

GLASILO FUTURE

ISSN 2623-6575

UDK 005

UDK 598.2

UDK 581.9

PUBLIKACIJA FUTURE - STRUČNO-ZNANSTVENA UDRUGA ZA PROMICANJE ODRŽIVOG RAZVOJA, KULTURE I MEĐUNARODNE SURADNJE, ŠIBENIK

VOLUMEN 3 BROJ 3

PROSINAC 2020.

Glasiilo Future

Stručno-znanstveni časopis

Nakladnik:

FUTURA



Sjedište udruge: Šibenik

Adresa uredništva:

Bana Josipa Jelačića 13 a, 22000 Šibenik, Hrvatska / Croatia

☎ / 📠: +385 (0) 022 218 133

✉: urednistvo@gazette-future.eu / editors@gazette-future.eu

🌐: www.gazette-future.eu

Uređivački odbor / Editorial Board:
Doc. dr. sc. Boris Dorbić, v. pred. – glavni i odgovorni urednik / *Editor-in-Chief*Emilija Friganović, dipl. ing. preh. teh., v. pred. – zamjenica g. i o. urednika / *Deputy Editor-in-Chief*Ančica Sečan, mag. act. soc. – tehnička urednica / *Technical Editor*Antonia Dorbić, mag. art. – zamjenica tehničke urednice / *Deputy Technical Editor*

Prof. dr. sc. Željko Španjol

Mr. sc. Milivoj Blažević

Vesna Štibrić, dipl. ing. preh. teh.

Međunarodno uredništvo / International Editorial Board:

Prof. dr. sc. Kiril Bahcevandziev - Portugalska Republika (Instituto Politécnico de Coimbra)

Prof. dr. sc. Martin Bobinac - Republika Srbija (Šumarski fakultet Beograd)

Prof. dr. sc. Zvezda Bogevska - Republika Sjeverna Makedonija (Fakultet za zemjodjelski nauki i hrana Skopje)

Dario Bognolo, mag. ing. - Republika Hrvatska (Veleučilište u Rijeci)

Prof. dr. sc. Agata Cieszewska - Republika Poljska (Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie)

Dr. sc. Bogdan Cvjetković, prof. emeritus - Republika Hrvatska (Agronomski fakultet Zagreb)

Prof. dr. sc. Duška Čurić - Republika Hrvatska (Prehrambeno-biotehnoški fakultet Zagreb)

Prof. dr. sc. Margarita Davitkovska - Republika Sjeverna Makedonija (Fakultet za zemjodjelski nauki i hrana Skopje)

Prof. dr. sc. Dubravka Dujmović Purgar - Republika Hrvatska (Agronomski fakultet Zagreb)

Prof. dr. sc. Josipa Giljanović - Republika Hrvatska (Kemijsko-tehnoški fakultet u Splitu)

Prof. dr. sc. Semina Hadžiabulić - Bosna i Hercegovina (Agromediterranski fakultet Mostar)

Prof. dr. sc. Péter Honfi - Mađarska (Faculty of Horticultural Science Budapest)

Prof. dr. sc. Mladen Ivić - Bosna i Hercegovina (Univerzitet PIM)

Doc. dr. sc. Anna Jakubczak - Republika Poljska (Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy)

Doc. dr. sc. Orhan Jašić - Bosna i Hercegovina (Filozofski fakultet Tuzla)

Prof. dr. sc. Tajana Krička - Republika Hrvatska (Agronomski fakultet Zagreb)

Doc. dr. sc. Dejan Kojić - Bosna i Hercegovina (Univerzitet PIM)

Slobodan Kulić, mag. iur. - Republika Srbija (Srpska ornitološka federacija i Confederation ornitologique mondiale)

Prof. dr. sc. Biljana Lazović - Crna Gora (Biotehnički fakultet Podgorica)

Prof. dr. sc. Branka Ljevnaić-Mašić - Republika Srbija (Poljoprivredni fakultet Univerziteta u Novom Sadu)

Doc. dr. sc. Zvonimir Marijanović - Republika Hrvatska (Kemijsko-tehnoški fakultet u Splitu)

Doc. dr. sc. Ana Matin - Republika Hrvatska (Agronomski fakultet Zagreb)

Prof. dr. sc. Bosiljka Mustać - Republika Hrvatska (Sveučilište u Zadru)

Hrv. akademik prof. dr. sc. Stanislav Nakić - Bosna i Hercegovina (Sveučilište Hercegovina Mostar)

Prof. dr. sc. Tatjana Prebeg - Republika Hrvatska (Agronomski fakultet Zagreb)

Prof. dr. sc. Bojan Simovski - Republika Sjeverna Makedonija (Fakultet za šumarski nauki, pejzažna arhitektura i ekoinženering "Hans Em" Skopje)

Prof. dr. sc. Davor Skejić - Republika Hrvatska (Građevinski fakultet Zagreb)

Prof. dr. sc. Nina Šajna - Republika Slovenija (Fakulteta za naravoslovje in matematiko)

Akademik prof. dr. sc. Refik Šećibović - Bosna i Hercegovina (Visoka škola za turizam i menadžment Konjic)

Prof. dr. sc. Andrej Šušek - Republika Slovenija (Fakulteta za kmetijstvo in biosistemske vede Maribor)

Prof. dr. sc. Elma Temim - Bosna i Hercegovina (Agromediterranski fakultet Mostar)

Mr. sc. Merima Toromanović - Bosna i Hercegovina (Biotehnički fakultet Univerziteta u Bihaću)

Doc. dr. sc. Ivana Vitasović Kosić - Republika Hrvatska (Agronomski fakultet Zagreb)

Doc. dr. sc. Ana Vujošević - Republika Srbija (Poljoprivredni fakultet Beograd)

Sandra Vuković, mag. ing. - Republika Srbija (Poljoprivredni fakultet Beograd)

Prof. dr. sc. Vesna Židovec - Republika Hrvatska (Agronomski fakultet Zagreb)

Grafika priprema: Ančica Sečan, mag. act. soc.

Objavljeno: 31. prosinca 2020. godine.

Časopis izlazi u elektroničkom izdanju dva puta godišnje, krajem lipnja i prosinca, a predviđena su i dva interdisciplinarna specijalna izdanja tijekom godine iz STEM i ostalih znanstvenih/umjetničkih područja.

Časopis je besplatan. Rukopisi i recenzije se ne vraćaju i ne honoriraju.

Autori/ce su u potpunosti odgovorni/e za sadržaj, kontakt podatke i točnost engleskog jezika.

Umnožavanje (reproduciranje), stavljanje u promet (distribuiranje), priopćavanje javnosti, stavljanje na raspolaganje javnosti odnosno prerada u bilo kojem obliku nije dopuštena bez pismenog dopuštenja Nakladnika.

Sadržaj objavljen u Glasilo Future može se slobodno koristiti u osobne i obrazovne svrhe uz obvezno navođenje izvora.

Glasilo Future

Stručno-znanstveni časopis

FUTURA – stručno-znanstvena udruga za promicanje održivog razvoja, kulture i međunarodne suradnje, Bana Josipa Jelačića 13 a, 22000 Šibenik, Hrvatska

(2020) 3 (3) 01–65

SADRŽAJ:

	Str.
<i>Prethodno priopćenje (preliminary communication)</i>	
<i>S. Nakić, K. Lindov</i>	
Motivacija kao čimbenik razvoja ljudskih resursa Motivation factor of human resources development	01–16
<i>S. Nakić, Valentina Vinšalek Stipić, Marina Milinković</i>	
Upravljanje zalihama kao čimbenik uspješnog poslovanja hrvatskih poduzeća Inventory management as a factor of successful business of Croatian companies	17–33
<i>Stručni rad (professional paper)</i>	
<i>Ivana Vitasović Kosić, Mirjana Šipek, Nina Šajna</i>	
Prikaz studentske terenske nastave na širem području mjesta Plomin (Plominska gora, Hrvatska) Display of student fieldwork teaching in the wider area of Plomin (Plominska gora, Croatia).	34–50
<i>Nekategorizirani rad (uncategorised paper)</i>	
<i>D. Skejić</i>	
Popularan rad Popular paper	51–60
<i>Zdenka Bilušić</i>	
Prikaz izložbe Review of exhibition	61–63
<i>Upute autorima (instructions to authors)</i>	64–65

