

Gerhard Oesten • Axel Roeder

**MENADŽMENT  
ŠUMSKIH GAZDINSTAVA  
U SREDNJOJ EVROPI**

Tom I  
Osnovi, poslovna politika



---

# Predgovor

---

Udžbenik koji je pred nama je napisan pre svega za studente šumarstva iz Srednje Evrope. Naravno naša praktična pozadina je pre svega menadžment srednjeevropskih šumskih gazdinstava. Srednjeevropska perspektiva knjige se prepoznaje i u ilustrativnim primerima i u izboru materijala. Ovo izdanje na srpskom jeziku se pojavljuje u ubeđenju da izabrani teorijski pristup menadžmentu šumskih gazdinstava može pružiti korisna osnovna znanja iz menadžmenta i predstavljati pomoć pri rešavanju mnogobrojnih praktičnih problema i studentima i praktičarima sa Balkana.

Imali smo sreću da je gospođa Vesna Ivanović prihvatila da prevede udžbenik na srpski jezik. Ona govori srpski kao maternji jezik, studirala je poslovnu ekonomiju u Nemačkoj i veoma se identifikovala sa našim tekstom. Mi joj se za to zahvaljujemo.

Mali osvrt na koncept knjige:

Generacije studenata šumarstva su učile poslovnu ekonomiju šumarstva uz pomoć udžbenika «Poslovna ekonomija šumarstva» (1967 odnosno 1984) i «Planiranje u šumskom gazdinstvu» (1972) GERHARD SPEIDEL-a. Njegovo učenje koje se oslanjalo pre svega na GUTENBERG-a i HEINEN-a imalo je na nemačkom govornom području tako širok uticaj na istraživanje, nauku i praktičnu delatnost šumskih gazdinstava da se povremeno čak govorilo o monističkoj fazi u razvoju poslovne ekonomije šumarstva. I autori ovog udžbenika se smatraju SPEIDEL-ovim učenicima.

Zašto onda novi udžbenik? Za nas su merodavna bila tri razloga.

U poslednjih trideset godina znanje u nauci o opštoj poslovnoj ekonomiji kao i u nauci o šumarstvu enormno je prošireno. Na prvom mestu je bilo potrebno preraditi ono što je prevaziđeno, zameniti ono što je pogrešno i dopuniti ono što je novo.

Drugo obrazloženje proizilazi iz promenjenog položaja šumskih gazdinstava na tržištu i u društvu. U učenju SPEIDEL-a su u prvom planu stajala pitanja proizvodnje i operativnog menadžmenta. Kriza prihoda, kompleksna i dinamična tržišta koja se stalno menjaju i delatnost preduzeća u napetom polju društvenih zahteva predstavljaju izazove za rukovodstvo preduzeća koji daleko prevazilaze pitanja proizvodnje i operativnog menadžmenta. Zadaci rukovodstva u šumskim gazdinstvima su očigledno postali zahtevniji na svim nivoima, društveni uslovi u okruženju turbulentniji i nepregledniji a eksterni posmatrači ponašanja šumskih gazdinstava i njihovih rukovodećih organa kritičniji. Osim toga šumska gazdinstva i šumske uprave su dospeli u znatno veću zavisnost od svoje društvene okoline. Rasprave o sertifikiranju, o zaštiti prirode na širokim područjima, o kompetencijama za gazdovanje u zajedničkim šumskim gazdinstvima ili o sprovođenju propisa o očuvanju šuma u gusto naseljenim područjima naočigled promenljive odnosno promenjene

organizacije državne uprave upućuju na složena društvena polja bremenita konfliktima u kojima šumska gazdinstva moraju da se opravdaju i učvrste. Veliki značaj sveobuhvatne i promišljene koncepcije menadžmenta za proizvodnu sposobnost šumskog gazdinstva, za kvalitet interne saradnje u preduzeću i za ophođenje sa društvenim interesnim grupama odavno je prepoznat i u šumarskoj praksi. Oslanjajući se na takozvanu «Sent Galensku školu menadžmenta» pokušali smo da odgovorimo na zahteve ovakvog razvoja u praksi šumskih gazdinstava kroz promenjenu osnovnu koncepciju udžbenika orijentisanu ka menadžmentu.

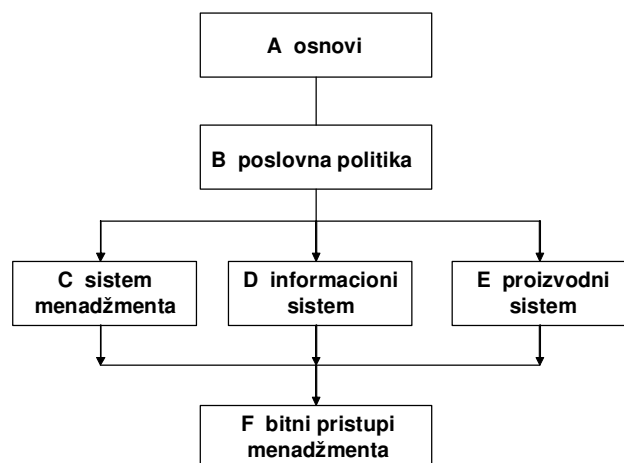
Najzad, nama je bilo važno da konceptualno uzmemo u obzir izmenjene oblike nastave na univerzitetima - manje predavanja ali zato više problemski orijentisanog učenja i izvođenja nastave. Udžbenici u savremenim formama nastave i učenja imaju izmenjene funkcije. Mi pokušavamo da to uzmemo u obzir kroz široku sadržinsku utemeljenost stvarnog predmeta nastave «menadžment šumskih gazdinstava» kao i kroz način prikazivanja sa dubokom raščlanjenošću, mnogim grafikovima, primerima, preporučenom literaturom za dalje samostalno studiranje i sl. Na ovaj način je nastao udžbenik koji ispoljava osobine enciklopedije. Zbog toga se činila neophodnom podela obimnog materijala na dva toma.

Udžbenik je pri tom koncipiran kao uvod. On je pisan pre svega za studente šumarstva i srodnih smerova koji bez stručnih predznanja iz opšte ekonomske nauke žele da se upoznaju sa problemima menadžmenta šumskih gazdinstava. Mi se naravno radujemo ako je ovaj uvod u stanju da podstakne i «praktičare». Osim prikaza osnova ekonomske nauke kroz praktično orijentisan socijalno ekonomski pristup nama je bilo važno da u opštem konceptu udžbenika stalno ističemo posebnosti gazdovanja prirodnim resursom šumom.

Za predstavljanje mnoštva materijala odlučili smo se za sistemsku raščlanjenost. Prema shvatanju šumskog gazdinstva kao proizvodnog, socijalnog, socijalno-tehničkog i ciljno usmerenog sistema ono je s jedne strane deo sveobuhvatnijih ekoloških, socijalnih, privrednih, političkih, pravnih i kulturnih sistema. S druge strane šumsko gazdinstvo se i samo može analitički podeliti na funkcionalne podsisteme kao što su vrednosni sistem, sistem menadžmenta, informacioni sistem i proizvodni sistem. Sadržaj knjige – vidi sledeći grafikon – prati ovaj sistemski pristup između ostalog i iz ubeđenja da se time čitaocu stalno nudi orijentacija. Ovaj pristup treba da omogući da se pojedinosti našeg prikaza «smeste» i svrstaju u opštu koncepciju praktično orijentisane nauke o menadžmentu.

Tom I koji je pred nama posvećen je najpre u prvom većem poglavlju (A) osnovama koje su nezaobilazne za razumevanje menadžmenta šumskih gazdinstava – ovo važi kako za osnovne uslove koji su specifični za šumarstvo tako i za pojmove opšte poslovne ekonomije. Drugo poglavlje (B) obrađuje oblast poslovne politike tj. mogućnosti i granice delovanja šumskih gazdinstava u društvenom okruženju i u raspravi sa društvenim interesnim grupama.

U Tomu II koji će se pojaviti 2004. godine biće obrađeni podsistemi preduzeća i to sistem menadžmenta (poglavljje C), informacioni sistem (poglavljje D) i proizvodni sistem (poglavljje E). Završno poglavljje (poglavljje F) obrazlaže sistemsku, praktično orijentisanu i primenjenu koncepciju menadžmenta koja karakteriše udžbenik i završava pogledom na noviji razvoj u opštoj nauci o menadžmentu kao i u nauci o šumarstvu koji je značajan za menadžment šumskih gazdinstava.



### Struktura sadržaja udžbenika

Iskreno se zahvaljujemo saradnicima, studentima kao i učesnicima seminara za dopunsko profesionalno obrazovanje koji su proteklih godina dali svoj doprinos razvoju koncepcije ovog udžbenika svojom kritikom, podsticajima i sopstvenim priložima. U ovom kontekstu posebno se zahvaljujemo gospodinu Dr. Andre Blumu, gospodinu Dr Roderihu fon Detenu, gospodinu Dr Marku Hanevinkelu, gospođi Dr Anke Helterman, gospodinu profesoru Dr Hajneru Šancu, gospođi Dr Sandri Šmit i gospođi Dr Antje Vurc. Gospođa Stefani fon Deten, gospodin Dr Roderih fon Deten, gospođa Suzane Hetih i gospođa Angelika Vajdner su nam savetima i konkretno pomogli pri sastavljanju poslednje verzije teksta. I njima se srdačno zahvaljujemo.

Frajburg i Tripštatt u decembru 2001.

Gerhard Oesten i Axel Roeder



# Sadržaj Tom I

<b>A Osnovi.....</b>	<b>11</b>
<b>1 Prikaz problema: Održivi menadžment šumskih gazdinstava.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Ekonomsko korišćenje šuma.....</b>	<b>13</b>
1.1.1 Društvena korist od šuma u prošlosti, sadašnjosti i budućnosti.....	13
1.1.2 Pojam privređivanja.....	16
1.1.3 Privredni sistem .....	25
1.1.4 Šumarstvo: učinci šuma i proizvodi šumskih gazdinstava.....	40
<b>1.2 Šta je «menadžment šumskih gazdinstava»? .....</b>	<b>45</b>
<b>2 Osnovi poslovne ekonomije .....</b>	<b>56</b>
<b>2.1 Pregled: sistemske karakteristike preduzeća .....</b>	<b>56</b>
<b>2.2 Ekonomska dimenzija – stvaranje vrednosti u preduzeću .....</b>	<b>58</b>
<b>2.3 Socijalna dimenzija.....</b>	<b>68</b>
<b>2.4 Ekološke posledice delovanja preduzeća .....</b>	<b>82</b>
<b>2.5 Ciljevi.....</b>	<b>88</b>
2.5.1 Definisane ciljeva u preduzeću.....	88
2.5.2 Opšte važeći ciljevi poslovanja: likvidnost – ekonomičnost - produktivnost.....	94
<b>2.6 Odlučivanje – najvažniji zadatak menadžmenta .....</b>	<b>99</b>
2.6.1 Osnovi teorije odlučivanja.....	99
2.6.2 Pregled: tehnike menadžmenta .....	104
<b>2.7 Poslovanje preduzeća u društvenom okruženju .....</b>	<b>107</b>
2.7.1 Pregled .....	107
2.7.2 Sadržinski aspekti – segmenti okruženja .....	108
2.7.3 Institucionalni aspekti – interesne grupe preduzeća .....	116
<b>2.8 Granice mogućnosti upravljanja šumskim gazdinstvom od strane menadžmenta .....</b>	<b>118</b>
2.8.1 Uvod .....	118
2.8.2 Neformalna organizacija.....	120
2.8.3 Mikropolitčki procesi u preduzeću .....	123
2.8.4 Organizaciona kultura .....	125



<b>3</b>	<b>Gazdovanje u šumama i sa šumama.....</b>	<b>131</b>
3.1	Opšte karakteristike šumarstva.....	131
3.2	Osobnosti proizvodnje drveta u preduzeću.....	135
3.3	Raznolikost šumskih gazdinstava .....	139
3.3.1	Metodi tipologije .....	139
3.3.2	Klasifikacija prema obliku svojine i veličini preduzeća .....	139
3.3.3	Pravni oblici preduzeća.....	142
3.3.4	Teorijski i realni tipovi prema stepenu primene principa održivosti .....	150
3.3.5	Klasifikacija preduzeća prema ekonomski relevantnim kriterijumima (u svrhu poređenja preduzeća).....	160
<b>4</b>	<b>Ekonomska vrednost šume .....</b>	<b>166</b>
4.1	Teorijski osnovi vrednosti i procene vrednosti .....	166
4.2	Klasična procena vrednosti šume – tržišna interpretacija šumskog gazdinstva koje proizvodi drvo .....	173
4.2.1	Osnovi.....	173
4.2.2	Procena vrednosti zemljišta .....	189
4.2.3	Procena vrednosti sastojina.....	192
4.2.4	Vrednost proizvodnog razreda.....	200
4.2.5	O izboru kamatne stope.....	202
4.2.6	Kritika klasične procene vrednosti šuma sa teorijske tačke gledišta .....	203
4.2.7	Praksa procene vrednosti šume .....	206
4.3	Procena vrednosti učinaka šume/proizvoda šumskih gazdinstava koji se ne razmenjuju na tržištu.....	213
<b>B</b>	<b>Poslovna politika .....</b>	<b>220</b>
<b>1</b>	<b>Pregled.....</b>	<b>222</b>
<b>2</b>	<b>Institucionalni okvir poslovne politike («<i>polity</i>»): statutarne odluke .....</b>	<b>229</b>
2.1	Pregled .....	229
2.2	Odluka o lokaciji.....	230
2.3	Izbor pravnog oblika .....	232
2.3.1	Problem odlučivanja .....	232
2.3.2	Kriterijumi za izbor pravnog oblika .....	233
2.3.3	Ekskurs o privatizaciji javnih preduzeća.....	234
2.4	Formalno osnovno uređenje preduzeća .....	237
2.4.1	Pojam i sadržaj statuta preduzeća.....	237
2.4.2	Pravni okviri statuta preduzeća.....	238
2.4.3	Participacija u odlučivanju.....	239
2.5	Povezivanja preduzeća .....	241
<b>3</b>	<b>Sadržaji poslovne politike („<i>policy</i>“) .....</b>	<b>246</b>

3.1	Pregled .....	246
3.2	Vizija preduzeća .....	248
3.3	Načela ponašanja .....	252
3.3.1	Pregled .....	252
3.3.2	Socijalno-ekonomska racionalnost.....	252
3.3.3	Orijentisanost ka opštem blagostanju.....	254
3.3.4	Sopstvena ekonomičnost.....	257
3.3.5	Održivost u šumarstvu.....	258
3.3.6	Norme ekološki održivog poslovanja.....	262
3.3.7	Smernice vođstva.....	263
3.4	Ideja vodilja – pisana formulacija principa poslovne politike.....	266
4	Proceduralni aspekti („ <i>politics</i> “): normativni menadžment .....	271
4.1	Uvod .....	271
4.2	Rad sa javnošću .....	272
4.3	Komunikacija, jezik i razumevanje: osnovi jada sa javnošću.....	274
4.4	Stvaranje potencijala poverenja i razumevanja .....	276
5	Sprovođenje poslovne politike: strateški menadžment .....	284
5.1	Pregled .....	284
5.2	Strateška analiza .....	288
5.2.1	Analiza okruženja .....	288
5.2.2	Analiza preduzeća.....	289
5.2.3	Definisanje ključnih strateških faktora .....	292
5.3	Formulisanje strategije.....	300
5.4	Implementacija strategije.....	303
5.5	Strateška kontrola .....	304
	Registar grafikona .....	308
	Registar tabela .....	311
	Literatura Tom I .....	314
	Registar pojmova Tom I .....	341

