

9. ПОТРАЖИВАЊА ОД КУПАЦА

Уколико претпоставимо да предузеће послује у условима тржишне конкуренције, то значи да свако предузеће у погледу цена нема снагу да утиче на своју конкурентску позицију на основу цена својих аутпута.

Предузећима преостаје да проналазе начине како да се диференцирају у пословном окружењу како би побољшали своју тржишну позицију. Један од начина је да се утиче на побољшање своје рентабилности јесте управљање потраживањима од купаца. Потраживања као билансна позиција обртних средстава настају на основу вођења кредитне политике менаџмента предузећа. Вођењем адекватне кредитне политике менаџмент предузећа заиста може повећати сопствену рентабилност с једне стране али у зависности од многобројних фактора може се наћи и у позицији да одређена кредитна политика доведе предузеће у позицију да смањења профит пословања. Крајњи циљ сваке кредитне политике предузећа јесте повећање обима продаје по постојећим тржишним ценама као и наплата својих потраживања у максимално могућем обиму. Фактори који утичу на формирање кредитних услова који ће се понудити купцима познати су као „5К“¹:

- карактер,
- капацитет,
- капитал,
- колатерално обезбеђење,
- кондиција.

Када се помиње карактер мисли се пре свега на карактеристике личности појединца у предузеће па се може говорити пре свега о постигнутом нивоу друштвене одговорности предузећа. Дакле, предузеће у улози купца мора испуњавати редовно своје обавезе да би се оценило као одговорно једеном речју мора градити и чувати свој позитиван имиџ, тј. гарант за добављача да ће одговоран купац измирити своје обавезе у договореном року.

Капацитет купца односи се на финансијску сигурност предузећа. Финансијска сигурност предузећа може се оцењивати у кратком и дугом временском периоду. У кратком временском периоду финансијска сигурност се односи на способност плаћања предузећа у погледу доспелих обавеза (ликвидност предузећа), дугорочна финансијска сигурност односи се на способност плаћања предузећа у погледу укупних обавеза предузећа (солвентност предузећа). Тако да на основу рација која прате перформансе ликвидности и словентности бројних купаца определиће предузеће које ће кредитни услови важити за које купце.

¹ Иванишевић М., (2012.), „Пословне финансије“, Економски факултет, Београд, стр. 136.

Капитал је значајна детерминанта помоћу које се могу оцењивати поерформансе појединих купаца. На пример, уколико је већи капитала то је и већа вероватноћа да ће купац измирити своје обвезе у договореном року, то ће утицати на предузеће-продавца да има већи коефицијент обрта купаца јер ће бити мања просечна потраживања од купаца, такође биће смањен износ ненаплативих потраживања што ће утицати и на смањење и трошкова за финансирање потраживања предузећа-купца. Дакле, уколико предузеће успешно спроведе анализу „5К“ то ће довести до повећања рентабилности предузећа

Колатерално обезбеђење је још један од начина за проверу сигурности и рентабилности пословања предузећа. Колатерално обезбеђење је имовинска провера продавца да ли купац располаже одређеном имовином која може послужити као рална залога (осигурање) дуга купца. Што је већа имовина купца тј. уколико је она кавалитативнија и квантитативнија може се рећи да је пословање са таквим купцем извесније, а тиме и профитабилније за продавца.

