**UPRAVLJANJE ZALIHAMA I POTRAŽIVANJA**

**Upravljanje zalihama**

Zalihe predstavljaju najnelikvidniji oblik tekuće imovine preduzeća. Zbog vezivanja gotovine u zalihama i opasnosti da značajniji iznosi gotovine budu na duži period zarobljeni u zalihama, upravljanje zalihama se javlja kao izuzetno bitan deo finansijskog menadžmenta. Efikasnost upravljanja zalihama se manifestuje povećanjem koeficijenta obrta ukupnih zaliha i skraćenjem prosečnog vremena trajanja obrta zaliha.



Neophodnost držanja zaliha proizilazi iz: principa skupljih manjih nabavki (cenu povećavaju i transportni troškovi), mogućnosti zastoja proizvodnje (tj. nestašice materijala, kašnjenja isporuka...) što nosi rizik od gubljenja prihoda usled neblagovremene nabavke, obezbeđenja kontinuiranog procesa proizvodnje.

Upravljanje zalihama se svodi na analizu troškova i korisnosti od držanja zaliha (cost benefit analiza). Optimalni obim zaliha je nivo zaliha koji prouzrokuje najniže ukupne troškove držanja zaliha.

*Troškovi zaliha*

Nepotrebne i visoke zalihe proizvode nepotrebne troškove i ugrožavaju likvidnost preduzeća. Držanje zaliha pretpostavlja troškove: porudžbine, uskladištenja, čuvanja, osiguranja od loma, krađe, požara, uloženog novca koji ne donosi kamatu. Troškovi zaliha se dele na:

* *Troškove pribavljanja zaliha* – podrazumevaju troškove koji nastaju u procesu nabavke zaliha (porudžbine sirovina, materijala, gotovih proizvoda). Oni su vezani za pregovore sa dobavljačima, troškove ispostavljanja porudžbina, troškove prijema, istovara, kontrole i smeštaja, evidencije, isplate nabavnih faktura itd.
* *Troškove držanja zaliha* – troškovi magacinskog prostora i opreme (amortizacija, održavanje, zakupnina, klimatizacija, zaštita), troškovi vezivanja gotovine, troškovi osiguranja.
* *Troškove nedostatka zaliha* – nastaju usled nestašica zaliha sirovina i materijala od kojih zavisi proces proizvodnje. Kod nestašice gotovih proizvoda, nivo troškova će zavisiti od reakcije kupca, tj. od njegovog odustajanja od porudžbine ili prihvatanja supstituta za proizvod.

Osnovne odluke finansijskog menadžera vezane za zalihe se odnose na donošenje odluke o potrebnoj količini nabavke zaliha u okviru jedne porudžbine ili serije porudžbina i vremenskim intervalima porudžbina. Optimalna porudžbina bi bila ona koja prouzrokuje najniže troškove pribavljanja i održavanja zaliha. Intervali pribavljanja zavise od balansiranja troškova držanja zaliha sa troškovima njihovog nedostatka.

Preduzeća upražnjavaju ili sistem sigurnosnih zaliha (stvaranje određenih rezervi za predupređivanje situacije nestanka zaliha) ili sistem pravovremenog upravljanja zalihama (pretpostavlja nepostojanje zaliha).

*Merila efikasnosti*upravljanja zalihama su:

* Koeficijent obrta zaliha,
* Indeks efikasnosti upravljanja zalihama – relativni odnos između pozitivnih i negativnih odstupanja u raspoloživim zalihama, u odnosu na normirani nivo zaliha koje utvrđuje preduzeće na bazi prihvatljivog koeficijenta obrta zaliha. Sa normiranim zalihama se upoređuju stvarno raspoložive zalihe u skladištu i tako se utvrđuje indeks efikasnosti.

**Upravljanje potraživanjima od kupaca**

Uprvljanje potraživanjima od kupaca podrazumeva razradu i primenu tehnika i aktivnosti koje doprinose ubrzanju naplate potraživanja, kao i razmatranje svih bitnih faktora koji utiču na uspešnost i usaglašavanje politike prodaje, politike kreditiranja kupaca i politike naplate nastalih potraživanja. Na nivo potraživanja preduzeća utiču spoljašnji (oššti ekonomski uslovi privređivanja, odnosno stanje nacionalne i svetske ekonomije, inflacija, nivo privrednog rasta, ekonomska politika zemlje itd.) i unutrašnji (način strukturiranja cena proizvoda, kvalitet proizvoda, marketing proizvoda, sistem prodaje, kreditna politika prodaje) faktori. Od svih navedenih faktora, finansijski menadžer može da utiče samo na kreditnu politiku preduzeća.

Kao i kod ostale tekuće imovine, finansijski menadžer može varirati nivo potraživanja tako da održi ravnotežu između profitabilnosti i rizika. Zadatak finansijskog menadžera u upravljanju kupcima se pored ubrzanja naplate nastalih potraživanja svodi i na razmatranje svih bitnih faktora koji utiču na uspešnost i usaglašavanje politike prodaje, politike kreditiranja kupaca i politike naplate potraživanja. *Kreditna politika* je skup standarda koji određuju uslove odobravanja određenog iznosa i vrsta kredita kupcima. Ona ima dve dimenzije, i to: kreditne standarde i kreditnu analizu. *Kreditni standardi* predstavljaju kriterijume kreditiranja koji se primenjuju za kreditiranje pojedinih kupaca. Finansijski menadžer bi trebao da održava blage kreditne standarde sve dok profitabilnost prodaje, koja je zahvaljujući takvim standardima povećana, prevazilazi dodatne troškove nastale usled poveanih potraživanja.