## **Pregled sadržaja Tom II:**

### **Sistem menadžmenta, informacijski i proizvodni sistem**

#### **C Sistem menadžmenta**

1. Pregled
2. Planiranje i kontrola
3. Organizacija
4. Rukovođenje humanim resursima
5. Controlling

#### **D Informacijski sistem**

1. Pregled
2. Osnovi menadžmenta informacija
3. Eksterno računovodstvo
4. Kalkulacija troškova i rezultata
5. Društveno računovodstvo

#### **E Proizvodni sistem**

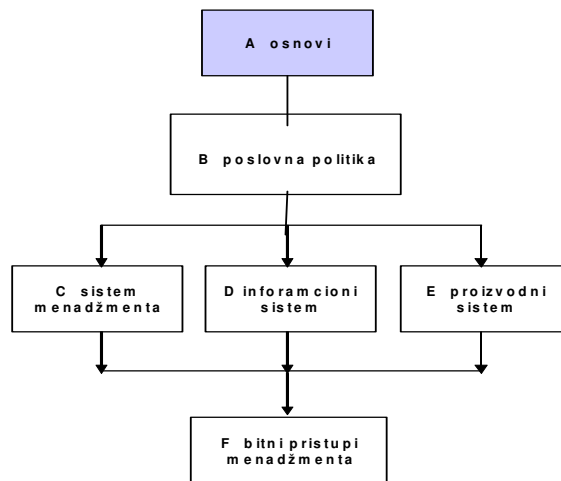
1. Pregled
2. Marketing
3. Proizvodnja
4. Nabavka i logistika
5. Investicije
6. Finansiranje

#### **F Menadžerski orijentisana poslovna ekonomija u šumarstvu – rezime i perspektive**



---

# A Osnovi



### Pregled sadržaja Poglavlje A

- 1 Prikaz problema: Održivi menadžment šumskih gazdinstava
  - 1.1 Ekonomsko korišćenje šuma
  - 1.2 Šta je "menadžment šumskih gazdinstava"?
- 2 Osnovi poslovne ekonomije
  - 2.1 Pregled: sistemski obeležja preduzeća
  - 2.2 Ekonomska dimenzija - stvaranje vrednosti u preduzeću
  - 2.3 Socijalna dimenzija
  - 2.4 Ekološke posledice poslovanja preduzeća
  - 2.5 Ciljevi
  - 2.6 Odlučivanje - najvažniji zadatak menadžmenta
  - 2.7 Poslovanje preduzeća u društvenom okruženju
  - 2.8 Granice mogućnosti upravljanja šumskim gazdinstvom od strane menadžmenta
- 3 Privređivanje u šumama i gazdovanje šumama
  - 3.1 Opšte karakteristike šumarstva
  - 3.2 Raznolikost šumskih gazdinstava
- 4 Ekonomska vrednost šume
  - 4.1 Teorijski osnovi vrednosti i vrednovanja
  - 4.2 Klasična procena vrednosti - tržišna interpretacija šumskih gazdinstava koja proizvode drvo
  - 4.3 Procena vrednosti učinka šume/proizvoda šumskih gazdinstava koji se ne razmenjuju na tržištu

# 1 Prikaz problema: Održivi menadžment šumskih gazdinstava

## 1.1 Ekonomsko korišćenje šuma

### 1.1.1 Društvena korist od šuma u prošlosti, sadašnjosti i budućnosti

#### *Šume u Srednjoj Evropi – ogledalo viševjekovne kulturne i ekonomske istorije*

Gotovo jedna trećina površine Nemačke ili 10,7 miliona hektara se nalazi pod šumama. Veličina i raspored šuma u prostoru, njihova struktura i funkcije su pri tom rezultat čovekovog uticaja tokom duge ekonomske i društvene istorije. U kojoj meri se šume od početka naše ere moraju shvatiti kao sastavni delovi naše «kulture» koji odlikavaju stalne promene ljudskih zahteva pokazuje pogled u istoriju korišćenja šuma. Lako je prepoznatljivo kako je ona usko povezana sa istorijom naselja i ekonomskom istorijom:

Za vreme više hiljada godina duge istorije ljudskih naselja tokom koje su šumska područja pretvorena u oranice i livade, naseljena područja ponovo napuštena i obrasla šumom, kao i stolicima dugog delimično intenzivnog korišćenja šuma nastali su šumski predeli u kojima se delimično veoma jasno, delimično samo veoma indirektno prepoznaju prvobitne osobine prirodnog prostora. U Nemačkoj više ne postoje «prašume» u pravom smislu reči.

Blagostanje stanovništva u predindustrijskom periodu je mnogo više nego danas počivalo na poljoprivrednom korišćenju šuma i na korišćenju sirovine drveta. Drvo je bilo s jedne strane najvažnija sirovina, pošto se svestrano koristilo kao sirovina u proizvodnji i građevinski materijal (sirovina za nameštaj, alatke i aparate, prevozna sredstva, kuće i mostove itd.), s druge strane najvažniji izvor svetlosti i energije (ogrevni materijal, zanatstvo, rudarstvo, topionice stakla i gvožđa itd.). Kvantitativno posmatrano intenzivno korišćenje šuma je na mnogim mestima dovelo do očigledne promene površine i zaliha drveta: radi zadovoljavanja raznolikih potreba za drvetom u mnogim regionima je korišćenje tokom relativno dugog vremenskog perioda prevazilazilo prirast drveta, tako da su zalihe drveta znatno opale i šume zapravo uništene. Delimično su tokom istorije pokrčeni celi predeli.

Kvalitativno posmatrano očigledne strukturne promene je izazvalo pre svega poljoprivredno korišćenje šuma: prvenstveno šumska područja u blizini naselja su stolicima služila za delimično veoma intenzivnu ispašu, tov svinja i sakupljanje prostirke, pčelarstvo, dobijanje katrana, smole i tanina. Kao posledica toga na velikim površinama se sreću fenomeni

kao što su proplanci, osiromešene vrste, proređivanje odnosno uopšteno rečeno gubitak hranljivih materija. Ovi efekti se sreću u našim šumama do današnjih dana.

### *Nastanak „uređenog šumarstva“*

Danas je u okviru modernog prikaza istorije šumarstva nesporno da su pravila sa početka takozvanog «uređenog šumarstva» služila pre svega ekonomskom i političkom osiguranju teritorijalne prevlasti. Uporedo sa tim mnogobrojne promene površine i strukture koje su regionalno stalno izazivale krize u snabdevanju stvorile su potrebu za regulisanjem korišćenja šuma. Međutim tek tokom 18. veka se konačno i sveobuhvatno nametnulo saznanje da je trajno snabdevanje privrede drvetom suštinski problem i da se ono može obezbediti samo planskim šumarstvom na naučnoj osnovi. Paralelno sa opadanjem poljoprivrednog korišćenja šuma i rastućim značajem uglja kao centralnog izvora energije planska proizvodnja drveta je dobila na značaju. Ideja održivog prinosa drveta i kasnije ideje rentabilnosti su postale ideje vodilje šumarstva i nauke šumarstvu koje su počele da se razvijaju.

### *Društveni zahtevi korišćenja šuma*

Izuzetan značaj šuma za ljudsko društvo doveo je veoma rano u istoriji do zakonske regulacije kako bi se osiguralo njihovo očuvanje i korišćenje. Mnogo ranije i sveobuhvatnije nego kod drugih načina korišćenja tla zakonski su ograničena prava raspolaganja šumom: već krajem 13. veka oblasnim šumarskim pravilima («poveljama») su izvršeni prvi pokušaji regulisanja održivog korišćenja šuma. Prvi šumarski zakoni su na primer propisali da se šuma ne sme krčiti bez državne dozvole, da goleti nastale eksploatacijom šuma ili kao posledica prirodnih pojava moraju ponovo biti pošumljene ili da se šume sa posebnom zaštitnom funkcijom protiv odrona kamena kao takozvane branjevine stavljaju pod posebnu zaštitu zakona.

Naročito osnovni ekonomski, tehnički, socijalni, politički i kulturni uslovi u toku poslednjih 150 do 200 godina (to odgovara današnjoj starosti starijih sastojina) koji su se brzo i suštinski menjali u najvećoj meri su obeležili sastav i strukturu današnjih šuma. Time su one s jedne strane svedočanstva istorijskih procesa a s druge strane razvojne opcije za današnje i buduće društvo. Mnogobrojna i delimično suprotna očekivanja ili zahtevi pojedinačnih članova ili društvenih grupa definišu značaj šuma i vrednovanje koristi od njih u današnje vreme (Tabela 1).



<b>VODA</b>	<p>Kvalitet vode</p> <p>Količina vode</p> <p>Zaštita od poplava</p>
<b>ZEMLJIŠTE</b>	<p>Kvalitet i plodnost tla</p> <p>Erozija</p> <p>Klizišta</p> <p>Zaštita od odrona</p>
<b>KLIMA/VAZDUH</b>	<p>Lokalna i regionalna klima</p> <p>Globalna klima</p> <p>Zaštita od buke</p> <p>Zaštita od prašine</p> <p>Apsorpcija štetnih materija (imisija)</p> <p>Kruženje azota</p> <p>Apsorpcija CO<sub>2</sub></p>
<b>KULTURA/DRUŠTVO</b>	<p>Spomenici prirode</p> <p>Istorijske forme korišćenja šuma</p> <p>Direktan odmor: fizički/psihički</p> <p>Indirektan odmor: pristupačnost (putevi, kolibe itd.)</p> <p>Lov</p> <p>Estetika, pejzaž</p>
<b>ZAŠTITA PRIRODE</b>	<p>Zaštita vrsta</p> <p>Zaštita biotopa</p> <p>Zaštita procesa</p> <p>Zaštita regulacionih funkcija ekoloških sistema</p>
<b>EKONOMIJA/DRUŠTVO</b>	<p>Drvo</p> <p>Drugi šumski proizvodi (plodovi, pečurke, divljač itd.)</p> <p>Prihodi od rada</p> <p>Prihodi od posedovanja šuma</p> <p>Socijalna struktura (npr. radna mesta)</p> <p>Prostorna struktura (npr. struktura naselja/seoski prostor)</p> <p>Sigurnost snabdevanja (ekonomski aspekti)</p>

**Tabela 1: Najvažniji zahtevi korišćenja šuma**

Dok su u prošlosti u središtu diskursa gazdovanja šumama stajali uglavnom konflikti raspodele između poljoprivrede i šumarstva, u današnje vreme mnoge interesne grupe sa različitim očekivanjima učestvuju u raspravama o pitanjima korišćenja šuma. Danas su šume i gazdovanje šumama postali sveobuhvatna tema u društvenim diskusijama o «pravilnom» odnosu čoveka prema prirodi i čovekovoj okolini. Dok je za gradsko stanovništvo šuma pre svega slobodan prostor za odmor i opuštanje, za stanovnike seoskih područja je ona turistički resurs. Za jedne su u prvom planu mnogobrojne regulacione, prostorne i kulturne funkcije ekoloških sistema koje treba zaštititi, dok su za druge važniji ekonomski interes, radna mesta i mogućnost zarade.

#### *Definicija šumarstva*

Šumarstvo postoji od kad čovek pokušava da šumu iskoristi za zadovoljenje svojih potreba. Šumarstvom se mogu nazvati sve čovekove aktivnosti čiji je cilj da omoguće korišćenje šumskih ekoloških sistema i ljudima stave na raspolaganje željena dobra u skladu sa njihovim potrebama. Pri tom se šumski ekološki sistemi moraju dovesti u stanje ili držati u stanju u kojem mogu da zadovolje čovekove potrebe za dobrima. Šumarstvo se pri tom odnosi na sve ekonomske, ekološke, socijalne i društvene kategorije korišćenja koje sadrži Tabela 1 a koje stoje visoko na lestvici društvenih vrednosti. Putem šumarstva čovek dakle svesno interveniše u prirodi i utiče na razvoj šumskih ekoloških sistema kako bi ljudima stavio na raspolaganje određena dobra.

### **1.1.2 Pojam privređivanja**

Da bi se razumeo višestruki uzajamni odnos šumarstva (= korišćenja šuma) sa drugim delovima privrednog sistema odnosno drugim podsistemima društva ne može se zaobići intenzivna rasprava o institucionalnim osnovama društva u kojem vlada podela rada.

#### *Definicija „privređivanja“*

Pod privređivanjem će se ubuduće podrazumevati plansko raspolaganje oskudnim resursima koji direktno ili indirektno služe za zadovoljenje čovekovih potreba.

Čovekove potrebe su polazište svakog privređivanja. Pojam «potreba» označava pri tom objektivno postojeću ili subjektivno doživljenu oskudicu koja se ispoljava kroz potražnju za određenim dobrima (npr. korišćenje šuma). Pri tom možemo razlikovati

- individualne potrebe (koje potiču od pojedinaca) od kolektivnih potreba (koje nastaju tokom zajedničkog života ljudi, npr. zakonske norme) kao i
- egzistencijalne potrebe (kao što su hrana, odeća, stan) od kulturnih i civilizacijskih potreba (čije zadovoljenje nije neposredno životno neophodno).

Jedan predmet, jedna delatnost ili jedno pravo poprimaju karakter dobra onda kada čovek pokaže nameru da njime zadovolji svoje potrebe. Ovakva dobra za zadovoljenje potreba mogu se sociološki podeliti prema najrazličitijim tačkama gledišta (Tabela 2).

Kod većine dobara i resursa postoji raskorak između željene i raspoložive količine: priroda stavlja na raspolaganje sredstva koja su potrebna za zadovoljenje čovekovih potreba najčešće u neodgovarajućem obliku, u nedovoljnoj količini, na neodgovarajućem mestu i u neodgovarajućem trenutku. Činjenica postojanja oskudnosti dobara u pogledu kvaliteta, količine, prostora i vremena predstavlja suštinu privređivanja. Bez oskudnosti dobara (tj. ako bi postojala «slobodno raspoloživa» dobra) čovek ne bi imao neispunjene želje i time potrebu

(motiv) da planski postupaju sa datim dobrima i resursima kao bi izbegao njihovo rasipanje i iscrpljivanje kapitala i supstance. Oskudnost dobara i resursa znači nasuprot tome postojanje konkurencije oko sredstava za zadovoljenje potreba – konkurencije koja zahteva društveno regulisanje i koordinaciju.

#### *Odlučivanje u uslovima oskudnosti dobara – osnovni ekonomski problemi alokacije i distribucije*

Predmet interesovanja u ekonomiji je plansko raspolaganje oskudnim dobrima i resursima i smanjenje oskudnosti putem privredne delatnosti. U okviru ekonomije se pri tom mora doneti odluka o alokaciji i distribuciji oskudnih dobara i resursa.

Alokacija predstavlja korišćenje oskudnih proizvodnih dobara ili resursa za određene ciljeve, za alternativne načine primene.

Osnovno pitanje ovde glasi: Šta, u kojim količinama i sa kojima kvalitetom treba da bude proizvedeno imajući u vidu oskudnost dobara? Dobra i resursi se pri tom često mogu koristiti za zadovoljenje alternativnih potreba (primer korišćenja zemljišta: poljoprivredna proizvodnja ili šumarska proizvodnja ili zaštita prirode). To znači da korišćenje oskudnih resursa za postizanje jednog cilja najčešće podrazumeva odricanje od drugih načina primene.

Distribucija nasuprot tome predstavlja raspodelu ograničenih dobara između ljudi.

Osnovna pitanja ovde glase: Za koga se proizvode dobra? Ko treba da uživa u proizvedenim dobrima i resursima koji se ne koriste za proizvodne ciljeve? Kako treba raspodeliti dobra i resurse? (Primer: slobodno pravo uživanja u šumama za sve ili prodaja šumskog odmora platežnim mušterijama, kao što su jahači, biciklisti ili skijaši, od strane turističkih preduzeća).

