanja za najveću kreditnu izloženost za sve lokalne jedinice. Svi lokalni financijski direktori članovi su kreditnog odbora grupe i dužni su podijeliti informacije prezentirane na sastancima lokalno na razini zemlje ili klastera (npr. Balkan klaster).

Još jedna od zadaća kreditnog odbora grupe je priprema, izdavanje i dostavljanje takozvane „Hitachi Energy Country Heat Map - July 2023 “jednom mjesečno, te raspored promjena koje utječu na ocjene kao i kratak sažetak glavnih promjena koje se trenutno događaju u aktualnom periodu.

Slika 1. Primjer Country Risk Heatmap-Change Report

## Country Risk Heatmap - Change Report

**HITACHI**  
Inspire the Next

Date of previous Country Risk Heatmap: 2023-04-20

Date of current Country Risk Heatmap: 2023-07-24

	COLOR	COUNTRY	ISO	RISK RATINGS							RISK SCORE	RISK COST %
				Security	Political Stability	Gov. Effectiveness	Legal & Regulatory	Macroeconomic	Foreign Trade & Payment	Financial		
OLD		Afghanistan	AF	D	D	E	D	D	E	E	12	5.5
NEW		Afghanistan	AF	D	D	E	D	C	E	E	11	5
CHANGE	no(=)			no(=)	no(=)	no(=)	no(=)	yes(+)	no(=)	no(=)	yes(+)	yes(+)
OLD		Bahrain	BH	C	D	C	C	B	B	C	6	2.5
NEW		Bahrain	BH	B	C	C	C	B	B	C	5	0
CHANGE	yes(+)			yes(+)	yes(+)	no(=)	no(=)	no(=)	no(=)	no(=)	yes(+)	yes(+)

Izvor: Izrada autorice temeljem podataka iz grupe poslodavca

## 2.2. Aktivnosti interne ocjene

Poduzeće svakom kupcu ili grupi kupaca dodjeljuje internu ocjenu prema analizi koju provodi kreditni odjel. Koriste se podaci prema kreditnim rejtinzima koje definiraju agencije za kreditne rejtinge koje pružaju ocijene kreditne sposobnosti sudionika na tržištu. Agencije za kreditni rejting trebaju djelovati neovisno i bez sukoba interesa kako bi osigurale vjerodostojne podatke. Cilj agencija je što točnija procjena kreditnih rizika.

Internom ocjenom poduzeće označava sposobnost dužnika podmiri dugovanje i procjenjuje visinu kreditnog rizika. Prema promatranoj kreditnoj politici maksimalan limit kupca ili grupe kupaca prema dodijeljenoj kategoriji na temelju analize prikazan je tablicom 2.

Tablica 2. **Interna ocjena rizika**

<b>Interna ocjena rizika</b>	<b>Maks. preporučeni CL USD</b>
A	1.250.000
B	750.000
C	200.000
D	50.000
E	0

Izvor: Izrada autorice temeljem podataka iz grupe poslodavca

Budući da se u programu sve navedene vrijednost prikazuju u lokalnoj valuti (EUR), za svaki izračun koristi se godišnji objavljeni tečaj grupe koji za 2023. godinu iznosi 1 EUR = 0,9615385 USD, te se dobiveni iznos mora zaokružiti.

Podaci koji se uzimaju s portala agencije za ocjenu kreditnog rejtinga BvD ulazne su informacije koje se unose u program kao informacija i obavezno se ažuriraju kod svake revizije kreditnog limita. Kreditni limit kupaca se prema potrebama prilagođava kupcu ili pojedinom projektu za što je obavezno imati odobrenje na višoj razini, kreditni limit koji se odobrava ne smije izlaziti iz okvira koji su zadani prema kreditnoj politici.

Za svaki izračun kreditnih limita koristi se godišnji objavljeni tečaj grupe koji za 2023. godinu iznosi 1 EUR = 0,9615385 USD. Dolje u tablici broj 3. prikazan je primjer maksimalnih kreditnih limita prema uputi koju je izdala grupa.

**Tablica 3. Maksimalan iznos kreditnog limita kupca prema internoj procjeni baziranoj na ocjeni dobivenoj prema kreditnom rejtingu BvD-a**

<b>Interna ocjena Balkan</b>	<b>Kreditni rejting BvD-u</b>	<b>Maksimalan kreditni limit(USD)</b>
A	AAA	1.250.000
A	AA	1.250.000
B	A	750.000
B	BBB	750.000
C	BB	200.000
D	B	50.000
D	CCC	50.000
E	CC	5.000
E	C	5.000
E	D	5.000
E	n.a.	5.000

Izvor: Izrada autorice temeljem podataka iz grupe poslodavca

Kreditni limit određuju se prema kreditnom rejtingu BvD-a koji označava sposobnost kupaca da otplate dugovanje, isto tako može se reći da predstavlja visinu kreditnog rizika kod naplate potraživanja. Kreditni rejting određuje se temeljem podataka o prihodimo, omjeru duga, i prihoda, kreditne povijesti, imovine i sl. Primarna svrha procijene kreditnog rizika i postupak odobravanja kreditnog limita je određivanje kreditnih limita kupca kako bi se uravnotežile prodajne prilike s prihvaćanjem razumnih rizika povezanih s prodajom.

Taj cilj postiže se propisanim postupcima koje pomno opisuje kreditna politika te osiguranje da se viši kreditni limiti odobravaju proporcionalno sa višim razinama autorizacije.

