

*Strokovni članek*  
UDK 336.774.3:347.734:339.542.2

# Strategija upravljanja kreditnim rizikom te njen utjecaj na broj ovršnih postupaka pravne osobe

KREŠIMIR STARČEVIĆ  
*diplomirani pravnik, stariji izvršni  
direktor, Atlantic Grupa d.d., Zagreb*

ANA BAČIĆ  
*magistra prava, pravni savjetnik,  
Atlantic Grupa d.d., Zagreb*

## Predgovor

U današnje vrijeme iznimno brze razmjene dobara i usluga te svakodnevno velikog broja izvršenih transakcija, redovita i pravodobna naplata potraživanja postaje imperativ za gospodarstvenike. Štoviše, uredna naplata potraživanja postaje preduvjet kako bi pravna osoba koja sudjeluje na tržištu, mogla obavljati svoju temeljnu poslovnu djelatnost.

U protekloj godini svjedočili smo krahu najvećeg koncerna na ovim prostorima, Agrokora d.d., koji je zamalo povukao za sobom i tisuće drugih manjih ili većih gospodarstvenika koji su, u velikom dijelu, bili ovisni o Agrokoru. Na sreću, državnom intervencijom, izbjegnuto je takav scenarij, ali ostaje pitanje zašto se to dogodilo te još važnije, kako izbjeći da se to više ne dogodi u budućnosti.

Kvalitetan zakonski temelj u trgovačkom pravu, kao i zakonska rješenja insolventijskog prava svakako su nužna pretpostavka kako se velike kompanije ne bi na tržištu ponašale svojevolumino i monopolistički. Odredbe o rokovima plaćanja, o poštenoj odnosno nepoštenoj trgovačkoj praksi, o zaštiti tržišnog natjecanja te propisane sankcije za one gospodarstvenike koji se takvih odredaba ne pridržavaju, odnosno koje ih krše, svakako jesu bitan korigirajući faktor. Međutim, osim toga, kompanije unutar svog organizacijskog modela trebaju i same stvarati i osigurati sve pretpostavke kako bi uredno i sustavno vodile svoja potraživanja te pravodobno i kvalitetno reagirale ukoliko dođe do rizika neuspješne naplate potraživanja.

Atlantic Grupa d.d. je na vrijeme prepoznala važnost segmenta naplate potraživanja te unutar svog organizacijskog modela ustrojila odjel koji se isključivo bavi tematikom naplate potraživanja te kreirala proceduru kontrole i praćenja naplate potraživanja.

## 1. Uvod

### 1.1. Opis problema

S aspekta poduzetnika, roba nije prodana, odnosno usluge nisu isporučene, ukoliko iste nisu naplaćene. Iako novac nije smisao poslovanja, on je ključni resurs bez kojeg trgovačko društvo odnosno sudionik na tržištu ne može opstati. Zbog navedenog, redovna i pravodobna naplata potraživanja je za svako poduzeće od ključnog značaja.

U svim granama industrije postoji dužničko-vjerovnički ugovorni odnos. U takvim odnosima povjerenje ne može biti jedino osiguranje da će dužnik platiti za isporučena dobra i usluge sukladno datumu dospijea. Zbog toga svi moderni pravni sustavi poznaju razne mehanizme, odnosno instrumente osiguranja plaćanja te posljedično uređuju ovršni postupak, ukoliko do istog dođe.

U vrlo promjenjivim uvjetima poslovanja koji posljednjih godina vladaju svjetskim i domaćim gospodarstvom, potrebno je i da kompanije same unutar svoje organizacije veći fokus usmjere na naplatu i likvidnost odnosno sigurnost poslovanja. Integrirano upravljanje rizicima (eng. *Enterprise Risk Management*) postaje imperativ suvremenog poslovanja. Rizik likvidnosti kao jedan od ključnih financijskih rizika zahtijeva definiranje odgovorne osobe, izradu i implementaciju strategije, kao i sustavnu kontrolu i praćenje.

Povećanjem obujma i brzine priljeva novca na račun društva povećava se i njegova dobit. Povećanja dana zaliha povećava potrebu za radnim kapitalom, odnosno obratno, smanjenje dana zaliha, smanjuje potrebu za radnim kapitalom, slijedom čega je potrebno paziti da novčani jaz (eng. *cash gap*) bude uvijek što manji. Inzistiranje na učinkovitoj naplati potraživanja ima za posljedicu dugoročnu sigurnost i uspješnost poduzeća.

### 1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Svrha istraživanja koje je opisano u ovom znanstvenom radu je utvrditi postoji li uzročno-posljedična veza odnosno zakonitost između strateškog upravljanja potraživanjima i broja ovršnih predmeta pojedine kompanije.

S obzirom na svrhu istraživanja, postavljeni su i ciljevi istraživanja: (1) analizirati stanje u povezanim društvima Atlantic Grupe d.d. koja posluju u Hrvatskoj, Sloveniji i Srbiji s osvrtom na stanje prije i poslije uvođenja strategije za upravljanje kreditnim rizikom; (2) analizirati navedenu strategiju; (3) utvrditi postoji li zakonitost odnosno uzročno-posljedična veza između strateškog upravljanja naplatom potraživanja i broja ovršnih predmeta pojedine kompanije.

## 2. Teorijska podloga

### 2.1. Limitiranje odgode plaćanja u svrhu opće likvidnosti

Europski parlament i Vijeće su 16. veljače 2011. godine donijeli Direktivu 2011/07/EU o suzbijanju zakašnjenja s plaćanjem u trgovačkim ugovorima<sup>1</sup> (u daljnjem tekstu: Direktiva). Svrha navedene Direktive upravo je bila smanjiti nelikvidnost gospodarskih subjekata koja je generirala opću nelikvidnost država članica. Plaćanja u poslovnim transakcijama među gospodarskim subjektima odnosno između gospodarskih subjekata i javnih tijela uslijede, u pravilu, kasnije nego što je određeno ugovorom. Iako je roba isporučena, odnosno, usluge pružene, mnogi ispostavljeni računi plaćaju se znatno nakon roka. Takva zakašnjenja negativno utječu na likvidnost i otežavaju financijsko upravljanje poduzeća. Ona također utječu na njihovu konkurentnost i profitabilnost u slučaju kad vjerovnik treba pribaviti vanjsko financiranje zbog zakašnjelog plaćanja. Rizik takvih negativnih učinaka znatno je jači u razdobljima gospodarskog pada kad pristup financiranju postaje teži, navodi se u Direktivi.<sup>2</sup>

Budući da većinu robe i usluga na unutarnjem tržištu pružaju gospodarski subjekti drugim gospodarskim subjektima i javnim tijelima na temelju odgode plaćanja, pri čemu dobavljač kupcu daje vrijeme za plaćanje računa, prema dogovoru među strankama, na način utvrđen na računu dobavljača odnosno utvrđen zakonom, ukazala se potreba zakonski ograničiti takvu odgodu. Navedena Direktiva je ograničila ugovorno razdoblje plaćanja poduzeća prema drugom poduzeću na šezdeset kalendarskih dana, osim u iznimnom okolnostima koja zahtijevaju plaćanja dulja od šezdeset kalendarskih dana, primjerice kada poduzetnici žele odobriti trgovački kredit svojim klijentima te uz uvjet da takvo produljenje nije nepravedno prema vjerovniku.<sup>3</sup>

Republika Hrvatska je u svoje zakonodavstvo implementirala navedenu Direktivu putem Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi<sup>4</sup> (u daljnjem tekstu: ZFPPN) koji je na snazi u Republici Hrvatskoj od 1. 10. 2012. godine. Republika Slovenija je navedenu Direktivu implementirala u svoje zakonodavstvo putem Zakona o preprečavanju zamud pri plaćilih<sup>5</sup> (u daljnjem tekstu: ZPreZP), koji je na snazi od 28. 7. 2012. godine. U Republici

<sup>1</sup> Službeni list EU, SL 048, P. 0001 – 0010, 23. 2. 2011.

<sup>2</sup> Direktiva 2011/07/EU, Preambula, točka (2) i (3).

<sup>3</sup> Direktiva 2011/07/EU, Preambula, točka (13).

<sup>4</sup> Narodne novine, br. 108/12, 144/12, 81/13, 112/13, 71/15, 78/15.

<sup>5</sup> Uradni list RS, št. 57/12.

Srbiji pak postoji istovjetan Zakon o rokovima izmirenja novčanih obveza u komercijalnim transakcijama,<sup>6</sup> koji je stupio na snagu 25. 12. 2012. godine.