Kriterijumi klasifikacije	Vrste dobara
<b>Raspoloživost</b>	slobodno raspoloživa odnosno oskudna dobra «Slobodno raspoloživa» dobra stoje na raspolaganju u neograničenim količinama i prema tome ne zahtevaju nikakve ekonomske odluke o alokaciji ili distribuciji. Prirodna dobra kao što su vazduh ili voda u prošlosti su ekonomski posmatrana kao «slobodno raspoloživa» dobra i shodno tome nisu imala nikakvu tržišnu vrednost.
<b>Poreklo</b>	(prirodni) resursi odnosno proizvedena dobra Resursi su dobra koja se neposredno uzimaju iz «prirode», kao npr. mineralne, fosilske ili organske sirovine ili takođe biodiverzitet. Proizvedena dobra stvara čovek uz pomoć resursa, kao npr. hleb, daska, auto itd.
<b>Svrha upotrebe</b>	potrošačka odnosno proizvodna dobra Potrošačka dobra služe direktno zadovoljavanju neke ljudske potrebe (npr. ogrevno drvo, divljač, odmor u šumi) dok proizvodna dobra (npr. alat, mašine, sirovine) kao inputi proizvodnih procesa samo indirektno služe zadovoljenju čovekovih potreba.
<b>Trajnost korišćenja</b>	Potrošna odnosno trajna dobra Potrošna dobra se mogu koristiti samo jednom u potrošne ili proizvodne svrhe, tj. ona ekonomski gledano upotrebom prestaju da postoje (npr. energija, materijal). Trajna dobra se koriste dugoročnije i višekratno (npr. delovi odeće, mašine).
<b>Telesnost</b>	materijalna odnosno nematerijalna dobra Nematerijalna dobra nasuprot onim prvim ne poseduju materijalnu (vidljivu, opipljivu) supstancu – npr. imidž firme, licence, zaštita prirodnih procesa u šumama. Nematerijalna dobra se najčešće javljaju u dva oblika: kao usluge (npr. savetovanje u privatnim šumama) i kao prava (npr. pravo korišćenja puteva).
<b>Obuhvatnost</b>	realna odnosno nominalna dobra Nominalna dobra su novac odnosno pravo na novac i uvek su nematerijalne prirode. Sva ostala materijalna i nematerijalna dobra se označavaju kao realna dobra.
<b>Mogućnost supstitucije</b>	supstitutivna odnosno komplementarna dobra Supstitutivna dobra su pogodna za zadovoljenje iste čovekove potrebe na alternativan način (npr. drveni ili plastični prozor). Komplementarna dobra se dopunjavaju kao delovi jedne «celine» (npr. leva i desna cipela, elementi jednog ekološkog sistema koji samo kroz zajedničko delovanje osiguravaju funkcije tog ekološkog sistema).
<b>Isključivost i rivalitet u potrošnji</b>	privatna odnosno javna dobra (sinonim: individualna odnosno kolektivna dobra) Karakteristika privatnog dobra je da se ono može koristiti isključenjem drugih privrednih subjekata iz potrošnje (isključenje drugih je moguće, rivalitet u potrošnji postoji po definiciji). U slučaju javnih dobara nasuprot tome postoji mogućnost zajedničkog korišćenja od strane više privrednih subjekata (npr. odmor u šumi na osnovu prava svake individue da slobodno uđe u šumu ili pravo na ispuštanje materija u šumske ekološke sisteme). Posledica nemogućnosti isključivanja drugih iz korišćenja javnih dobara kao i nepostojanje rivaliteta u korišćenju je nemogućnost obrazovanja tržišnih cena za javna dobra.

**Tabela 2: Klasifikacija dobara** (prema SCHIERENBECK-u 1995: 2 - prošireno)

Šumarstvo je u srednjoj Evropi sastavni deo industrijalizovanih tržišno orijentisanih privreda koje predstavljaju veoma kompleksne dinamične sisteme u kojima vlada podela rada. Privredne aktivnosti više hiljada preduzeća i miliona konzumenata i zaposlenih su pri tom višestruko

međusobno zavisni: kod odlučivanja o alokaciji i distribuciji dobara oni međusobno utiču jedni na druge kroz komplikovane međuzavisne procese.

Kao najvažniji osnovni uslovi i principi privrednog života u savremenim privredama mogu se nabrojati:

- podela rada i robna privreda
- privredno uređenje kao obavezan okvir poslovanja privrednih subjekata
- koordinacija razmene dobara putem tržišta
- koordinacija razmene dobara državnom intervencijom u tržišne mehanizme kao i
- slobodna kooperacija autonomnih učesnika.

#### *Podela rada i robna privreda*

Povećanje efikasnosti jedne privrede je usko povezano sa širenjem podele rada. Stalno rastućom diferencijacijom specifičnih sposobnosti, zanimanja, preduzeća i privrednih grana raste produktivnost (= izdašnost dobara) čime se povećava ukupna količina dobara koja stoje na raspolaganju u nekoj privredi.

Mogu se izdvojiti najmanje četiri nivoa podele rada:

- međunarodna podela rada u kojoj se pojedine nacionalne privrede specijalizuju za proizvodnju onih dobara za koje postoje izuzetno povoljni proizvodni uslovi u poređenju sa drugim nacionalnim privredama
- regionalna podela rada u kojoj se specijalizacija odvija na regionalnom nivou
- podela rada među preduzećima kojom nastaju specijalizovane firme
- podela rada u okviru preduzeća kojom nastaju različiti delovi preduzeća.

Podela rada neminovno uslovljava postojanje robne privrede. Rastuća podela rada je neprekidno povezana sa sve većim zahtevima za funkcionalnim koordinacionim mehanizmima za usklađivanje ponude i potražnje (Tabela 3).

#### *Tokovi dobara i novca u preduzećima i celokupnoj privredi*

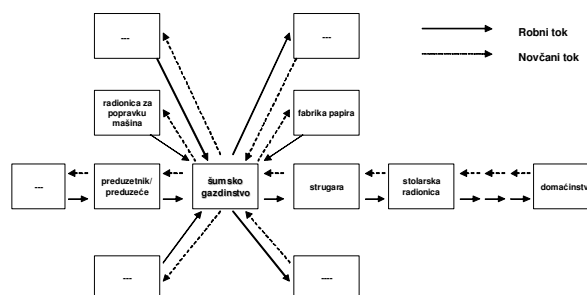
Svaki privredni subjekat je u privredi u kojoj vlada podela rada povezan sa drugim preduzećima, domaćinstvima i državnim organima putem razmene. Tokovi dobara i novca su posledice ove razmene (Grafikon 1).

B daje	realno dobro	novac (nominalno dobro)	nikakvu protivuslugu
A daje			
realno dobro	trampa	kupovina / prodaja	realan transfer
novac (nominalno dobro)	kupovina / prodaja	kupovina / prodaja novca ili potraživanja	transfer potraživanja ili plaćanje transfera
nikakvu protivuslugu	realan transfer	transfer potraživanja ili plaćanje transfera	--

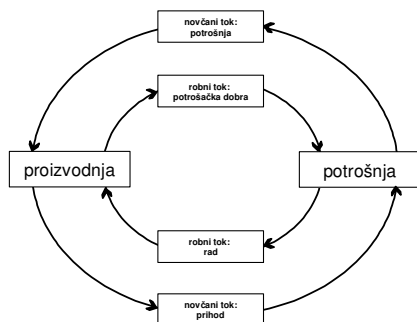
**Tabela 3: Tipologija privrednih transakcija**

Po pravilu jedno preduzeće kupuje u okviru nabavke dobra i usluge (rad, sirovine itd.) od drugih privrednih jedinica. Ovi faktori predstavljaju proizvodne inpute. Preduzeće po pravilu na kraju prodaje rezultate svoje proizvodnje drugim privrednim subjektima. Nasuprot toka dobara u preduzeću stoji nakon toga tok novca.

Ukupan tok dobara i novca u privredi može se pojednostavljeno predstaviti na sledeći način: u okviru kompleksnih privrednih procesa sa rastućom podelom rada postoji tendencija rasta broja učesnika od primarne proizvodnje (proizvodnja drveta u šumskim gazdinstvima) preko različitih stupnjeva prerade (npr. strugara, stolarska radionica, fabrika nameštaja, veletrgovina, prodavnica nameštaja) do gotovog proizvoda (npr. drvena stolica) (Grafikon 1). Već u jednom jako pojednostavljenom privrednom modelu sa 2 sektora (Grafikon 2) koji razlikuje samo proizvodna preduzeća i domaćinstva može se jasno shvatiti privredni tok koji se sastoji od uzajamnih tokova novca i dobara.



**Grafikon 1: Šumsko gazdinstvo kao integralni deo privrede**

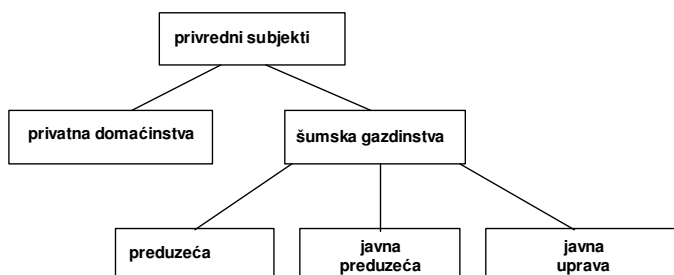


**Grafikon 2: Model ekonomskih tokova u privredi sa dva sektora**

*Domaćinstva i preduzeća : privredni subjekti u privredi*

Opšti okviri koje postavlja privredno uređenje ograničavaju prostor za delovanje koji pojedinačnim privrednim subjektima preostaje za njihove ekonomske proizvodne i potrošačke odluke. Ove odluke pojedinačnih privrednih subjekata u šumarstvu predstavljaju osnovni pravac svih stručnih pitanja koja ovaj udžbenik treba da obradi.

Privredne subjekte koji deluju u sektoru šumarstva karakteriše velika raznolikost (o tome vidi detaljnije u poglavlju A 3.3). Uobičajeno se mogu razlikovati domaćinstva i preduzeća (Grafikon 3).



**Grafikon 3: Tipologija privrednih subjekata**

Zajedničko za preduzeća i domaćinstva je da se sa tačke gledišta pojedinačnog privrednog subjekta radi o organizacijama

- kojima se upravlja jedinstveno,
- koje gazduju oskudnim dobrima,
- koje (mogu da) donose autonomne ekonomske odluke,
- koje učestvuju u procesu privređivanja u kojem vlada podela rad kao partneri ili konkurenti.

Domaćinstva predstavljaju samostalnu kategoriju utoliko što ona služe prvenstveno postizanju potrošačkih ciljeva članova domaćinstva. Ukoliko ona proizvode robu ili stavljaju na raspolaganje usluge, čine to po pravilu samo radi zadovoljavanja sopstvenih potreba.

Domaćinstva čiji je cilj proizvodnja dobara za zadovoljenje (u normalnom slučaju isključivo) sopstvenih potreba (za drvetom) sreću se izuzetno retko i samo u slučaju malih privatnih šuma koje su često povezane sa nekim poljoprivrednim delom gazdinstva. Sa tačke gledišta naučne sistematizacije za njihovo posmatranje bi se pored «poslovne ekonomije šumskih preduzeća» morala razviti i «poslovna ekonomija šumarskih domaćinstava» koja međutim u okviru ovog uvodnog udžbenika ne može biti predstavljena u dovoljno meri.

Za šumska gazdinstva je nasuprot domaćinstvima karakteristično da ona stavljaju na raspolaganje robu i usluge za potrebe drugih privrednih subjekata (preduzeća i domaćinstva). Ovakva gazdinstva postoje kako u tržišnim privrednim sistemima tako i u planskim privredama. Prema GUTENBERG-u preduzeća (koja zadovoljavaju tuđe potrebe) moraju da ispune određene uslove koji ne zavise od konkretnog privrednog sistema (Grafikon 4):

- Proizvodni procesi se odvijaju kombinacijom proizvodnih faktora (rad, sredstva za proizvodnju, sirovine) radi dobijanja proizvoda i usluga
- Odluke u preduzeću slede princip ekonomičnosti (o principu ekonomičnosti vidi Poglavlje A 2.5.2).
- Odluke u preduzeću podležu principu finansijske ravnoteže (likvidnost; o principu likvidnosti vidi Poglavlje A 2.5.2)

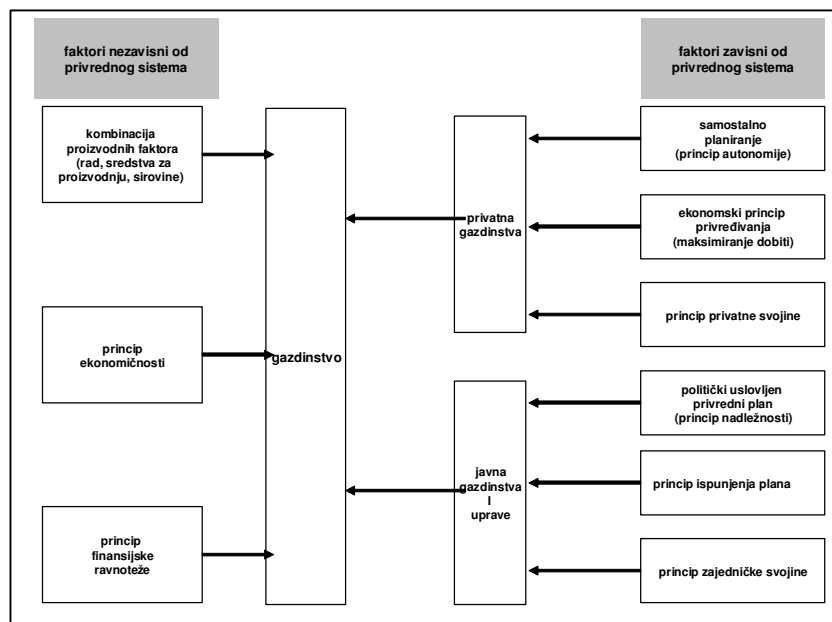
Opšti pojam «šumskog gazdinstva» obično obuhvata:

- privatna šumska gazdinstva
- javna šumska gazdinstva
- javne uprave šume.

Privatno šumsko gazdinstvo kao specijalan tip gazdinstva je usko povezano sa tržišnim privrednim sistemom jer prema GUTENBERG-u samo u njemu mogu biti ispunjeni konstitutivni uslovi (Tabela 4):

- princip autonomije
- ekonomski princip privređivanja (vidi Poglavlje A 2.2)
- princip privatne svojine (i iz toga izvedeni zahtev za samostalnim odlučivanjem).





**Grafikon 4: Faktori koji definišu preduzeće prema GUTENBERG-U**

Javna šumska gazdinstva i šumske uprave su državni privredni subjekti koji društvene potrebe za određenim robama ili uslugama zadovoljavaju kolektivno ili preko tržišta. Najbitniji kriterijumi za klasifikaciju ovih (teorijskih) vrsta gazdinstava su najvažniji ciljevi kojima ona teže, struktura sistema privređivanja i svojinska i finansijska struktura.

U prvom koraku se prema kriterijumu strukture ciljeva mogu razlikovati domaćinstva i preduzeća: proizvodnja u domaćinstvima služi prvenstveno zadovoljenju sopstvenih potreba. Ukoliko međutim u središtu proizvodnje stoji cilj zadovoljenja tuđih potreba reč je o preduzećima. U okviru kategorije preduzeća mogu se napraviti dalje podele (Tabela 4).