Upravljanje zalihama kao čimbenik uspješnog poslovanja hrvatskih poduzeća

Inventory management as a factor of successful business of Croatian companies

Stanislav Nakić¹, Valentina Vinšalek Stipić², Marina Milinković²

prethodno priopćenje (preliminary communication)

doi: 10.32779/gf.3.3.2

Sažetak

Zalihe su materijali, robe i/ili sirovine pohranjeni u skladišta s ciljem osiguranja normalne proizvodnje i zadovoljstva kupaca. Zalihama je moguće manipulirati tako da se ne prikazivanje stanja kretanja, promjene podaci koristeći fleksibilnost računovodstvenih regulatorskih okvira. Upravljanje zalihama od izuzetne je važnosti za uspješno poslovanje poduzeća te je u ovom radu prikazano istraživanje na uzorku od 127 hrvatskih poduzeća. Ovim istraživanjem nastojalo se doći do spoznaje u kolikoj mjeri poduzeća vode politiku upravljanja zalihama, odnosno provjeriti provode li u dovoljnoj mjeri poduzeća u Republici Hrvatskoj politiku upravljanja zalihama, njihovo praćenje, analizu samih zaliha odnosno njihovu kurentnost, te koje metode i tehnike najčešće poduzeća koriste za praćenje zaliha u poslovanju. Istraživanjem je utvrđeno da poduzeća u RH u dovoljno mjeri provode politiku upravljanja zalihama, iako poduzeća iz promatranog uzorka najčešće primjenjuju metodu za kontrolu troškova zaliha JIT (just-in-time) što može biti vrlo rizično za upravljački menadžment poduzeća.

Ključne riječi: zalihe, planiranje i upravljanje zalihama, priznavanje i mjerenje zaliha, manipulacija zalihama, uspješnost poslovanja.

Abstract

Inventories are materials stored in warehouses with the aim of ensuring normal production and customer satisfaction. Inventories can be manipulated by changing the data on the presentation of the state of movement using the flexibility of accounting regulatory frameworks. Inventory management is extremely important for the successful operation of companies, and this gift presents research on a sample of 127 Croatian companies. This research sought to understand the extent to which companies pursue inventory management policy, ie to check whether companies in the Republic of Croatia sufficiently implement inventory management policy, their monitoring, analysis of inventories and their current, and which methods and techniques companies most often use to inventory tracking in business. The research found that companies in the Republic of Croatia sufficiently implement the

¹ Sveučilište Hercegovina, Blajburških žrtava 100, 88000 Mostar, Bosna i Hercegovina.

* E-mail: miconakic@gmail.com.

² Veleučilište "Nikola Tesla", Bana Ivana Karlovića 16, 53000 Gospić, Republika Hrvatska.

inventory management policy, although companies from the observed sample most often apply the method of inventory cost control JIT (just-in-time), which can be very risky for company management.

Key words: inventories, inventory planning and management, inventory recognition and measurement, inventory manipulation, business performance.

Uvod

Zalihe čine sastavni dio kratkotrajne materijalne imovine poduzeća, te samim time i vrijednost poduzeća. Stoga je neophodno istaknuti važnost upravljanja zalihama, planiranje potreba za zalihama, njihovog utroška, kao i neizostavnu njihovu kurentnost. Kao kratkotrajna imovine znači da se iz materijalnog oblika pretvaraju u financijski oblik u jednom proizvodnom ciklusu, te se kao takve vrednuju po troškovima nabave i fer tržišnoj vrijednosti. Razvojem trgovine i složenih proizvodnih procesa, te zahtjeva tržišta razvijale su se i različite odgovarajuće, efikasnije metode upravljanja zalihama, kako bi se smanjili troškovi poslovanja i negativan utjecaj zaliha na financijski rezultat poduzeća. Upravo zbog navedenog menadžment poduzeća mora biti svjestan važnosti dobrog upravljanja zalihama, kao i investitori poznavati učinke primjene različitih metoda vrednovanja zaliha.

Zalihe su materijali pohranjeni u skladišta s ciljem osiguravanja normalne proizvodnje i zadovoljstvo kupaca, sastoje od sirovina i materijala, nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda. Mjere se po troškovima nabavne cijene. Troškovi s kojima se susrećemo upravljanjem zalihama su: zavisni troškovi, troškovi narudžbe i troškovi iscrpljivanja zaliha. Model ekonomske količine nabave predstavlja osnovni model za klasičnu optimizaciju zaliha. Just - in - time metoda temelji se na koordinaciji menadžmenta zaliha i menadžmenta prodaje i nabave, kako bi se držao minimalan nivo zaliha. ABC metoda obračuna troškova na temelju aktivnosti postala je odgovor problema koji su nastajali radi tradicionalnih metoda obračuna zaliha. Zalihama je moguće manipulirati tako da se ne prikazivanju stanja kretanja promjene, koristeći fleksibilnost računovodstvenih regulatorskih okvira.

Pojam zaliha

Zalihe podrazumijevaju robu i dobra koja se ne troše, koja se čuvaju, odnosno zalihe stoje u rezervi te služi kao rezervno pričuveno sredstvo. *"Zalihe su ekonomski pojam u koje ubrajamo: sirovine, komponente sklopova i polusklopova, potrošni materijal, proizvodnja u tijeku, gotovi proizvodi"* (Lazibat, 2009: 7). Pod zalihe svrstavamo i imovinu koja je spremna za buduće poslovne namjene a trenutno je uskladištena, te obuhvaćaju sredstva od kojih se u budućnosti očekuje profit, odnosno zarada uz vijek trajanja u razdoblju do godine dana. Uz navedene zalihe kategorizirane pod obrtnu imovinu, postoje sredstva koja su prisutna u proizvodnji više puta, te je samim time rok trajanja duži od godine dana.

U poslovanju, zalihe se mogu držati za razne namjene (Lazibat, 2009):

- kao predmeti rada i sitna oprema (sirovine, osnovni i pomoćni materijal, poluproizvodi, pričuvni dijelovi, sitan inventar) koji se troše u proizvodnom procesu
- kao nedovršena proizvodnja
- kao gotovi proizvodi vlastite proizvodnje namijenjeni prodaji
- kao kupljena roba i druga sredstva namijenjena daljnjoj prodaji

Zalihe su ključne, nužan su dio svakog poslovnog procesa, bez njih se ne može raditi te potencijalno mogu izazvati velike poteškoće u poslovanju poduzeća ako se s njima ne upravlja adekvatno što dovodi do bespotrebnog odlijevanje velikih financijskih sredstava. U velikoj mjeri se odražavaju na proizvodnju gotovih proizvoda kupcima, odnosno neupitna je potreba za dostatnošću zaliha za neometano odvijanje procesa proizvodnje dok s druge strane nekurentne i prekomjerne zalihe mogu izazvati velike troškove poslovanja. Zalihe se evidentiraju kao tekuća imovina poduzeća što se prodajom i/ili utroškom za proizvodnju mogu pretvoriti u gotov novac, međutim zalihe zahtijevaju dodatne troškove za njihovo skladištenje i zaštitu. Trošak zaliha uključuje sve troškove koji se odnose na nabavu zaliha, skladištenje, čuvanje, pripremu i prodaju. Također, popis zaliha može uzrokovati značajne porezne troškove otpisom zaliha.