Osim što je definiran rok ispunjenja novčanih obveza u poslovnim transakcijama između poduzetnika, sukladno ZFPPN koji je na snazi u Republici Hrvatskoj, uprava je dužna u vođenju poslova društva poduzimati sve potrebne mjere kako bi osigurala likvidnost i solventnost društva te mora upravljati imovinom društva tako da je društvo sposobno ispuniti sve svoje dospjele obveze. Osim toga, upravi je propisana obveza sustavnog praćenja, procjene i strategije održavanja, odnosno dosezanja adekvatne razine kapitala u odnosu na vrstu, opseg i složenost poslovne djelatnosti koju društvo obavlja i rizike kojima je izloženo ili bi moglo biti izloženo u obavljanju poslovne djelatnosti.<sup>7</sup> Nadzorni odbor je također dužan nadzirati stanje likvidnosti i solventnosti društva.<sup>8</sup>

Upravljanje rizicima obuhvaća utvrđivanje, mjerenje ili procjenu te praćenje rizika, uključujući izvješćivanje o rizicima kojima je društvo izloženo ili bi moglo biti izloženo tijekom svoga poslovanja. Uprava je dužna osigurati da društvo provodi redovne mjere upravljanja rizicima te da postupa u skladu s pravilima poslovno-financijske struke, s obzirom na opseg i vrstu poslova koje društvo obavlja. Pod pojmom rizik podrazumijevaju se svi rizici kojima je društvo izloženo ili bi moglo biti izloženo u poslovanju, osobito kreditni rizik, tržišni rizik, operativni rizik i rizik likvidnosti. Rizik likvidnosti je definiran kao rizik gubitka zbog nemogućnosti ispunjenja dospjelih obveza.<sup>9</sup> Također, uprava je dužna poduzeti sve potrebne mjere da društvo raspolaže s dovoljno dugoročnih izvora financiranja, obzirom na opseg i vrstu poslovne djelatnosti te redovno pratiti ostvaruje li društvo potrebnu adekvatnost kapitala. Pri tome se smatra da je nastala neadekvatnost kapitala u društvu, ako je gubitak iz tekuće godine zajedno s prenesenim gubicima dosegao polovinu visine temeljnog kapitala.<sup>10</sup>

## 2.2. Instrumenti osiguranja plaćanja

Bez obzira na zakonsko limitiranje roka ispunjenja novčane obveze na rok od 60 dana, uprava, nadzorni odbor, kao i svi zaposlenici društva u svom poslovanju imaju obvezu skrbiti o likvidnosti društva i o kvaliteti prodaje. Čak i ako se radi o klijentima koji uredno plaćaju i podmiruju svoje obveze, u uvjetima recesije i zaostajanja u gospodarskim aktivnostima, vrlo često i takvi klijenti sve teže i sa sve većim odgodama plaćaju račune za isporučene im robe i

<sup>6</sup> Službeni glasnik RS, br. 119/2012, 68/2015 i 113/2017.

<sup>7</sup> ZFPPN, čl. 5/1, 5/2 i 5/3.

<sup>8</sup> ZFPPN, članak 6.

<sup>9</sup> ZFPPN, članak 7/1, 7/2 i 7/3.

<sup>10</sup> ZFPPN, članak 9.

usluge. Time ujedno na dobavljače prenose svoje probleme i rizike odnosa sa svojim klijentima odnosno poslovnim partnerima.

U tu svrhu, ponekad društva moraju kratkoročno „žrtvovati“ rentabilnost te kroz povoljnije komercijalne uvjete motivirati kupce na urednost plaćanja i izdavanje što kvalitetnijih instrumenata osiguranja.

## 2. 2. 1. Bankarska garancija na poziv

Kada govorimo o instrumentima osiguranja, svakako kao broj jedan treba navesti bankarsku garanciju na poziv.

Bankarska garancija na poziv ili na prvi poziv je vrlo snažno sredstvo osiguranja plaćanja bilo da se radi o domaćem ili međunarodnom poslovanju. Bankarska garancija se ipak najčešće koristi za osiguranje tražbina iz međunarodnog poslovanja kao instrument međunarodne trgovačke prakse.

Samo u manjem broju država bankarska garancija je propisana zakonom, dok je u većini zemalja bankarska garancija inominatni ugovor, odnosno ugovor koji nije reguliran zakonskim odredbama.<sup>11</sup> U Republici Hrvatskoj bankarska garancija je propisana Zakonom o obveznim odnosima,<sup>12</sup> u Republici Sloveniji Zakonom o obligacijskih razmerjih,<sup>13</sup> dok je u Republici Srbiji ista propisana Zakonom o obligacionim odnosima.<sup>14</sup> Međunarodna trgovačka komora (ICC) je kodificirala običajno pravo koje se odnosi na primjenu bankarskih garancija u Jedinstvenim pravilima Međunarodne trgovačke komore za bankarske garancije od 1. srpnja 2010. godine.

Bankarske garancije mogu biti „na poziv“ odnosno „na prvi poziv“ (eng. *demand guarantees*) te mogu biti bankarska jamstva. Osnovna razlika je ta što je bankarsko jamstvo akcesornog karaktera. To znači da je banka u ulozi jamca od kojeg vjerovnik može zahtijevati ispunjenje ukoliko i tek nakon što dužnik ne ispuni obvezu iz osnovnog ugovora. Također, kod bankarskog jamstva, a za razliku od bankarske garancije na poziv, banka kao jamac može isticati sve prigovore koje ima glavni dužnik, osim prigovora koji bi bili osobne naravi. Suprotno tome, bankarska garancija na poziv je zaseban pravni posao koji ne ovisi o valjanosti ili nevaljanosti osnovnog ugovora. Osnovna prednost tih bankarskih garancija je ta što banka preuzima neza-

<sup>11</sup> Milinović 2018.

<sup>12</sup> Narodne novine, br. 35/05, 41/08, 125/11, 78/15, 29/18.

<sup>13</sup> Uradni list SFRJ, št. 29/78, 39/85, 45/89 – odl. US, 57/89, Uradni list RS, št. 88/99 – ZRTVS-B, 83/01 – OZ, 30/02 – ZPlaP in 87/02 – SPZ.

<sup>14</sup> Službeni list SFRJ, br. 29/78, 39/85, 45/89 – odluka USJ i 57/89; Službeni list SRJ, br. 31/93; Službeni list SCG, br. 1/2003 – Ustavna povelja.

visnu obvezu plaćanja određenog novčanog iznosa i to na prvi poziv korisnika, ako se ispune uvjeti koji su navedeni u samoj garanciji.<sup>15</sup> Upravo iz tog razloga bankarske garancije na poziv se smatraju „kraljicama sigurnosti u naplati osiguranja“ te „papirom bezuvjetnog povjerenja“.<sup>16</sup> Za potrebe ovog rada će se termin „bankarska garancija“ uvijek odnositi na bankarsku garanciju na poziv.

Bankarskom garancijom se banka (garant) obvezuje da će na pisani zahtjev korisnika bankarske garancije istome isplatiti određeni novčani iznos ako je udovoljeno uvjetima iz garancije. Dakle, kod bankarske garancije, banka izdaje garanciju korisniku garancije u svoje ima, a za račun nalogodavca bankarske garancije, temeljem ugovora o nalogu koji je kupac sklopio s bankom. Izdavanje bankarske garancije definira se osnovnim ugovorom sklopljenim između nalogodavca i korisnika garancije, međutim, kao što je navedeno, bankarska garancija ne ovisi o valjanosti ili nevaljanosti osnovnog ugovora. Bitni elementi bankarske garancije su iznos garancije i trajanje garancije. Vezano za trajanje garancije, potrebno je istaknuti da se bankarska garancija izdaje na ugovoreni period i potrebno je istu produžiti ukoliko to zahtjeva poslovni odnos s klijentom.

Potrebno je spomenuti i potvrđene garancije (tzv. supergarancije) kao posebnu vrstu bankarskih garancija izdanih od strane jedne banke te potvrđenih od strane druge banke. U tom slučaju korisnik garancije može svoje zahtjeve iz garancije podnijeti bilo banci koja je izdala garanciju, bilo onoj koja ju je potvrdila.<sup>17</sup>

U međunarodnoj praksi je veoma raširena posebna tehnika „potvrđivanja“ garancije odnosno tzv. kontragarancije. To je garancija kod koje se banka u zemlji nalogodavca obvezuje u korist banke u zemlji korisnika garancije isplatiti iznos naveden u garanciji banke u zemlji korisnika, ako se korisnik naplati od te banke<sup>18</sup>. Kod kontragarancije, za razliku od supergarancije, korisnik ima odnos samo s drugom bankom koja mu je izdala garanciju, a nema nikakav pravni odnos s prvom bankom koja je dala kontragaranciju toj prvoj banci.<sup>19</sup>

## 2. 2. 2. *Standby letter of credit*

*Standby letter of credit* je poseban oblik garancije nastao u Sjedinjenim Američkim Državama (u daljnjem tekstu: SAD) te je tipičan za anglosaksonsko pravo.<sup>20</sup> Standby akreditivi su zami-

<sup>15</sup> Vukmir, str. 335.