Pored čistih teorijskih tipova u sektoru šumarstva se u stvarnosti sreću mnogobrojne međuforme i mešovite forme. Predmet istraživanja ekonomike šumarstva je time veoma raznolik i sadrži najrazličitije tipove šumskih gazdinstava u praksi što se može ilustrovati na primerima (detaljnije u Poglavlju A 3.3):

Tip gazdinstva	(1) privatno gazdinstvo	(2) javno gazdinstvo	(3) javna uprava
Kriterijum			
oblik zadovoljenja potreba drugih	individualno zadovoljenje potreba drugih	prvenstveno zadovoljenje potreba drugih	prvenstveno zadovoljenje kolektivnih potreba drugih
glavni ciljevi preduzeća	ostvarenje dobiti	opšti društveni ciljevi poslovanja (snabdevanja)	podsticanje kolektivnog blagostanja (briga o očuvanju života)
vrsta proizvoda	roba za tržište, prodaja za novac	«osnovna dobra» za tržište (npr. usluge, energija), prodaja za novac	netržišna, javna dobra; ustupanje prvenstveno bez nadoknade
obaveze u proizvodnji	ne postoje	uglavnom da („javna dostupnost“)	
izvori prihoda	iz prodaje	prvenstveno iz prodaje, delimično iz subvencija	prvenstveno iz poreza

**Tabela 4: Kriterijumi za razlikovanje privatnih gazdinstava, javnih gazdinstava i javne uprave (iz REICHARD 1987:17 - promenjeno)**

*Primer A: Pokrajinska uprava za šume*

U nemačkom pravu se razlikuju tri vrste svojine nad šumama: državna šuma, zajednička šuma i privatna šuma. Prema ovde primenjenoj ekonomskoj klasifikaciji gazdinstva sa privatnom šumom se po pravilu mogu označiti kao «privatna gazdinstva», šumska gazdinstva sa državnim i zajedničkim šumama po pravilu kao «javna gazdinstva».

Pokrajinske šumske uprave u južnoj Nemačkoj su državne organizacije koje pokazuju osobine kako «javnih gazdinstava» tako i «javne uprave» jer se u jedinstvenoj organizaciji (takozvanoj «jedinstvenoj upravi») ispunjavaju kako zadaci

- «državnog šumskog gazdinstva» (sinonimi: «šumska državna imovina», «uprava gazdinstava» - misli se na privatno gazdovanje državnim šumama),
- «državne uprave» (to je kontrola poštovanja svih pravnih normi u zajedničkoj i privatnoj šumi i nametanje pravila državnom prisilom) tako i
- «poslovne uprave» (sinonimi: «prava državna uprava», «briga o šumama» - misli se na zadatke kao što su sprovođenje državnih podsticaja u šumama u nedržavnoj svojini ili savetovanje i briga o vlasnicima šuma). Za ove zadatke je karakteristično da se ne zadire u prava raspolaganja privatnih vlasnika i da se upravljanje sprovodi više na dobrovoljnim osnovama.

*Primer B: Šumska seoska gazdinstva*

Mnoga šumska seoska gazdinstva se mogu okarakterisati kao privatne organizacije koje ispoljavaju kako osobine domaćinstva (zadovoljenje sopstvenih potreba, npr. drvo za ogrev) tako i osobine preduzeća (npr. prodaja drveta strugarama).

*Primer C: Organizacije za zaštitu prirode koje poseduju šumu*

Kao relativno novi privredni subjekti u sektoru šumarstva važe nezvanične organizacije za zaštitu prirode koje poseduju šumu (npr. WWF, BUND ili Greenpeace). Njihovo gazdovanje šumama ima za cilj ispunjavanje zadataka od opšteg interesa (pre svega zaštite šuma i/ili šumske pedagogije) dok ostvarenje dobiti po pravilu ne postoji kao cilj. Posao koji obavljaju ovakva privatno organizovana neprofitna gazdinstva rasterećuju državu u ispunjavanju zadataka od opšteg interesa. Sa svojim ciljevima i sa druge strane svojom privatnom pravnom formom neprofitne organizacije se na neki način nalaze između javnih i privatnih gazdinstava. Ona se ne «uklapaju» u ranije navedenu teorijsku klasifikaciju privrednih subjekata – ekonomski gledano neprofitne organizacije ovakve vrste se svrstavaju u takozvani «civilni sektor» koji se nalazi između države i tržišta.

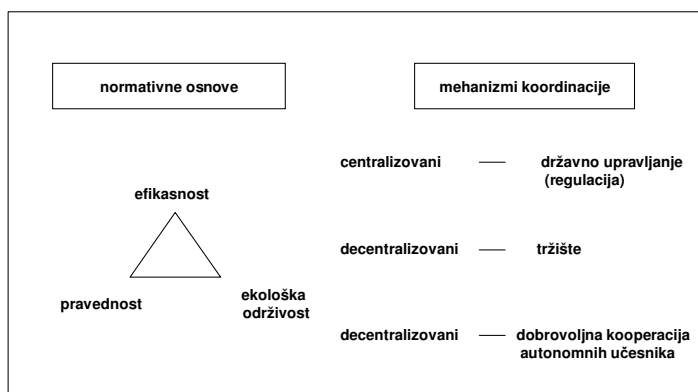
### 1.1.3 Privredni sistem

#### *Privredni sistem – okvir za privredne aktivnosti*

Istorijska iskustva su pokazala da nijedna zajednica ne može dugoročno da postoji bez zajedničke težnje ka opštem blagostanju. Glavni zadatak države je da brine o blagostanju svih iz čega proizilazi njen izvorni legitimitet (uključujući monopol na upotrebu sile) da postavlja opšte važeće okvire delovanja. Suština ovog zadatka je definisanje državnog uređenja, tj. formulisanje obaveznih i obavezujućih ekonomskih, socijalnih, tehničkih, etičkih, ekoloških i drugih vrednosti jednog društva.

U ovom kontekstu privredni sistem definiše norme prema kojima treba da budu rešeni osnovni ekonomski problemi alokacije i distribucije u jednoj kompleksnoj privredi u kojoj vlada podela rada. Pod privrednim sistemom se pri tom podrazumeva sistem zakona, propisa, društvenih normi i običaja kojima se utvrđuje u kojem obimu pojedini privredni subjekti (individue, domaćinstva, preduzeća) raspoložu kompetencijama u odlučivanju (poseduju pravo raspolaganja) i u kojim okvirima se smeju kretati odnosi između privrednih subjekata. Na taj način privredni sistem propisuje s jedne strane okvir delovanja za svakog od bezbroj privrednih subjekata a s druge strane način koordinacije odluka o proizvodnji i potrošnji mnogobrojnih učesnika u privrednom životu. Naime, odluke domaćinstava, preduzeća i državnih organa su međusobno zavisne (pošto posledice i rezultati odluka jednih utiču na odluke drugih i obrnuto) i zahtevaju koordinaciju.

Koordinacija se definiše kao poželjno usklađivanje međusobno zavisnih odluka. Ova definicija sadrži jedan vrednosni sud («poželjno») i jedan činjenični iskaz («usklađivanje») koji će kasnije biti objašnjeni (Grafikon 5).



**Grafikon 5: Koordinacija međusobno zavisnih privrednih odluka u socijalnoj tržišnoj privredi**

#### *Normativne osnove privrednog sistema*

U društvima sa socijalnim tržišnim privredim sistemom u ovom kontekstu su posebno značajni vodeći principi

- efikasnost
- pravednost u raspodeli i
- ekološka održivost.

Ovi principi se odnose na tri različita aspekta korišćenja resursa koji utiču na opšte blagostanje: upotreba resursa, raspodela resursa i potrošnja resursa.

#### *(1): Efikasnost – ekonomski princip*

Oskudnost, odnosno ophođenje sa oskudnim dobrima i resursima radi zadovoljavanja (principijelno) neograničenih potreba, prisiljava na ekonomsko razmišljanje o njihovom optimalnom trošenju odnosno optimalnoj upotrebi. Pošto su dobra i resursi za zadovoljenje potreba oskudni, čini se razumnim (= racionalnim), ako privredni subjekti (individue, domaćinstva, preduzeća) postupaju tako da u zavisnosti od situacije

- sa datim obimom resursa postignu najbolji mogući rezultat (princip maksimiranja) ili
- postignu željeni rezultat sa minimalnim utroškom raspoloživih dobara (princip minimiranja ili štednje) ili
- realizuju najpovoljniji odnos između rashoda i prihoda, odnosno troškova i rezultata, pri čemu visina inputa i outputa nije unapred zadata veličina (princip optimiranja).

Sve tri formulacije, od kojih je poslednja najopštija, su izraz takozvanog ekonomskog principa (sinonimi: princip racionalnosti ili razumski princip). Ovaj princip naravno ne tvrdi da čovek generalno postupi u skladu sa njim. On naprotiv predstavlja normativni princip koji postulira: u situaciji u kojoj vlada oskudnost dobara pravilno je (u smislu razumno, racionalno) izbeći rasipanje vrednih dobara i resursa i postupati u skladu sa ekonomskim principom. Ovaj princip pri tom važi nezavisno od privrednog sistema - bilo da se radi o tržišnoj ili planskoj privredi (činjenično stanje je prema GUTENBERG-u indiferentno u odnosu na sistem; Grafikon 4).

### (2): *Pravednost u raspodeli*

Kriterijum efikasnosti kao normativni uslov za sprečavanje rasipanja dobara i resursa ne govori ništa o količini dobara koja stoji na raspolaganju svakom pojedincu. Upotreba dobara i resursa koja počiva isključivo na kriterijumu efikasnosti može biti povezana sa politički neželjenim efektima raspodele.

Kao odgovor na istorijska iskustva vodeći princip pravednosti u raspodeli je Ustavom Savezne Republike Nemačke („socijalna pravna država” Član 20 Stav 1 odnosno Član 28 Stav 1 Ustava) propisan kao državni cilj. Princip u suštini kaže da se opšte blagostanje zajednice može poboljšati preraspodelom prava korišćenja i sa njom povezane promene potrošačkih mogućnosti a čiji je cilj dostizanje pravednosti. Cilj socijalne države je smanjenje socijalnih protivrečnosti («osiguranje socijalnog mira zajednice») koje mogu nastati u uslovima tržišnog delovanja zasnovanog isključivo na principu efikasnosti, kao i stvaranje uslova za dostojanstven život svake individue («individualna socijalna sigurnost»).

Ciljevi efikasnosti i pravednosti u raspodeli su pri tom međusobno suprotstavljeni. Preraspodela opterećenja naime može toliko redukovati volju za stvaranjem da na raspolaganju stoji ukupno manje resursa i dobara. Na taj način se opšte blagostanje može pogoršati pravednijom raspodelom resursa u odnosu na manje pravednu ali efikasniju upotrebu resursa. U težnji da se dostignu ciljevi efikasnosti i pravednosti u društvu postoje različite predstave o «pravoj meri» pravednosti i efikasnosti. U društvenom procesu dogovaranja (u političkom sistemu) ova «mera» se uvek može definisati kao kompromis između suprotstavljenih uverenja.

### (3): *Ekološka održivost*

Osim zahteva za socijalnom jednakosti još jedna normativna osnova privrednog sistema je neophodna za «harmonično» uklapanje privrednog delovanja u okolne ekološke sisteme. Ovo zbog toga što prirodna okolina predstavlja osnovu za život ljudi u dvojakom smislu:

- (1) Priroda kao životni prostor ima direktan značaj za čoveka. Čovekov život, zdravlje i dobrobit neposredno zavise od stanja prirodne okoline.  
Nesporno je da ljudsko zdravlje neposredno zavisi od stanja elemenata prirodne okoline, zemljišta, vazduha i vode. Oni treba/moraju da budu nezagađeni štetnim materijama. Osim toga zdravstveno stanje zavisi i od drugih prirodnih pojava kao što je pejzaž.
- (2) Prirodna okolina je indirektno osnova svake proizvodnje i potrošnje.  
Svaka privredna delatnost je nerazdvojno povezana sa korišćenjem prirode. Priroda se koristi:
  - kao lokacija privređivanja
  - kroz upotrebu i potrošnju obnovljivih i neobnovljivih prirodnih resursa
  - kroz direktno korišćenje u svrhu potrošnje (npr. odmor, biciklizam u prirodi)
  - kao sredina za skladištenje otpada (energije, materijala, entropije).

Vodeći princip ekološke održivosti zahteva takav društveni razvoj koji usklađuje čovekove zahteve za korišćenjem prirode (njegov oblik privređivanja i životni stil) sa prirodnim životnim uslovima (prirodnim resursima) na taj način da njeni potencijali ostanu na raspolaganju i budućim generacijama.

Značajnski sadržaj ovog vodećeg principa se sastoji iz dve komponente:

- održanje supstance i «sposobnosti funkcionisanja» prirode:  
time se podstiče kontinuirana briga o ekološkim sistemima koji osiguravaju opstanak i zdravlje čoveka jer su oni osnovni preduslovi za očuvanje svakog privrednog napretka i socijalnog razvoja.
- međugeneracijska pravednost:  
društveni razvoj treba da teče tako da buduće generacije imaju iste šanse za društveni razvoj kao i današnje.

Značenje vodećeg principa ekološke održivosti za konkretno formulisanje privrednog sistema odnosno konkretno delovanje privrednih subjekata podjednako je sporno kao i konkretizovanje pravednosti. On zbog toga u pogledu društvenog razvoja zahteva stalno redefinisane kroz društveni proces dogovaranja.

Tabela 5 u obliku teza prikazuje osnovne suštinske postulate ekološki održivog privrednog delovanja.

Ove teze čine jasnim koliko je s jedne strane težak proces detaljnog konkretizovanja vodećeg principa ekološke održivosti – kao primer može poslužiti «ekološki održivo» korišćenje neobnovljivih resursa (Tabela 5). S druge strane ove teze pokazuju da ekološki održivo privređivanje ni u kom slučaju ne može biti postignuto samo putem suficijencije («dovoljnosti»).

Alternativne opcije održivog korišćenje resursa su naprimer povećanje produktivnosti resursa (željeni rezultati proizvodnje se postižu optimiranjem proizvodnih odnosa između inputa i outputa nižim utroškom materijala i energije) i strategija konzistencije. Ona zahteva

Problem	Suštinski postulat
<b>Korišćenje obnovljivih resursa</b>	Procenat iskorišćenih obnovljivih resursa ne sme prelaziti procenat regenerisanih.
<b>Korišćenje neobnovljivih resursa</b>	Neobnovljivi resursi se smeju koristiti samo u obimu u kojem je osigurana fizički i funkcionalno jednako vredna supstitucija korišćenjem obnovljivih resursa i/ili u formi veće produktivnosti u korišćenju obnovljivih i neobnovljivih resursa.
<b>Očuvanje ekoloških sistema</b>	Opšta sposobnost funkcionisanja ekoloških sistema ne sme biti ugrožena privrednom delatnošću čoveka. Posebno ispuštanje materija u obliku otpada i/ili emisija ne sme prelaziti sposobnost asimilacije i apsorpcije pogođenih ekoloških sistema.
<b>Ponašanje u rizičnim situacijama*</b> (*manjinski cenzus članova Enquête-Komisije)	Moraju se izbeći opasnosti i nedopustivi rizici za čoveka i okolinu kao posledice antropogenog delovanja.
<b>Vremenska dimenzija čovekovog delanja</b>	Vremenska dimenzija antropogenih uticaja na okolinu mora da stoji u uravnoteženom odnosu sa periodom koji je prirodi neophodan za reakciju samostabilizacije.