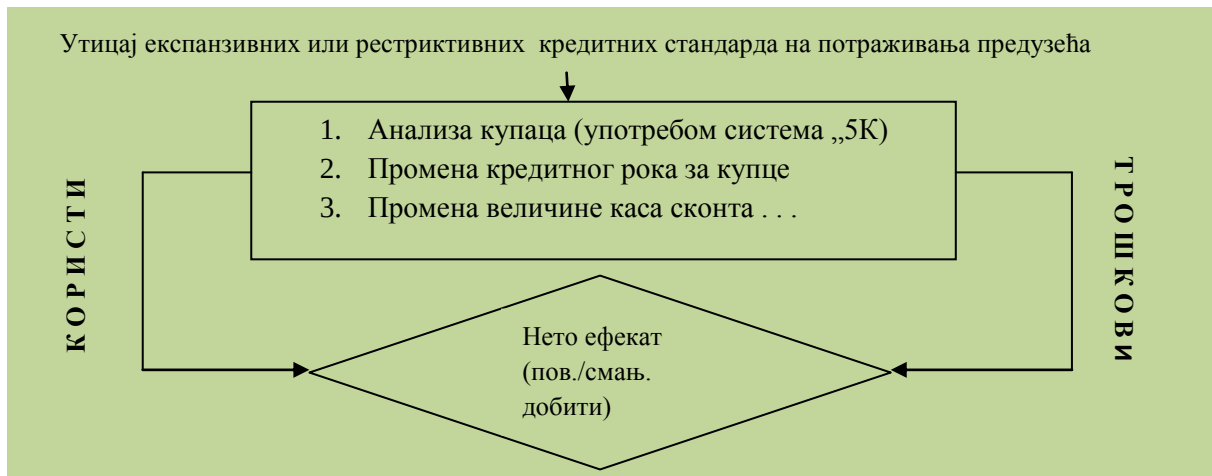
Најзад пета особеност купца која се мора помно анализирати односи се на **кондицију купца**. Кондиција купца се схвата као способност предузећа да се успешно прилагођава променама у пословном окружењу, тако да се кондиција као карактеристика предузећа може схватити и као флексибилност предузећа. *Флексибилност предузећа* се односи на способност предузећа да се што успешније прилагоди новонасталој ситуацији у пословном окружењу. У вези способности прилагођавања предузећа могу се поменути, а такође и мерити респонзивност и контрабилност² предузећа. Респонзивност се односи на сензитивност (осетљивост) предузећа на промене у окружењу, док је контролабилност способност предузећа да контролише пословања предузећа у новонасталом пословном окружењу.

Потраживање од купаца као такво је неопходност која мора постојати, поменута билансна позиција не одбацује никакав профит али захтева да буде финансирана адекватним изворима. Потраживање од купаца је последица продаје аутпута предузећа која се после извесног периода трансформишу у наплаћена потраживања. Променом кредитних услова долази до промене потраживања од купаца која има за последицу промену профита предузећа, као својеврсне користи тј. утицаја потраживања на величину профита компаније. С друге стране извори који финансирају потраживање представљају трошкове за компанију као одговарајући износ камате уколико се финансирају туђим изворима или је реч о одређеном износу опортунитетних трошкова уколико је реч о сопственим средствима.

Да ли ће предузеће одредити за либералнију кредитну политику (тј. снизити првобитне критеријуме „5К“ анализе) или не зависи какав ће бити нето ефекат поменуте кредитне политике. Имајући у виду да кредитна политика има како позитивне (повећање

² Крстић Б., Секулић В., (2007.), „Управљање перформансама предузећа“, Економски факултет, Ниш, стр.21-23.

прихода тј. профита) тако и негативе елементе (трошкове финансирања и губити по основу ненаплаћених потраживања) потребно је да превагну позитивни елементи.



Претпоставке пословне активности су следеће:

- 0,8% ненаплативих потраживања у периоду t_0 ; 1,4% су ненаплатива потраживања у периоду t_1 ;
- 12% годишње је трошак финансирања потраживања обртних средстава;
- коефицијент обрта купаца у периоду t_0 је 10, коефицијент обрта купаца у периоду t_1 је 8.

На конкретном примеру³ можемо видети нето ефекат:

Перформансе предузећа	Обим продаје у времену t_0	Повећање продаје у врем. t_1
Приходи од реализације	500 000	525 000
-Трошкови реализованих производа	375 000	387 500
Добитак на продаји аутпута	125 000	137 500

Повећани додатни добитак: $137\,500 - 125\,000 = 12\,500$

³ Иванишевић М., (2012.), „Пословне финансије“, Економски факултет, Београд, стр.138.