<sup>16</sup> Uzelac, Brozović, str. 66. Citirano prema: Brkanić, str. 91.

<sup>17</sup> Vukmir, str. 362.

<sup>18</sup> Milinović 2018.

<sup>19</sup> Vukmir, str. 363.

<sup>20</sup> Opširnije Bertrams, str. 5–6.

jenili bankarske garancije kad je američkim bankama nakon velike depresije (1929.–1932.) bilo zabranjeno izdavanje bankarskih garancija na poziv.<sup>21</sup> Kod američkog standby letter of credit američko poduzeće se obraća izravni banci u zemlji svog poslovnog partnera, sa zahtjevom za izdavanje bankarske garancije. Potonja banka je spremna izdati bankarsku garanciju ako dobije kontragaranciju neke američke banke. Takva kontragarancija američke banke se naziva standby letter of credit.<sup>22</sup>

### 2. 2. 3. Pokroviteljska izjava

Pokroviteljske izjave (eng. *Letter of comfort*) također, pod određenim uvjetima mogu biti garancije. U međunarodnoj poslovnoj praksi tim pismom poduzeće „matica“ najčešće daje određene izjave o bonitetu svoje „kćerke“ ili potvrđuje svoje međusobne veze, ali u pravilu bez jake obveze plaćanja ili ispunjenja neke druge obveze poduzeća „kćerke“.<sup>23</sup> Ovisno o sadržaju takve izjave, razlikujemo jače i slabije pokroviteljske izjave, u skladu s tim se razlikuje i njihova pravna narav.

Na ovim područjima česta je tzv. korporativna garancija odnosno izjava društva majke kojom društvo majke jamči za obveze društva kćeri, npr. za izvršenje obveze plaćanja. Istom društvo majka pristupa dugu društva kćeri, odnosno zajedno jamče da će dug biti ispunjen. Korporativna garancija nije izravno naplativ instrument osiguranja u smislu da se ne može podnijeti na naplatu Financijskoj agenciji ili banci kod koje društvo kćer ili društvo majka imaju otvoren račun. Ukoliko dužnik iz takve garancije odbije platiti predmetni iznos, vjerovnik mora pokrenuti parnični postupak, stoga za vjerovnika ovakve garancije, u pravilu, nisu adekvatno osiguranje potraživanja.

### 2. 2. 4. Zadužnica

U Republici Hrvatskoj se za osiguranje naplate potraživanja u gospodarskom poslovanju između dva domaća gospodarska subjekta najčešće koristi zadužnica. Sukladno Ovršnom zakonu<sup>24</sup> (u daljnjem tekstu: OZ), zadužnica kao instrument osiguranja je privatna isprava potvrđena kod javnog bilježnika kojom dužnik daje suglasnost da se radi naplate tražbine određenog vjerovnika zaplijene svi računi koje ima kod banaka te da se novac s tih računa, u skladu s njegovom izjavom sadržanom u toj ispravi, isplaćuje vjerovniku. Zadužnica, kao instrument hrvatskog ovršnog prava, nema izravnih paralela u komparativnom pravu.

<sup>21</sup> Vukmir, str. 360.

<sup>22</sup> Cf. *ibid.*, str. 360–361.

<sup>23</sup> Cf. *ibid.*, str. 366.

<sup>24</sup> Narodne novine, br. 112/12, 25/13, 93/14, 55/16, 73/17, čl. 214/1.

Zadužnica se izdaje u jednom primjerku te ima učinak rješenja o ovrsi kojim se zapljenjuje tražbina po računu i prenosi na ovrhovoditelja.<sup>25</sup> Zaduznica ima svojstvo ovršne isprave na temelju koje se može tražiti ovrha protiv dužnika ili jamaca plataca na drugim predmetima ovrhe.<sup>26</sup> Zakonom o provedbi ovrhe na novčanim sredstvima<sup>27</sup> od 2011. godine postupanje po zadužnici preuzela je Financijska agencija, čime je znatno olakšano postupanje po zadužnici. Aktivacijom zadužnice putem Financijske agencije radi naplate tražbine vjerovnika vrši se zapljena novca po svim računima dužnika koje ima kod banaka te se novac s tih računa isplaćuje vjerovniku.

Postoje dvije vrste zadužnice: zadužnica i bjanko zadužnica. Razlika između bjanko i „obične zadužnice“ je što se kod bjanko zadužnice iznos tražbine za koji se izdaje zadužnica naknadno upisuje, dok kod „obične“ zadužnice dužnik iznos tražbine upiše već pri izdavanju iste. Bjanko zadužnica se izdaje na točno određene najviše iznose, i to do iznosa od 50.000,00 kuna, 100.000,00 kuna, 500.000,00 kuna te do iznosa od 1.000.000,000 kuna.<sup>28</sup>

Dane zadužnice ne vrijede vremenski neograničeno. Tražbine iz zadužnice zastarijevaju za deset godina.

Teoretičari nisu suglasni oko toga znači li nesporna učinkovitost zadužnice za vjerovnika i preveliku opasnost za dužnika u vidu mogućih zlouporaba i prijevара. To iz razloga što zadužnica, osim što osigurava tražbinu, čini nepotrebnim utvrđivanje njenog postojanja jer je po učincima izjednačena s rješenjem o ovrsi (kad se ovrha zahtijeva na računima ovršenika), odnosno s ovršnom ispravom (kad se ovrha traži na drugim predmetima različitim od novčanih sredstava).

Do donošenja izmjena Ovršnog zakona 1. 9. 2017. godine pojedini su teoretičari<sup>29</sup> isticali kako je nauštrb učinkovitosti kod zadužnice sav teret prebačen na ovršenika, jer je ovrhovoditelj mogao zadužnicu u pravilu prisilno naplatiti bez ikakvih prethodnih provjera postojanja osigurane tražbine, njene dospelosti i valjanosti temeljnog pravnog posla, pa čak i bez mogućnosti ovršenika da o njenoj naplati uopće bude upoznat prije no što ona bude provedena. Međutim, stupanjem na snagu Zakona o izmjenama i dopunama Ovršnog zakona,<sup>30</sup> od 1. 9. 2017. godine Financijska agencija vrši zapljenu tražbine po računu i prenosi na ovrhovoditelja tek po proteku roka od šezdeset dana od dana kada je zadužnica dostavljena Financijskoj

<sup>25</sup> OZ, čl. 214/1.

<sup>26</sup> OZ, čl. 214/7.

<sup>27</sup> Narodne novine, br. 91/10, 112/12.

<sup>28</sup> Pravilnik o obliku i sadržaju bjanko zadužnice, Narodne novine, br. 115/2012, 82/2017, članak 9.

<sup>29</sup> Vidi Uzelac, Brozović, str. 59.

<sup>30</sup> Narodne novine, br. 73/2017.



agenciji, i to samo ako Agencija u tom roku ne zaprimi drugačiju odluku suda. Naime, Financijska agencija, nakon što primi zadužnicu ili bjanko zadužnicu na naplatu, bez obzira na to radi li se o zadužnici koja je upisana ili nije upisana u Registar zadužnica, o tome obavještava dužnika te se dužnik na istu može žaliti nadležnom sudu tražeći odgodu ovrhe odnosno proglašenje ovrhe nedopuštenom. Ako Financijska agencija u roku od 60 dana od dana kad joj je dostavljena zadužnica ili bjanko zadužnica ne primi rješenje suda o odgodi izdavanja naloga bankama za provedbu prijenosa zaplijenjenih sredstava ili rješenje suda kojim se pljenidba i prijenos proglašava nedopuštenim na temelju ovršne isprave na temelju koje je ona zatražena, izdat će nalog bankama da obave prijenos sredstava s računa ovršenika na račun ovrhovoditelja. Ovom novinom u ovršnom postupku malo je usporen postupak naplate, ali zbog kratkih rokova u kojima sudovi moraju postupiti ipak nije značajno usporen sam ovršni postupak. Ipak, postoji bojazan kod ovrhovoditelja, a i pojedinih teoretičara,<sup>31</sup> da će ovrhovoditelji biti izloženi povećanom riziku zbog odgodnog učinka navedenih izmjena uslijed kojeg mogu biti zahvaćeni naknadnim promjenama u statusu ovršenika, npr. uslijed otvaranja predstečajnog i stečajnog postupka.

Još jedno svojstvo zadužnice koje je za vjerovnika povoljno je njezina prenosivost. Uz to, svakako treba istaknuti i činjenicu da je izdavanje samo zadužnice znatno jeftinije od izdavanja bankarske garancije.