Vrste i količina zaliha

Vrste i količine zaliha možemo razvrstati u nekoliko skupina, te je pomoću njih preglednije shvatiti kamo koja pripada. *"Zalihe možemo podijeliti prema vrstama na: zalihe sirovina i materijala, zalihe rezervnih dijelova i poluproizvoda"* ^{zalihe gotovih proizvoda, zalihe u širem smislu, zalihe sitnog inventara} (Lazibat, 2009: 7). Zalihe sirovina i materijala su sredstva korištena za rad točnije imovina čije je višestruko sudjelovanje potrebno u radnom procesu. *"Dijele se u dvije skupine, jedna skupina je u skladištu dok je druga u doradi, obradi ili se s njom manipulira. Stanje i kretanje sirovina i materijala na zalihima prati se kroz tri evidencije. Riječ je o skladišnoj evidenciji, analitičkom knjigovodstvu materijala i financijskom računovodstvu. Praćenje stanja i kretanja sirovina i materijala u skladištu možemo pratiti kroz sljedeće evidencije"* (Belak et al., 2018: 563):

- *skladišna evidencija*: po vrsti i količini materijala – operativna evidencija materijala
- *materijalno knjigovodstvo*: po vrsti, količini i vrijednosti materijala – analitičko knjigovodstvo materijala
- *financijsko knjigovodstvo*: samo po vrijednosti materijala – knjiženje na računima glavne knjige

Poduzeća su primorana zbog prirode svog poslovanja i djelatnosti kojoj pripadaju osigurati dovoljno količinu zaliha kako se ne bi ugrozilo poslovanje poduzeća ili izgubio kontinuitet u poslovnim procesima. Kako zalihe čine kratkotrajnu imovinu poduzeća, odnosno nabava zaliha izravno utječe na

povećanje troškova poslovanja, stoga i izravno zalihe terete financijski rezultat poduzeća. Nerijetko se događa da vlasnici poduzeća nisu svjesni problema u kojem se nalaze ako ne kontroliraju visinu i kurentnost svojih zaliha.

Zalihe u širem smislu se odnose na sve one zalihe koje nisu samo uskladištene nego su na putu prema uskladištenju te se takvim zalihama smatraju oni izdaci vezani za kupnju zaliha, za njihove troškove konverzije i ostali troškovi za dovođenje zaliha u skladište. Količina zaliha naravno u velikoj mjeri ovisi o veličini poduzeća, odnosno o proizvodnim kapacitetima poduzeća što podrazumijeva i odgovarajuću količinu isporuka potrošačima. U skladu s tim broj skladišta u distribucijskoj mreži diktira ukupnu količinu zaliha koja se evidentira u bilanci poduzeća, što s druge strane zahtijeva stručnost osoblja svih pojedinih distribucijskih skladišta poduzeća. Zatim su tu neizostavni uvjeti transporta, tržišni uvjeti na domaćem i inozemnom tržištu, kao i učestalost naručivanja u skladu s karakteristikama (dugotrajnost, zastarijevanje) skladištenih sirovina, materijala i robe. Količinu zaliha možemo podijeliti i na sljedeće skupine: minimalne, maksimalne, optimalne, prosječne, sigurnosne (osiguranje od ne predvidivih promjena), špekulativne, sezonske, nekurentne (Šamanović, 2009).

Upravljanje količinom zaliha

Temeljna misija i cilj menadžmenta zaliha je efikasno i učinkovito upravljanje zalihama, odnosno planirati odgovarajuće potrebne količine zaliha kako bi se poslovanje moglo odvijati u kontinuitetu, odnosno potrebno je postići što manju razinu zaliha ali uvijek dovoljnu za ne ometano zadovoljavanje potreba proizvodnje i krajnjih potrošača. U proizvodnom poduzeću držanje zaliha omogućuje odvajanje nabave od proizvodnje, no samo odvajanje koje donosi koristi također donosi i svojevrzne nedostatke, veće troškove. Koristi do kojih se dolazi ulaganjem u zalihe, kako navodi Vidučić (2006) su: prednost korištenja količinskog diskonta pri nabavi, marketinške prednosti vezane za mogućnosti ponude cjelokupnog asortimana i ispunjavanja svih narudžbi kupaca, porast profitabilnosti zbog špekulativnog ulaganja u zalihe u uvjetima očekivanja rasta cijena zaliha. Troškovi koje obuhvaćaju zalihe su (Vidučić, 2006):

- Zavisne troškove (oportunitetni trošak kapitala vezanog u suvišnim zalihama, troškovi skladištenja i manipuliranja, porez, osiguranje, kvarenje i zastarjelost zaliha)
- Troškovi narudžbe (troškovi ispostavljanja narudžbe, isporuke i manipuliranja)
- Troškovi iscrpljivanja zaliha (gubitak goodwilla, gubitak kupaca i prekidi u proizvodnom ciklusu, troškovi ponovljenih narudžbi)

Menadžment zaliha uključuje aktivnosti preko kojih poduzeće nadzire zalihe te zbog toga on nije jedinstven sustav također, uz smanjenje troškova menadžerske tehnike su usmjerene na profitabilnu proizvodnju. Optimalna količina narudžbe je najjednostavniji i najstariji model zaliha koji prikazuje odnose između nabavne cijene i skladištenja zaliha. Od početka trgovanja pa do danas metode i

principi evidentiranja i upravljanja zalihama se stalno razvijaju, stoga se niti jedan model ili metoda ne mogu izdvojiti kao preferencijalni i zadovoljavajući u potpunosti upravo zbog specifičnosti i složenosti zaliha kao knjigovodstveno računovodstvene kategorije (Crnković et al., 2016).

Tok troškova zaliha

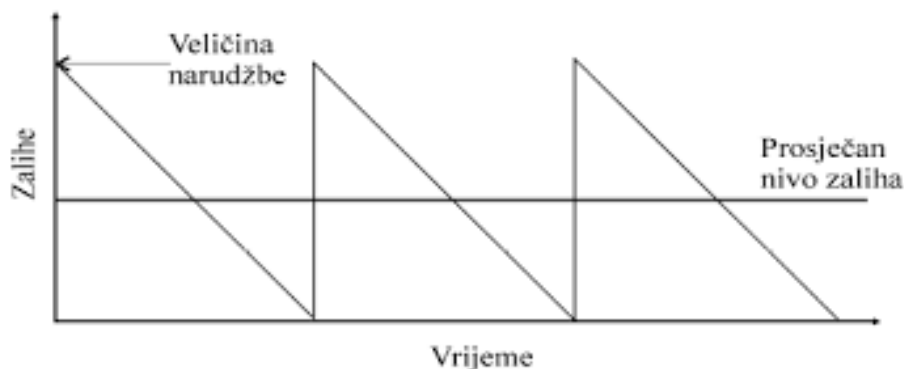
Procjena zaliha i troškova prodane robe od velike je važnosti za menadžere i korisnike financijskih izvještaja. Promatrajući bilance poduzeća zalihe u većini slučajeva, su jedna od najvećih stavki tekuće materijalne imovine poduzeća. Ukoliko zalihe imaju podudarne troškove nabave, funkciju i prodajnu vrijednost nije potrebno koristiti metodu pojedinačne identifikacije zbog toga što je prodavač u mogućnosti koristiti pretpostavke toka troškova. Najčešće pretpostavke toka su (Murdoch et al., 2013):

- Prosječni troškovi
- Prva cijena ulaza, prva cijena izlaza (FIFO)
- Posljednja cijena ulaza, prva cijena izlaza (LIFO)

Model ekonomične veličine narudžbe

Jedan od tradicionalnih modela znan kao model ekonomične veličine narudžbe (engl. Economic Order Quantity) predstavlja osnovni model za standardnu optimalizaciju zaliha utvrđivanjem optimalne veličine narudžbe koja minimizira troškove zaliha. Do optimalne veličine narudžbe dolazi se izborom između zavisnih troškova i troškova narudžbe. "Temeljni model polazi od restriktivnih postavki kao što su:

- prodaja se može perfektno procijeniti
- upotreba je jednolika tijekom godine i nakon potpunog iscrpljenja zaliha ispostavlja se nova narudžba veličine Q , pa prosječne zalihe iznose $Q/2$
- zavisni troškovi i troškovi narudžbe su konstantni
- nema kašnjenja u isporuci naručenih zaliha" (Vidučić, 2006: 353)