Proces postavljanja kreditnog limita sastoji se od tri faze:

1. Procjena kreditnog rizika,
2. Interna ocjena rizika, ocjene od A (vrlo dobar) do E (vrlo loš) i radi se preporuka,
3. Odobrenje kreditnog limita, odluka o kreditnom riziku mora biti odobrena od stane lokalnog kreditnog odbora.

Internu ocjenu svakog kupca i preporuku kreditnog limita daje lokalni kreditni menadžer prema grupnim instrukcijama, a bazirana je na dostupnim podacima agencije za ocjenu kreditnog rejtinga BvD-a.

Interna ocjena označena je ocjenama od A do E, dok se ocjena D koristi u slučajevima kada su loši financijski podaci ili ukoliko nisu dostupni financijski pokazatelji. Iznimke mogu biti kupci o kojima društvo ima dugoročne interne podatke i dobru povijest plaćanja pa se tim pokazateljima može dokumentirano opravdati davanje interne ocjene C. Ocjena E koristi se kod kupaca koji su u stečaju ili na rubu bankrota ili konačnog zatvaranja. Kod ocjene E jasno je da imamo potencijalno nenaplativa potraživanja koja zahtijevaju umanjene vrijednosti i rezerviranja te račun tih kupaca mora biti blokiran i kreditni limit stavljen na 0.

Prema dolje objavljenoj tablici rejting AAA označava društva koja imaju najmanji rizik od stečaja i najvišu ocjenu, dok je kreditni rejting D najniži mogući i imaju ga društva koja već imaju podnesen zahtjev za stečaj ili poduzetu neku sličnu radnju.

Društva s ocjenama A,AA I AAA svrstavaju se prema promatranoj kreditnoj politici u zdrava društva sa niskim kreditnim rizikom. Društva s ocjenama BB i BBB svrstavaju se u kategoriju društava sa prosječnom kreditnom sposobnosti ispunjavanja obveza. Kod društava sa kreditnim ocjenama B i CCC kod kojih postoji vjerojatnost neispunjavanja obveza treba se povećati oprez jer je izražen kreditni rizik. Te društva sa velikom vjerojatnosti ispunjavanja obveza imaju ocjenu kreditnog rejtinga CC,C i D.

Društva za koja agencije nemaju dovoljno podataka za procjenu i objavljivanje kreditnih ocjena imaju oznaku n.a., a prema tim društvima kreditna politika nalaže da se kategoriziraju kao društva s kreditnom ocjenom D te im je kreditni limit minimalni.



Tablica 4. Kategorizacija kreditnih rejtinga BvD-a s procjenom kreditne politike

Kategorija	Kreditni rejting BvD-a	Procjena prema kreditnoj politici
Nizak rizik od neispunjavanja obveze	AAA	Poduzeće s kojima je najmanji kreditni rizik
	AA	Vrlo jaka sposobnost ispunjavanja financijskih obveza
	A	Snažna sposobnost ispunjavanja financijskih obveza, ali osjetljiva na nepovoljne ekonomske uvjete i vanjske rizike
Prosječna kreditna sposobnost ispunjavanja obveza	BBB	Sposobnost ispunjanja financijskih obveza, ali više podložna vanjskim rizicima
	BB	Manji rizik na kraći rok, ali se suočava s velikim stalnim neizvjesnostima nepovoljni poslovni, financijski i gospodarski uvjeti
Vjerojatnost neispunjavanja obveza	B	Ranjiviji na nepovoljne poslovne, financijske i ekonomske uvjete, ali trenutno ima kapacitet za ispunjavanje financijskih obveza
	CCC	Trenutno ranjiv i ovisan o povoljnim poslovnim, financijskim i ekonomskim uvjetima za ispunjavanje financijskih obveza
Velika vjerojatnost neispunjavanja obveza	CC	Vrlo visok kreditni rizik
	C	Visok kreditni rizik
	D	Koristi se kada je podnesen zahtjev za stečaj ili poduzeta slična radnja
	n.a.	Nema dostupnih BvD podataka

Izvor: Izrada autorice temeljem podataka iz grupe poslodavca

### 2.3. Uvjeti i načini plaćanja

Uvjeti plaćanja tj. uvjeti kreditiranja poduzeća iz iste grane poslovanja ili iste industrije gotovo uvijek su usklađeni i gotovo jednaki, dok kod različitih industrijskih grana mogu biti bitno različiti.

Uvjetima plaćanja definiraju se tri bitna podatka:

- razdoblje na koje se odobrava kredit,
- rabati za prijevremeno plaćanja (ukoliko se prakticiraju u poslovanju),
- vrsta instrumenata osiguranja plaćanja.

Razdoblje na koje se odobrava kredit tj. uvjeti plaćanja moraju biti naznačeni na računu. To je razdoblje u kojem kupac ima pravo na odgodu plaćanja, što se još naziva i trgovački kredit. To vrijeme započinje datumom izdavanja računa ili datumom isporuke dobara koje se često razlikuje od datuma kada kupac stvarno primi robu ili račun. Kod računa za usluge u praksi vrijeme kreditiranja počinje datumom potpisivanja zapisnika o izvršenju usluge koji se mora priložiti uz račun.