### 2.2.5. Izvršnica

U Republici Sloveniji izvršnica je vrlo raširen instrument osiguranja koji je propisan u ZPre-ZP. To je pravni instrument *sui generis* koji je uveden u slovenski pravni poredak s ciljem što učinkovitijeg osiguranja i što bržeg ispunjenja plaćanja obveza između gospodarskih subjekata.<sup>32</sup> Izvršnica je relativno novi instrument osiguranja plaćanja te ima određene zajedničke karakteristike sa zadužnicom u hrvatskom pravu. Temelji se na izjavi dužnika kojom se isti obvezuje da će isplatiti vjerovniku određeni iznos novca.

Zakonom je predviđeno da izvršnicu može izdati samo gospodarski subjekt ili javni organ te da ista mora biti ovjerena od javnog bilježnika.<sup>33</sup> Izvršnica nije prenosiva, a vjerovnik je može dati na provedbu u roku od tri godine od dana dospelosti obveze.<sup>34</sup> Datum dospijeca je bitan element izvršnice.

<sup>31</sup> Tako Dika, str. 70.

<sup>32</sup> Tacol, Jan, str. 13.

<sup>33</sup> ZPreZP, čl. 37/1 i 37/2.

<sup>34</sup> ZPreZP, čl. 41, 42.

Vjerovnik je ovlašten zatražiti plaćanje po izvršnici od banke u kojoj dužnik ima otvoren račun, a sukladno odobrenju dužnika danim u izvršnici.<sup>35</sup> O tom zahtjevu predmetna banka je dužna obavijestiti dužnika te je istodobno dužna zaplijeniti financijska sredstva na dužnikovom računu.<sup>36</sup> Ako na dužnikovim računu nema dovoljno sredstava za plaćanje, banka koja je navedena na izvršnici kopiju izvršnice upućuje drugim bankama u kojima dužnik ima otvoren račun, a koje su obvezne izvršiti prijenos sredstava potrebnih za plaćanje potraživanja vjerovnika na račun dužnika prvotne banke.<sup>37</sup>

Izvršnica kao pravni instrument ima snagu ovršne isprave sukladno Zakonu o izvršbi in zavarovanju<sup>38</sup> te se smatra se da sadrži potvrdu ovršnosti.<sup>39</sup> Vrhovni sud Republike Slovenije je odlukom od dana 7. 11. 2014. godine potvrdio da izvršnica nije vjerodostojna isprava, već ovršna isprava.<sup>40</sup>

Kao i kod zadužnice, negativna strana izvršnice za dužnika je što banka dužnika nije u obvezi provjeravati postoji li zaista financijska obaveza dužnika te da li je utemeljena ugovorom ili nije, kao ni da li je obveza na temelju izvršnice prestala. Banka samo provjerava da li je obveza dužnika dospjela, da li je od dana dospelosti prošlo više od tri godina te ima li sve bitne elemente propisane ZpreZP.<sup>41</sup>

S druge strane, za vjerovnika je negativna strana izvršnice ta što prednost naplate pred izvršnicom ima odluka kojom sud nalaže banci da blokira imovinu dužnika, odnosno odluka porezne ili carinske uprave kojom nalažu banci da oduzme imovinu dužnika te odluka suda ili poreznog tijela o ovrši (slo. *sklep o izvršbi*). Osim toga, u slučaju pokretanja insolventijskog postupka ili postupka stečaja (slo. *prisilna poravnava*), izvršnice nije moguće koristiti. Slijedom toga, bankarska garancija za vjerovnika je svakako sigurnije, ali ujedno i skuplje rješenje.

## 2. 2. 6. Mjenica

Mjenica je vrijednosni papir koji glasi na određeni iznos novca, a koji svom imatelju daje pravo da taj iznos naplati od osobe koja je u njoj naznačena kao dužnik. Mjenica se već dugo vremena koristi u međunarodnoj poslovnoj praksi. Pravila o mjenici ne razlikuju se u bitnom gledajući komparativne pravne sustave.

<sup>35</sup> ZPreZP, čl. 43/1.

<sup>36</sup> ZPreZP, čl. 45, 46.

<sup>37</sup> ZPreZP, čl. 51.

<sup>38</sup> Uradni list RS, št. 3/07 – UPB, 93/07, 37/08 – ZST-1, 45/08 – ZArbit, 28/09, 51/10, 26/11, 17/13 – odl. US, 45/14 – odl. US, 53/14, 58/14 – odl. US, 54/15, 76/15 – odl. US in 11/18.

<sup>39</sup> ZPreZP, čl. 38.

<sup>40</sup> Sklep VSRS III R 29/2014 od dana 7. 11. 2014.

<sup>41</sup> ZPreZP, čl. 39.

Mjenica se kao instrument osiguranja vrlo često koristi u Srbiji, dok se, uvođenjem zadužnice u Hrvatskoj, odnosno izvršnice u Sloveniji, nešto rjeđe koristi u Hrvatskoj i Sloveniji zbog svog kompliciranog i vrlo često neuspješnog postupka naplate. Zakoni o mjenici<sup>42</sup> u Republici Hrvatskoj, Republici Sloveniji i Republici Srbiji se u bitnom ne razlikuje, a temelje se na Zakonu o mjenici iz 1946. godine<sup>43</sup> koji je vrijedio na području bivše države.

Kao i kod zadužnice, i kod mjenice postoji bjanko mjenica. Bjanko mjenica je mjenica koja u trenutku izdavanja nema sve bitne sastojke mjenice, ali je omogućeno osobi kojoj je mjenica zakonito dana da ih naknadno upotpuni. Kao minimalan sadržaj u trenutku izdavanja traži se potpis izdavatelja mjenice i potpis onoga koji treba platiti. Ukoliko je izdavatelj mjenice ujedno i osoba koja treba platiti, dovoljan je potpis izdavatelja mjenice.

Mjenica, za razliku od zadužnice i izvršnice, nema snagu ovršne isprave i temeljem iste se ne može izravno tražiti ovrha putem Financijske agencije (zadužnica) odnosno putem svih banaka u kojima dužnik ima otvoren račun (izvršnica).

Mjenica je vjerodostojna isprava samo ukoliko na njoj piše „bez protesta“ ili „bez troškova“. U suprotnom, mjenica postaje vjerodostojna isprava u trenutku kada je mjenični vjerovnik protestira. Protest je javna isprava koju je izdao javni bilježnik, a njome se najčešće utvrđuje da je mjenični dužnik, odnosno osoba koja treba akceptirati i platiti mjenicu, istu odbila akceptirati i platiti, stoga da su nastupile činjenice koje su zakonska osnova za ostvarivanje regresa od ostalih potpisnika mjenice, ukoliko je mjenica više puta prenesena putem indosamenta.

Za kompanije je, u ovom smislu važno da, kada se osiguravaju mjenicom uvijek od izdavatelja mjenice traže da na istoj naznače „bez protesta“ ili „bez troškova“, kako bi izbjegli komplicirani postupak protestiranja mjenice. Temeljem mjenice koja je vjerodostojna isprava može se tražiti donošenje rješenja o ovrši.

S obzirom na dospelost, mjenica može biti na određeni dan, na određeno vrijeme po viđenju, po viđenju, na određeno vrijeme nakon izdavanja. Ako na mjenici nema nikakve oznake dospelosti, ona vrijedi kao mjenica po viđenju, što znači da je izdavatelj mjenice dužan istu platiti odmah kad mu takvu predočimo. Pravo zahtijevati isplatu temeljem mjenice zastarijeva za tri godine od dana dospelosti mjenice.

<sup>42</sup> U Republici Hrvatskoj na snazi je Zakon o mjenici (Narodne novine, br. 74/94, 92/10), u Republici Sloveniji na snazi je Zakon o mjenici (Uradni list FLRJ, št. 104/46, 33/47 – popr., Uradni list SFRJ, št. 16/65, 54/70, 57/89, Uradni list RS, št. 13/94 – ZN in 82/94 – ZN-B), dok je u Republici Srbiji na snazi Zakon o mjenici (Službeni list FNRJ, br. 104/46, Službeni list SFRJ, br. 16/65, 54/70 i 57/89, Službeni list SRJ, br. 46/96 i Službeni list SCG, br. 1/2003 - Ustavna povelja).

<sup>43</sup> Sl. list FNRJ, br. 104/46, Sl. list SFRJ, br. 16/65, 54/70 i 57/89.

Iz navedenog možemo primijetiti da je mjenica teže naplativi vrijednosni papir kojeg vjerovnici, zbog tromosti u provedbi, u pravilu ne vole koristiti kao instrument osiguranja plaćanja. „U slučaju odbijanja dobrovoljnog ispunjenja obveza iz mjenice, redoviti put naplate mjenice ide kroz parnični postupak, bilo da se on inicira samostalno nakon protesta, bilo da parnični postupak bude posljedica prigovora protiv rješenja o ovrsi na temelju vjerodostojne isprave.“<sup>44</sup>

Također, potrebno je istaknuti da se mjenica može koristiti i kao sredstvo plaćanja i kreditiranja.

