

FINANCIAL MANAGEMENT IN LOGISTIC COMPANIES

Pavle Trpeski

Ministry of Interior, Republic of N. Macedonia, pavletrpeski1@gmail.com

Vesna Korunovska

Customs administration, Republic of N. Macedonia, vesnakorunovska@yahoo.com

Eljesa Jonuzi

Institute of Accreditation, Republic of N. Macedonia

Xhezair Nuredini

Halkbank, Branch Tetovo, Tetovo, Republic of N. Macedonia

Abstract: The financial management process includes the projection of sales revenue and sales costs for the next year, the assets (current and fixed) that are necessary to reach the sales targets are planned and determined, and a decision is made on how to finance the required assets. At this stage, the income statement and balance sheet can be projected, as well as EPS (earning per share) and dividend per share, as well as key financial indicators. When the planned financial statements and indicators are prepared, the company's managers will want to know how realistic they are, how to achieve the planned results and what impact the changes in operating activities will have on the forecasts.

The overall activity of the enterprise can be presented as a set of investment, financial and operational activities, and precisely determined means and sources for their execution. Linking activities and making the right decisions to achieve the optimum is the main task of the financial manager. The ultimate goal of all activities is to increase the value of the company, i.e. increase the wealth of shareholders (the value of their shares), which is done by designing and achieving the desired relationship between return and risk.

The financial planning and budgeting enable allocation of the funds of the companies in accordance with the planning assumptions for functioning and work of the economic entities in the next period. They enable companies to see their own generated cash flows in the planning period as well as to determine the need for additional debt capital. Thus, financial planning and budgeting directly correspond to the success of business entities in the future planning period.

Financial management is a process of forecasting and projecting sales, revenue and assets, in order to achieve the planned production and implementation of marketing strategies, as well as determining the resources that are necessary to achieve the planned projections. Financial control can be defined as the stage at which financial plans are implemented, processes are controlled, feedback is provided, and necessary adjustments are made to ensure that plans are carried out.

The subject of the research will be the analysis of the operation of the specialized logistic company in the Republic of North Macedonia, Nelt ST, Skopje, regarding the application of financial management. Thereby, procedures for implementation of financial management in the business operations of companies will be offered, the basics and the best models for its application will be elaborated, with special reference to the improvement of the success and operation of logistics companies.

Keywords: management, financial management, logistic companies

ФИНАНСИСКО МЕНАЦИРАЊЕ ВО ЛОГИСТИЧКА КОМПАНИЈА

Павле Трпески

Министерство за внатрешни работи, Република С. Македонија, pavletrpeski1@gmail.com

Весна Коруновска

Царинска управа, Република С. Македонија, vesnakorunovska@yahoo.com

Елјеса Јонузи

Институт за акредитација, Република С. Македонија

Резиме: Процесот на финансиско менаџирање опфаќа проекција на приходите од продажбата и трошоците на продажбата за следната година, се планираат и детерминираат средствата (тековни и фиксни), кои се неопходни за да се достигнат таргетите на продажбата и се донесува одлука како да се финансираат потребните средства. Во оваа фаза можат да се проектираат билансот на успех и билансот на состојба, како и ЕПС (earning per share-добивката по акција) и дивиденда по акција, како и клучните финансии

показатели. Кога ќе се изработат планските финансиски извештаи и показатели, менаџерите на компанијата ќе сакаат да знаат колку истите се реалистички, како да се остварат планираните резултати и какво влијание ќе имаат промените во оперативните активности врз предвидувањата.

Целокупната активност на претпријатието може да се претстави како збир на инвестициони, финансиски и оперативни активности и точно детерминирани средства и извори за нивно извршување. Поврзувањето на активностите и донесување на правилни одлуки за постигнување на оптимум, претставува главна задача на финансикиот менаџер. Крајна цел на сите активности е зголемување на вредноста на компанијата, односно зголемување на богатството на акционерите (вредноста на нивните акции), што се прави преку проектирање и остварување на посакуван однос помеѓу приносот и ризикот.