Razni su čimbenici koji utječu na uvjete kupnje i načine plaćanja koji se kupcima odobravaju. Jedan od važnijih je koeficijent obrtaja zaliha kupaca, trajnost i brzina obrtaja proizvoda gdje se kao primjer može navesti kako hrana koje je kvarljiva ima brz obrtaj pa sukladno tome i kraće razdoblje odobravanja kredita, dok se kod nekvarljivih i industrijskih proizvoda koji zahtijevaju i duže vrijeme isporuke odobrava duži period kreditiranja koji može biti i do nekoliko mjeseci. Kod skupljih proizvoda i većih prometa kao i kod proizvoda koji nisu standardizirani (naručuju se prema specifikacijama) dulje je i razdoblje odobravanja kredita. Isto tako uvjeti odobravanja kredita različiti su kod maloprodajnih i veleprodajnih kupaca, partnerskih ugovora, te ovise i o vrsti industrije.

Veličina i snaga prodavatelja isto tako utječe na uvjete koje isti može ponuditi kupcu pa tako financijski jači prodavatelji zbog svoje tržišne snage mogu si priuštiti da nude duže vrijeme kreditiranja, od financijski slabijih prodavatelja.

Prodavatelji koji imaju u svojim kreditnim politikama praksu davanja rabata za prijevremeno plaćanja, to imaju s ciljem ubrzanja naplate potraživanja te zaračunavanja viših cijena kupcima koji će proizvode i usluge plaćati prema navedenom dospijeću.

Instrumenti osiguranja plaćanja traže se od kupaca kako bi se smanjio rizik koji prodavatelj ima kod odobravanja odgode plaćanja kupcima. Rizik koji prodavatelj u tom trenutku ima je da kupac neće platiti račun na vrijeme ili ga uopće neće platiti. Najčešći instrumenti osiguranja plaćanja koji se koriste su zadužnica, mjenica, bankovna garancija, hipoteka ili neko drugo založno pravo.

Kod kreditne politike koja je u ovom radu uzeta za primjer uvjeti isporuke i plaćanja moraju biti navedeni uz svaki ugovor, a kreditna politika zahtjeva od svih kupaca da plaćaju u skladu sa dogovorenim uvjetima plaćanja. Svim kupcima osigurava se kreditni limit u skladu sa smjernicama kreditne politike. Standardni rok plaćanja za kupca van grupe je 60 dana od izdavanja računa. Svaka promjena datuma dospjeća mora biti evidentirana, opravdana i odobrena od strane lokalnog kreditnog odbora.

Načini plaćanja, prema kreditnoj politici, mogu biti preko bankovnog računa (transakcijski način plaćanja), kompenzacija ili cesijom uz prethodno odobrenje lokalnog kreditnog odbora.

Prema kreditnoj politici koriste se Međunarodni trgovački uvjeti INCOTERMS 2020.<sup>6</sup> kako bi se osiguralo da kupac i dobavljač znaju tko je odgovoran za troškove transporta, uključujući osiguranje, poreze i carine, gdje se roba treba preuzeti te tko je odgovoran za robu tijekom procesa prijevoza robe.

---

<sup>6</sup> <https://carina.gov.hr/propisi-i-sporazumi/carinska-tarifa-vrijednost-i-podrijetlo/carinska-vrijednost/informacije-4270/pravila-incoterms/3620> (pristupljeno 13.09.2023.)

### **3. PRAĆENJE POTRAŽIVANJA U PRAKSI I NJEGOVO ZNAČENJE**

Politika naplate potraživanja temelji se na unaprijed osmišljenim postupcima kojima se pokušava ubrzati naplata potraživanja i smanjiti gubici koji nastaju zbog nenaplativosti potraživanja. Poduzeća kako bi smanjilo te gubitke mora kontinuirano pratiti i kontrolirati dospelost računa.

U turbulentnim uvjetima na tržištu s kojima se svakodnevno suočavaju trgovačka društva (Covid, potresa, poplava, inflacija, financijske krize i sl.) nerijetko dolazi do opće nelikvidnosti, te praćenje potraživanja od kupaca kao dijela likvidne imovine društava ima jednu od ključnih uloga. Pratiti potraživanje potrebno je kontinuirano kako ne bi neka potraživanja izmakla kontroli, i postala teško naplativa ili sporna. U tu se svrhu rade razne vrste izvještaja gdje se potraživanja od kupaca prikazuju sa različitih aspekata. Najčešće ih se pratiti i prikazuje od samog nastanka pa do dospijeca, te ona potraživanja kojima je dospijeca već prošlo. Izvještaji moraju biti što pregledniji kako bi uprava temeljem njih jednostavno i učinkovito izvukla sebi najpotrebnije podatke, a ujedno imala pregled nad svim potraživanjima. Kod dospjelih potraživanja važno je razvrstati ih prema razdobljima kašnjenja.

Kod praćenja potraživanja od kupaca i upravljanja naplatom potraživanja treba uključiti i radnje vezane uz naplatu problematičnih potraživanja. Praćenje naplate potraživanja prije svega je analiza prosječnog vremena naplate potraživanja. Uvjeti kreditiranja pojedinih kupaca uspoređuju se s prosječnim vremenom naplate, te ukoliko se utvrde odstupanja potrebne su dodatne radnje i naponi kako bi se ubrzala naplata i ta odstupanja svela u okvire koje propisuje kreditna politika.

Te aktivnosti uključuju:

- komunikaciju s kupcem,
- slanje obavijesti kupcima o dospelosti potraživanja,
- opomena za plaćanje,
- aktiviranje instrumenta osiguranja plaćanja,
- tužbi i sl.