### 2. 2. 7. Pridržaj prava vlasništva

Pridržaj prava vlasništva (engl. *retention of property right*) nije, u klasičnom smislu, instrument osiguranja, ali gospodarski subjekti ga često koriste u međusobnim ugovornim odnosima, budući da ipak pruža svojevrstu zaštitu vjerovniku. Propisan je obveznim zakonodavstvom ovih triju država<sup>45</sup>.

Pridržaj prava vlasništva je institut putem kojeg prodavatelj pridržava pravo vlasništva i poslije predaje stvari kupcu dok kupac ne isplati kupoprodajnu cijenu u potpunosti. Kod kupoprodaje s pridržajem prava vlasništva, prodavatelj je i dalje vlasnik sve do potpune isplate ugovorne cijene, a kupac drži posjed i koristi stvar sve dok ne isplati punu cijenu. Ipak, takva ugovorna odredba ne ograničava kupca da raspolaže sa stvari, pa čak da istu i proda, bez obzira na to što nije isplatio kupoprodajnu cijenu.

Pridržaj prava vlasništva dolazi do izražaja u stečajnom postupku, kada prodavatelj može temeljem te odredbe tražiti izlučno pravo na stvarima na kojima je zadržao pravo vlasništva. Međutim, to vrijedi samo u slučaju da je pridržaj prava vlasništva robe učinjen u obliku javno ovjerovljene isprave prije kupčeva stečaja ili prije pljenidbe stvari.

## 3. Metodologija rada i hipoteza

Izrada ovog znanstvenog rada uključuje teorijsko razmatranje i sekundarno istraživanje (*desk research*) pa su stoga i znanstvene metode korištene u ovom pristupnom radu definirane karakterom pojedinih dijelova rada. U teorijskom dijelu pri izradi ovog rada koriste se u odgovarajućim kombinacijama sljedeće znanstvene metode: metode analize, metoda klasifikacije, metoda deskripcije, metoda komparacije.

<sup>44</sup> Uzelac, Brozović, str. 64.

<sup>45</sup> Vidi *supra*, str. 6, bilj. 6, 7 i 8.

U istraživačkom dijelu koautori koriste dokumentaciju i podatke objekta istraživanja ATLANTIC GRUPE dioničkog društva za unutarnju i vanjsku trgovinu sa sjedištem u Zagrebu, Miramarska 23, Republika Hrvatska (u daljnjem tekstu: Atlantic Grupa).

Na temelju prethodno definiranih problema proizlazi hipoteza koja se analizira i testira u ovom radu, a koja glasi:

**Hipoteza (H):** *Sustavnim i kvalitetnim ugovaranjem osiguranja naplate potraživanja te kontinuiranim praćenjem naplate svojih potraživanja pravne osobe mogu smanjiti broj ovršnih predmeta, a time povećati likvidnost odnosno posljedično polučiti bolje poslovne rezultate.*

### 3.1. Objekt istraživanja

Istraživanje je provedeno na primjeru Atlantic Grupe, točnije njena tri povezana društva sa sjedištem u različitim državama, i to:

1. Atlantic Trade d.o.o., Lončareva 9, 10 000, Zagreb, Republika Hrvatska,
2. Atlantic Trade d.o.o., Kolinska 1, 1000, Ljubljana,
3. Atlantic Brands d.o.o., Bulevar Peka Dapčevića 29, 11000 Beograd-Voždovac, Republika Srbija.

#### 3.1.1. Podaci o Atlantic Grupi d.d.

Atlantic Grupa je vertikalno integrirana multinacionalna kompanija sa sjedištem u Zagrebu, Republika Hrvatska, koja obuhvaća aktivnosti istraživanja i razvoja, proizvodnje te distribucije robe široke potrošnje u jugoistočnoj Europi, zapadnoeuropskim tržištima te Rusiji i Zajednici Neovisnih društava (ZND). Prema podacima iz sudskog registra<sup>46</sup> temeljni kapital Atlantic Grupe iznosi 133.372.000,00 kuna. Društvo je u 2017. godini ostvarilo prihode od prodaje u iznosu od 5,3 milijarde kuna.<sup>47</sup>

Po svom pravnom obliku Atlantic Grupa je trgovačko društvo kapitala, odnosno dioničko društvo. Dionice Atlantic Grupe su od 2006. godine uvrštene na uređeno tržište kapitala te kotiraju na Zagrebačkoj burzi.

Atlantic Grupa je organizacijski ustrojena kao holding kompanija, što znači da drži ili trajno sudjeluje u vlasništvu drugih, pravno samostalnih društava. U ovom trenutku Atlantic Grupu čine 33 povezana društva.

<sup>46</sup> Sudski registrar 2018.

<sup>47</sup> Atlantic Grupa 2017, str. 100.

Društvo je ustrojeno po dualističkom modelu, što znači da Društvo ima Upravu koja se sastoji od predsjednika i tri člana Uprave te Nadzornog odbora koji se sastoji od sedam članova. Osim nadzornog odbora, Atlantic Grupa ima i tri Komisije: Komisiju za korporativno upravljanje, Komisiju za imenovanje i nagrađivanje te Komisiju za reviziju. Društvo ima odjel za strategiju. Također, postoji pododbor nadzornom odboru – revizorski odbor.

Atlantic Grupa, kao kompanija koja je uvrštena na Zagrebačku burzu, ima propisan vlastiti Kodeks korporativnog upravljanja.<sup>48</sup> Osim toga, Društvo primjenjuje i Kodeks korporativnog upravljanja Zagrebačke burze, kao i Kodeks Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga. Statut društva je javno dostupan na internetskim stranicama Atlantic Grupe.<sup>49</sup>

Atlantic Grupa ima razrađen sustav za upravljanje rizicima. Društvo identificira i klasificira svoje rizike te na razini Društva postoji registar rizika. Društvo upravlja rizikom na cjelovit način, primjenjujući koncept poznat kao Enterprise Risk Management (ERM). Društvo mjeri financijske rizike poslovanja (tečaj, kamatna stopa, cijena, kreditni rizik i rizik naplate potraživanja), kao i operativne te strateške rizike te s istima upravlja.

### 3. 1. 2. Atlantic Grupa d.d. – početak i razvoj do danas

Atlantic Grupa d.d. je svoje poslovanje započela 1991. godine osnivanjem društva Atlantic Trade d.o.o. za distribuciju robe široke proizvodnje. Kompanija se postupnim razvojem u narednim godinama razvila u snažnog nacionalnog distributera s distribucijskim centrima u Zagrebu, Splitu, Rijeci i Osijeku. Atlantic Grupu su prepoznali renomirani strani principi kao što su kompanije Wrigley, Procter&Gamble, Johnson&Johnson, Ferrero, Mars i drugi, povjerivši joj portfelj svojih proizvoda za distribuciju na hrvatskom tržištu.

Nakon što se Atlantic Grupa etablirala i učvrstila svoju poziciju na domaćem tržištu, postepeno je počela širenje svoje distribucijske mreže izvan granica Republike Hrvatske. Tako je 2001. godine Atlantic Grupa otvorila svoj predstavnički ured u Bosni i Hercegovini, nakon čega je uslijedilo i osnivanje vlastitih kompanija za distribuciju u susjednim zemljama Srbiji, Makedoniji i Sloveniji.

Sve do 2001. godine Atlantic Grupa je bila isključivo distributivna kompanija, međutim 2001. godine je uslijedio veliki događaj za Atlantic Grupu, a to je akvizicija kompanije Cedevisa d.o.o. čime Atlantic Grupa postaje i proizvodna kompanija.

Atlantic Grupa je svoje poslovanje te strategije rasta i održivosti planirala i definirala sukladno razvoju tržišta i potrebama klijenata. Razvivši se u vodećeg nacionalnog distributera, hrvatsko tržište je Atlantic Grupi postalo premalo za ostvarenje svojih ciljeva te za povećanje prihoda.

<sup>48</sup> Atlantic Grupa 2006.

<sup>49</sup> <<https://www.atlantic.hr/en/>> (13. 11. 2018).

Usljed navedenog, Atlantic Grupa je prepoznala važnost internacionalizacije te se odlučila na izlazak iz regionalnih okvira. Tako je 2005. godine preuzela njemačkog proizvođača prehrane za sportaše s poznatim brendom Multipower te tim poslovnim poduhvatom stupila na zapadnoeuropsko tržište i postala međunarodna kompanija. Atlantic Grupa je prihvatila izazove internacionalizacije te na taj način smanjila ovisnost o domaćem tržištu i bolje disperzirala rizike poslovanja.

U 2008. godini, kompanija počinje s akvizicijama ljekarničkih ustanova te formira vlastiti ljekarnički lanac i lanac specijaliziranih prodavaonica nazvan FARMACIA.