Финансиското планирање и буџетирање овозможуваат алокација на фондовите на компаниите согласно планските претпоставки за функционирање и работа на стопанските субјекти во наредниот период. Тие овозможуваат компаниите да ги согледаат сопствено генерираните парични текови во планскиот период како и да ја утврдат потребата од дополнителен долговен капитал. Со тоа финансиското планирање и буџетирање директно кореспондираат со успешноста на деловните субјекти во идниот плански период.

Финансиското менаџирање претставува процес на предвидување и проектирање на продажбата, приходот и средствата, со цел остварување на планираното производство и реализација на маркетиншките стратегии, како и детерминирање на ресурсите кои се неопходни да се остварат планираните проекции.

Финансиска контрола може да се дефинира како фаза во која финансиските планови се имплементираат, се контролираат процесите, се обезбедуваат повратни информации и се вршат неопходни прилагодувања, кои се неопходни за да се обезбеди извршување на плановите.

Предмет на истражувањето ќе биде анализата на работењето на специјализираната логистичка компанија во Република Македонија, Нелт СТ Скопје, во однос на примената на финансиското менаџирање. Притоа ќе се понудат процедури за имплементирање на финансиското менаџирање во деловното работење на компаниите, ќе се елаборираат основите и најдобрите модели за негова примена, со посебен осврт на подобрувањето на успешноста и работењето на логистичките компании.

Клучни зборови: Менаџирање, финансии, логистички компании

1. ТЕОРЕТСКИ ДЕТЕРМИНАНТИ НА ФИНАНСИСКОТО ПЛАНИРАЊЕ

1.1 Предвидување на продажбата

Предвидувањето претставува важен дел на планскиот процес, а предвидувањето на продажбата е секако најважниот елемент на финансиското предвидување. Предвидувањето на продажбата генерално започнува со ревизија (оценка) на продажбата во последните 5-10 години. Предвидувањето на продажбата опфаќа предвидување на количини и на приходот на фирмата во пари. Истото генерално се базира на последните трендови на продажбата плус предвидување на економските перспективи за државата, регионот, индустријата и останатото окружување.

1.1.1 Планирани (Про Форма) финансиски извештаи – Метод процент на продажба

Било кое предвидување на финансиските потреби опфаќа: прво, детерминирање колку пари и треба на фирмата за одреден временски период; второ, колку пари фирмата ќе генерира во истиот временски период и трето, детерминирање на екстерни извори на финансирање (доколку е неопходно). Еден метод кој се користи за проценка на надворешните потреби е проектираниот или про форма биланс на состојба метод.

Чекор 1- Планиран Биланс на успех

Методот на проектиран биланс на состојба започнува со предвидување и планирање на продажбата. Потоа се прави биланс на успех за следната година, со цел да се добие почетна проценка за износот на акумулираната добивка, која компанијата ќе ја генерира во следната година. За таа цел потребно е да се детерминираат и претпоставките за показателот за оперативните трошоци (operating cost ratio), даночната стапка, трошокот за каматите и исплатените дивиденди. Сепак, како главна задача на анализата е да се утврди колку компанијата ќе заработи и колку ќе задржи за реинвестирање за време на планираната година.

Чекор 2. Планиран Биланс на состојба

Доколку претпоставиме дека вкупните средства на компанијата беа доволни за реализација на операциите во изминатата година, во идниот временски период поради зголемениот обем на активностите потребно е средствата да се зголемат, а истото се случува и со обврските и сопствениот капитал. Некои обврски растат спонтано, како резултат на нормални бизнис активности. Имено, како расте продажбата така се зголемува набавката на сировини и репро материјали, зголемените набавки водат до зголемени обврски, поголеми обврски за плати (заради зголеменото производство), како и за придонеси и сл. Таквите тековни обврски,

кои обезбедуваат т.н. спонтано генерирани фондови (spontaneously generated funds) ќе растат со ист процент како и продажбата.¹⁹

Краткорочните финансиски обврски (кредити), долгорочните обврзници или кредити или обичните акции не растат спонтано со продажбата. Тие се резултат на свесна финансиска одлука на менаџментот, која ќе биде донесена подоцна. Заради тоа во ова фаза се сметаат дека кај истите нема промени.