U fokusu je kontinuirano praćenje starosne strukture potraživanja na način da se podjele potraživanja na vrijeme proteklo od trenutka nastanka do trenutka izvještavanja. Usporedbom starosne strukture potraživanja od kupaca s onom koju propisuje kreditna politika utvrđuju se odstupanja i sukladno s odstupanjima dodatne radnje koje je potrebno poduzimati vezano za naplatu potraživanja.

**Tablica 5. Primjer starosne strukture potraživanja**

Kupac	Otvorena potraživanja	Nedospjela potraživanja	Ukupna dospjela potraživanja	< 30	< 60	< 90	< 120
Treća strana	4.729.491	1.533.701	3.195.790	992.763	448.632	58.605	606.521
1	2.142.878	29.782	2.113.096	7.107	394.997	58.301	604.982
2	4.975	0	4.975	0	0	0	0
3	1.316	0	1.316	0	562	0	0
4	1.699	1.699	0	0	0	0	0
5	17.487	16.181	1.306	1.306	0	0	0

Izvor: Izrada autorice temeljem podataka iz grupe poslodavca

Kada se analizom utvrde „problematični“ kupci, prema njima se poduzimaju određene dodatne radnje kako bi se prosječno vrijeme naplate smanjilo i poboljšala starosna struktura potraživanja. Pod dodatnim radnjama se podrazumijeva početno na razini odjela računovodstva slanje izvoda otvorenih stavaka čijom ovjerom kupac potvrđuje iznos dugovanja te zahtjev za plaćanjem. Iz prakse poželjno je i usmeno kontaktirati kupca, telefonski ili emailom. Ukoliko se potraživanje ne plati nakon slanja zahtjeva za plaćanje, kupcu se ovisno o visini potraživanja i danima kašnjenja, šalje požurnica ili opomena s višeg stupnja odlučivanja, što može biti poslano od direktora prodavatelja i upućena direktoru kupca. U opomeni poželjno je spomenuti i upoznati kupca sa radnjama koje bi mogle uslijediti ukoliko ne podmiri dug te moguće posljedice na uvjete poslovanja i promjenu samih kreditnih uvjeta koje je kupac imao na temelju urednih plaćanja u povijesnim podacima.

Prije konačnih odluka kod nenaplaćenih potraživanja kao što su aktiviranje instrumenata osiguranja plaćanja ili tužbe, potrebno je provjeriti mogućnosti kojima društvo raspolaže. Najčešće su to obročne otplate duga ili popularne kompenzacije.

Kod kompenzacije bitno je spomenuti kako je to jednostran čin za koji nije potreban pristanak druge strane ukoliko naravno imamo ispunjene sve uvjete koji su propisani ZOO-om. Iako u praksi se najčešće koristi „Izjava o kompenzaciji“ kao dokument koji potpisuju obje strane. Osim toga poduzeća mogu za naplatu svojih potraživanja angažirati poduzeće koje se profesionalno bavi naplatom potraživanja.

Sve poduzete dodatne radnje moraju biti usklađene s ciljevima menadžmenta te se definiraju prema tipu problema koje poduzeće ima s neplaćanjem pojedinih kupaca. Sukladno tome određuju se stupnjevi okvira koji se postavljaju. Za svako poduzeće upravljanje naplatom potraživanja mora se temeljiti na međusobnoj suradnji pojedinih odjela unutar poduzeća, sa zajedničkim ciljem smanjenja rizika ne naplate, što je nadasve zahtjevan i složen proces koji ovisi o mnogo elemenata.

Potraživanja od kupaca se prema kreditnoj politici koja je uzeta kao primjer u ovom radu odnosi na poduzeće koje ima više poslovnih jedinica. Osim izvještaja koji sadrže potrebne podatke o potraživanjima na bazi pojedinih kupaca (a to su ime kupca, iznosi ukupnih otvorenih potraživanja, nedospjelih potraživanja, dospjela potraživanja te razvrstano prema starosnoj strukturi-danima kašnjenja), u odjelu koji se bavi naplatom potraživanja zasebno se prate skupine kupaca za pojedinu poslovnu jedinicu u cilju lakšeg razvrstavanja zaduženja unutar poduzeća i povezanih dodatnih radnji koje slijede kada se primijete odstupanja, kašnjenja u plaćanju i slično.

Takav izvještaj radi se na tjednoj bazi i šalje upravi zajedno s prethodnim mjesecom kako bi se lakše uočile promjene koje su se dogodile. Ponekad, prema potrebi biznisa, potraživanja se mogu pratiti i zasebno za pojedini projekt kako bi projektni menadžeri bili pravovremeno informirani o potencijalnim odstupanjima i potrebnim dodatnim radnjama s njihove strane, kao i svim dodatnim radnjama koje bi se eventualno planirale s kupcima koji su vezani za pojedini projekt za koji su oni odgovorni.