**Tabela 5: Delatna načela ekološki održive privrede** (prema Enquête - Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des Deutschen Bundestages - UMWELTBUNDESAMT 1997: 12)

<p><b>Strategija suficijencije</b></p> <p>Zahtev za (dobrovoljnom ili prisilnom) skromnošću; polazi od pretpostavke da materijalne ljudske potrebe i od njih proistekla potrošnja resursa ne mogu beskonačno rasti u prostoru i vremenu («granice rasta»); zahtev za odricanjem od blagostanja (za promenom životnog stila u industrijskim društvima) međutim nema isto značenje kao potencijalno smanjenje blagostanja u smislu pogoršanja kvaliteta života.</p> <p><b>Strategija efikasnosti</b></p> <p>Zahtev za minimalnom potrošnjom resursa i minimalnim zagađenjem okoline kroz povećanje produktivnosti resursa (povećanje obrtne efikasnosti stvaranjem tokova materije i stepenaste prerade materije s jedne strane i/ili poboljšanjem potrošačke efikasnosti optimiranjem proizvoda i proizvodnih procesa s druge strane); cilj je optimiranje proizvodnih odnosa inputa i outputa za faktor četiri do deset.</p> <p><b>Strategija konsistencije</b></p> <p>Zahtev za ekološki prihvatljivim svojstvom neizbežnih tokova materije i energije u takvom obliku da se antropogeni i geogeni tokovi materije međusobno ne opterećuju već da se u određenim okolnostima simbiotički i sinergijski međusobno jačaju; preoblikovanje tokova materije i energije tako da može uslediti njihova reintegracija u tokove prirode u kojima se onda može postići visok obrt materije. Način funkcionisanja procesa razmene materije u živoj prirodi koje pokreće sunčeva energija ovde služi kao lajtmotiv za ekonomski efikasan i ekološki održiv način proizvodnje.</p>
---

**Tabela 6: Strategije održivosti ekološki održive privrede** (prema SCHMID 2000: 84-85)

da se tokovi materijala i energije iz proizvodnje i potrošnje preurede tako da se omogući njihova reintegracija u prirodne tokove (Tabela 6). U međuvremenu je pojam održivosti našao svoje mesto i u nemačkom Ustavu – princip održivosti je 1994. dospao u Ustav kao državni cilj

(definicija državnog cilja zaštite čovekove okoline Član 20a). «Održivi ekološki razvoj» je na taj način integrisan u sve stručne političke programe kao zajednički zadatak.

Ovde predstavljeni vodeći princip ekološke održivosti treba razlikovati od

- užeg koncepta održivosti u šumarstvu (detaljnije Poglavlje B 3.3.5)
- šireg koncepta održivog razvoja (*sustainable development*).

Koncept održivog razvoja, naročito onako kako je on konkretno formulisan u *Agendi 21* povodom konferencije UN o čovekovoj okolini i razvoju u Rio de Žaneiru 1992 (UNCED) – takozvane Rio konferencije, daleko prevazilazi ovde predstavljeni model ekološke održivosti: održivi razvoj podrazumeva održivo korišćenje prirode ali osim toga sadrži i privredni i društveni (tj. socijalni, kulturni, politički...) razvoj koji na sveobuhvatan način zadovoljava potrebe današnje generacije bez rizika da buduće generacije više neće moći da zadovolje svoje potrebe (Grafikon 6).



**Grafikon 6: Elementi definicije pojma *sustainable development* („održivi razvoj“)**

#### *O međusobnom uticaju privrednog i političkog sistema*

Između principa efikasnosti, pravednosti i ekološke održivosti postoje kako suštinska preklapanja tako i suprotnosti u značenju njihovog sadržaja. Zbog toga u pluralističkim društvima stalno postoje različita mišljenja o tome kako da se kod regulisanja konkretnih društvenih problema postigne ravnoteža između ovih principa.

Kako se zapravo u jednom društvu određuje koje privredno delovanje se konkretno može smatrati za «dovoljno» efikasno, pravedno i istovremeno održivo? Gde se sistematizuju takva ekonomska razmišljanja u prožimanju praktične politike i privredne prakse?

Šumska gazdinstva posluju u okviru pravila tržišne ekonomije. Ona u svom poslovanju s jedne strane moraju da poštuju moralne vrednosti, kao na primer princip održivosti. S druge strane tržišna pravila svojstvena tržišnoj privredi zahtevaju efikasno poslovanje. Razvoj opšte obavezujućih moralnih pravila privrednog sistema spada u oblast politike. Poslovanje u ovim sistemskim okvirima spada nasuprot tome u oblast privrednog poslovanja privrednih subjekata.

U analizi demokratski ustrojenih tržišnih privreda može da pomogne predstava o «igri» sa «pravilima igre» i «potezima u igri». Moralne predstave važe na nivou «pravila igre». Ona moraju da budu obavezujuća za takmičare i samim tima neutralna. Sa ove tačke gledišta postaje jasno



kako politika i privreda zavise jedna od druge. U politici se definišu «pravila igre» dok se «potezi u igri» odigravaju u privredi. Od (kvaliteta) «pravila igre» zavisi kakve će rezultati dati «potezi u igri». Zbog toga je za savremena društva od izuzetne važnosti da se politički proces odvija demokratski i da se kod definisanja «pravila igre» uzmu u obzir interesi svih građana a ne samo određene većine ili određene interesne grupe. Demokratija i tržišna privreda su međusobno nerazdvojno povezane: uspeh privrede zavisi od efikasnosti demokratije. Isto važi i obrnuto: demokratija može da funkcioniše dobro samo onda kada su privredni «potezi u igri» dovoljno efikasni.

Ko ne prepoznaje ovaj dvostepeno diferencirani sistem delovanja naše tržišne ekonomije sa «moralnim pravilima igre» i «efikasnim potezima u igri» privrednih subjekata naginjaće ka tome da moralne apele stalno upućuje direktno privrednim subjektima, šumskim gazdinstvima i šumarima na licu mesta. Šumska gazdinstva i šumari će pri tom često biti konfrontirani sa moralno obrazloženim zahtevima koje oni pod sadašnjim i u budućnosti očekivanim socijalno-ekonomskim uslovima socijalne tržišne privrede možda neće moći da ispune iz principijelnih razloga.

#### *Decentralizovana koordinacija: tržište*

U idealnom obliku čiste tržišne privrede koordinacija međusobno zavisnih odluka privrednih subjekata se odvija putem samoregulišućih privrednih mehanizama. U «čistoj» tržišnoj formi država se uglavnom brine za institucionalne okvire preko kojih pojedinci dobijaju prostor za delovanje. Njihove privredne aktivnosti, zasnovane isključivo na njihovom ličnom interesu, upravljaju se (takođe i sa tačke gledišta ekonomskog problema oskudnosti dobara) u pravcu produktivnosti. U središtu ove tržišne samoregulacije stoje sistemi cena i konkurencije.

Cene koje se u modelu tržišta potpune konkurencije formiraju na osnovu ponude i potražnje predstavljaju za sve privredne subjekte «signale» oskudnosti datih dobara. Polazeći od svojih individualnih ciljeva privredni subjekti po pravilu u zavisnosti od cena samostalno odlučuju da li će i u kojoj količini određeno dobro naručiti i ponuditi (suverenitet proizvođača) odnosno potrošiti, što znači potraživati (suverenitet potrošača).

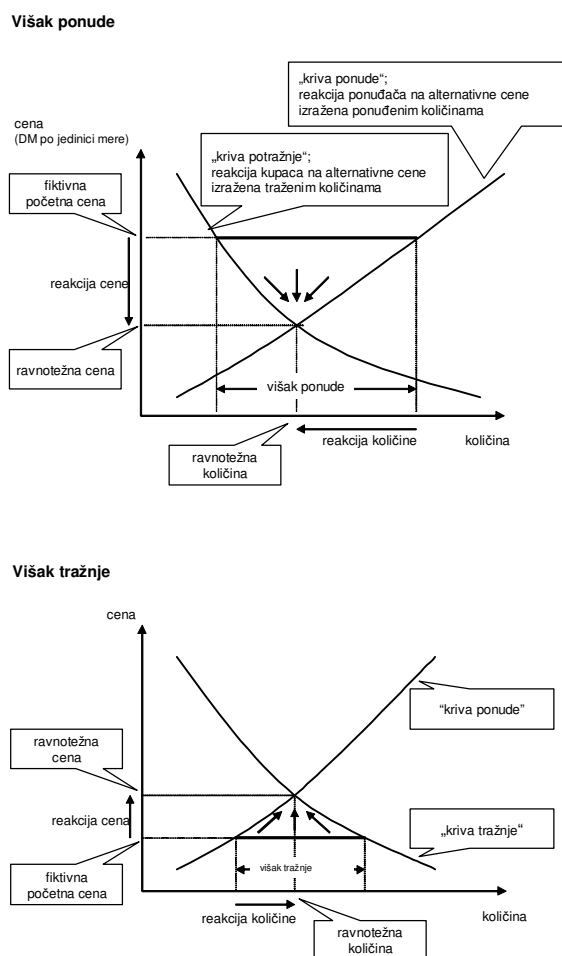
Sledeći Grafikon 7 prikazuje indirektnu koordinaciju privrednih aktivnosti ponuđača i potrošača – jedanput za situaciju da na početku postoji višak ponude i jedanput za situaciju da na početku postoji višak tražnje. Svaki učesnik na tržištu prihvata cene i očekivane ponudene i tražene količine kao okvire svog delovanja i prilagođava se ovim «signalima» tržišta, a da pri tom ne mora da direktno uzima u obzir ostale pojedinačne međusobno zavisne nosioce odlučivanja.

Usko povezan sa sistemom cena je samoregulišući mehanizam konkurencije.

Proizvođači konkurišu na tržištu (na kojem vlada potpuna konkurencija) za platežno spremne kupce (proizvođače na višim stepnjevima proizvodnje ili potrošače). U ovakvoj konkurenciji ponuđača dugoročno posmatrano ekonomski mogu opstati samo profitabilni proizvođači sa atraktivnim (traženim) proizvodima. Proizvođači koji primenjuju neefikasne proizvodne postupke ili nude manje atraktivne (manje tražene) proizvode će nasuprot njima nestati sa tržišta ili će biti potaknuti da tragaju za novim inovativnim rešenjima ili prinuđeni da imitiraju uspešne konkurentne. Pri tom su potrošači ili proizvođači na višim stepnjevima proizvodnje oni koji svojim kupovnim sklonostima odlučuju u utakmici ponuđača. Kroz stalne inovacione napore i kroz dotok povratnih informacija iz tražnje u preduzećima se neprestano odvija proces učenja i sticanja iskustva čiji je cilj efikasna ponuda proizvoda.

Kupci takođe međusobno konkurišu. Potrošači kao i preduzeća na višim stupnjevima proizvodnje sa slabom platežnom voljom (niskom platežnom moći) ne mogu steći prava raspolaganja ponuđenim dobrima. U idealnom slučaju tržišna konkurencija na ovaj način obezbeđuje da prava raspolaganja oskudnim dobrima i resursima pripadne onima koji ih mogu «najbolje» iskoristiti.

Čiste tržišne ekonomije se dakle mogu okarakterisati kao sistemi koji se stalno razvijaju i evoluiraju. Oni su u stanju da se stalno iznova prilagođavaju promenjenim uslovima na osnovu opisanih samoregulišućih mehanizama sistema cena i konkurencije. Njih osim toga karakteriše endogeno delujuća dinamika ekonomskog razvoja koja se ogleda u konkurenciji kao rezultatu inovacija. Uspeh kompleksnih tržišnih sistema se očigledno sastoji u tome što oni mogu sami sebe da regulišu, ne zahtevaju nikakvo svesno upravljanje i kvazi automatski teže određenim efikasnim optimalnim stanjima. Upravljanje sistema se pri tom bazira prvenstveno na preferencijama pojedinaca (suverenitet proizvođača i potrošača). Sistem ne zahteva centralnu instancu odlučivanja.



**Grafikon 7: Reakcija cene kod početnog viška ponude odnosno tražnje** (iz SCHIERENBECK 1995: 19)

Za funkcionisanje tržišne privrede sa samoregulišućom koordinacijom međusobno zavisnih odluka posredstvom sistema cena i konkurencije neophodno su međutim potrebni određeni osnovni elementi državnog privrednog sistema, a naročito

- slobodno raspolaganje resursima od strane pojedinaca (privatna svojina, slobodan izbor zanimanja, slobodno obavljanje delatnosti i sl.)
- sloboda sklapanja ugovora (o slobodnoj razmeni)
- slobodno formiranje cena (što npr. znači zabranu kartela koji ograničavaju konkurenciju ili utvrđivanje «fer» pravila igre u konkurentskoj utakmici – garancije, radno i društveno pravo)

### *Centralna koordinacija: državna intervencija u tržišnoj privredi*

Savršeno tržište predstavlja jedan čisto teorijski model. Perfektno funkcionisanje tržišta se u stvarnosti nikako ne može očekivati iz raznih razloga – koji se teorijski mogu izvesti i koji su empirijski višestruko dokazani. Za postojeće tržišne sisteme je između ostalog karakteristično i to da su prikazana tržišna načela slabije ili jače ograničena elementima državne intervencije u tržišna događanja u cilju korekture «nesavršenosti tržišta». Pošto prvobitna odluka da se izabere tržišni privredni sistem počiva na uverenju da koordinacija putem tržišta u principu daje bolje rezultate od državnog birokratskog upravljanja, državna regulacija tržišta stalno zahteva obrazloženje. U svakom pojedinačnom slučaju se mora dokazati da je tržište u datoj oblasti nesavršeno i da «slobodno delovanje» tržišnih sila bez intervencije države dovodi do neželjenih rezultata.

Uzroci «nesavršenosti tržišta» koji svojim postojanjem opravdavaju državno mešanje u tržišna događanja su pre svega:

- opšte društvene «neravnoteže» kao što su npr. visoka nezaposlenost, inflacija ili nepravedna raspodela dohotka i
- procesi koncentracije: koncentracija tržišne moći može počivati na različitim osnovama, npr.
  - ekonomskoj osobenosti proizvodnje kao npr. rizicima preduzeća zbog visokih ekonomskih prepreka za ulazak na tržište odnosno izlazak sa tržišta ili zbog takozvanih «prirodnih» monopola
  - društvenoj moći
  - stvaranju kartela.

Kod stvaranja monopola ili oligopola uvek postoji opasnost od diktata cena, količina i/ili kvaliteta kao i sprečavanja konkurencije koja podstiče napredak.

- proizvodnja dobara sa neizvesnom koristi
 

O neizvesnosti koristi se govori onda kada učesnici na tržištu sistematski pogrešno procenjuju prednosti i nedostatke jednog dobra. To je problem koji se naročito može pojaviti kod nematerijalnih dobara čija se korist može spoznati tek nakon dužeg vremenskog perioda. Primeri su briga o zdravlju, obrazovanje, osiguranje prihoda u starosti i fundamentalno istraživanje. Jedan čisto tržišni sistem bi pod određenim okolnostima vodio ka «nezadovoljavajućoj» ponudi odgovarajućih dobara
- nedovoljna ponuda javnih dobara (definiciju daje Tabela 2)
 

Za ovakva dobra je karakteristično da zbog nepostojanja «rivaliteta u potrošnji» i «nemogućnosti isključivanje drugih iz potrošnje» oni koji ne učestvuju u finansiranju dobra uprkos tome ne mogu biti isključeni iz njihovog korišćenja (npr. autoput, vazduh, biodiverzitet šume). Zbog ovakvog eventualnog ponašanja mogućeg nastanka pojave takozvanog «besplatnog jahanja» ponuda javnih dobara je neinteresantna sa tačke gledišta privatnih preduzeća. Tržišne cene se ne mogu formirati jer tržišna privreda znači razmenu ograničenih dobara koja pružaju određenu korist jer svi učesnici nalaze u razmeni svoje prednosti. Razmena pri tom pretpostavlja da privredni subjekti ova dobra mogu ekskluzivno posedovati (granični slučaj privatnog dobra).

Većina realnih dobara poseduje mešovito javni odnosno mešovito privatni karakter. Čisto javno dobro odnosno čisto privatno dobro se mogu shvatiti kao granične tačke jednog kontinuuma (Tabela 7).

		Isključenje drugih iz potrošnje je moguće?	
		da	ne
Rivalitet u potrošnji postoji?	da	privatna dobra	- „opštinska dobra“ - ...
	ne	- „klupska dobra“ - ...	javna dobra

**Tabela 7: Sistematizacija dobara prema stepenu isključivosti i rivaliteta u potrošnji**

Ovo će biti objašnjeno na primerima:

**Primer osiguranja od odgovornosti**

Zaključenje osiguranja od odgovornosti se najpre tiče čisto privatnog dobra osiguranika. Njegovo osiguranje međutim u obliku pravne sigurnosti istovremeno koristi svima koji trenutno ili u budućnosti imaju nešto sa osiguranikom što označava javni karakter dobra.