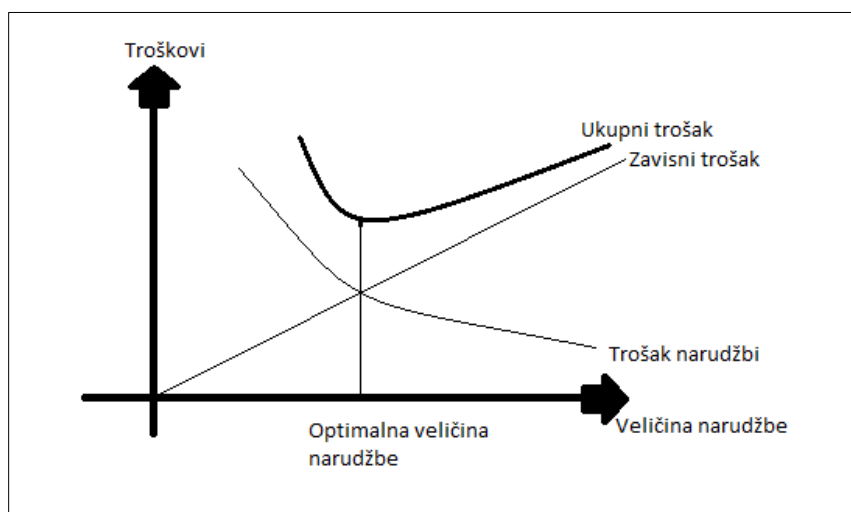
Slika 1. Razina zaliha uz trenutnu isporuku bez formiranja rezervnih zaliha (Izvor: Vidučić, 2006, 353)

Picture 1. Stock level with immediate delivery without formation of reserve stocks (Izvor: Vidučić, 2006, 353)

Prethodnim prikazom (Slika 1.) je vidljivo da se troškovi povećavaju jednako kao prosječne zalihe, dok trošak narudžbe ostaje na konstanti po jedinici zaliha. Troškovi narudžbe dobivaju se iz umnoška broja godišnjih narudžbi i troška po narudžbi, a zavisni troškovi iz umnoška prosječne razine zaliha i godišnjih zavisnih troškova po jedinici. Kako bismo dobili ukupan trošak zaliha potrebno je zbrojiti prethodne troškove. Može se reći da teorija ekonomske količine nabave daje jednostavne odgovore, te primjenom ovog modela dolazi se do previsoke razine zaliha i može se koristiti samo u slučajevima kada ne postoji alternativa. Postoji mnogo razloga zašto EOQ daje pogrešne odgovore u praksi kako navodi Vidučić (2006), zbog pretpostavki o perfektnim mogućnostima prognoze potražnje i jednolikom utrošku zahtijeva dopune koje uvažavaju realnu situaciju u poduzeću. Temeljna dopuna sastoji se u formiranju rezervnih zaliha, čime se troškovi iscrpljivanja zaliha unose u menadžment zaliha. Rezervne zalihe koriste se kao zaštita za slučaj da dođe do povećanja prodaje ili kašnjenja narudžbe. Razina rezervnih zaliha povećava se rastom vjerojatnosti iscrpljivanja zaliha, a smanjuje s povećanjem zavisnih troškova. Uvođenjem rezervnih zaliha, povećavaju se ukupni troškovi za visinu zavisnih troškova, a povećava se i razina prosječnih troškova.

Prvi model optimalne količine narudžbe

Model je vrlo jednostavan i statičan te se temelji na definiranim pretpostavkama kao što su: potražnja za robom, naručivanje robe po isteku zaliha, nema ograničenja, naručivanje se odvija u jednakim vremenskim razdobljima i isporuka stiže na vrijeme (Slika 2). Ovaj model je najstariji i najjednostavniji model zaliha koji prikazuje odnose između cijena nabave i skladištenja. Model optimalne veličine narudžbe izvodi optimalnu veličinu narudžbe na temelju izbora (izjednačenja) zavisnih troškova i troškova narudžbe, pri čemu iz temeljne jednadžbe slijedi da s rastom veličine narudžbi rastu zavisni, a opadaju troškovi narudžbe, te da je zbog sporijeg rasta zaliha u odnosu na prodaju (zalihe rastu s drugim korijenom prodaje) moguće koristiti ekonomiju obujma zaliha (Vidučić, 2006).



Slika 2. Optimalna veličina narudžbe (Izvor: Vidučić, 2006: 355)

Picture 2. Optimal order size (Izvor: Vidučić, 2006: 355)

Just – in – time metoda

Just – in – time metoda prevedena na hrvatski jezik znači "točno na vrijeme". Temelj ove metode je koordinacija menadžmenta zaliha i menadžmenta prodaje i nabave kako bi se držao minimalni nivo zaliha. Njezin sustav je pravovremeno upravljanje zalihama kako bi se isporučile točno u dogovoreno vrijeme. U takvoj situaciji poduzeće nabavlja određenu količinu materijala koja je potrebna toga dana kako se ne bi stvarale zalihe. Kada dolazi do nule zaliha materijala i sirovina tada se povećava koeficijent obrta, a samim time i efikasnost upravljanja zalihama i likvidnost poduzeća (Belak et al., 2002).

Just – in – time metoda upravljanja zalihama temelji se na takvoj koordinaciji menadžmenta zaliha s menadžmentom proizvodnje i nabave, da se održava minimalni nivo ili nulte zalihe. Prema ovoj metodi, zalihe trebaju biti raspoložive upravo u trenutku kada su potrebne što zahtijeva visoku kvalitetu zaliha (jer bi se u suprotnom često zaustavljala proizvodnja). Cilj uvođenja te metode je da se proizvodnja učini maksimalno efikasnom i da se troškovi držanja zaliha svedu na minimum (Vidučić, 2006). Kod ugovaranja ove metode s dobavljačima bitna je količina, odgovarajuća kvaliteta i dogovoreno vrijeme isporuke. Cilj ove metode je osiguranje količine u kratkom vremenskom roku, standardna kvaliteta te fleksibilnost u pogledu angažiranosti broja radnika kroz vrijeme, što može dovesti do redizajna tvornica i redefiniranja ugovora s radnicima. Ova metoda također podrazumijeva dobro razvijenu informacijsku programsku podršku u skladu s potrebama poslovanja, količinu nabave i moguće buduće narudžbe, za što je potrebno imati stručan menadžment i povjerljivo, disciplinirano osoblje. Za ovakav način rada potrebno je imati dobre odnose s dobavljačima kako ne bi došlo do prekida dostava od strane dobavljača što bi moglo dovesti do prekida procesa same proizvodnje točnije zastoja poslovanja što ishodi neuspješnom i riskantnom poslovanju.

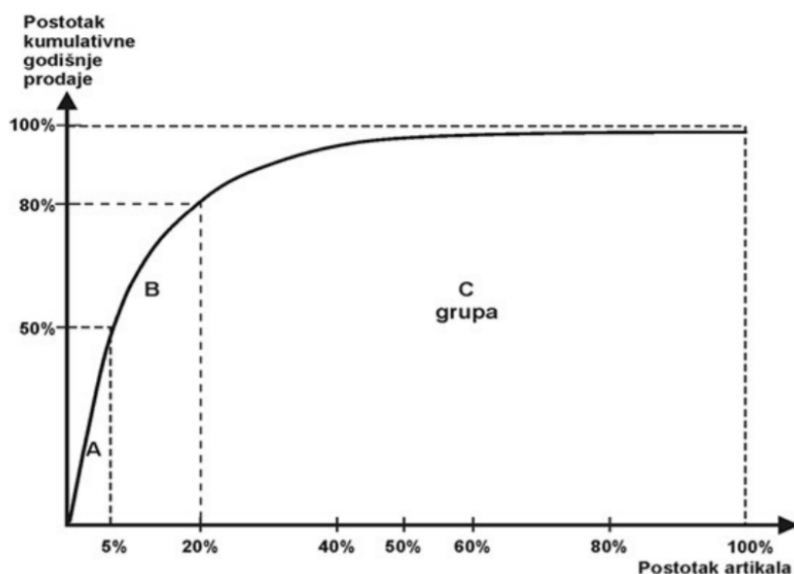
Glavna prednost just – in – time sustava je u tome da se smanjuje iznos "novca" u zalihama sirovina, materijala i gotovih proizvoda, a povećava kurentnost zaliha. Također, proizvođačka kompanija nema potrebu za održavanjem velikih skladišta sa zalihama. *"Metoda Just – in – time se počela koristiti u Japanu koji i danas prednjači kao lider u JIT menadžmentu, a prvo poduzeće koje je razvilo i koristilo ovu metodu je Toyota Motor Company u XX. stoljeću. Nedostatak just – in – time sustava je u tome što kašnjenje osnovnih materijala u proces, može dovesti do zastoja proizvodnje. Zbog toga je just – in – time koncept prikladan samo onda kad su dobavljači materijala (i sustav transporta) izuzetno pouzdani"* (Meigs i Meigs, 1993: 415).