Do sredine 2010. godine Atlantic Grupa postaje jedan od vodećih europskih proizvođača prehrane za sportaše, regionalni lider u proizvodnji vitaminskih napitaka i dodataka prehrani, istaknuti regionalni proizvođač kozmetike i proizvoda za osobnu njegu, vodeći distributer robe široke potrošnje u jugoistočnoj Europi te vlasnik jednog od vodećih privatnih ljekarničkih lanaca.

Prekretnica razvoja kompanije dogodila se uslijed najveće akvizicije u povijesti Atlantic Grupe – akvizicija kompanije s razvijenim portfeljem brendova iz vlastitog proizvodnog pogona i vodećim tržišnim pozicijama na regionalnim tržištima – Droga Kolinska d.d. Završetkom akvizicije 2010. godine, Atlantic Grupa postaje jedna od vodećih prehrambenih kompanija u regiji.

U 2015. godini Atlantic Grupa preuzima Foodland d.o.o. s poznatim brendom Bakina Tajna i paletom proizvoda visoke kvalitete. Osim navedene akvizicije, iste godine puštena je u pogon nova tvornica energetskih pločica iz asortimana sportske i aktivne prehrane u industrijskom parku Nova Gradiška.

Važan korak u internacionalizaciji Atlantic Grupa je napravila 2016. godine osnovavši distribucijske kompanije u Njemačkoj i Austriji kako bi osigurala plasman ciljane grupe proizvoda na tim tržištima.

U 2017. godini provedeno je restrukturiranje poslovnog područja sportske i aktivne prehrane u sklopu kojega su sklapanjem strateškog partnerstva s belgijskom kompanijom Aminolabs istoj prodane dvije tvornice – ona u njemačkom Bleckedeu te tvornica u Novoj Gradišci, zajedno s njima pripadajućim ugovorima o uslužnoj proizvodnji za treće strane<sup>50</sup>.

### 3. 1. 3. *Naplata potraživanja u Atlantic Grupi do kraja 2014. godine*

Atlantic Grupa je nakon akvizicije Droge Kolinske 2010. godine postala jedna od vodećih kompanija na ovim područjima.

<sup>50</sup> Atlantic Grupa 2006, str. 9.

Međutim, postojala je velika neusklađenost glede politike i higijene plaćanja, osiguranja plaćanja, kreditnog limita na pojedinim tržištima. To se najviše odnosilo na distributivne kompanije po tržištima koje su na dnevnoj bazi zaprimale i izvršavale veliki broj narudžbi od svojih kupaca, slijedom čega su imale i najveći broj transakcija.

Atlantic Grupa d.d. se u tom periodu suočavala s velikim brojem nepravodobnih, neurednih ili uopće neplaćenih potraživanja prvenstveno u Hrvatskoj i Srbiji. U Hrvatskoj je to bila djelomično i posljedica raznih akvizicija društava koja su imala svoja neplaćena potraživanja, a koja su akvizicijom prešla na Atlantic Trade d.o.o.

U 2013. godini, broj utuženih potraživanja je, gledajući distributivne kompanije po tržištima Hrvatske, Slovenije i Srbije, izgledao ovako:

Tablica 1: Broj ovršnih predmeta u tri ovisna društva Atlantic Grupe d.d. sa sjedištem u tri različite države.

Godina	Pravna osoba	Broj ovršnih predmeta
<b>2013.</b>	Atlantic Trade d.o.o. Zagreb	147
	Atlantic Trade d.o.o. Ljubljana	11
	Atlantic Brands d.o.o. Beograd	104

Izvor: Atlantic Grupa d.d.

Slijedom toga, pokazala se potreba da se, na nivou Atlantic Grupe, izradi strategija koja će detaljnije regulirati politiku plaćanja, dopuštenog prekoračenja, kao i sustavnog vođenja i kontrole potraživanja od strane definiranih odgovornih osoba. Na tom tragu je 15. prosinca 2014. godine Uprava Atlantic Grupe d.d. donijela Strategiju upravljanja kreditnim rizikom (eng. *Credit Risk Management Strategy*) (u daljnjem tekstu: Strategija) s obvezom da se ista barem jednom godišnje revidira.

### 3. 1. 4. Uvođenje strategije naplate potraživanja na konsolidiranoj razini

Strategija predstavlja okvir, odnosno zadane granice, unutar kojih su pojedine distributivne kompanije mogle donijeti za dužnike striktnije parametre, ali ne i povoljnije parametre. Istom je predviđena procedura vođenja potraživanja za svakog pojedinog kupca.

Strategijom je predviđeno da je potrebno definirati kreditni limit za svakog kupca od strane tzv. lokalnih odbora za rizike, a koji odbor sačinjavaju po jedan član iz odjela prodaje, odjela



financija i pravnog odjela ili od strane lokalnih<sup>51</sup> menadžera za rizike ukoliko potraživanje ne prelazi 50.000 eura. Utvrđeni kreditni limit se također treba revidirati barem jednom godišnje.

Kod kontrole suradnje s pojedinim kupcem definirane su mjere u slučaju prekoračenja kreditnog limita ili pak povećanja kreditnog limita. Primjerice kod narudžbe kupca koja prelazi njegov definirani limit, lokalni menadžer za kreditni rizik će dati nalog za otkaz dostave predmeta narudžbe odmah nakon zaprimanja takve narudžbe. Ujedno, lokalni menadžer za kreditni rizik daje nalog za suspenziju otkaza narudžbe uslijed povećanja dopuštenog kreditnog limita, i to odmah po povećanju predmetnog kreditnog limita. Uz to, lokalni menadžer za kreditni rizik daje nalog za odricanje od otkaza narudžbe, u slučaju uplate od strane kupca.

Proces kontrole plaćanja ima više faza. Ovisno o kojoj se fazi radi, različita je i odgovorna osoba koja je primarno zadužena skrbiti o tom potraživanju i kontrolirati njegovu naplatu. Od dana isporuke robe do najkasnije 60. dana nakon datuma dospijeca, kontrola nad plaćanjem je u nadležnosti relevantnog Strateškog distributivnog područja (eng. *Strategic distribution unit*), odnosno nadležne osobe – tzv. *Account Officer* iz odjela prodaje za tog kupca. *Account Officer* je osoba unutar svakog pojedinog strateškog distribucijskog područja koja ima direktne kontakte s kupcem s obzirom na prodajne aktivnosti. *Account Officeri* su ujedno i primarno odgovorni skrbiti o potraživanju, i to od dana isporuke robe pa sve do 60. dana nakon roka dospijeca. Njihove obveze su u prvom redu redovno paziti da druga strana ne prijeđe definirani kreditni limit te ishoditi instrument osiguranja koji je odobren od menadžmenta za upravljanje kreditnim rizikom. Nadalje, njihove su obveze promptno prosljeđivati narudžbe odjelu za fakturiranje, vršiti redovne provjere statusa potraživanja, vršiti usmenu i pisanu komunikaciju s klijentima vezano za predmetno plaćanje. U ovom periodu (od dana dospijeca pa do 60. dana od dana dospijeca), ukoliko ni po navedenim opomenama kupac ne podmiri svoje dospjele obveze, odjel naplate potraživanja aktivira dani instrument osiguranja.

U slučaju da kupac ne plati ni u roku 60 dana od dana dospijeca plaćanja, takvo potraživanje primarno prelazi u odgovornost lokalnog menadžera za kreditni rizik. Menadžeri za kreditni rizik (eng. *Credit Risk Managers*), ovisno o lokalnoj organizaciji, mogu biti dio Riznice ili generalno odjela Financija. Menadžer za kreditni rizik za svaku zemlju je imenovan od strane središnje korporativne riznice. Zadaci i odgovornosti lokalnog menadžera za kreditni rizik su predlaganje ažuriranja i izvedbe lokalnih uputa kreditnog rizika koje moraju biti u suglasnosti s temeljnom strategijom upravljanja kreditnim rizikom, kao i odobravanje kreditnog limita koji ne prelazi 50.000 eura. Osim toga, lokalni menadžer za kreditni rizik priprema prijedloge

<sup>51</sup> Lokalni znači „s tog tržišta“. Ukoliko se radi o potraživanju iz Slovenije, lokalni menadžer za rizike znači menadžer s tržišta Slovenije.

za lokalni odbor za rizik vezane za kreditni limit, rokove plaćanja, maksimalno kašnjenje s plaćanjem te instrumente osiguranja plaćanja za svakog kupca ili za svaku grupu kupaca te priprema programe restrukturiranja u slučaju da je kupac u privremenim financijskim poteškoćama. Također, lokalni menadžer za rizike organizira i sudjeluje u regularnim mjesečnim sastancima lokalnog odbora za rizike vezano za potraživanja kojima naplata kasni više od dopuštenog maksimuma i gdje su dostave blokirane te ujedno surađuje s odjelom pravnih poslova.