Повећање/смањење трошкова од финансирања потраживања:

1. Просечна улагања у потраживања од купаца: $\frac{375\,000}{10} = 37\,500$; $\frac{387\,500}{8} = 48\,437$;

2. Додатна улагања у потраживања од купаца: $48\,437 - 37\,500 = 10\,937$;

3. Додатни трошкови од финансирања у потраживања од купаца: $10\,937 \cdot 0,12 = \mathbf{1\,312}$

Повећање/смањење трошкова услед ненаплативих потраживања:

1. Ненаплатива потраживања: $500\,000 \cdot 0,8\% = 4\,000$; $525\,000 \cdot 1,4\% = 7\,350$

2. Додатни трошкови од повећања ненаплативих потраживања: $7\,350 - 4\,000 = \mathbf{3\,350}$

Нето ефекат на добит предузећа = **КОРИСТИ** – **ТРОШКОВИ** = $12\,500 - 1\,312 - 3\,350 = \mathbf{+7\,838}$

У конкретном случају либерална кредитна политика довешће до позитивног нето ефекта по профит предузећа и то у износу од 7 838,00 динара. Сличне последице би се десиле када би предузеће продужило кредитни рок својим купцима (под непромењним осталим условима). Наиме, у том случају можемо рачунати да трошкови по основу повећања ненаплативих потраживања не би били већи (реч је о истим купцима) али би се повећали трошкови за финансирање потраживања предузећа јер би се просечна потраживања од купаца повећала што би утицало на повећање коефицијента обрта купца са 8 (у конкретном примеру) на мању вредност. У зависности какве ће последице продужење кредитног рока (за постојеће купце) имати на повећање добити предузећа на једној страни, као и на трошкове с друге стране зависиће и сврсисходност одлука менаџмента предузећа. У случају да предузеће спроводи такву пословну политику, у смислу да повећавањем кредитног рока предузеће привлачи и нове купце, тада ће се негативни ефекти (трошкови) овакве кредитне политике повећати, те мора извршити анализа односних пословних потеза.

У супротном случају када имамо рестриктивну кредитну политику предузећа према купцима можемо такође израчунати нето ефекат на профит предузећа. Такође, поћићемо од следећих пословних претпоставки:

- 0,8% ненаплативих потраживања у периоду t_0 ; 0,5% су ненаплатива потраживања у периоду t_1 ;
- 10% годишње је трошак финансирања потраживања обртних средстава;
- коефицијент обрта купаца у периоду t_0 је 10, коефицијент обрта купаца у периоду t_1 је 12.

Перформансе предузећа

Обим продаје у времену t_0

Смањење продаје у врем. t_1

Приходи од реализације	500 000	450 000
-Трошкови реализованих производа	375 000	360 500
Добитак на продаји аутпута	125 000	89 500

Смањени додатни добитак: $89\,500 - 125\,000 = -35\,500$

Повећање/**смањење** трошкова од финансирања потраживања:

1. Просечна улагања у потраживања од купаца: $\frac{375\,000}{10} = 37\,500$; $\frac{360\,500}{12} = 30\,042$;

2. Смањење улагања у потраживања од купаца: $37\,500 - 30\,042 = 7\,458$;

3. Смањени трошкови финансирања у потраживања од купаца: $7\,458 \cdot 0,1 = 746$

Повећање/**смањење** трошкова услед ненаплативих потраживања:

1. Ненаплатива потраживања: $500\,000 \cdot 0,8\% = 4\,000$; $450\,000 \cdot 0,5\% = 2\,250$

2. Смањени трошкови од смањења ненаплативих потраживања: $4\,000 - 2\,250 = 1\,750$

Нето ефекат на добит предузећа = **КОРИСТИ** – **ТРОШКОВИ** = $(746 + 1750) - 35\,500 = -33\,004$