ABC metoda i metoda crvene linije

ABC (engl. Activity Based Costing) metoda obračuna troškova vrednovanja zaliha na temelju aktivnosti razvila se kao odgovor na probleme i nedostatke tradicionalnih metoda upravljanja zalihama (slika 3). Metode kao ABC metoda, metoda crvene linije i metoda dvaju spremnika su jednostavne metode kojima se mogu kontrolirati složenije metode menadžmenta zaliha kao što su JIT i EOQ

model. ABC metoda sastoji se od pet osnovnih komponenti, a one su: resursi, indikator resursa, aktivnosti, indikator aktivnosti, troškovni objekti. ABC analiza je metoda kategorizacije zaliha koja zalihe dijeli na tri kategorije: A - 10% artikala koji ostvaruju 65% prodaje; B - 20% artikala koji ostvaruju 25% prodaje; C - 70% artikala koji ostvaruju 10% prodaje (Vidučić, 2006).

ABC metoda može se kategorizirati prema važnosti zaliha i obujmu prodaje. Ova tehnika se može provesti u tri faze u kojoj prva faza obuhvaća podatke godišnjih potreba i potrošnje materijala protekle godine prema vrstama i izračuna vrijednost potrošnje tako da pomnoži količinu pojedinog materijala s njihovim prosječnim nabavnim cijenama. Nakon toga slijedi druga faza u kojoj se sortira materijal prema padajućem slijedu vrijednosti potrošnje odnosno da se izračuna postotak vrijednosti pojedinog materijala ukupne vrijednosti potrošnje i tada se kumuliraju postotni udjeli. Posljednja, odnosno treća, faza određuje kategorije A, B i C i svrstava ih prema skupini kojoj pripada, a to čini uspoređujući kumulativne postotne udjele vrijednosti potrošnje i postotnog udjela broja vrste. Prema Vidučić (2006) ABC metode zalihe se dijele u tri grupe (Vidučić, 2006): A - čiji se elementi strogo kontroliraju i potrebna razina mijenja u skladu s nastalim promjenama; B - čiji se elementi rjeđe kontroliraju; C - čiji se elementi sporadično kontroliraju.



Slika 3. ABC metoda (Izvor: Ferišak, 2002: 139)

Picture 3. ABC method (Izvor: Ferišak, 2002: 139)

Razvrstavanje elemenata zaliha po grupama vrši se na temelju zavisnih troškova, vremena i pouzdanosti isporuke, učestalosti upotrebe i sličnih čimbenika. Također kod metode crvene linije povlači se crvena linija unutar spremnika u kojem se drže zalihe, a nova narudžba se ispostavlja kad zalihe padnu na njen nivo. Slična je i metoda dvaju spremnika. Kod ove metode menadžmenta zaliha, zalihe se drže u dva spremnika, a narudžba se ispostavlja kad se jedan od spremnika isprazni.

Planiranje i kontrola zaliha temeljem uvjeta na tržištu

Upravljanje zalihama odnosi se na postupak naručivanja, skladištenja i korištenja potrebnih sirovina, materijala i gotovih proizvoda za kontinuirano odvijanje poslovnih procesa unutar poduzeća. Za poduzeća sa složenim poslovnim procesima i složenim opskrbnim lancima izrazito je teško uskladiti, odnosno postići ravnotežu potreba za zalihama i rizika od nestašice zaliha. Da bi unutar poduzeća postigli potrebnu ravnotežu za neometano odvijanje poslovnih procesa menadžment zaliha, planiranjem i kontrolom zaliha prema unaprijed donesenim planovima proizvodnje i prodaje najčešće se koristi dvjema tehnikama (Krpan et al., 2014):

MRP (engl. Materials requirement planning) = planiranje materijalnih potreba, računalni je sustav upravljanja zalihama osmišljen za produktivnost poduzeća. Poduzeća koriste sustav planiranja potreba za materijalom za procjenu količine zaliha i planiranje njihove uporabe.

DRP (engl. Distribution requirements planning) = planiranje potrebe za distribucijom, planiranje zaliha sirovina, materijala i poluproizvoda temelji se na prognozi potražnje kupaca

Metoda upravljanja zalihama za planiranje materijalnih potreba (MRP) ovisi o prognozi prodaje, što znači da proizvođači moraju imati točne evidencije prodaje kako bi omogućili točno planiranje potreba zaliha i pravovremeno komunicirali s dobavljačima o tim potrebama. Nemogućnost preciznog predviđanja prodaje i planiranja nabavki zaliha rezultira nemogućnošću proizvođača da ispuni narudžbe. MRP predstavlja i dosta kritičnu metodu upravljanja zalihama jer zahtijeva od menadžmenta poduzeća opsežni popis sirovina, materijala, poluproizvoda i proizvoda koji su neophodni za neometani proces proizvodnje krajnjih proizvoda (outputa). Poduzeća, odnosno menadžment zaliha moraju strateški upravljati vrstama i količinama materijala i sirovina koje kupuju, planirati koje proizvode proizvoditi i u kojim količinama, te osigurati zadovoljavanje trenutne i buduće potražnje kupaca, a sve to uz najniže moguće troškove. MRP pomaže poduzećima da održe nisku razinu zaliha dok donošenjem loše odluke u bilo kojem području proizvodnog ciklusa poduzeće može zapasti u gubitke kao što su gubitak kupaca, tržišta, te pada prihoda. S druge strane održavanjem odgovarajuće razine zaliha, proizvođači mogu bolje uskladiti svoju proizvodnju s porastom i padom potražnje, što uvelike smanjuje troškove zaliha.

Planiranje zahtjeva za distribuciju (DRP) sustavni je postupak kojim se isporuka robe čini učinkovitijom određivanjem vrste sirovina, materijala i robe, te u kojim količinama i na kojem mjestu je potrebna da bi se zadovoljila očekivana potražnja. Cilj je smanjiti nestašicu i smanjiti troškove naručivanja, prijevoza i držanja zaliha sirovina, materijala i robe. Poznato i kao planiranje nadopunjavanja distribucije, DRP je vremenski zasnovan pristup koji određuje kada će se zalihe najvjerojatnije potrošiti i planira dopunjavanje kako bi se izbjegao nedostatak u skladu s potražnjom.

Ostale metode

Pomoću jednostavnijih metoda moguće je kontrolirati složenije tehnike kontrola troškova, neke od tih metoda su metoda crvene linije i metoda dvaju spremnika (Vidučić, 2006):

- Metoda crvene linije je metoda u kojoj se povlači crvena linija unutar spremnika u kojima su unaprijed skladištene zalihe, dok se nova narudžba ispostavlja tek kada zalihe padnu na njen nivo
- Metoda dvaju spremnika se koristi tako da se zalihe drže u dva spremnika i da se isporuka narudžbe vrši tek kada je jedan od spremnika prazan

Menadžment zaliha također ima i metodu kompjuteriziranih sustava u kojoj se povlačenjem zaliha revidira nivo zaliha, u trenutku kada zalihe padnu na razinu kada je potrebna narudžba, računalo automatski ispostavlja novu narudžbu. Nova optimalna veličina narudžbe se utvrđuje kada dođe do promjene potrebe pojedinih vrsta zaliha i samim tim dolazi i do promjene razine pričuvnih zaliha te je potrebno reprogramirati model.

Računovodstveno priznavanje i mjerenje zaliha

Računovodstvo zaliha je sastavni dio računovodstvene evidencije svakog poduzeća u okviru kojeg se vrši evidencija i financijsko vrednovanje zaliha kao kratkotrajne imovine poduzeća. MRS 2 i HSFI 10 definiraju mjerenje zaliha prema troškovima nabave, te prema neto utrživoj vrijednosti koja se može realizirati na tržištu kao fer vrijednost. Zalihe u poduzeću obično se pojavljuju u tri oblika kroz faze proizvodnog procesa a to su: zalihe sirovina, materijala i poluproizvoda, zaliha proizvodnje u tijeku, te zaliha gotovih proizvoda. Računovodstvo zaliha dodijelit će vrijednosti stavkama u svakom od ova tri pojavna oblika zaliha i evidentirati ih kao imovinu poduzeća. Zalihe kao kratkotrajna imovina poduzeća čini vrijednost poduzeća što se odražava na buduću vrijednost poduzeća, te je stoga neophodno precizno procijeniti vrijednost zaliha (Crnković et al., 2008).