**Primer „klupskog dobra“**

Takozvana „klupska dobra“ označavaju dobra kod kojih je isključenje iz korišćenja tako regulisano da je moguće korišćenje od strane neke zajednice bez rivaliteta u potrošnji ali je isključena pojava «besplatnog jahanja» za one koji nisu spremni da plate (npr. igralište za golf sa ekskluzivnim pravom korišćenja od strane nekog kluba).

**Primer „opštinskog dobra“**

Kod mnogih javnih dobara, npr. odmor u prirodi ili drumski saobraćaj, ispostavlja se da princip nerivaliteta u potrošnji počinje da se «kruni» sa povećanjem intenziteta korišćenja. Kod preopterećenja dolazi do zastoja ili pojava preteranog korišćenja. Posledice mogu da budu veoma različite: o čistim efektima zastoja se govori kada zastoj smanjuje neposrednu korist učesnika ali neposredno po njegovom prestanku dobro ponovo neograničeno stoji na raspolaganju (npr. saobraćaj). Preterano korišćenje označava nasuprot tome trošenje supstance i gubitak kvaliteta takozvanih «opštinskih dobara» koji ostaje i nakon prestanka «preopterećenosti» (npr. intenzivno korišćenje ekoloških sistema za odmor sa neotklonjivim posledicama za biodiverzitet).

Činjenica da kod javnih dobara ne važi princip isključivosti može biti uslovljena tehnički (isključenje ne može biti realizovano tehnički – npr. vazduh), ekonomski (troškovi isključenja su previsoki – npr. poseta šumi) i/ili politički (isključenje je nepoželjno iz socijalnih, etičkih i drugih razloga – npr. odmor u šumi).

- nedovoljna ponuda «meritornih» dobara»

Neko stanje koje je nastalo kao posledica delovanja tržišta se iz socijalnih, ekonomskih, strukturno-političkih i drugih razloga smatra nezadovoljavajućim i zahteva državnu intervenciju. Kao meritorna se označavaju ona dobra koja se po mišljenju društvenih nosilaca odlučivanja traže u «suviše malim količinama»; analogno tome «nemeritorna» dobra se karakteristišu time da je potražnja za njima «suviše velika». Kod meritornih dobara adekvatna mera koja se može primeniti je subvencionisanje datih dobara (npr. hrana u menzi) ili prisila na potrošnju (npr. zdravstveno osiguranje, škola), kod nemeritornih dobara poskupljenje (npr. porez na duvan, porez na alkohol) ili zabrana (jake droge).

Najvažnija karakteristika intervencije koja se može nazvati meritornom je želja za «korigovanjem» pokazanih preferencija potrošača. Kao uzrok «iskrivljenih»

preferencija pojedinaca pored iracionalnosti se navide i problemi u informisanosti (npr. u pogledu kasnijih posledica konzuma).

- pogrešna alokacija kao posledica takozvanih eksternih efekata  
Eksterni efekti se javljaju u situaciji kada između odluka različitih aktera o proizvodnji i potrošnji postoji fizička povezanost koja se ne ogleda ili se nedovoljno ogleda u odgovarajućim tržišnim vazama. Ekonomskim kategorijama izraženo to znači da u slučaju negativnih eksternih efekata proizvodno preduzeće/potrošač ne moraju snositi sve troškove koji nastaju tokom proizvodnje/potrošnje jednog dobra već ih naprotiv delimično snose druga lica bez nadoknade troškova.

Jedan od mnogih primera iz oblasti zaštite okoline su štete u šumskim ekološkim sistemima koje snose šumska gazdinstva a koje su prouzrokovane emisijama eksterne proizvodnje – npr. iz industrijskih preduzeća – ili eksterne potrošnje – npr. iz privatnog automobilskog saobraćaja.

Analogno se kao pozitivni eksterni efekti označavaju one vrste proizvodnje i potrošnje koje imaju pozitivne posledice za druga lica bez nadoknade koristi.

Primer je uticaj održive potrošnje drveta u šumama na globalno kruženje CO<sub>2</sub> sa pozitivnim posledicama na budući razvoj klime.

Eksterni efekti nisu predmet tržišne razmene i shodno tome se ne razmatraju pri formiranju tržišnih cena. U uslovima postojanja eksternih efekata tržišni samoregulišući mehanizmi sistematski vode ka «iskrivljenoj» neoptimalnoj alokaciji. U slučajevima negativnih (odnosno pozitivnih) eksternih efekata čista tržišna privreda dovodi do previsoke (odnosno preniske) proizvodnje odgovarajućih dobara. Tržišne cene «iskrivljeno» odlikavaju stvarne relacije oskudnosti dobara. Eksterni efekti pri tom mogu da nastanu kako kroz proizvodne tako i kroz potrošačke aktivnosti i da se pozitivno ili negativno odraze na proizvodnju i/ili potrošnju drugih lica.

Primeri:

- Dok šumarstvo svojim aktivnostima daje doprinos brizi o šumama ili očuvanju opšte poželjnih pejzaža, okolni stanovnici ili povremeni posetioци mogu da bez nadoknade izvlače korist iz ove aktivnosti.
- Hemijska fabrika ispušta otrovne gasove kroz svoje dimnjake zbog čega šume koje se nalaze u neposrednoj blizini bivaju oštećene direktnim uticajem dima. Ova emisija štetnih materija ulazi u proizvodni rezultat šumarstva a da taj uticaj nije kompenziran kroz odgovarajuće tržišne odnose (npr. odšteta od strane hemijske fabrike).
- Intenzivnim turističkim korišćenjem šumskih područja u blizini grada nastaju dodatni troškovi za šumsko gazdinstvo zbog održavanja puteva, odstranjivanja smeća i održavanja mera sigurnosti u saobraćaju.

Eksterni efekti predstavljaju poseban slučaj «javnih» dobara utoliko što kod njih «princip isključivosti» ne može biti primenjen na sve sastavne delove troškova odnosno koristi od datog dobra. U slučaju eksternih koristi to znači da neko ko ne pruža nikakvu protivuslugu ne može biti isključen iz potrošnje zbog toga što nedostaju prava raspolaganja; analogno tome kod eksternih troškova nemogućnost primene principa isključivosti znači da su druga lica prinuđena da prihvate troškove bez odgovarajuće nadoknade. Nastanak eksternih efekata je time usko povezano sa oblikom važećih prava raspolaganja (*property rights*). U slučaju negativnih eksternih efekata počinilac štete ne mora da snosi sve posledice svojih aktivnosti dok oštećeni ne može da se dovoljno zaštititi od štete zbog nedostatka odgovarajućih (ostvarivih) prava.

### *Ekonomska politika kao reakcija na «nesavršenosti tržišta»*

U slučaju nesavršenosti tržišta potrebno je osigurati funkcionisanje tržišnih mehanizama regulacije uz pomoć izmena pravnih okvira – uz pomoć ekonomske politike. Ukoliko se ovakvi pokušaji rešavanja problema pokažu nedovoljnim, može biti poželjno da država specifičnim merama aktivno kratkoročno ili srednjoročno direktno interveniše u privrednim procesima – sredstvima takozvane procesne politike (npr. podsticajni programi, mere na tržištu rada, promene poreskog sistema itd.) ili pak ponudom dobara i usluga preko javnih preduzeća i uprava.

Svrshodan uticaj države je bez sumnje od izuzetnog značaja za funkcionisanje modernih zapadnih društava. Fina mreža pravila prožima njihove privredne sisteme, od smernica za sastavljanje bilansa preko građevinskih propisa do ekoloških poreza ili propisa u radnom pravu. Gotovo 40 % bruto društvenog proizvoda u zapadnim zemljama OECD-a raspodeljuje država (Nemačka sa 47 % leži iznad proseka). Samo jedna uređena socijalna država može da za svoje podanike donekle podnošljivo organizuje privredni i društveni preobražaj u visoko kompleksnim društvima. I samo u tom slučaju će članovi društva biti spremni da ga snose.

Međutim i državne intervencije u tržišnim događanjima mogu na različite načine biti problematične, mogu iz različitih razloga promašiti ciljeve alokacije, distribucije i/ili održivosti ili čak imati negativne neželjene posledice – finansijski stručnjaci govore u ovakvim slučajevima o «nesavršenosti države». Iz tih razloga se prilikom donošenja odluke o ekonomskim merama obim eventualne «nesavršenosti tržišta» mora brižljivo odmeriti i uporediti sa posledicama moguće «nesavršenosti» države.

### *Sektor šumarstva i delovanje države*

Sektor šumarstva u srednjoj Evropi u velikoj meri karakteriše državna aktivnost. Lepeza mera je pri tom široka i obuhvata sve od

- sredstava politike privrednog sistema (višestruke, specijalne, pravne obaveze privrednih subjekata u šumarstvu, npr. propisane zakonima o šumarstvu, zaštiti okoline, lovu ili ekologiji) preko
- sredstava procesne politike tj. intervencijama u oblasti ekonomske politike (npr. kroz subvencije i podsticaje u različitoj formi; Tabela 8) pa do
- neposredne ponude dobara i usluga preko javnih preduzeća bez plaćanja ili druge nadoknade ovih mera.

Diskusija o tome da li je obim državne intervencije u oblasti šumarstva opravdan «sa tačke gledišta politike privrednog sistema» vodi se već jako dugo (još od prihvatanja ideja klasičnog liberalizma oko 1800. godine) uz pomoć opšte važećih argumenata i argumenta koji su specifični za sektor šumarstva.

Jedan primer iz ove debate je stanovište kraljevskog bavarskog šumarskog službenika FRIEDRICH KARLA ROTH:

*«Iako je u principu tačna tvrdnja da država zaostaje za privatnim licima u pogledu postignutog uspeha privrednih preduzeća, to, kao prvo ne isključuje, da se on poštrovano mora podrediti pojedinim granama koje imaju veliki politički značaj, kao što su kovanje novca, pošta i u koje takođe spada i šumarstvo; kao drugo ova tvrdnja se ni u kom slučaju ne može primeniti na šumarstvo zbog toga što je ono zbog svoje posebnosti pogodnije za državu nego za privatna preduzeća. Ono naime zahteva dosta kapitala, manje rada i tehničku opremljenost; privatnicima se ulaganje imetka u šumarstvo ne isplati, dok se država nasuprot tome (...) u šumarstvu veoma dobro snalazi tako što korisno ulaže velike sume kapitala a da pri tom nije morala uložiti mnogo rada. (...) Zbog mogućnosti boljeg neutralisanje variranja cena drveta i kamata državno šumarstvo sa svojim velikom obimom i većim trajanjem poseduje u ovom smislu najveću prednost.»*

(ROTH (1841): Theorie der Forstgesetzgebung und Forstverwaltung im Staate: 293 f.)

Kao opravdanje za državnu intervenciju u sektoru šumarstva navodi se pre svega postojanje

- dobara sa neizvesnom koristi,
- dobara koja poseduju javni karakter,
- javnog interesa brige o zajednici (meritorna dobra),



<p><b>A. PODSTICAJI U UŽEM SMISLU</b></p> <p>Finansijske doznake ili novčane usluge javnog sektora kojima se vlasniku šume pomaže da bude u stanju da sopstvenim snagama i iz sopstvenog uverenja sledi ciljeve koje mu je društvo (delimično zakonski) postavilo, odnosno da ih u dogledno vreme dostigne (pomoć da bi se sebi pomoglo)</p> <p><b>I direktna finansijska potpora</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- poboljšanje vlasničke strukture (npr. šumarska udruživanja, nova pošumljavanja)</li> <li>- poboljšanje strukture preduzeća i preuzimanje troškova (npr. izgradnja puteva, nega šumskih fondova, mere poboljšanja, posebni programi u šumarstvu)</li> <li>- mere zbog specifičnih šumskih šteta (npr. đubrenje, ponovno pošumljavanje, izgradnja zaštite i potpore)</li> <li>- mere zbog vanrednih šteta kao posledica prirodnih pojava (npr. oluja)</li> </ul> <p><b>II indirektni podsticaji</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- podsticaji koji delimično deluje indirektno i nije ih moguće finansijski precizno iskazati</li> <li>- stručni saveti i briga o privatnim šumama (uključujući obrazovanje i tehničku pomoć)</li> <li>- tehničko upravljanje i racionalno upravljanje u zajedničkim šumama</li> <li>- čišćenje šumskog tla</li> </ul>
<p><b>B SUBVENCIJE</b></p> <p>Finansijske doznake ili novčane usluge javnog sektora kojima šumskom gazdinstvu treba da bude pružena dugoročna pomoć u njegovoj egzistenciji uz uzimanje u obzir datih zakonskih normi kao i da bude omogućen njegov opstanak.</p> <p><b>I direktan transfer dohotka</b></p> <p>npr. premija za prvo pošumljavanje doplata za šumu</p> <p><b>II poreske olakšice (oslobađanje od plaćanja)</b></p> <p><b>III podsticaj proizvodnje odnosno plasmana</b></p> <p>npr. pojeftinjenje plina, podsticaj plasmana</p>
<p><b>C NAKNADA TROŠKOVA</b></p> <p>Novčana davanja javnog sektora ili privatnih učesnika na tržištu kojima se šumskom gazdinstvu nadoknađuju direktna ili indirektna finansijska opterećenja.</p> <p>npr. nadoknada troškova u području zaštite voda</p>
<p><b>D NADOKNADA ZA USLUGE</b></p> <p>Novčana davanja javnog sektora ili privatnih učesnika na tržištu za održavanje infrastrukture od strane šumskog gazdinstva</p> <p>npr. zaštita prirode po ugovoru</p>

**Tabela 8: Instrumenti ekonomske politike u šumarstvu**  
(prema BRANDL & OESTEN 1996: 458-459)

- negativnih eksternih efekata koji pogađaju šumska gazdinstva kao i
- pozitivnih eksternih efekata koje stvara šumarstvo.

Svi ovi činioци pogađaju šumarski sektor na drugačiji način u poređenju sa ostalim privrednim sektorima. Pre stvarnog vrednovanja državnih aktivnosti u šumarskom sektoru potrebno je dakle izvršiti analizu osobenosti šumarstva što će biti učinjeno Poglavlju A 3.

### *Decentralizovana koordinacija putem dobrovoljnih kooperacija autonomnih aktera*

Na osnovu mnogih primera kompleksnih društvenih problema ekonomske, socijalne, ekološke ili kulturne prirode može se pokazati da rešenje problema često nije moguće naći ni u tržišnim mehanizmima ni u intervenciji države. Tada se govori o «nesavršenosti tržišta» odnosno o «nesavršenosti države». Društveno poželjni rezultati se u takvim slučajevima često postižu pregovorima autonomnih individua, grupa ili institucija. Sposobnost samoorganizovanih socijalnih sistema da upravljaju društvenim procesima putem kooperacije (preko formalnih ili neformalnih institucija, npr. putem udruženja, mreža, okruglih stolova) naziva se *governance*. Pojam *governance* se upotrebljava pre svega da bi se napravila razlika u odnosu na pojam *government* koji se najčešće odnosi na državne institucije i obuhvata samo formalne institucije, dakle pre svega pravnu regulativu.

U oblasti šumarstva (kao i u oblasti zaštite čovekove okoline i prirode) nalazimo niz modela participacije koji omogućavaju horizontalnu samoorganizaciju i dobrovoljnu kooperaciju društvenih aktera, kao što su npr.:

- sertifikovanje
- Agenda 21 na lokalnom nivou („okrugli stolovi“)
- participativno planiranje u opštinskim šumama
- posrednički procesi kod konflikata pri korišćenju zemljišta
- zaštita prirode po ugovoru.

U takvoj «pregovaračkoj demokratiji» država je po pravilu – ako uopšte učestvuje u kooperaciji – jedan od ravnopravnih aktera. U procesu upravljanja i rešavanja konflikata kroz pregovore i dijalog društvenih aktera država mora da se odrekne hijerarhijskog regulisanja.