Tablica 6. Primjer potraživanja prema poslovnim jedinicama u poduzeću autorice  
(uzastopno dva tjedna)

		01.xx.20xx.	USD				
%	Pos.jed.	Otvorena potraživanja	Nedospjelo	Dospjelo	< 30	< 60	< 90
<b>51,04%</b>	<b>Treća strana</b>	<b>2.173.757</b>	<b>1.064.319</b>	<b>1.109.438</b>	<b>1.031.308</b>	<b>7.129</b>	<b>25.963</b>
72,24%	PGGI	1.027.192	285.190	742.002	724.720	0	0
36,52%	PGSC	638.750	405.457	233.293	202.195	3.748	24.424
26,42%	PGGA	507.814	373.671	134.144	104.393	3.381	1.539
<b>77,58%</b>	<b>Grupa</b>	<b>2.277.733</b>	<b>510.626</b>	<b>1.767.107</b>	<b>125.945</b>	<b>614.663</b>	<b>3.578</b>
<b>64,62%</b>	<b>ukupno</b>	<b>4.451.490</b>	<b>1.574.945</b>	<b>2.876.546</b>	<b>1.157.253</b>	<b>621.792</b>	<b>29.541</b>

		07.xx.20xx.	USD				
%	Pos.jed.	Otvorena potraživanja	Nedospjelo	Dospjelo	< 30	< 60	< 90
<b>67,57%</b>	<b>Treća strana</b>	<b>4.729.491</b>	<b>1.533.701</b>	<b>3.195.790</b>	<b>992.763</b>	<b>448.632</b>	<b>58.605</b>
88,18%	PGGI	2.412.358	285.190	2.127.167	680.301	61.441	0
50,77%	PGSC	1.612.637	793.913	818.724	149.676	363.944	58.301
30,09%	PGGA	650.286	454.598	195.689	162.786	3.260	304
100,00%	PGGB	54.210	0	54.210	0	19.987	0
<b>38,52%</b>	<b>Grupa</b>	<b>146.966</b>	<b>90.358</b>	<b>56.608</b>	<b>17.204</b>	<b>39.405</b>	<b>0</b>
<b>66,70%</b>	<b>ukupno</b>	<b>4.876.457</b>	<b>1.624.059</b>	<b>3.252.398</b>	<b>1.009.967</b>	<b>488.037</b>	<b>58.605</b>

Izvor: Izrada autorice temeljem podataka iz grupe poslodavca

## 4. INSTRUMENTI OSIGURANJA NAPLATE POTRAŽIVANJA

U poslovnom svijetu trgovina se razvija i u korak prati inovacije i tehnologiju. S obzirom na globalizaciju i još uvijek značaju prisutnost različitih valutnih načina plaćanja, dolazi do značajnog razvoja prodaje robe ili usluge na kredit, odnosno sa odgodom plaćanja. Instrumenti se moraju poštivati prema Zakonu o financijskom osiguranju (NN 76/07 i 59/12).<sup>7</sup>

Složeni poslovni procesi, poremećaji na tržištu, visoki stupanj nelikvidnosti u današnje vrijeme sve ozbiljnije postavljaju pitanje osiguranja izvršenja ugovorenih preuzetih obveza klijenata, ali i njihovu zaštitu od rizika neizvršenja, ili neurednog izvršenja preuzetih obveza iz ugovora. Najčešće na strani vjerovnika postoji problem naplate, posebice potraživanja nastalih s osnova neispunjenih obveza po kreditu, zajmu, isporuci robe, opreme ili izvršene usluge i u drugim slučajevima ispunjenja obveza dužnika.<sup>8</sup>

U poslovnoj praksi najčešće prevladavaju tri vrste osiguranja naplate potraživanja:

- bankarska garancija,
- zadužnica,
- mjenice za države trećih zemalja u kojima su iste primjenjive.

### 4.1. Bankarska garancija

Bankarska garancija je poseban oblik ugovora o jamstvu. Taj ugovor osigurava vjerovnika od opasnosti da njegov dužnik ne izvrši svoje obveze, ali tako da banka ne osigurava i ne jamči da će dužnik izmiriti obvezu vjerovniku, već da će banka od ugovorenog iznosa vjerovniku nadoknaditi štetu isplatom u novcu. Ovo pravilo vrijedi i za slučaj da je dužnik dužan vjerovniku nenovčanu činidbu. Obveza banke iz bankarskog jamstva ostaje na snazi i za slučaj da je obveza glavnog dužnika postala ništetna, pa i ako postoje zakonske smetnje za njeno izvršenje, ali ovo pod uvjetima iz bankarske garancije.

---

<sup>7</sup> Zakon o financijskom osiguranju NN (76/07 i 59/12)

<sup>8</sup> Junačko, Z., Momčinović, Z., Rotar D., (2005). Učinkovita naplata potraživanja. Zagreb. Poslovni zbornik, 3. izdanje



Bankarska garancija izdaje se u pisanom obliku. U pravilu bankarska garancija je vremenski ograničena, ali ograničenje mora biti duže od roka izvršenja obveze dužnika prema vjerovniku za kojega je izdavana bankarska garancija.

Bankarska garancija je određena. Banka će svoju obvezu izvršiti bez prigovora prema korisniku („na prvi poziv“). Banka koja je dala bankarsku garanciju ne može korisniku isticati prigovore koje inače nalogodavac koji je dužnik može isticati prema korisniku po drugoj osiguranoj obvezi. Kako bi se izbjegao nesporazum i sporovi, preporučuje se da bankarsko jamstvo sadrži naznaku korisnika s njegovim punim nazivom, naziv i sjedište banke koja daje jamstvo, predmet ugovora ili naznaku ugovora povodom kojega se bankarska garancija daje, klauzulu „na prvi poziv“, iznos bankarske garancije, način plaćanja, vrijeme trajanja bankarske garancije, mogućnost prijenosa bankarske garancije, naznaku troškova bankarske garancije koju snosi korisnik, način eventualne izmjene bankarske garancije. Na kraju bankarska garancija mora sadržavati naznaku mjesta i vrijeme njenog izdavanja te pečat banke i potpis ovlaštene osobe u banci.