Utrošak zaliha sirovina i materijala i/ili poluproizvoda, procesom proizvodnje, čine trošak poslovanja poduzeća čime se ujedno stvaraju zalihe gotovih proizvoda. Prodajom gotovih proizvoda, smanjuju se zalihe gotovih proizvoda te se evidentiraju prihodi od prodaje gotovih proizvoda. Iz samog postupka nabave sirovina i materijala, stvaranjem zaliha, do trenutka njihovog utroška vidljiva je neophodnost povećanja obrtaja koeficijenta zaliha kako bi se postigla kurentnost zaliha, te kako bi se maksimalno izbjeglo zastarijevanje ili kvar zaliha. Kao takve, zalihe čine najosjetljiviju stavku bilance poduzeća (Belak, 2011).

Upravljanje zalihama čimbenik uspješnog upravljanja poduzećem

Zalihe su sirovine, materijali i robe pohranjeni u skladištima s ciljem osiguranja normalne proizvodnje i zadovoljstvo kupaca, stoga su zalihe jedna od najznačajnijih stavki u bilanci poduzeća. U poduzećima koja se bave maloprodajom, te djelatnostima posluživanja hrane, zalihe čine gotovi proizvodi koji su lako pokvarljivi ili imaju izrazito kratki vijek trajanja stoga menadžment zaliha mora biti izrazito stručan i poznavati prirodu poslovanja i odvijanja poslovnih procese kako bi se u potpunosti zadovoljile potrebe potrošača. S druge strane nekurentnim zalihama pada vrijednost te se one u konačnici moraju prodati ispod isplative vrijednosti ili čak uništiti što može izazvati gubitke u poslovanju poduzeća.

Zbog postizanja kurentnih zaliha i dovoljne razine zaliha za neometano odvijanje poslovnih procesa vlasnici i menadžment poduzeća moraju biti svjesni važnosti upravljanja zalihama za poduzeća bilo koje veličine. Neophodno je znati kada je potrebno obnoviti zalihe, koliki iznos zaliha nabaviti, po kojoj cijeni nabaviti zalihe te po kojoj cijeni ih prodati. Dugogodišnjim analiziranjem poslovanja poduzeća uočava se da u većini slučajeva mala poduzeća "ručno" pratiti zalihe izradom vlastitih excel tablica i formula ili jednostavnijim programskim rješenjima, dok velika poduzeća primjenjuju jedno od suvremenijim metoda poput MRP i DRP.

Uspostavljenje i održavanje adekvatne baze podataka za evidenciju zaliha je ključni čimbenik uspješnog upravljanja zalihama. Bez adekvatne evidencije zaliha nije moguće postići kurentnost zaliha (Muller, 2019).

Kombinirajući pouzdane digitalne alate i fleksibilne platforme kao što su MyLab dovodi do individualizacije evidencije i upravljanje zalihama za svako pojedino poduzeće što ujedno poboljšava učinkovitost poslovanja. Uz adekvatan konceptijski informacijski sustav koji je povezan s programima Excel i Access će dovesti do učinkovitog upravljanja zalihama i donošenje odluka o stanju zaliha u budućnosti (Laudon i Laudon, 2019).

Odgovarajuće strategije upravljanja zalihama razlikuju se ovisno o industriji. Primjerice poduzeće koje pripada naftnoj industriji može dulje vrijeme skladištiti velike količine zaliha, što mu omogućuje da pričekava da se potražnja poveća. Međutim, poduzeća koja se bave kvarljivom robom ili proizvodima za kojima je potražnja izuzetno vremenski osjetljiva, pogrešno procjenjivanje vremena ili količine narudžbe može biti pogubno i skupo. Upravo u navedenom se primjećuje problem što vlasnici i menadžment poduzeća nisu svjesni važnosti upravljanja i kontrolom razine zaliha, što može imati velike negativne financijske posljedice za poslovanje poduzeća dok se ujedno ne smije zanemariti ostvarivanje planirane razine prodaje krajnjim kupcima.

Metodologija istraživanja

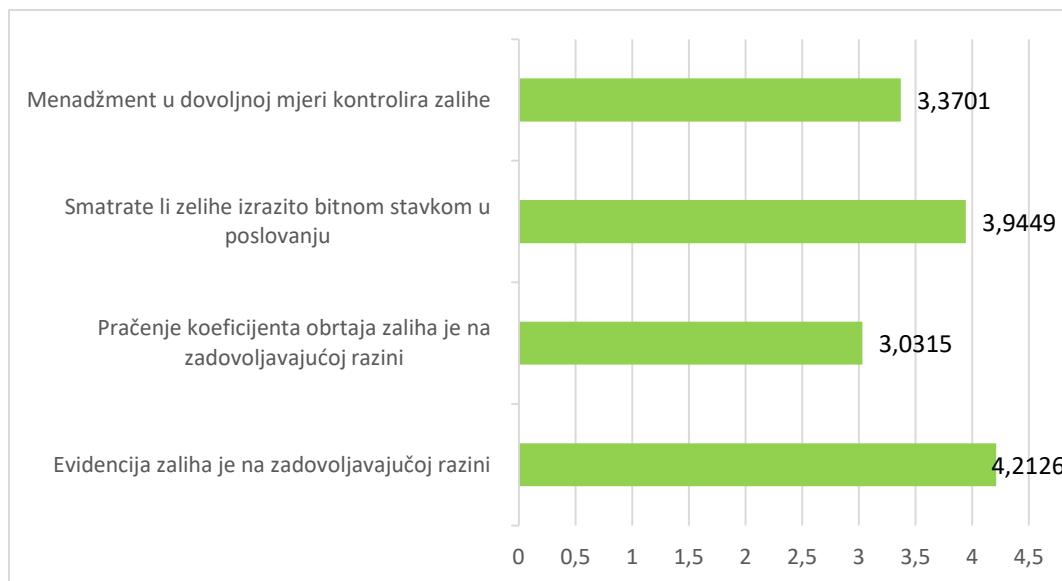
Usmjerenost poduzeća na ostvarivanje zarade, odnosno što većeg profita, poduzeća znaju napraviti velike greške u načinima upravljanja zanemarujući jako važne interne kontrole i praćenje trošenja sredstava. U današnje vrijeme nemoguće je zamisliti uspješno poslovanje poduzeća bez detaljnog praćenja zaliha, njihove kurentnosti, odnosno obrtaja zaliha, njihove tehnološke zastare. U skladu s navedenim temeljni zadaci istraživanju su utvrditi u kojoj mjeri poduzeća vode politiku upravljanja zalihama, odnosno provjeriti provode li u dovoljnoj mjeri poduzeća u Republici Hrvatskoj politiku upravljanja zalihama, njihovo praćenje, analizu samih zaliha odnosno njihovu kurentnost, te koje metode i tehnike najčešće poduzeća koriste za praćenje zaliha u poslovanju. Kako zalihe, kao knjigovodstvena stavka, sastavni dio financijskih izvještaja, odnosno bilance, a zalihe imaju izravan utjecaj na visinu troškova, odnosno rashoda neupitan je njihov utjecaj na financijski rezultat poslovanja. U skladu s postavljenim zadacima istraživanja postavljene su sljedeće hipoteze istraživanja:

- H1 – u dovoljnoj mjeri se provodi evidencija zaliha u hrvatskim poduzećima
- H2 - menadžment hrvatskih poduzeća poznaje tehnike i provedbu kontrole kurentnosti zaliha
- H3 – poduzeća u RH u dovoljnoj mjeri provode politiku upravljanja zalihama

Provedenim istraživanjem nastojalo se doći do generalnih spoznaja o provedbi poslovne politike upravljanja zalihama i mjerenja troška nekurentnih zaliha i njihovog utjecaja na financijski rezultat poduzeća. Kako zalihe, kao knjigovodstvena stavka, sastavni dio financijskih izvještaja, odnosno bilance, a zalihe imaju izravan utjecaj na visinu troškova, odnosno rashoda neupitan je njihov utjecaj na financijski rezultat poslovanja. Istraživanje je provedeno na uzorku od 127 poduzeća koja su registrirana i posluju na području Republike Hrvatske. Podaci su se prikupili metodom anketiranja, telefonski i putem elektroničke pošte u razdoblju od 05.04.2020. do 20.04.2020., a u njihovoj obradi koristili su se logički i analitički postupci te su se temeljem utvrđenih spoznaja donijeli zaključci. Anketni upitnik je strukturiran od općih pitanja o poslovnoj koncepciji poduzeća do specifičnih pitanja koja obuhvaćaju poznavanje upravljanja zalihama i njihovog utjecaja na poslovanje poduzeća.