Aktivno učesće preduzeća u takvim društvenim procesima upravljanja postavlja visoke zahteve pred njegov menadžment (što će detaljniji biti razmatrano u poglavlju B Poslovna politika).

### **1.1.4 Šumarstvo: učinci šuma i proizvodi šumskih gazdinstava**

Šumarstvo – kako glasi definicija na kraju Poglavlja 1.1.1 – obuhvata sve one čovekove aktivnosti koje imaju za cilj da omogućе korišćenje šumskih ekosistema kao i da ponude željena dobra u skladu sa ljudskim potrebama. Radi toga se šumski ekosistemi moraju dovesti u stanje ili održavati u takvom stanju u kome oni mogu da zadovolje ljudske potrebe za dobrima. Čovek dakle pomoću šumarstva svesno interveniše u prirodi i utiče na razvoj šumskih ekosistema da bi ljudima stavio na raspolaganje određena dobra.

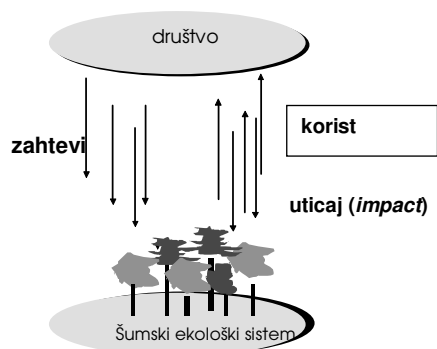
Posle bavljenja opštim institucionalnim osnovama privređivanja u prethodnim poglavljima sada je moguće dublje bavljenje «šumarstvom». Gornja definicija šumarstva obuhvata tri centralna elementa (Grafikon 8):

- šumske ekosisteme
- društvo («ljudske aktivnosti»)
- korišćenje šumskih ekosistema (proizvodnja i potrošnja dobara za zadovoljenje potreba).

Korišćenja šumskih ekosistema od strane ljudi može pri tom biti razmatrano sa prirodno-funkcionalne (u prirodnim kategorijama) ili sociološko-ekonomske tačke gledišta.

### *Funkcije šume – prirodno-funkcionalni pristup*

Prirodno-funkcionalni pristup povezuje razmatranje prirodnog prostora – analizu prirodnog prostora – sa razmatranjem korišćenja prirodnog prostora od strane ljudi. Svrha analize prirodnog prostora je prikaz potencijala za korišćenje (pogodnosti za korišćenje). Ona sadrži iskaze o granicama opterećenja, mogućnosti regeneracije ili mogućnosti apsorpcije. Analiza korišćenja nasuprot tome istražuje potrošačke zahteve društva, korišćenje u prošlosti i sadašnjosti kao i planirano korišćenje i – u sprezi sa analizom prirodnog prostora – promene potencijala prirodnog prostora u vezi sa korišćenjem («uticaj» ili «*impact*»).



**Grafikon 8: Sistem šumarstva: društveno korišćenje šumskih ekosistema**

U literaturi se u vezi sa tim mogu naći mnogobrojne sistematizacije funkcija korišćenja prirodnog prostora (primeri: Tabela 9 kao i Tabela 1).

<p><b>A Funkcije regulisanje ekoloških sistema</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tlo</li> <li>- voda</li> <li>- klima/vazduh</li> <li>- tokovi materije i energije</li> <li>- ...</li> </ul> <p><b>B Funkcije životnog prostora</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- populacije/biocenoze</li> <li>- biodiverzitet</li> <li>- ...</li> </ul> <p><b>C proizvodne funkcije (ekonomske funkcije)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- obnovljivi resursi (drvo, životinje, biljke, voda...)</li> <li>- neobnovljivi resursi (mineralne sirovine...)</li> </ul> <p><b>D socijalne i kulturne funkcije</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- psihološke funkcije (estetika, kulturno nasleđe, fondovi gena....)</li> <li>- informacione funkcije (bioindikacije, istraživanje, obrazovanje...)</li> <li>- humano ekološke funkcije (bioklima, filter i amortizator, zaštita od buke..)</li> <li>- funkcije odmora</li> <li>- ...</li> </ul>
--

**Tabela 9: Funkcije korišćenja prirodnog prostora** (prošireno prema BASTIAN & SCHREIBER 1994: 40f)

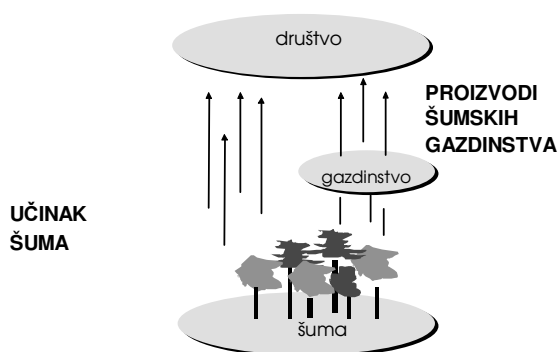
Prirodno-funkcionalni pristup opisuje pomoću prirodnih kategorija mogućnosti korišćenja šuma odnosno posledice korišćenja u šumskim ekološkim sistemima ali ne i ekonomsku stranu ponude dobara.

*Učinak šuma i proizvodi šumskih gazdinstava – sociološko-ekonomski pristup*

Mnoge od nabrojanih «funkcija» su bez sumnje visoko vrednovane u društvu i predstavljaju privredna dobra jer su oskudna i tražena. Sa ekonomske tačke gledišta moraju se ispitati mogućnosti efikasne, pravedne i održive ponude kroz odgovarajuće privredne aktivnosti. U zavisnosti od raspodele prava raspolaganja šumom ponuda međutim može uslediti na različite načine: ova dobra se delimično obezbeđuju samom obavezom očuvanja šuma, delimično se njihova ponuda ostvaruje aktivno u okviru pravne regulative o korišćenju (npr. zabrane i obaveze iz uredbe o zaštiti prirodnih područja) ili pak kao ponuda preduzeća na tržištu (npr. drvo).

Ovde se moraju razlikovati dve načelno različite vrste korišćenja (Grafikon 9): korišćenje učinka šuma i korišćenje proizvoda šumskih gazdinstava.

Određeni potrošački zahtevi društva se mogu zadovoljiti samo na osnovu egzistencije šuma koja je kvantitativno i kvalitativno zaštićena sistemskim okvirima. Ovi potrošački zahtevi odnosno korišćenje koji se označavaju kao «učinak šuma» postoje na kvalitativno i kvantitativno isti način kako u šumama kojima se gazduje tako i u šumama kojima se ne gazduje.



**Grafikon 9: Definicija pojma učinka šuma odnosno proizvoda šumskog gazdinstva**

Nasuprot tome određeni potrošački zahtevi društva se mogu zadovoljiti samo aktivnim posredovanjem šumskih gazdinstava između šume i društva. Ovi potrošački zahtevi/korišćenje se mogu označiti kao «proizvodi gazdinstava» jer se «učinak šuma» kvalitativno i kvantitativno znatno menja delovanjem u šumarstvu ili se na taj način uopšte omogućava specifično korišćenje od strane ljudi. Pojam «delovanja» obuhvata pri tom kako aktivno stvaranje (npr. nega biotopa) tako i svesno izostavljanje aktivnosti (npr. prirodni šumski rezervati, zaštita prirode na osnovu ugovora).

Šta je «učinak» a šta «proizvod» pri tom se merodavno određuje pravnim okvirima raspolaganja – društvenim sistemom. «Učinak» šuma se osigurava pravnim okvirima raspolaganja (svojinski sistem, pravo u oblasti šumarstva i ekologije itd.), dok se «proizvodi» u šumarstvu postižu delovanjem šumskih gazdinstava.

#### *Šumarska (ekonomska) politika – oblikovanje «učinka» šuma i pravnih okvira raspolaganja*

Pod šumarskom politikom će se ubuduće podrazumevati društveno usmerena aktivnost i ponašanje pojedinaca, grupa, organizacija, uprava, partija, parlamenata i vlada ukoliko se ona odnosi na oblikovanje opšte važećih i za sve građene obavezujućih okvirnih uslova šumarstva.

Sadržaji šumarske politike su određeni materijalnim i nematerijalnim interesima političkih aktera kao i određenim normama i stavovima o postojećem društvenom sistemu (veza sa drugim politikama, npr. zaštita prirode i čovekove okoline).

Procesni karakter politike se objašnjava činjenicom da akteri stalno iznova donose odluke koje su neophodne za društvenu organizaciju sektora šumarstva. Iz interesne zasnovanosti proizilazi konfliktan karakter šumarske politike. Aktuelna konfliktna polja šumarske politike su na primer «zaštita prirode», «lov», «provodjenje slobodnog vremena u šumi» ili «uloga države u sektoru šumarstva posmatrana iz ugla politike privrednog sistema». Uvek je neophodno pronaći podnošljiv kompromis o sadržaju i instrumentima šumarske politike između društvenih interesnih grupa i šumskih gazdinstava pri čemu kao i kod svake politike određenu ulogu u tome između ostalog mogu da igraju interesi, opšti stavovi, *pressure-groups*, lobiji, moć, koalicije, legitimitet i dr..

Ponuda «učinka šuma» se najzad ostvaruje kroz obavezujuće određenje i sprovođenje prava raspolaganja (*property rights*).

Pojam prava raspolaganja se razlikuje od svojinskih prava. Prava raspolaganja nisu obavezno povezana sa svojinom kao što svojinska prava ne obuhvataju sva moguća prava raspolaganja. Tako na primer pravo svojine nad šumom prema nemačkom šumarskom pravu ne obuhvata pravo raspolaganja koje omogućava sprečavanje slobodnog ulaska u šumu građanima koji žele da se odmore.

Mogu se razlikovati četiri grupe prava raspolaganja:

- Usus: pravo na korišćenje dobra
- Abusus: prava na materijalne i nematerijalne izmene dobra
- Usus fructus: pravo na prisvajanje dobiti i gubitka koji nastaju korišćenjem dobra
- Transfer: pravo na otuđenje dobra.

Prava raspolaganja dobijaju sadržaj kroz zakone, uredbe ali i kroz društvene norme i običaje.

#### *Delovanje šumskih gazdinstava – proizvodnja dobara i usluga*

Proizvodi i usluge nastaju delovanjem šumskih gazdinstava. Kod definisanja ponude proizvoda i usluga nosioci odlučivanja u gazdinstvima će se posebno uzeti u obzir:

- ciljeve preduzeća,
- alternative koje vode ka cilju (šumske šumarsko-tehničke opcije za postizanje cilja),
- pitanje sopstvenog prava na delovanje (prava raspolaganja za činjenje ili nečinjenje) kao i
- ekonomske mogućnosti realizacije (kapaciteti, znanje, tržište i sl.).

Posledice pravnih okvira raspolaganja na delatnost gazdinstava pri tom mogu biti različite od jednog do drugog šumskog gazdinstva: očigledno je da različiti privredni sistemi u raznim državama imaju posledice na oblast učinka odnosno stvaranja (uporedi npr. različitu regulativu o pravu ulaska u šumu u Holandiji i Nemačkoj). Ali i kod postojanja istih pravnih okvira raspolaganja ponudiće se različite ekonomske opcije delovanja u skladu sa regionalnim i lokalnim uslovima (npr. u pogledu bogatstva prirodnog prostora i/ili postojećih potrošačkih zahteva u društvu).

Zbog toga je neophodno da svako šumsko gazdinstvo individualno analizira društveno zahtevani učinak šume odnosno postojeće opcije ponude proizvoda i usluga preduzeća.

#### *Konkretno definisanje proizvodnog područja*

Konkretno razlikovanje koja od mnogobrojnih dobara mogu biti označena kao učinak šuma a koja kao proizvodi šumarstva može se doneti uz pomoć sledećeg scenarija. Jednostavno pitanje ovog scenarija glasi: Šta bi se promenilo u mnogobrojnim mogućnostima korišćenja šuma ako bi se privredna delatnost šumskog gazdinstva preko noći obustavila? U teorijskom modelu – tj. ako se zamisli situacija bez uticaja šumarstva na šume – svaka vrsta veze između društva i šume (Tabela 1) se može sistematski istražiti da bi se dobio odgovor na pitanje da li se radi o «učinku šume», - tj. mogućnostima korišćenja koje postoji i bez šumarstva – ili pak o «rezultatu delovanja šumskog gazdinstva» - tj. mogućnostima korišćenja za društvo koje su prvenstveno definisane ili uopšte moguće tek delovanjem šumarstva. Tabela 10 objašnjava ovaj postupak na primeru.

kategorija korišćenja		učinak	proizvod
zaštita od erozije	Erozija tla zavisi pre svega od intenziteta padavina, reljefa terena, fizičkih svojstava tla i vrste i gustine vegetacionog pokrivača – u pogledu zaštite od erozije postoje neznatne razlike između različitih oblika gazdovanja šumama (tipova šuma). Prevashodni značaj prema tome ima osiguranje očuvanja šuma putem zakona o šumama.	*	
	Ukoliko očuvanje šuma nije osigurano ili je ugroženo prirodnim ili ljudskim delovanjem (oluja, štetnim delovanjem materija, eksploatacijom) možda imaju smisla mere šumarstva (brzo pošumljavanje, tehničko uređenje i sl.) sa ciljem zaštite od erozije.		*
Sadržaj CO <sub>2</sub>	«Šuma je najvažniji rezervoar ugljen-dioksida na zemlji» (BURSCHEL & WEBER 1992); iako je lagerovana količina ugljen-dioksida u obliku humusa u šumskom tlu znatno veća od žive biomase one se verovatno nalaze u skoro ravnotežnom stanju; mere šumarstva utiču na stanje ugljendioksida putem mera obogaćenja zaliha i ponudom drveta koje se dugoročno upotrebljava za proizvodnju potrošnih dobara (BURSCHEL 1994).		*

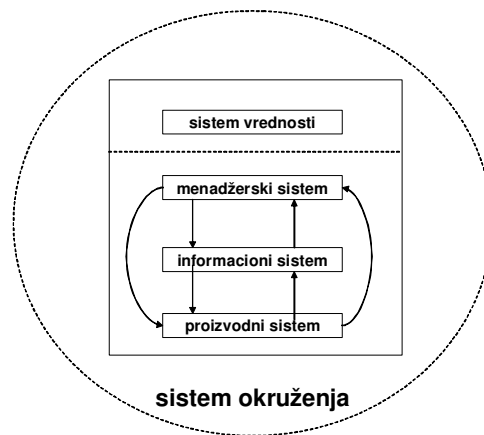
**Tabela 10: Primer postupka diferenciranja na učinak i proizvode za kategorije zaštite od erozije i sadržaja CO<sub>2</sub>**

Još jednom treba biti naglasiti da jasna ili univerzalno važeća sistematizacija «učinka šuma» i «proizvodi šumskih gazdinstava» ne može biti pronađena. Realna klasifikacija zahteva individualnu analizu gazdinstva na regionalnoj ili čak lokalnoj osnovi (umesto na osnovu prosečnog stanja), tačnu definiciju prava raspolaganja kao i detaljna znanja o ekološkim i društvenim okvirnim uslovima delovanja preduzeća.

## 1.2 Šta je «menadžment šumskih gazdinstava»?

### *Sistemska model šumskog gazdinstva*

Pored svih razlika između različitih (realnih) tipova (poglavlje 1.1.2) analitički se mogu utvrditi opšte sturkture «produktivnog socijalnog sistema» kod svih šumskih gazdinstava. Funkcionalni podsistemi «sistem vrednosti», «sistem proizvodnje», «menadžerski sistem» i «informativni sistem» kao i zavisnost i obaveza sistema «šumskog gazdinstva» stalno sa stalno se nalaze pred odnosno sa kompleksnim «sistemom okruženja» koji se dinamično razvija (Grafikon 10).