Bankarska garancija kao pravni posao isključivo pripada samo bankama, a ne i drugim pravnim i fizičkim osobama koje ne mogu izdati taj instrument osiguranja plaćanja.<sup>9</sup>

#### **4.2. Zadužnica**

Zadužnica je isprava na osnovu koje vjerovnik može naplatiti svoje novčano potraživanje od dužnika bez intervencije suda s učincima pravomoćnog rješenja o ovrsi, ali samo iz novčanih sredstava dužnika i to s njegovih računa koje dužnik ima u nekoj financijskoj instituciji – banci.

Vrste zadužnica su:<sup>10</sup>

- obična zadužnica,
- bjanko zadužnica.

---

<sup>9</sup> Junačko, Z., Momčinović, Z., Rotar D.,: Učinkovita naplata potraživanja, Poslovni zbornik, 3. izdanje, Zagreb, 2005.

<sup>10</sup> <https://brojevi.hr/bjanko-zaduznica-i-kako-se-koristi/> (pristupljeno 13.09.2023.)

**Obična zadužnica** je privatna isprava potvrđena kod javnog bilježnika kojom dužnik daje suglasnost da se, radi naplate potraživanja određenog vjerovnika, zaplijene svi računi koje ima kod banaka te da se novac s tih računa izravno isplaćuje vjerovniku. Obična zadužnica izdaje se u jednom primjerku i ima učinak pravomoćnoga rješenja o ovrsi kojim se zapljenjuje naplata po računu i prenosi na ovršitelja. Iznos potraživanja upisuje se slovima i brojevima. U slučaju neslaganja vrijedi svota napisana slovima. Ostali brojevi i datumi upisuju se samo brojevima.

**Bjanko zadužnica** je privatna isprava potvrđena kod javnog bilježnika kojom dužnik daje suglasnost da se radi naplate potraživanja čiji će iznos biti naknadno upisan u ispravi zaplijene svi njegovih računa kod banaka. Bjanko zadužnicom dužnik potvrđuje da se novčana sredstva s tih računa izravno s računa isplate vjerovniku koji je određen u ispravi ili će naknadno biti u nju upisan. Bjanko zadužnica se izdaje u jednom primjerku i ima učinak pravomoćnog rješenja o ovrsi kojim se zapljenjuju potraživanja po računi u prenose na vjerovnika.

Zadužnica je strogo formalan pravni posao. Obična i bjanko zadužnica moraju biti sastavljene u obliku pisane isprave i solemnizirane od strane javnog bilježnika.

## **5. PODUZIMANJE AKCIJA KREDITNOG MENADŽMENTA U PRAKSI**

Poduzeća ovisno o svojoj veličini, načinu organizacije imaju podjelu poslova i odgovornosti čija struktura ovisi o vrsti poslovanja, te gospodarskoj grani kojom se poduzeće bavi. Kreditni menadžment je do nedavno bio u poduzećima pod odjelom računovodstva i financija ili salda-konto kupaca. S vremenom se razvila potreba za odvajanjem odjela koji je prije svega imao ulogu u aktivnostima vezanim za naplatu potraživanja te se s vremenom razvio zaseban odjel kreditnog menadžmenta.

Kreditni menadžment je odjel pomoću kojeg poduzeće može direktno utjecati na naplatu potraživanja, praćenje kreditnih rizika, procjenu kreditnih limita kupaca, nuđenje i uvjeti naplate kod nuđenja. Kod unutarnjih čimbenika koji utječu direktno na naplatu potraživanja, važno je istaknuti da je uz educirane zaposlenike nužno i iskustvo zaposlenika o gospodarskoj grani u kojoj poduzeće posluje te poznavanje tržišta. Ta znanja su nužna za kvalitetan odnos s kupcima kao i komunikaciju u aktivnostima povezanim uz naplatu potraživanja.

Aktivnosti kreditnog menadžmenta dolaze do izražaja u kriznim vremenima kada se ističu rezultati dobro postavljenih internih procesa koja donose uspješnost u poslovanju gdje važnu ulogu ima dobro postavljena kreditna politika poduzeća koja je temelj za sve ostale interne procese i kontrole vezane kako uz naplatu tako i samu prodaju kao ključnu aktivnost biznisa. Dobro kreirana kreditna politika osigurava kontinuitet poslovanja.

Bitno je i poznavanje šireg aspekta poslovnih procesa te dobra suradnja kreditnog menadžmenta s odjelom prodaje i biznisom kako bi se pravovremeno dobile informacije s terena o eventualnim promjenama u organizacijskim jedinicama kod kupaca, izmjenama zakonskih i podzakonskih akata koje utječu na poslovanje društva, te interna suradnja i pravovremeno kolanje informacija bitnih za donošenje odluka između odjela računovodstva, financija i kreditnog odjela.

Prema kreditnoj politici prikazanoj u ovom radu kreditni menadžment svoje aktivnosti provodi u programu društva i koristi dostupna softverska rješenja koja zahtijevaju da se uz matične podatke kupaca unose i kreditni podatci do kojih se dolazi kreditnom analizom.