При датим претпоставкама рестриктивна кредитна политика довешће до негативних последица по предузеће јер ће смањити профит предузећа за 33 004, динара. Сличне последице би се десиле када би предузеће смањило кредитни рок својим купцима (под непромењним осталим условима). Наиме, у том случају упитно је шта ће се десити са трошковима по основу ненаплативих потраживања. Наиме, поштравањем кредитних стандарда велика је вероватноћа да ће они остати на истом нивоу јер је реч о истим купцима, наравно, треба узети у обзир и ризике које носе собом целокупно пословно окружење предузећа. Када је реч о трошкови везаних за финансирање потраживања предузећа они би требало да се смање, јер ће се повећати коефицијента обрта купца са 12 (у конкретном примеру) на већу вредност. У зависности какве ће нето ефекат као последице скраћење кредитног рока (за постојеће купце) имати на смањење добити предузећа на једној страни, као и на смањење трошкове с друге стране зависиће и сврсисходност одлуке менаџмента предузећа. У случају да предузеће спроводи такву пословну политику, у смислу да скраћењем кредитног рока предузеће смањује број купаца у периоду t_1 у односу на период t_0 , тада се негативни ефекти (трошкови) овакве кредитне политике могу смањити. Спровођењем анализа позитивних и негативних пословних потеза менаџмента могу дати одговоре на сврсисходност одлука предузећа.

10. ЗАЛИХЕ

Залихе су део ресурса с којим предузеће настоји максимизирати своју циљну функцију. Имовински део биланса стања у облику залиха могу бити различито структурирани и то као:

- залихе сировина и материјала,
- залихе полупроизвода,
- залихе готових производа,
- роба.

На величину залиха утичу бројних фактори, нешто слично као код НОИ, тако да се могу навести фактори које професори Малинић, Милићевић и Стевановић Величина наводе у својој књизи *Управљачко рачуноводство* и то:

1. природе делатности предузећа,
2. политике производње,
3. политике продаје,
4. политике расподеле добити,
5. промене обима пословне активности.

Да би се на што аналитичнији начин схватио појам „Залиха“ као билансне позиције приказаћемо биланс стања тј. позицију „Обртних средстава“ коју смо већ приказали у 2. глави „Општи финансијски извештаји“:

АКТИВА	2005.	2006.	2007.
Б) ОБРТНА ИМОВИНА (I+II+III)	351 600	327 600	432 000
I Залихе	220 800	222 000	268 800
1.Материјал	145 200	128 400	136 800
2.Недовршена производња	7 200	10 800	21 600
3.Готови производи	48 000	56 400	75 600
4.Роба	19 200	18 000	25 200
5.Дати аванси	1 200	8 400	9 600

II Краткорочна потраж. и пласмани	102 000	80 400	145 200
1.Краткорочна пословна потраживања	52 800	50 400	102 000
2.Краткорочни финансијски пласмани	49 200	30 000	43 200
III Готовински еквивал. и готовина	28 800	25 200	18 000
1. Готовински еквиваленти	0	0	0
2. Готовина	28 000	25 200	18 000

Залихе сировина и материјала појављују се код производних предузећа која организују производњу одређених врста аутпута. Да би се обезбедио континуитет производње мора постајати одређени обима залиха сировина и материјала у магацинима. Недовршена производња односи се на започету производњу аутпута на којима се морају урадити још неке операција како би се трансформисали у готове производе. Залихе готових производа су они аутпути који су последица основне делатности предузећа, и који као такви су спремни за испоруку крајњим купцима. Залихе роба односе се на трговинска предузећа која су купила аутпуте неког произвођача или продавца како би их у каснијим пословним итерацијама продала. Може се рећи да се из различитих разлога морају формирати залихе као обртна средства. Дакле, постојање неопходности залиха у пословању предузећа намеће и потребу везивања извора финансирања (средстава) у односне залихе. Имајући у виду да саме залихе не одбацују никакав принос с једне стране, али да с друге стране могу бити значајан трошак. Трошак залиха по предузеће може бити у облику плаћених камата уколико предузеће залихе финансира из кредитних извора или као опортунитетни трошак уколико залихе финансира из сопствених финансијских извора и трећи разлога за настанак трошкова у вези залиха односи се на постојање недовољних залиха које као такве изазивају прекид производње а тиме и губитак потенцијалног прихода што све заједно утиче на ниво рентабилности предузећа тј. на остваривање његове циљне функције. Због поменутих разлога потребно је утврдити минималне трошкове који су неопходни за формирање оптималних залиха како би предузеће могло несметано да обавља своју делатност.