Analiza rezultata istraživanja

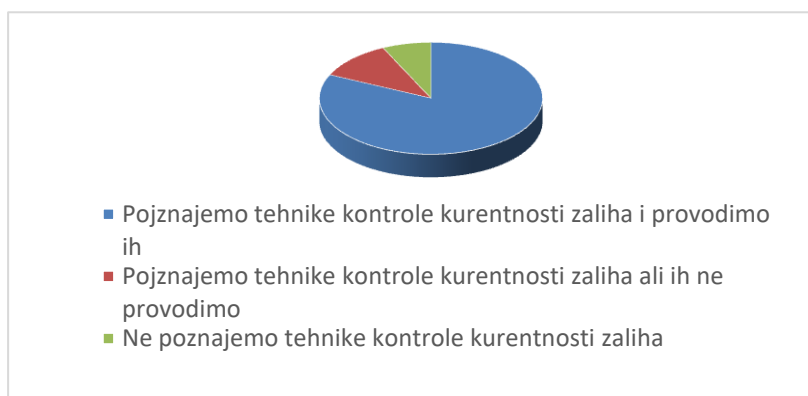
U nastavku su prikazani dobiveni rezultati istraživanja, te je za analizu podataka dobiveno povratno 127 valjanih anketnih upitnika, odnosno u kojima je odgovoreno na sva postavljena pitanja. Na ukupnom uzorku anketu su ispunili 59,84% menadžeri i/ili vlasnici poduzeća, dok su ostale ankete 41,16% ispunili zaposlenici bez upravljačkih funkcija u poduzeću a koji imaju izravnog doticaja sa zalihama, poslovima u skladištu, njihovim evidentiranjem i knjiženjem. Promatrana poduzeća iz uzorka prema broju zaposlenika su svrstani u tri skupine: prvu skupinu, njih 44,88%, čine poduzeća od 1 do 10 zaposlenika, zatim 33,86% poduzeća koja imaju od 11 do 50 zaposlenika, te poduzeća koja imaju više od 51 zaposlenika čini njih 21,26%.



Slika 4. Stav ispitanika za provedbu politike upravljanja zalihama (1-apsolutno se ne slažem, 2-ne slažem se, 3- niti se slažem niti se ne slažem, 4-slažem se, 5-apsolutno se slažem)

Picture 4. Attitude of respondents for the implementation of inventory management policy (1-absolutely disagree, 2-disagree, 3- neither agree neither disagree, 4-agree, 5-absolutely agree)

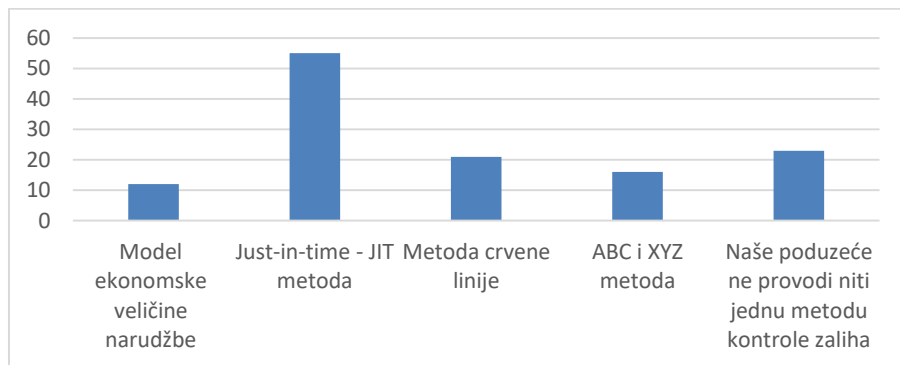
Slikom 4. prikazano je mišljenje ispitanika o upravljanju i evidenciji zaliha u poduzeću iz kojeg je vidljivo kako poduzeća iz promatranog uzorka najviše pozornosti posvećuju evidenciji zaliha (ulazu i izlazu), dok ujedno smatraju kako zalihe čine izrazito bitnu stavku u poslovanju poduzeća i finansijskim izvještajima, bilanci, što je vidljivom prosječnom ocjenom oko 4 svih promatranih poduzeća iz uzorka. Nešto manja pozornost se posvećuje kontroli zaliha, dok se najmanja pozornost posvećuje praćenju obrtaja zaliha, dobivena je prosječna ocjena tri iz promatranog uzorka poduzeća. Daljnjim ispitivanje dobilo se saznanje o poznavanju i provedbi tehnika kontrole kurentnosti zaliha u poduzeću što je prikazano slikom 5. Dobiveni podaci su zadovoljavajući jer čak 81,89% poduzeća provodi i primjenjuje tehnike kontrole kurentnosti zaliha u poduzeću, dok 7,09% ispitanih poduzeća uopće ne poznaje tehnike kontrole kurentnosti zaliha.



Slika 5. Provedba tehnika kontrole kurentnosti zaliha

Picture 5. Implementation of inventory current control techniques

Upravljanje zalihama predstavlja jedinstven sustav svih organizacijskih jedinica u poduzeću koje su uključene u aktivnosti sa zalihama, njihovu nabavu, praćenje, utrošak i kurentnost, suvremenim softverskim metodama ili pomoću vlastitih proračunskih tablica, a sve u skladu s osnovnim ciljem postizanja što boljeg financijskog rezultata. S toga smo ovim istraživanjem nastojali saznati koje tehnike kontrole troškova zaliha poduzeća najčešće koriste, što je prikazano slikom 6.



Slika 6. Prikaz korištenja tehnika kontrole troškova – zaliha

Picture 6. Overview of the use of cost control techniques – inventory

Iz provedene analize vidljivo je kako poduzeća najviše koriste JIT metodu upravljanja zalihama, odnosno 43,31% što zahtijeva veliku koordinaciju menadžmenta zaliha s menadžmentom proizvodnje i nabave. Promatrajući ove dobivene rezultate možemo konstatirati kako je ovo dosta rizičan model jer se održava minimalan nivo zaliha ili nulte zalihe, što može biti izrazito rizično bez visoke razine koordinacija menadžmenta zaliha, sa proizvodnjom i nabavom. U dobivenim rezultatima nije pohvalna činjenica da 11,18% poduzeća uopće ne provode niti jednu metodu kontrole troškova zaliha. Ostala poduzeća iz promatranog uzorka provode one metode za koje smatraju da su najbolje za njihovu djelatnost kojom se poduzeće bavi.

Potvrda cilja i hipoteza istraživanja

Temeljem dobivenih rezultata istraživanja i njihove interpretacije ostvaren je cilj istraživanja, odnosno potvrdilo se kako poduzeća iz promatranog uzorka u dovoljnoj mjeri provode evidenciju zaliha, ali njihovu kontrolu i analizu manje, te se ne vrši analize utjecaja nekurentnih zaliha na poslovanje.

Zaključno se može reći kako su hipoteze postavljene u ovom istraživanju potvrđene. H1 je potvrđena, odnosno u dovoljnoj mjeri se provodi evidencija zaliha u hrvatskim poduzećima. Također druga hipoteza H2 je potvrđena odnosno menadžment hrvatskih poduzeća poznaje tehnike i provedbu kontrole kurentnosti zaliha, te H3 poduzeća u RH u dovoljno mjeri provode politiku upravljanja zalihama, iako poduzeća iz promatranog uzorka najčešće primjenjuju metodu za kontrolu troškova zaliha just – in – time što može biti vrlo rizično za upravljački menadžment poduzeća.