Tako se za svakog kupca zasebno unose podaci o visinu kreditnog limita ,kreditnoj ocijeni, informacije prema kojima su se ti podaci odredili, te datuma kada su uneseni kako bi se znale pratiti i promjene.

Automatski se prema unesenim ulaznim podacima izračunava kolika je trenutna kreditna izloženost kupca te koliki je postotak trenutno odobrenog kreditnog limita iskorišten. Podatak o iznosu preostale visine kreditnog limita jako je važna informacija kod samog nuđenja proizvoda i usluga te je obveza odjela prodaje prije nuđenja provjeriti te informacije i usporediti iznose kako bi se pravovremeno, ukoliko je to potrebno, zatražilo i odgovarajuće osiguranje plaćanja. Kada kreditna izloženost kupca u koju ulaze sve registrirane narudžbe s kupcem i otvorena potraživanja pređe iznos trenutno odobrenog kreditnog limita svaka nova registrirana narudžba u sustavu bude automatski blokirana, što znači da nakon registracije narudžbe nisu moguće daljnje radnje, kao što je na primjer izdavanje otpremnice prije nego kreditni odjel napravi potrebnu analizu i odblokira narudžbu za isporuku.

Za narudžbe koje su blokirane automatski kod unosa u sustav, kreditni odjel dobije email poruku koja služi kao informacija o blokadi narudžbe. Nakon zaprimanja informacije o blokadi narudžbe kreditni odjel mora napraviti novu kreditnu analizu kupca, provjeriti podatak kreditne izloženosti, te kada je rađena posljednja promjena kreditnog limita. Potrebno je kroz analizu provjeriti postoji li prostora za povećanje kreditnog limita. Analizira se hoće li se u međuvremenu između potrebne isporuke desiti dospelost nekih faktura, te će se nakon plaćanja istih kreditna izloženost kupca smanjiti te će narudžba biti u vrijeme isporuke automatski odblokirana (oslobođena za isporuku).

Dužnost je kreditnog odjela da s posebnom pažnjom procijeni kreditni rizik svakog kupca. Usporediti trenutno odobreni kreditni limit sa kreditnom izloženošću uvećanu za vrijednost nuđene robe ili usluga te umanjenu za vrijednost trenutno osiguranih potraživanja. (visina do koje je potraživanje osigurano zaprimljenim odgovarajućim instrumentima osiguranja plaćanja). Ukoliko nakon kreditne analize bude zaključeno kako ne postoji mogućnost odblokirati narudžbenicu prije određenih akcija, potrebna je koordinacija s odjelom prodaje da se odluči koje su akcije potrebne prije isporuke kako bi se narudžba mogla nesmetano isporučiti kupcu.

Uobičajeni koraci kod blokade narudžbe su da se od kupca zatraži da smanji kreditnu izloženost na način da podmiri odmah ukoliko ima dospjela potraživanja. U svrhu da se odblokira nova narudžba i pusti na isporuku moguće je od kupca zatražiti da podmiri i još ne dospjelo potraživanje kako bi se mogla osloboditi buduća isporuka.

Od kupaca koji imaju internu ocjenu D ili E preporučljivo je uvijek zatražiti instrument osiguranja plaćanja. Prihvatljivi instrument osiguranja plaćanja određuje se prema propisanim vrijednostima iz kreditne politike. U tablici 7. prikazani su instrumenti osiguranja naplate potraživanja od kupaca. To je opći okvir za vrstu osiguranja kredita kada kreditna izloženost prelazi kreditni limit kupca. Jamstvo koje nam kupac daje mora se osigurati cjelokupna vrijednost namjeravana prodaje, a ne samo iznos koji trenutno prelazi odobreni kreditni limit.

Tablica 7. **Prihvatljiva osiguranja plaćanja**

<b>Kategorija kreditnog rizika</b>	<b>Kreditna izloženost:</b> Trenutačni CE <sup>11</sup> + namjeravana prodajna vrijednost - osigurani kredit za tu prodaju	<b>Prihvatljiv dodatni instrument osiguranja plaćanja</b>
A, B	> 300% CL <sup>12</sup> kupca	Bankovna garancija
	100...300% CL kupca	Zadužnica (HR) / Mjenica (RS, BA)
C	> 250% CL kupca	Bankovna garancija
	100...250% CL kupca	Zadužnica (HR) / Mjenica (RS, BA)
D	> 200% CL kupca	Bankovna garancija
	100...200% CL kupca	Zadužnica (HR) / Mjenica (RS, BA)
E	..cijela vrijednost..	Bankovna garancija ili avansno plaćanje

Izvor: rad autorice

<sup>11</sup> CE = kreditna izloženost

<sup>12</sup> CL = kreditni limit

Prema priloženoj tablici vidljive su smjernice prema kojima kreditni odjel daje preporuku za odgovarajući instrument osiguranja plaćanja . Tako na primjer za narudžbe koje prelaze više od 300% vrijednosti trenutno odobrenog kreditnog limita obavezno je od kupca zatražiti bankarsku garanciju koju je kupac obavezan dostaviti prije isporuke robe ili obavljanja usluga. Tek nakon što kupac dostavi odgovarajuće osiguranje i njegov primitak bude zaveden u sustavu, kreditni odjel može odblokirati narudžbu. U sustavu uz pojedinačnu blokadu narudžbe postoji i mogućnost blokade kupca. Blokada kupca potrebna je kada dođe negativna ulazna informacija o kreditnoj sposobnosti kupca koja bi mogla dovesti do gubitaka kod eventualnog posla s istim. Kada se korisnik blokira na toj razini sustav onemogućava sve transakcije vezane s im kupcem osim izdavanja računa za već isporučenu opremu ili obavljene usluge.