10.1. Оптимална величина поруџбине залиха

Оптимална величина залиха везана је за набаку потребне количине залиха по најнижим трошковима. На основу утврђивања оптималне величине поруџбине утврдиће се и број поруџбина које ће имати најмање трошкове. Оптимална величина залиха везана је за утврђивање величине трошкова конкретно за утврђивање минималних трошкова оптималне величине залиха у предузећу. Дакле, врсте трошкова су веома битне за

утврђивање оптималне величине залиха. На основу поменутог професор Милорад Иванишевић наводи три групе трошкова залиха⁴ и то:

1. трошкови поруџбине,
2. трошкови држања залиха,
3. трошкови недостатка залиха.

Трошкови поруџбине се убрајају у фиксне трошкове предузећа који се односи на административне трошкове радника који су задужени за наручивање сировина, материјала и робе као и њихов пријем (како квантитативно тако и квалитативно) и на крају административни трошкови везани за плаћање набављених залиха.

Трошкови држања залиха везани су за обезбеђење простора у коме ће се чувати/држати залихе, већа количина залиха захтева и већи простор, а тиме и веће трошкове. Током пословања у предузећу се могу остварити различите врста ризика који могу уништити залихе или им битно смањити вредност. Из тих разлога предузећа се осигуравају од могућих разних ризичних ситуација. У зависности од вредности осигурања и броја ризика осигурања зависи ће и величина трошкова осигурања залиха. Такође, када смо помињали способност предузећа у погледу његове флексибилности пословања говорили смо о контрабилности. Контрабилност се односи на способност и брзину прилагођавања предузећа, контрабилност у погледу залиха односи се на ниво и врсте залиха с којом располаже предузеће. Ова чињеница омогућава и стварање могућности за појаву застарелости залиха што такође утиче на величину трошкова држања залиха. Највећи део трошкова држања залиха се односи на средства с којим се финансирају поменуте залихе, уколико су веће залихе потребно је и више средстава с којим ће се финансирати односне залихе. Ова тврдња није тачна само у случају уколико предузеће набави залихе, укључи их у производњу, прода произведене аутпуте од поменутих залиха и то у року пре него што се плате добављачима односне залихе. На основу поменутог, све врсте поменутих трошкова држања залиха имају карактер варијабилних трошкова.

Трошкови недостатка залиха изазивају прекид производње, прекид продаје а тиме и губитак потенцијалног прихода што све заједно утиче на ниво рентабилности предузећа тј. на остваривање његове циљне функције. Дакле, не остваривање потенцијалног прихода за предузеће представља губитак тј. опортунитетни трошак (изгубљени приход). Уколико је изгубљени потенцијални приход већи то је већи и трошак, тако да се карактер трошкова недостатка залиха може сврстати у варијабилне трошкове залиха предузећа.

На основу свега поменутог могу се утврдити укупни трошкови залиха предузећа:

Укупни трошкови предузећа залиха	=	Трошкови поруџбине	+	Трошкови држања залиха	+	Трошкови недостатка залиха
-------------------------------------	---	-----------------------	---	---------------------------	---	-------------------------------

⁴ Иванишевић М., (2012.), „Пословне финансије“, Економски факултет, Београд, стр.144.