Чекор 3. Обезбедување на дополнителните фондови

Компанијата може да обезбеди дополнителни потребни извори на средства за поддршка на зголемениот интензитет на оперативните активности или со позајмување на средства или преку продажба на акции. Компанијата може да побара кредит од банка или да продава корпоративни обврзници, но и во двата случаи се зголемува долгот. Менаџментот треба да донесе одлука како да ги обезбеди дополнителните средства, при што ќе ја има во предвид задолженоста на компанијата (можноста да одговори на дополнителните долгови), условите на финансиските пазари и сл. Каква и да биде одлуката на менаџментот, претходно детерминираниот став во билансите на успех и билансот на состојба ќе претрпат измени. Ако компанијата земе нов кредит, тоа ќе влијае на оперативната добивка (ЕБИТ), на износот на каматите, а доколку се продаваат обични акции, тоа ќе влијае на дивидендата (во вкупен износ, кој е еднаков на производот на издадените акции со износот на дивиденда по акција). Секоја од овие промени се нарекува финансиски “фидбек” и ќе влијае на износот на акумулираната добивка, а од тој износ повторно ќе зависи износот на дополнителните потребни фондови.

Чекор 4. Финансиски фидбек

Како што споменавме во претходниот “чекор”, како важно прашање се појавува финансискиот фидбек. Дополнителните фондови (извори) обезбедени за да се платат новите потребни средства, имаат свое влијание врз билансот на успех, со тоа што ја намалуваат иницијално планираната акумулирана добивка, што во крајна линија значи дека се потребни повеќе средства отколку првобитно планираните.

1.1.2. Анализа на планирањето

Финансиското планирање претставено погоре претставува прелиминарно планирање, поради тоа што е комплетирана само првата фаза на вкупниот процес на менаџирање. Следно што треба да се направи е да се анализираат планските извештаи за да се утврди што тие значат во однос на определените таргети (цели) на фирмата. Доколку извештаите не одговараат на таргетите, тогаш одделните елементи на предвидувањето треба да се сменат.

Планот е да се прекинат одредени операции, да се модифицира кредитната политика и редуцира периодот на реализација (наплата на побарувањата од купувачите) и подобро да се менаџираат залихите. Планираните мерки ќе влијаат како на планскиот биланс на успех, така и на билансот на состојба, така што прелиминарните плански извештаи треба одново да се ревидираат. Кога таквиот процес ќе се комплетира, менаџментот ќе има финален план-предвидување. Планирањето е итеративен процес, како во однос на изработка на финансиските извештаи, така и во однос на развојот на финансиските планови, така што постојано треба да се следи и по потреба ревидира.

2. ФИНАНСИСКО МЕНАѢРАЊЕ ВО ЛОГИСТИЧКА КОМПАНИЈА

2.1. Опис на компанијата

Предмет на истражувањето е финансиското планирање во компанијата Нелт СТ која се занимава со логистички менаџмент.

Логистички менаџмент претставува управување со функциите на синџирот на снабдување (supply chain functions). Логистичкиот менаџмент обично опфаќа активности како што се транспорт, складирање, набавки, планирање на понуда и побарувачка, креирање на логистичка и дистрибутивна мрежа, менаџмент со залихите и менаџмент на логистички услуги за обезбедувачи на логистички услуги. До одреден степен, логистички функции се обезбедување на услуги за купувачи, набавка, планирање на производство, пакување и дистрибуција. Логистичкиот менаџмент е дел од сите нивоа на планирање и извршување - стратешки, оперативни и тактички. Тоа е интегративна функција, која ги координира сите логистички активности, како и интегрирање на логистичките активности со други функции, вклучувајќи маркетинг, продажба, производство, финансии и информатичката технологија.