Kada kreditni limit donese odluku o blokiranju kupca na toj razini obavezan je obavijestiti odjel prodaje o toj svojoj akciji. Odjel prodaje mora se pobrinuti da se odmah stave na čekanje sve zajedničke transakcije sa tim kupcem koje do tada nisu bile zaključne.

## 6. ZAKLJUČAK

Radom je prikazana važnost analitičkog računa - Potraživanja od kupaca te mogućnosti i metode kojima društvo može utjecati na smanjenje rizika od nenaplaćenih potraživanja od kupaca. Činjenica je da su potraživanja važan dio imovine poduzeća podrazumijeva da se ozbiljno pristupi zadacima vezanim za aktivnosti povezane uz pravodobnu naplatu potraživanja te ispravnu i ažurnu evidenciju svih relevantnih podataka koji imaju važnu ulogu u segmentu odlučivanja i podrške menadžmentu. Kod potraživanja od kupaca nije samo važna pravovremenost i točnost evidentiranja već i kontinuirano praćenje sveukupnog stanja na tržištu kako bi se pravovremeno moglo reagirati i time smanjiti rizici koji nastaju zbog tržišnih promjena koje su sve češće.

U radu je prikazana teoretska postavka jedne internacionalne kreditne politike koju je Hrvatsko društvo prilagodilo kako svom tuzemnom tržištu tako i balkanskom tržištu gdje se nalaze predstavništva i podružnice društva.

Društva teže smanjenju stavki nenaplaćenih potraživanja i smanjenju kašnjenja kod plaćanja kupaca. To je moguće postići kontinuiranim praćenjem potraživanja od kupaca i dobro postavljenom strategijom kreditne politike u poduzeću. Kroz rad su prikazani neki od konkretnih primjera izvještaja koje promatrana kreditna politika nalaže. Iz prikazanog da se zaključiti kako je važno uskladiti procese koji su propisani kreditnom politikom sa tržišnim mogućnostima te u obzir treba uzeti specifičnosti kojima je potrebno prilagoditi propisane procese u najvećoj mogućoj mjeri.

Kreditna politika i politika naplate potraživanja od kupaca najvažniji je dio upravljanja Potraživanjima od kupaca. Promatranom kreditnom politikom pojašnjeni su potrebni postupci od samog početka dogovora s potencijalnim kupcima i potencijalne poslovne suradnje. Kreditna politika obuhvaća kreditnu analizu u cilju pravilnog i pravodobnog prezentiranja uvjeta prodaje i definiranja kreditnih limita za kupce. Od samog početka poslovnog odnosa sa kupcima mogu biti nit vodilja, poglavito prodajnom odjelu kako bi se što uspješnije znali postaviti prema pojedinim kupcima sa mogućnostima nuđenja s obzirom na propisane kreditne parametre koji su definirani kreditnom politikom.

Aktivnost praćenja potraživanja od kupaca može značajno utjecati i na financijski rezultat poduzeća kao i na sami kreditni rejting poduzeća i donošenje važnih poslovnih odluka.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Belak, M. (2014). Računovodstvo i menadžment – RiM. Rovinj: RRiF
2. Cirkveni Filipović, T. (2023.). Računovodstveno praćenje kratkoročnih obveza. Računovodstvo Revizija i Financije, RRIF
3. Guzić, Š. (2021). Računovodstvo poduzetnika. Zagreb. RRIF
4. Junačko, Z., Momčinović, Z., Rotar D. (2005), Učinkovita naplata potraživanja. Poslovni zbornik, 3. izdanje. Zagreb.
5. Šarlija, N. (2009). Predavanja za kolegij „Analiza poslovanja poduzeća“, Sveučilište J.J. Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku

### Internetski članci:

1. Zakon o financijskom osiguranju NN 76/07 i 59/12)
2. <https://brojevi.hr/bjanko-zaduznica-i-kako-se-koristi/> (pristupljeno 13.09.2023.)
3. <https://carina.gov.hr/propisi-i-sporazumi/carinska-tarifa-vrijednost-i-podrijetlo/carinska-vrijednost/informacije-4270/pravila-incoterms/3620> (pristupljeno 13.09.2023.)
4. <https://hr.economy-pedia.com/11039364-credit-analysis> (pristupljeno 01.09.2023.)



## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Primjer Country Risk Heatmap-Change Report .....	15
---	----

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Kalkulacija kreditnog limita (primjer iz kreditne politike poduzeća autorice)..	14
Tablica 2. Interna ocjena rizika .....	16
Tablica 3. Maksimalan iznos kreditnog limita kupca prema internoj procijeni baziranoj na ocjeni dobivenoj prema kreditnom rejtingu BvD-a .....	17
Tablica 4. Kategorizacija kreditnih rejtinga BvD-a s procjenom kreditne politike.....	19
Tablica 5. Primjer starosne strukture potraživanja .....	23
Tablica 6. Primjer potraživanja prema poslovnim jedinicama u poduzeću autorice (uzastopno dva tjedna) .....	25
Tablica 7. Prihvatljiva osiguranja plaćanja .....	31