Lokalni odbor za rizike je dio menadžmenta za upravljanje kreditnim rizikom te je isti odgovoran za odobrenje kreditnog limita koji prelazi 50.000 eura, za definiranje datuma dospijeća te za definiranje maksimalnog dopuštenog kašnjenja s plaćanjem za takva potraživanja. Ujedno, takav odbor odobrava upute za lokalno upravljanje kreditnim rizikom (u daljnjem tekstu: lokalne upute) te odobrava program restrukturiranja.

Korporativna riznica je vlasnik procesa naplate (eng. *process owner*) odgovorna za revidiranja i ažuriranja temeljne strategije upravljanja kreditnim rizikom na razini cijele Atlantic Grupe te istu podnosi na odobrenje upravi Atlantic Grupe. Također, korporativna riznica koordinira lokalne odobre za rizike te priprema konsolidirana mjesečna izvješća za potraživanja Atlantic Grupe.

Nakon 91. dana, a najkasnije 181. dan od dana dospijeća plaćanja potraživanje se predaje agenciji koja se bavi naplatom potraživanja ili se predaje u nadležnost odjela pravnih poslova. Ukoliko se ni nakon 3 godine potraživanje ne naplati, isto se otpisuje.

Lokalni odjel pravnih poslova je odgovoran za prijavu potraživanja sudu u slučaju stečaja, likvidacije ili sličnog događaja. Također, odjel pravnih poslova pokreće i vodi ovršne postupke te o istima na mjesečnoj osnovi izvještava nadležnog menadžera za kreditni rizik.

Uprava Atlantic Grupe, skupno ili putem pojedinog člana uprave nadležnog za pojedino područje tzv. Sponzori (eng. *Sponsors*), odobrava:

1. strategiju upravljanja kreditnim rizikom,
2. otpise potraživanja.

### 3. 1. 5. Instrumenti osiguranja kao dio Strategije upravljanja kreditnim rizikom

Strategija razlikuje osigurana i neosigurana potraživanja. Neosigurana potraživanja su sva potraživanja u kojima Atlantic Grupa preuzima rizik neplaćanja druge strane u cijelosti, dok su osigurana ona u kojima Atlantic Grupa ne preuzima rizik neplaćanja druge strane u cijelosti, iz razloga što je potraživanje osigurano kvalitetnim instrumentom osiguranja. Ukoliko je potraživanje neosigurano, potrebno je ugovoriti avansno plaćanje. Cilj osiguranja plaćanja

je smanjenje rizika od neizvršene naplate potraživanja kao i od nerealiziranih marketinških ulaganja.

Atlantic Grupa u suradnji sa svojim kupcima primjenjuje, u pravilu, sljedeće instrumente osiguranja:

- bankarska garancija (Atlantic Trade d.o.o. Zagreb, Atlantic Trade d.o.o. Ljubljana, Atlantic Brands d.o.o. Beograd);
- standby akreditiv (Atlantic Trade d.o.o. Zagreb, Atlantic Trade d.o.o. Ljubljana, Atlantic Brands d.o.o. Beograd);
- zadužnica (Atlantic Trade d.o.o. Zagreb);
- izvršnica (Atlantic Trade d.o.o. Ljubljana);
- mjenica (Atlantic Brands d.o.o. Beograd).

Osim navedenih sredstava osiguranja, u ugovorima se vrlo često ugovara klauzula o pridržaju prava vlasništva do potpunog plaćanja robe. Korporativne garancije su također instrument osiguranja koji poznaje Atlantic Grupa, ali zbog ranije objašnjenih svojstava<sup>52</sup> takve garancije ugovara ukoliko nije u mogućnosti dobiti drugo, snažnije sredstvo osiguranja od kupaca.

Zbog svojstva ovršnosti kao i praktične primjenjivosti, u Republici Hrvatskoj, Atlantic Trade d.o.o. za tuzemno poslovanje najčešće koristi zadužnicu. Osim glavnog dužnika, potrebno je i da jamac platac (*vrlo često direktor društva*) preuzme obvezu plaćanja potpisom i potvrdom kod javnog bilježnika. Također zbog svojstva ovršnosti, u Republici Sloveniji, Atlantic Trade d.o.o. Ljubljana, sa svojim kupcima najčešće ugovara izvršnicu. U Republici Srbiji takav instrument osiguranja ne postoji, slijedom čega se koristi mjenica, ali i bankarska garancija.

U poslovanju s kupcima ili distributerima u državama članicama Europske unije i u inozemstvu, članice Atlantic Grupe, neovisno u kojoj se državi nalaze, u pravilu traže bankarsku garanciju. U tom slučaju potrebno je da Banka izdavalatelj (*garant*) bude prvoklasna banka na tržištu te da isti dokument bude izdan u SWIFT formatu, to jest međubankarskom standardu razmjene podataka koji Atlantic Grupi jamči veću sigurnost i lakšu naplatu osiguranog potraživanja. Za kupce odnosno distributere iz Sjedinjenih Američkih Država ugovara se u pravilu *Standby letter of credit*.<sup>53</sup>

Navedena osiguranja plaćanja se uvijek izdaju prije sklapanja ugovora o prodaji odnosno ugovora o distribuciji. Postupak ishođenja osiguranja plaćanja te kontrole naplate se vrši na način da se najprije provjerava bonitet kupca odnosno distributera, temeljem čega se odobrava određeni kreditni limit. Upravo na iznos odobrenog kreditnog limita se traži izdavanje instrume-

<sup>52</sup> Vidi *supra*, str. 8 i 9.

<sup>53</sup> Vidi *supra*, str. 8.

nata osiguranja plaćanja. Tijekom poslovne suradnje također se redovito prati bonitetni status kupca ili distributera, kao i promjene suradnje u vidu drastičnih povećanja količine naručene robe ili ostalih odstupanja.<sup>54</sup>

### 3. 1. 6. Lokalne upute

Osim Strategije koja je donesena na konsolidiranoj razini, na lokalnoj razini su pojedine članice Atlantic grupe d.d. donijele i svoje radne upute, ovisno o tome da li je lokalni menadžment za kreditni rizik smatrao da je pojedini prodajni segment potrebno urediti striktnije od uvjeta u krovnoj strategiji.

Ukoliko razmatramo predmetna tri tržišta, Atlantic Trade d.o.o. Zagreb je donio radnu uputu vezanu za kontrolu financijskog zaduženja i naplatu potraživanja za segment HoReCa (hoteli, restorani, kafići). U navedenoj radnoj uputi predviđena je automatska blokada narudžbe ukoliko narudžba prelazi odobreni kreditni limit ili kupac odnosno distributer ne plati u roku od 7 dana po ugovorenom roku dospijeća. Predviđeno je, također, da ukoliko u periodu od 1. do 25. dana prekoračenja financijskog limita ili neizvršenja investicije po ugovoru, kupcu se šalje pisana opomena te ga se poziva na plaćanje. Nakon 25. dana dolazi do aktivacije osiguranja plaćanja. Kod nerealiziranih ulaganja, uz aktiviranje instrumenta osiguranja, ujedno se raskida ugovor s kupcem. Blokada računa kupca, prije dospijeća plaćanja, također je razlog za aktivaciju osiguranja plaćanja. Ukoliko kupci plaćaju s odgodom, obavezno moraju predati zadužnicu, koju osim glavnog dužnika mora ispuniti i jamac platac. Ukoliko se instrument osiguranja ne uspije naplatiti, odjel pravnih poslova pokreće ovrhu na drugom predmetu ovrhe, primjerice na pokretninama, nekretninama, ovisno o tome što dužnik ima u svom vlasništvu.

Atlantic Brands d.o.o. Beograd je donio čak dvije radne upute i to za segment HoReCa poslovanja i za segment maloprodaje (*retail*). Navedenim uputama su također predviđeni kraći rokovi za slanje opomene, puštanja instrumenata osiguranja na naplatu te za involviranje odjela pravnih poslova. Specifičnost je da je za sve kupce s otvorenim potraživanjima iznad 5.000.000 RSD obavezno da dostave bankarsku garanciju, a odstupanja može odobriti samo Lokalni odbor za kreditni rizik prema predviđenim kriterijima.

Atlantic Trade d.o.o. Ljubljana nije donio posebne lokalne upute, već izravno primjenjuje krovnu Strategiju.

<sup>54</sup> Vidi *supra*, str. 19, 20, 21.

## 4. Rezultati istraživanja

Provedeno istraživanje pokazalo je sljedeće rezultate:

Tablica 2: Broj ovršnih predmeta od uvođenja strategije u prosincu 2014. godine, koja se primjenjuje od početka 2015. godine.

	Atlantic Trade d.o.o. Zagreb	Atlantic Trade d.o.o. Ljubljana	Atlantic Brands d.o.o. Beograd
2016.	1	3	84
2017.	3	0	68

Izvor: Atlantic Grupa

S obzirom na to da je 2015. godina bila godina implementacije Strategije, ista nije uzeta kao relevantna.