Нелт СТ е компанија основана во 1992 година, која се етаблираше на македонскиот пазар како увозник и дистрибутер на најпознати светски брендови за широка потрошувачка, а својот бизнис го проширува и со комплетни логистички услуги за трети лица. Продавачите на Нелт во четирите земји каде што е компанијата активна во моментот, секојдневно покриваат околу 5.000 продажни објекти. Продажбата во Нелт СТ е

¹⁹ Weston, Besley & Brigham, *Essentials of Managerial Finance*, The Dryden Press, 1998, str 356

организирана по територијален и функционален принцип имајќи го во предвид типот и структурата на купувачите. На сите пазари на кои работат во потполност ги покриваат сите продажни канали и објекти и соработуваат со сите пазарно ориентирани национални и меѓународни трговски синџири, продажба на големо, мали и големи приватни продавници, киосци, бензиски пумпи, аптеки и други продажни објекти. Со цел да се утврди колку, на кој начин и што влијае врз финансиското планирање и менаџирање како квалитетно орудие за длабинска и ефикасна анализа на логистичките претпријатија, направено е истражување преку конкретна проекција на планските (про-форма) биланси на компанијата и финансико планирање.

2.2. Финансиско предвидување и планирање

Планските финансиски извештаи се важни заради повеќе причини, а тоа се планирањето на иднината и обезбедување на информации за инвеститорите.

Активноста на финансиско планирање на компанијата Нелт СТ започнува согласно Методот на проценка на продажбата со Билансот на успех. Потоа следува одредувањето на општите административни и трошоци на продажбата во приходите од продажбата, на ист начин како и за претходното. Врз основа на утврдените соодноси, со користење на проекцијата на продажбата се утврдуваат и следните две ставки на Билансот на успех, износот на Трошокот на продадени стоки и општите административни и трошоци на продажбата. Врз основа на добиените податоци се проектира Билансот на успех и Биланс на состојба и се изведува вертикална анализа.

Планираниот биланс на успех треба да ја покаже големината на очекуваната добивка што би ја остварила фирмата со своето работење во идниот период. Изготвувањето на овој план се одвива низ следните фази:

- Проектирање на продажбата;
- Определување на видот и обемот на производството, потребните директни материјали, трудот и општите трошоци на производството и пресметка на бруто профитот;
- Пресметка на останатите расходи на работењето (трошоците на продажбата и управата), расходите од каматата и даноците;
- Пресметка на нето добивката преку комплетирањето на билансот на успехот.

Планот за продажба претставува појдовен сегмент на планирањето, врз основа на кој се детерминира планот за производство и планот на трошоците. *Проектирањето на продажбата* опфаќа проектирање на видот и количествата на производите што ќе бидат продадени во идниот период, продажните цени и приходите што ќе произлезат од неа.

Во развиените пазарни стопанства, во најголем број претпријатијата, изготвувањето на сметководствените планови го вршат врз база на однапред изготвени принципи и со користење на економетриски модели за анализи и предвидување, со што неизвесноста се сведува на минимум. Клучни фактори кои се земаат предвид во рамките на анализите на пазарот и предвидување на потенцијалната продажба на претпријатието, се следниве:

- искуство од минатото во врска со обемот на продажбата;
- политика на цени на претпријатието што би се користела во иднината;
- студии за истражување на пазарот;
- општи економски услови;
- движењето на економските индикатори (бруто национален производ, вработувањето, цените на производите и платите);
- реклама и промоција на производот;
- конкуренција во гранката;
- поделба на пазарот.

Најголем број на информации неопходни за предвидување на реализацијата треба да се бараат во одделението за маркетинг каде што се концентрираат информации од различни извори. Потребно е маркетиншките студии во врска со планирањето на реализацијата да се протегаат на целокупната економија во земјата. Со овие студии треба да се утврди и да се квантифицира побарувачката за производите, кои претпријатието треба да ги реализира. При тоа, неопходно е да се изгради цела стратегија за реализација на производството по различни нивоа на цени, бидејќи цената претставува еднакво важен фактор во планирањето на реализацијата.