*Kreditni uslovi* obuhvataju tri bitna elementa kreditiranja i plaćanja:

* Kasa-skonto – popust ili umanjenje nabavne cene za određeni procenat,
* Diskontni period – u kom može da ostvari kasa-skonto,
* Kreditni period - u kom treba da izvrši plaćanje ukupne cene ukoliko se ne iskoristi kasa skonto.

Obično se uslovi prodaje izražavaju u skraćenicama, pa tako kreditni uslovi izraženi kao „2/10 neto 30“ znače da kupac stiče pravo na 2% kasa-skonta ili popust vrednosti nabavke, ako isplati dug u toku diskontnog perioda od 10 dana. Ako kupac ne iskoristi pogodnost koja mu se nudi kasa-skontom, mora da plati nominalni iznos duga do kraja kreditnog perioda od 30 dana.

Uvođenje kasa-skonta treba da stimuliše prodaju, čime se povećava njen obim, a time se očekuje postizanje skraćenja prosečnog perioda naplate potraživanja i gubitaka usled nenaplativih potraživanja.

Efektivna godišnja stopa propuštenog diskonta = 

*Kreditna analiza* je procedura određivanja verovatnoće plaćanja duga od strane kupca. Za ovu analizu su bitni podaci iz evidencija, prošlo iskustvo sa kupcem na osnovu kojih se donose ocene o platežnoj sposobnosti kupca. Kada se radi o novom kupcu, preduzeće vrši procenu njegovog boniteta kod neke druge agencije ili biroa koji se bavi profesionalno rangiranjem i ocenom kreditnog boniteta preduzeća ili još jednostavnije, kod banke kod koje kupac ima račun. Kreditna analiza daje ocenu o kreditnim sposobnostima kupca, na osnovu koje se utvrđuje maksimalni iznos kredita koji kupac može da podnese.

*Politika naplate* potraživanja je procedura koja se sastoji od praćenja potraživanja od kupaca i niza drugih mera u cilju naplate potraživanja. Preduzeće vodi evidenciju i klasifikaciju o svim dugovanjima kupaca, i to po datumima dospelosti računa za naplatu. Taktika naplate potraživanja od kupaca koji kasne sa izmirenjem svojih obaveza obično počinje pismenom opomenom, telefonskom urgencijom, ličnom posetom kupcu i na kraju pravnim sredstvima.

**Zadatak 1:** Pretpostavimo da preduzeće Y do sada nije odobravalo kasa skonto. Prihod od prodaje je iznosio 100.000 dinara, troškovi realizovanih proizvoda 600.000 dinara, koeficijent obrta kupaca je bio 10, a nenaplativa potraživanja 2%. Pretpostavimo da preduzeće uvodi kasa skonta od 2% koji će koristiti 50% kupaca. Kao rezultat, prihodi će se povećati za 20.000 dinara, koeficijent obrta kupaca će iznositi 14, troškovi realizovanih proizvoda će se povećati za 11.000 dinara, a nenaplativa potraživanja će biti 0,4%. Troškovi držanja potraživanja od kupaca iznosiće 11% godišnje. Izračunajte efekte uvođenja kasa skonta na ukupan finansijski rezultat preduzeća.

Rešenje:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Opis | Za obim prodaje bez kasa skonta | Za obim prodaje sa kasa skontom |
| Prihod od realizacije | 100.000 | 120.000 |
| -Iskorišćeni kasa skonto |  | 1.200 |
| -Nenaplativa potraživanja | 2.000 | 480 |
| **Neto prihod od realizacije** | **98.000** | **118.320** |
| -Troškovi realizovanih proizvoda | 60.000 | 60.000+11.000=  71.000 |
| **Dobitak na prodaji** | **38.000** | **47.320** |
| **Dodatni dobitak na prodaji** |  | **9.320** |
| Prosečna ulaganja u potraživanja od kupaca | 60.000/10=  6.000 | 71.000/14=  5.071,43 |
| Smanjenje ulaganja u potraživanja od kupaca |  | 6.000-5.071,42=  928,57 |
| Smanjenje troškova ulaganja u potraživanja od kupaca |  | 928,57\*11%=  102,14 |

Iskorišćeni kasa skonto se dobija : 120.000\*50%\*2%=1.200.

Nenaplativa potraživanja bez kasa skonto 100.000\*2%=2.000, a nenaplativa potraživanja sa kasa skonto: 120.000\*0,4%=480.

Dodatni dobitak na prodaji zbog uvođenja kasa skonto: 47.320-38.000=9.320.

Dodatni dobitak na prodaji 9.320,00

+Smanjenje troškova ulaganja u potraživanja od kupaca 102,14

9.422,14

Konačan pozitivan efekat uvođenja kasa skonta na ukupan finansijski rezultat preduzeća iznosi 9.422,14 dinara.

**Primer 2**: Preduzeće na ukupni kreditni period u trajanju od 60 dana daje mogućnost popusta od 6% na ukupnu vrednost nabavke, u slučaju da se ona plati u roku od 15 dana. Ukoliko kupac nije bio u stanju da iskoristi ponuđenu pogodnost i platio je robu tek za 60 dana to povlači i trošak propuštenog diskonta. Izračunajte trošak propuštenog diskonta izražen u efektivnoj godišnjoj stopi propuštenog diskonta.

Rešenje:

Efektivna godišnja stopa propuštenog diskonta=



Efektivna godišnja stopa propuštenog diskonta iznosi 65,13%. Stopa je tako visoka jer za preduzeće prodavca ova stopa predstavlja kompenzaciju troškova koji nastaju zbog sporih platiša, pa preduzeće kupac, koje propušta mogućnost diskonta učestvuje u nadoknadi tih troškova.