Sagledavajući podatke iz Tablice 2. razvidno je da je kvalitetnim upravljanjem kreditnim rizikom, sustavnom kontrolom naplate potraživanja, kao i ugovaranjem odgovarajućih sredstava osiguranja, Atlantic Grupa značajno smanjila ovršne postupke.

„Prvak“ u naplati je svakako Atlantic Trade d.o.o. Ljubljana koji je od 11 ovršnih predmeta u 2011. godini, u 2016. godini pokrenuo tek 3 ovršna postupka, a u 2017. niti jedan ovršni postupak.

Najveći pomak zabilježio je Atlantic Trade d.o.o., Zagreb koji je sa 147 ovršnih predmeta u 2013. godini „pao“ na svega 1 u 2016. godini, odnosno 3 ovršna predmeta u 2017. godini. Malo povećanje u 2017. godini u odnosu na prethodnu godinu može se pripisati teškoj gospodarskoj situaciji u kojoj se zatekla Republika Hrvatska uslijed prijetećeg stečaja Agrokora, kao i mnogobrojnih društava koja su bila direktno ili indirektno ovisna o njemu.

Do značajnog poboljšanja u vidu naplate potraživanja došlo je i u Atlantic Brandsu d.o.o. Beograd, koji je u 2013. pokrenuo 104 ovršna postupka, dok je u 2016. godini utužio 84, odnosno u 2017. godini 68 potraživanja. Razloge za dobre, ali ipak ne odlične rezultate Atlantic Branda d.o.o. u Republici Srbiji možemo tražiti u nepostojećem komparativnom instrumentu osiguranja poput zadužnice u Republici Hrvatskoj odnosno izvršnice u Republici Sloveniji koji imaju snagu ovršnih isprava, izravno su naplativi i jednostavni za provedbu. Bankarska garancija koju Atlantic Brands d.o.o. ugovara s kupcima s otvorenim potraživanjima iznad 5.000.000 RSD je dobro rješenje, ali parcijalno, jer obuhvaća relativno mali broj kupaca. Osim

toga, izdavanje i obnavljanje bankarske garancije je skupo, a i banke nisu voljne davati takvu garanciju za kupce koji nemaju zadovoljavajući bonitet. S druge strane, mjenica se nije pokazala kao dobro rješenje za vjerovnike zbog svoje tromosti i kompliciranog postupka naplate.<sup>55</sup>

## 5. Rasprava i zaključak

*Praestat cautela quam medela*, odnosno „bolje spriječiti nego liječiti“ je poznata narodna izreka koja se u punom smislu može primijeniti na poslovanje pravne osobe, pogotovo u dijelu naplate potraživanja. Bilo da se radi o malom ili velikom poduzeću, strategija upravljanja kreditnim rizikom je od ključne važnosti za opstanak, razvoj i profitabilnost poduzeća.

Kroz primjer Atlantic Grupe dokazani su rezultati takve strategije u vidu značajnog smanjenja ovršnih postupaka u kojima je Atlantic Grupa ovrhovoditelj, a što posljedično rezultira većom likvidnošću same kompanije. Pregledom Strategije Atlantic Grupe, opravdani prigovor bi mogao biti da je Atlantic Grupa veliki sudionik na tržištu sa preko 5.300 zaposlenika te prihodima od prodaje u iznosu od 5,3 milijarde kuna, slijedom čega može ishoditi kvalitetne instrumente osiguranja od svojih kupaca te čak i da prestane s isporukama robe velikim, ali rizičnim kupcima, neće ugroziti svoj opstanak.

Kao odgovor na to, izvršili smo pregled strukture kupaca Atlantic Grupe, odnosno onih koji su dali i koji nisu dali neke od instrumenata osiguranja. Ukoliko uzmemo za primjer Atlantic Trade d.o.o., povezano društvo Atlantic Grupe i vodećeg distributera na području Republike Hrvatske, na dan 31. 7. 2018. godine isti je imao 8.373 kupaca, od kojih najveći broj čine HoReCa kupci (6.524), zatim srednji i mali kupci (1.769), EU i inozemni kupci (54) te na kraju veliki odnosno tzv. ključni kupci (26). Iako brojčano najmanji, tzv. ključni kupci čine skoro tri četvrtine ukupnog prihoda od prodaje odnosno 70,47 %. Upravo ključni kupci su ti koji najčešće ne žele dati instrument osiguranja bez obzira što se s druge strane radi o Atlantic Grupi, dok HoReCa kupci, srednji i mali kupci, pa čak i EU i inozemni kupci u pravilu daju instrumente osiguranja za dobivene odgode plaćanja. Slična je situacija i u ostalim distributivnim kompanijama na tržištu Slovenije i Srbije. Upravo kod kupaca koji ne žele dati instrument osiguranja za slučaj neizvršene uplate za isporučena dobra ili za slučaj nerealiziranih ulaganja, bitna je Strategija upravljanja kreditnim rizikom opisana u ovom radu, prvenstveno u dijelu koji se odnosi na kontrolu potraživanja prije roka dospijeca, ali i tijekom čitave suradnje s takvim kupcima.

Dakle, bilo da se radi o velikom ili malom poduzeću, strategija upravljanja kreditnim rizikom od presudne je važnosti za kupce koji plaćaju s odgodom, a koji nisu dali instrument

<sup>55</sup> Vidi *supra*, str. 12, 13 i 14.

osiguranja. Ukoliko poduzetnik zaključi da mu je takav kupac važan za suradnju bez obzira na neosigurano potraživanje, mora uvažiti odluku odjela odnosno osoba nadležnih za poslove financija i riznice, te isključivo uz njihovo odobrenje krenuti s njima u suradnju. Tijekom same suradnje potrebno je provjeravati bonitet kupca i sukladno tome korigirati kreditni limit. Nadležna osoba u prodaji za predmetnog kupca i odjel naplate potraživanja mora redovno i kontinuirano pratiti suradnju s kupcem te izvještavati o suradnji lokalni odbor za rizik, odnosno nadležne osobe u financijama i riznici. Također, potrebno je pravodobno detektirati promjene u suradnji u vidu, primjerice, velikog povećanja naručene robe te o tome odmah izvijestiti odjel financija i rukovoditelje kanala prodaje.

Ukoliko dosljedna primjena ovakve Strategije znači i stopiranje suradnje s velikim, odnosno ključnim sudionicima na tržištu, kratkoročno to možda znači „žrtvovanje“ profitabilnosti, ali dugoročno svakako doprinosi većoj likvidnosti i sigurnosti poslovanja.

Na temelju provedenog istraživanja te analize dobivenih podataka možemo zaključiti da je uspješno dokazana postavljena hipoteza da se *sustavnim i kvalitetnim ugovaranjem osiguranja naplate potraživanja te kontinuiranim praćenjem naplate svojih potraživanja kod pravnih osoba koje posluju na slobodnom tržištu može smanjiti broj ovršnih predmeta, a time povećati likvidnost, odnosno posljedično polučiti bolje poslovne rezultate.*

## Literatura

Atlantic Grupa d.d. *Kodeks korporativnog upravljanja*, 2006.

Atlantic Grupa d.d. *Godišnje izvješće 2017.*, 2017.

BERTRAMS, Roeland. *Bank Guarantees in International Trade: The Law and Practice of Independent (First Demand) Guarantees and Standby Letters of Credit in Civil Law and Common Law Jurisdictions*, Third Revised Edition. Paris, New York: ICC Publishing S.A.. Kluwer Law International, 2004.

BRKANIĆ, Vlado. Izbor instrumenata osiguranja plaćanja. *Revizija, računovodstvo i financije*, 2012, br. 10.

DIKA, Mihajlo. *O novom uređenju instituta zadužnice i bjanko zadužnice. Novela Ovršnog zakona 2017.* Zagreb: Inženjerski biro d.d., 2017.

MILINOVIĆ, Ante. *Bankarska garancija*. Visoki trgovački sud Republike Hrvatske, <www.vtsrh.hr> (28. 8. 2018.)

*Sudski registar*, Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske, <<https://sudreg.pravosudje.hr/registar>> (30. 8. 2018.)

TACOL, Tilen, JAN, Matjaž. Uporaba izvršnice v praksi. *Pravna praksa*, 2013, št. 40-41.



UZELAC, Alan, BROZOVIĆ, Juraj. Zadužnica: evolucija, aktualno stanje i otvorena pitanja. U: Rijavec, V. (ur.), *Zbornik Aktualnosti građanskog procesnog prava – nacionalna i usporedna pravno-teorijska i praktična dostignuća*. Split: 2009.

VUKMIR, Branko. *Pravo međunarodnih plaćanja*. Zagreb: RRIF, 2007.