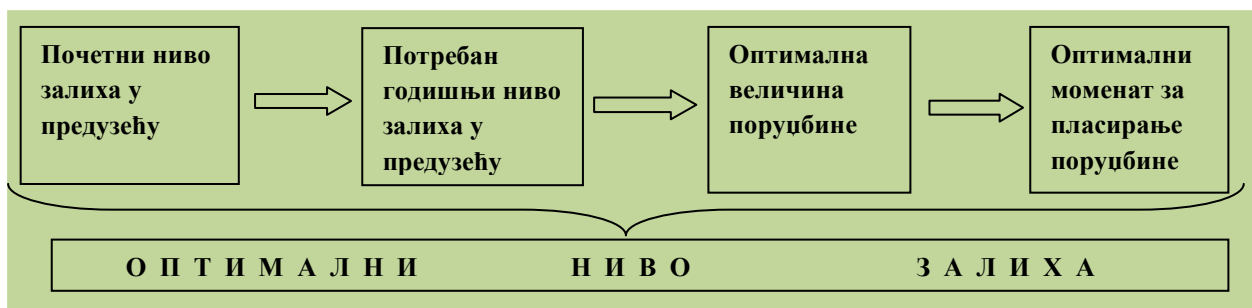
Од успешности манаџмента предузећа да набави потребан/оптималан обима залиха као и да минимизира трошкове поменуте три врсте трошкова залиха зависи ће и остваривање оптималног ниво залиха схваћеног у најширем значењу (по количини, квалитету и њиховим трошковима). Постоје различити модели помоћу којих се могу утврдити оптиманост залиха па је један од начина и математички модел за утврђивање минималних трошкова залиха.

10.2. Управљање залихама

Да би се утврдио оптимални ниво залиха у предузеће потребно је објединити неколико активности које ће довести до оног ниво залиха који ће обезбедити сигурност предузећа у погледу производње/продаје на једној страни и најмање неизбежне трошкове предузећа у погледу финансирања залиха на другој страни. Конкретно, предузеће мора располагати са следећим информацијама како би на ефикасан начин управљало својим залихама, и то:

- информација у погледу постојећег ниво залиха предузећа,
- плана потребног нивоа залиха за одређену пословну годину предузећа,
- при ком обиму поруџбине неопходних залиха предузеће минимизира трошкове залиха, и
- број дана који мора да протекне од тренутка наруџбине купца до тренутка приспећа залиха (робе, материјала, сировина) од добављача у складиште купца.

Поменуте активности везане за ефикасност управљања залихама предузећа може се представити и графички на следећи начин:



Почетни ниво залиха предузећа утврђује се на почетку пословне године где се на основу рачуноводствених података као и спроведеног стања пописа залиха у магацинима утврђује стварно стање залиха са којим предузеће располаже.

На основу утврђене тражње за аутпутима предузећа као последице постојеће преференције потрошача с једне стране и утврђених конкурентских перформанси предузећа с друге стране предузеће утврђује своје пословне планове у погледу могућности продаје својих аутпута у одређеном тржишном окружењу. На основу спознатих предуслова пословања предузеће доноси пословне планове за текућу годину који као такви дају одговор о потребном нивоу годишњих залиха у предузећу.

Знајући да залихе не одбацију никакав принос, менаџмент предузећа треба да се труди да залихе предузећа буду минималне и као такве обезбеде сигурност пословања на једној страни, а да с друге стране буду оптерећене минималним трошковима. Поменуте перформансе предузећа оствариће се тако што ће предузеће утврдити која је то оптимална величина поруџбине (о овоме више видети у делу 9.1. Оптимална величина поруџбине залиха) као и који је оптимални моменат за пласирање поруџбине.

Оптимални моменат за пласирање поруџбине израчунава се помоћу следеће формуле:⁵

$$\text{Оптимални моменат за пласирање поруџбине} = \text{Дневна употреба материјала} * \text{Време извршења поруџбине}$$

⁵ Исто, стр.152.