Primjena rezultata i preporuka za buduća istraživanja

Menadžment zaliha pored određivanja veličine zaliha, uključuje narudžbe i evidencije zaliha (sirovina, materijala, robe, rezervnih dijelova), te uspostavljanje striktnih nadležnosti za naručivanje i izdavanje zaliha za utrošak. To podrazumijeva uspostavljanje pouzdanih evidencija o zalihama kao i kontrolne metode za postizanje kurentnosti zaliha i efikasnost upravljanja zalihama. Domena zaliha nije u primarnoj nadležnosti financijskog menadžmenta, već proizvodnog, a dio nadležnosti pripada i marketing menadžmentu. Međutim, kako je u njegovoj nadležnosti financiranje ulaganja u zalihe, te briga za povećanje profitabilnosti u cilju povećanja vrijednosti poduzeća tako je i upravljanje zalihama područje interesa i odgovornosti financijskog menadžmenta. Iako financijski menadžment nije izravno zadužen za politiku upravljanja zalihama, ne smije se zanemariti činjenica o neophodnosti kontrole kurentnosti zaliha i provedbe metode analize troškova zaliha jer je neosporna činjenica kako su zalihe dio ukupnih troškova koji imaju izravan utjecaj na financijski rezultat poduzeća.

Zalihe čine jednu od osnovnih stavki kratkotrajne imovine poduzeća, te imaju znatan utjecaj na aktivu bilance poduzeća. Određena razina zaliha koja se smatra prihvatljivom ovisit će o djelatnosti poduzeća i industrijskog grani kojoj poduzeća pripada, kao i planirane buduće oscilacije na tržištu ponude i potražnje za određenom stavkom zaliha (sirovine, materijala, robe i sl.). Ovisno o pojavnom obliku zaliha, te u slučajevima njihovog vrednovanja na početku i/ili na kraju obračunskog razdoblja, apsorpcijskom i marginalnom pristupu vrednovanja zaliha, iskazani troškovi zaliha imaju različit utjecaj na financijski rezultat poslovanja jednog obračunskog razdoblja. Upravo iz navedenog neophodno je i donošenje odgovarajuće politike i metode financijsko-računovodstvenog evidentiranja zaliha kako se u financijskim izvještajima ne bi pojavljivala dvosmislenost na bilančnoj poziciji zaliha. Vrednovanje zaliha prema načelima apsorpcijskog pristupa troškovima gdje se u odnos stavljaju Proizvodni troškovi (uključujući i fiksne) sa količinom proizvedenih jedinica ili vrednovanje zaliha prema načelima marginalnog pristupa troškovima gdje se u odnos stavljaju Varijabilni troškovi sa količinom proizvedenih jedinica, dobiva se drugačiji financijski rezultat.

Zalihe vrednovane prema apstrakcijskom pristupu troškovima sadrže varijabilne i financijske troškove, što uvećava njihovu vrijednost, te se u poslovnim knjigama evidentiraju kao troškovi razdoblja. Međutim, zalihe vrednovane prema marginalnom pristupu sadrže samo varijabilne troškove, dok se svi fiksni troškovi terete kao troškovi obračunskog razdoblja. Takav način vrednovanja zaliha nije primjeren u financijskom računovodstvu dok je u menadžerskom računovodstvu neophodan. Veliki broj analiza menadžerskog računovodstva se temelje upravo na takvoj metodi obračuna zaliha, a imaju značajan utjecaj na financijski rezultat poduzeća. Stoga poduzeća nikako ne smiju zanemariti važnost upravljanja zalihama i načina njihovog vrednovanja zbog izravnog utjecaja na financijski rezultat poduzeća.

Modeli upravljanja zalihama postali su neizostavan alat za upravljanje zalihama, prvenstveno u svrhu postizanja kurentnosti i ekonomičnosti zaliha, smanjenja troškova poslovanja u svrhu ostvarivanja što boljeg financijskog rezultata poslovanja poduzeća. Provedenim istraživanjem dobiveni su zaključci o neupitnosti utjecaju zaliha na financijski rezultat poduzeća i neophodnosti praćenja i analize zaliha u svrhu postizanja ekonomičnosti poslovanja. S obzirom na provedeno istraživanje, u postupku anketiranja nije bilo moguće izostaviti subjektivnost u ponuđenim odgovorima te bi u svrhu budućih istraživanja bilo potrebno detaljnije istražiti utjecaj kontrole i upravljanja zalihama suvremenim modelima, ako što su MRP i DRP na financijski rezultat. Čak bi bilo zanimljivo proučiti učinkovitost primjene kombinacije modela MRP i DRP, te utjecaj takvog modela upravljanja zalihama na financijski rezultat poslovanja poduzeća.

Zaključak

Izrazito je važno pratiti zalihe te njihovo kretanje kako bi bili sigurni kako se s njima ne događa ni jedna vrsta manipulacija. Računovodstvo u Hrvatskoj priznaje zalihe kao buduće ekonomske koristi. Menadžment zaliha nadzire aktivnosti kroz koje prolaze zalihe, dok je ujedno taj proces izrazito složen. Iz provedenog istraživanja vidljivo je kako su poduzeća realno svjesna utjecaja zaliha na uspješnost poslovanja, ali ista nemaju usklađenu politiku vođenja zaliha, kao i provedbu metoda troškova zaliha. Zalihe predstavljaju kratkotrajnu materijalnu imovinu te samim time predstavlja opasnost – moguće je odraditi knjiženja i prikaz stanja na više načina – držati se istinitog i realnog računovodstva je jedini ispravni put. Ovim istraživanjem utvrđeno je da poduzeća u RH u dovoljno mjeri provode politiku upravljanja zalihama, iako poduzeća iz promatranog uzorka najčešće primjenjuju metodu za kontrolu troškova zaliha JIT (just-in-time) što može biti vrlo rizično za upravljački menadžment poduzeća. Tijekom rada na tematici o utjecaja zaliha na rezultat poslovanja može se zaključiti kako je veoma važno praćenje zaliha te njihovo kvalitetno skladištenje. Bilo kakvo pogrešno rukovanje zalihama može dovesti do jako velikog gubitka i negativnog financijskog rezultata poslovanja te je zbog toga bitno poznavati karakteristike zaliha kako to toga ne bi došlo.

Literatura

Belak, V., Brčić-Stipčević, V., Brkanić, V., Budžadžić, M., Franc, V., i sur. (2002). *Upravljanje zalihama i skladišno poslovanje*. Zagreb: RRiF plus.

Belak, V. (2011). *Poslovna forenzika i forenzičko računovodstvo: borba protiv prijevара*. Zagreb: Belak excellens.

Belak, V., Božina A., Brkanić, V. i sur. (2018). *Računovodstvo poduzetnika*. Zagreb: RRiF plus.

Crnković, L., Mesarić, J., Martinović, J. (2006). *Organizacija i primjena računovodstva*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.

- Crnković, L., Martinović, J., Mijoč, I. (2008). *Financijsko računovodstvo*. Osijek: Ekonomski fakultet.
- Ferišak, V. (2002). *Nabava: politika-strategija-organizacija-management*. Zagreb: Vlast. Naklada.
- Krpan, Lj., Maršanić, R., Jedvaj, V. (2014). Upravljanje zalihama materijalnih dobara i skladišno poslovanje u logističkoj industriji. *Tehnički glasnik* 8(3), 269-277.
- Lazibat, T. (2009). *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Znanstvena knjiga.
- Laudon, K. C., Laudon J. P. (2019). *Management information systems*. New York: Pearson.
- Meigs, R. F., Meigs W. B. (1993). *Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja*. Zagreb: Mate.
- Muller, M. (2019). *Essential of inventory management*. New York: Harper Collins Leadership.
- Murdoch, B., Dehning, B., Krause, K. (2013). Further Evidence On The Ability Of FIFO And LIFO Earnings To Predict Operating Cash Flows: An Industry Specific Analysis. *Journal of Applied Business Research*. 29(4), 1231-1241.
- Šamanović, J. (2009). *Prodaja Distribucija Logistika - teorija i praksa*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
- Vidučić, Lj. (2006). *Financijski menadžment. V. izdanje*. Zagreb: RRIF – plus.

Primljeno: 02. prosinca 2020. godine

Received: December 02, 2020

Prihvaćeno: 30. prosinca 2020. godine

Accepted: December 30, 2020