3. ЗАКЛУЧОК

Финансиското планирање нема значење само од микро-аспект, во однос на работењето на компаниите, туку, значајно влијае и на целокупниот развој на економијата на една земја. Би можеле да заклучиме дека виталноста на една национална економија зависи од ефикасноста на компаниите. Без ефикасни компании,

економијата, едноставно речено, не може да функционира, односно економијата не може да постигне посакувано ниво на вработеност и продуктивност, а отука и повисоко ниво на животен стандард. Доколку, вкупната финансиска позиција на компанијата е слаба, менаџментот на компанијата треба да преземе одредени мерки. Менаџментот може да планира да ја подобри финансиската позиција на компанијата. Тоа може да се направи преку прекин на одредени операции, преку модифицирање на кредитната политика и редуцирање на периодот на реализација (наплата на побарувањата од купувачите) и подобар менаџмент на залихите. Планираните мерки ќе влијаат како на планскиот биланс на успех, така и на билансот на состојба, така што прелиминарните плански извештаи треба одново да се ревидираат. Актуелноста на финансиското планирање и буџетирање станува се поголема и како резултат на процесот на глобализација и интеграција на светските финансиски пазари. Потребите за меѓународна соработка на компаниите и прибирање на капитал под најповолни услови, ја детерминира потребата од глобално функционирање на финансиското планирање.

БИБЛИОГРАФИЈА

- Арсов, С. (2008). *Финансиски менаџмент*, Економски факултет – Скопје
- Ивановски, З. (2007). *Финансиски менаџмент*, Европски универзитет, Скопје
- Ивановски, З. (2007). *Хартии од вредност и портфолио менаџмент*, Европски универзитет, Скопје
- Прирачник за подготовка за полагање за инвестициони советници, (2010). KXB, Скопје
- Aswath, D. (1999). *Applied Corporate Finance*, Wiley, New York
- Aswath, D. (n.d.). *Investment Valuation* 2nd Edition, University with Investment Set
- Ballou, R.H. (2013). *Business Logistics: Supply Chain Management*
- Berk, J., & De Marzo, P. (2009). *Corporate Finance*, Harlow, UK
- Berk, J., & De Marzo, P. (2008). *Corporate Finance*, Pearson
- Brealey, R.M., Myers S.C., & Allen, F. (2006). *Principles of Corporate Finance*, 8th edn, McGraw – Hill, New York
- Colwell, K. (2019). *Starting a Business QuickStart Guide: The Simplified Beginner's Guide to Launching a Successful Small Business, Turning Your Vision into Reality, and Achieving Your Entrepreneurial Dream*
- Frazelle, E.H. (2019). *Supply Chain Strategy, Second Edition: Unleash the Power of Business Integration to Maximize Financial, Service, and Operations Performance* 2nd Edition
- Glen, A. (2007). *Essentials of Corporate Financial Management*, Harlow, UK
- Glen, A. (2008). *Corporate Financial Management*, 4th edn, Harlow, UK
- Mishkin, F. (2006). *The Economics of Money, Banking and Financial Markets*, Pearson, UK
- O'Brien, J. (2018). *Supplier Relationship Management: Unlocking the Hidden Value in Your Supply*
- Petersson, N.P., Tenold, S., & White, N. J. (2019). *Shipping and Globalization in the Post-War Era: Contexts, Companies, Connections (Palgrave Studies in Maritime Economics)* 1st Edition
- Pike, R., & Neale, B. (2006). *Corporate Finance and Investments*, Harlow
- Shapiro, A. C., & Balbirer, S. D. (2004). *Modern Corporate Finance*, USA
- Stephan, R.A., & Westerfield, R.W. (1998). *Corporate finance*, USA
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (n.d.). *Osnove finansijskog menadzmenta*, Mate , Zagreb