**Grafikon 10: Sistemski model šumskog gazdinstva**

Stvaranje proizvoda i usluga je najvažnije cilj šumskih gazdinstava. Procesi stvaranja proizvoda i usluga i njihov plasman (nabavka proizvodnih faktora; proizvodnja drveta, sporednih šumskih proizvoda, usluge u oblasti zaštite i odmora, obrazovna delatnost u oblasti čovekove okoline itd.; plasman tih dobara; organizovanje robne privrede, rešavanje problema otpada itd.) odvijaju se u proizvodnom sistemu.

Vrednosni sistem obuhvata celinu i hijerarhiju svih ciljeva, vrednosti i pravila prema koji obavezuju gazdinstvo. Vrednosni sistem stavlja na raspolaganje smernice i merila za procenu svih odluka i mera u ostalim podsistemima.

Ukoliko proizvodni proces u šumarstvu mora biti ciljno orijentisan i koordinisan, on zahteva svesno oblikovanje, upravljanje i razvijanje struktura gazdinstva i procesa. Sve radnje u vezi sa jednim takvim ciljno usmerenim oblikovanjem, upravljanjem i razvijanjem šumskog gazdinstva (u okviru društvenog uređenja) obuhvaćeni su pojmom sistema menadžmenta (sinonim: upravljanje gazdinstvom).

Ako se malo bliže posmatra, proces menadžmenta se sastoji gotovo isključivo od radnji, čiji je cilj sakupljanje, obrada, čuvanje i prenošenje informacija, dakle «svrsishodnog znanja». Stavljanje na raspolaganje informacija koje su relevantne za gazdinstvo predstavljaju najvažniju funkciju informacionog sistema u šumskom gazdinstvu.

Sistem okruženja šumskog gazdinstva se poslednjih godina brzo i suštinski promenio. Rukovodstvo šumskih gazdinstava je konfrontirano sa turbulentnim i često na izgled nerazumljivim društvenim uslovima. Spoljni posmatrači ponašanja šumskih gazdinstava i njihovih rukovodećih organa su postali kritičniji. Osim toga šumska gazdinstva i uprave šuma su višestruko dospеле u rastuću zavisnost od njihove društvene okoline.

Debate o uvođenju sertifikata, o zaštiti prirode na velikim područjima, o kompetenciji gazdovanja u korporativnim šumskim gazdinstvima ili o sprovođenju propisa o očuvanju šuma u gusto naseljenim područjima na bazi promenljive organizacije državne uprave su primeri konfliktnih društvenih područja u kojima menadžment mora da se opravda i učvrsti.



### *Definicija menadžmenta*

Menadžment je prema tome ciljno usmereno oblikovanje, upravljanje i razvoj šumskog gazdinstva odnosno njegovih funkcionalnih podsistema (u okvirima društvenog sistema).

Bitna obeležja definicije su

- ciljna usmerenost
- «oblikovanje šumskog gazdinstva» tj. koncipiranje (teorijski koncept) šumskog gazdinstva kao funkcionalne jedinice
- «upravljanje» tj. definisanje ciljeva kao i utvrđivanje, započinjanje i kontrolisanje ciljno usmerenih aktivnosti u ostalim podsistemima
- «razvoj šumskog gazdinstva» - što je rezultat formiranja i upravljanja gazdinstva u vremenu
- uzimanje u obzir opštih uslova okolnog sistema.

### *«Rešavanje problema» - najvažniji zadatak menadžmenta*

Kao najvažniji zadatak menadžmenta se u mnogim definicijama posebno ističe «upravljanje», tj. «rešavanje problema». Problematična situacija se pri tom odlikuje time da se teži određenim ciljevima ali da su putevi za dostizanje ciljeva nepoznati ili blokirani «preprekama». Menadžment u «problematičnim situacijama» prema tome znači pronalaženje sredstava i puteva kako bi se data nepoželjna situacija pretvorila u poželjnu. U mnogim definicijama pojmova u literaturi «menadžment» se zbog toga izjednačava sa donošenjem i sprovođenjem odluka u «problematičnim» situacijama.

Pojmovni pandan «menadžmentu» je izvršenje zadataka u gazdinstvu u cilju stvaranje proizvoda i usluga. «Izvršenje» se odlikuje time da su u smislu «rešavanja zadatka» već donete (od strane menadžmenta) važne odluke koje se odnose na ciljeve, mere i sredstva i time date izvršiocima.

### *Funkcionalna odnosno institucionalna definicija menadžmenta*

Uopšteno se mogu razlikovati dva značenja pojma «menadžment»:

- Prethodna definicija na kojoj počiva ova knjige posmatra menadžment kao funkcionalni podsistem šumskog gazdinstva: Sve odluke potrebne za definisanje ciljeva, struktura i načina delovanja gazdinstva se objedinjuju u funkciju menadžmenta – nezavisno od konkretnog mesta u gazdinstvu i nezavisno od osobe.
- Nasuprot funkcionalnom razumevanju stoji institucionalno razumavanje pojma: menadžment kao institucija obuhvata instance (osobe ili grupa osoba) u gazdinstvu koji preuzimaju funkcije odlučivanja i time formiranja i upravljanja u ispunjavanju zadataka celokupnog gazdinstvo. Kao menadžeri se u ovom kontekstu označavaju one rukovodeće osobe koje utvrđuju, upravljaju i koordiniraju aktivnosti podređenih osoba na osnovu kompetencija i odgovornosti koje su povezane sa njihovom formalnom pozicijom.

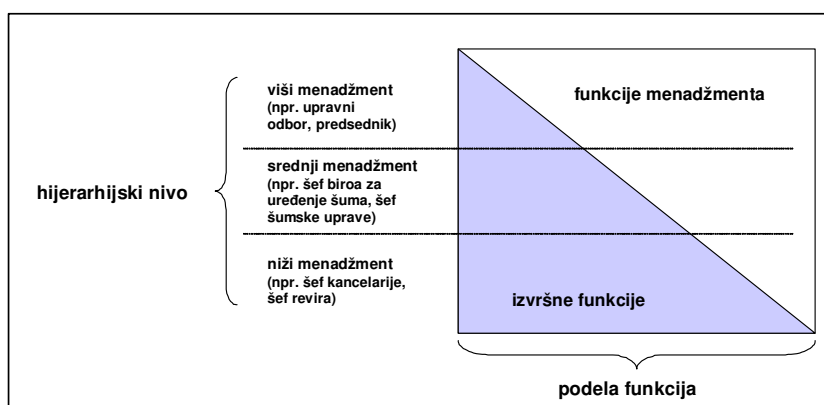
Analitičko razgraničenje pojmova «funkcija menadžmenta» i «izvršna funkcija» se pri tom ne podudara sa organizacionim strukturama šumskog gazdinstva. Veći deo zaposlenih u šumskom gazdinstvu preuzima zapravo kako «rukovodeću» tako i «izvršnu» funkciju u procesu izvršenja

zadataka u celokupnom preduzeću. Hijerarhijske pozicije se pri tom razlikuju postepeno kroz dati odnos funkcija koje se preuzimaju (Grafikon 11).

Rukovođenje šumskim gazdinstvom je veoma kompleksan zadatak. U cilju analize ovaj opšti zadatak će u daljem tekstu biti podeljen prema aspektima kao nivoima delovanja menadžmenta (Grafikon 14).

#### *Aspekti menadžmenta*

Uopšteno se mogu razlikovati četiri aspekta menadžmenta koja su međutim u konkretnom delovanju međusobno nedeljivo povezana (Tabela 11). Podjednako je važno istovremeno uzeti u obzir normativne, stručne i aspekte ponašanja u rukovođenju kao i postupati profesionalno u metodološkom i tehničkom smislu.



**Grafikon 11: Menadžerske instance u gazdinstvu** (prema ULRICH & FLURI 1995:14)

<p><b>Normativni aspekti</b> opravdanje delovanja</p> <p><b>Stručni aspekti</b> planiranje, organizacija, personal, kontrola, controlling</p> <p><b>Aspekti ponašanja</b> «ponašanje ljudi»</p> <p><b>Instrumentalni aspekti</b> metode, postupci, tehnike</p>
--

**Tabela 11: Aspekti rukovođenja gazdinstvom***Normativni aspekti*

Svaka aktivnost u šumskom gazdinstvu – bilo da se radi o nivou revira, šumske uprave, direkcije ili ministarstva – tiče se pitanja koja imaju veze sa ljudskim vrednosnim stavovima. Prema tome menadžment uvek stoji pred problemom da (etički) nužno mora da opravda normativno delanje gazdinstva.

## Primeri:

- Šumsko gazdinstvo zaostaje u nezi mladih proreda. Početkom leta postoji sezonski uslovljen nedostatak posla. Radna snaga postoji i treba je zaposliti. Da li je u ovoj situaciji opravdano organizovati seču uprkos glavnom periodu polaganja jaja?
- Šumsko gazdinstvo je jako pogođeno olujom. Za otklanjanje štete nije dovoljna postojeća radna snaga. Kakvu odgovornost ima rukovodstvo gazdinstva za kvalitet radnih mesta (vreme, plaćanje, bezbednost i sl.) preduzetnika koji obavlja poslove sakupljanja drveta na osnovu ugovora?

Najvažnija polazišta za menadžment u ovom kontekstu su pre svega

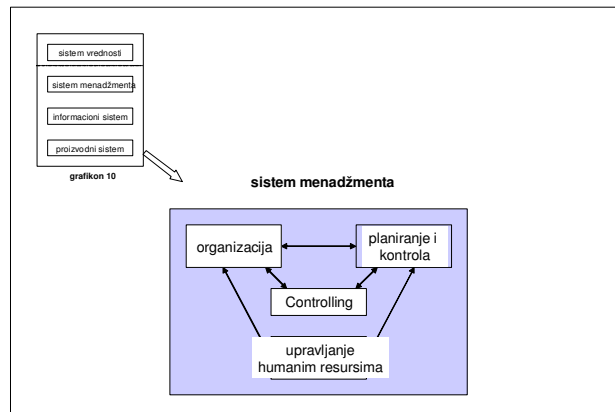
- ljudi u gazdinstvu („odgovorno“ upravljanje ljudskim resursima),
- ljudi za koje gazdinstvo radi (društvena odgovornost) i
- odgovornost gazdinstva za prirodu (zaštita prirode).

*Stručni aspekti*

U stručnom pogledu menadžment se raščlanjuje na sledeće podfunkcije:

- planiranje
- organizacija
- upravljanje humanim resursima
- kontrola.

Ove četiri funkcije menadžmenta ne stoje pri tom statično jedna pored druge već su u mnogom pogledu međusobno povezane (Grafikon 12).



**Grafikon 12: Struktura sistema menadžmenta sa stručnih aspekata**

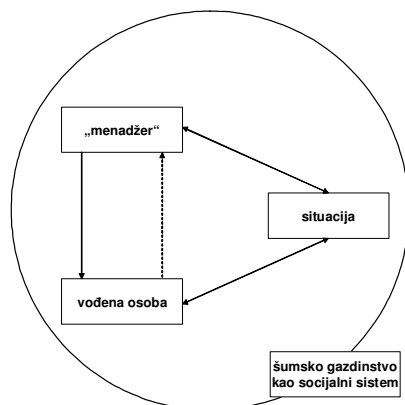
Odlučivanje (kao najvažnija suštinska osobina menadžmenta - poglavlje A 2.6) kao i koordinacija svih radnji menadžmenta kroz controlling se u ovom konceptu funkcija menadžmenta ne posmatraju kao samostalne funkcije. One su «nadfunkcionalne» u smislu da su nerazdvojne od bilo koje aktivnosti planiranja, organizacije, upravljanja humanim resursima i kontrole (STEINMANN & SCHREYÖGG zbog toga govore o „metafunkcijama“).

Planiranje – kao logičan početak menadžmenta – služi za definisanje i preciziranje ciljeva gazdinstva, definisanje opcija delovanja kao i teorijsko prethodno definisanje sredstava i puteva za dostizanje cilja. Time sve druge funkcije menadžmenta sadrže njegovu definiciju. Sa druge strane planiranje se ostvaruje putem organizacije i upravljanja humanim resursima u preduzeću. Kontrola služi za formulisanja iskustava iz delovanja preduzeća uz pomoć poređenja poželjnog i stvarnog stanja. Informacije iz kontrole su ulazne veličine za novo planiranje (ili reviziju plana).

#### *Aspekti ponašanja*

Planiranjem, organizacijom, upravljanjem humanim resursima i kontrolom su ispunjeni samo stručno strukturni preduslovi za upravljanje šumskim gazdinstvom. Konkretno ispunjavanje funkcija menadžmenta zahteva po pravilu još i vođenje zaposlenih („*leadership*“). Proces rukovođenja se uobičajeno karakteriše interakcijom «nadređenih» i «podređenih» i obuhvata mere koje su neophodne za upravljanje stručno definisanih funkcija menadžmenta.

Proces rukovođenja određuju četiri osnovne varijable (Grafikon 13):



**Grafikon 13: Personalni aspekti menadžmenta: proces rukovođenja**

Pored različitih ličnosti «nadređenih» i «podređenih» (i jedni i drugi imaju svoje sopstvene ciljeve, potrebe, shvatanja, iskustva itd.) bitnu ulogu igraju strukturne osobine socijalnog sistema «šumsko gazdinstvo» (kao npr. struktura uloga, struktura statusa, organizaciona kultura). Osim toga neposredna situacija uticaja (konkretan zadatak, opšti uslovi itd.) određuje konkretno odvijanje procesa upravljanja.

Najvažnija gledišta upravljanja su motivacija, komunikacija, upravljački stil i stvaranje radne atmosfere koja stimulise proizvodnju i istovremeno zadovoljava potrebe zaposlenih (opširnije poglavlje A 2.3 kao i C 4).

#### *Instrumentalni aspekti*

Planiranje, kontrola, organizacija i upravljanje humanim resursima moraju da se odvijaju profesionalno, tj. uz korišćenje oprobanih tehnika, postupaka i metoda uz uzimanje u obzir normativnih aspekata.

#### *Rukovođenje na svim nivoima: nivoi delovanja menadžmenta*

Odrednica «rukovođenje na svim nivoima» se s jedne strane može odnositi na različite hijerarhijske nivoe u gazdinstvu (vidi prethodno objašnjenje institucionalnog shvatanja pojma menadžmenta kao i Grafikon 11).

Rukovođenje gazdinstvom pri tom nije - objašnjeno na primeru provincijske uprave za šume – samo zadatak top menadžmenta već svih zaposlenih na svim hijerarhijskim nivoima revira, šumske uprave, direkcije za šume i ministarstva.

S druge strane «na svim nivoima» se u ovde shvaćenom smislu odnosi na tri različita analitička nivoa delovanja (sinonim: «funktionalni podsistemi» sistema menadžmenta) (Tabela 12).

<p><b>Operativni menadžment</b></p> <p>Stvaranje kroz korišćenje pozitivnih potencijala gazdinstva</p> <p>Cilj: neposredno osiguranje uspeha gazdinstva</p> <p><b>Strateški menadžment</b></p> <p>Upravljanje kroz izgradnju pozitivnih potencijala preduzeća</p> <p>Cilj: osiguranje uspeha gazdinstva u budućnosti</p> <p><b>Normativni menadžment</b></p> <p>Izgradnja potencijala poverenja i razumevanja u gazdinstvu</p> <p>Cilj: odgovarajuće savladavanje vrednosnih i interesnih konflikata sa svim grupama u gazdinstvu</p>
---

**Tabela 12: Nivoi delovanja menadžmenta**

#### *Operativni menadžment*

Pod operativnim menadžmentom se podrazumeva efikasno organizovanje tekućeg proizvodnog procesa u preduzeću korišćenjem proizvodnih potencijala. Polazište je principijelno postojeća oskudnost resursa gazdinstva (proizvodnih faktora, proizvodnih tehnologija koje stoje na raspolaganju, okvirni ekonomski uslovi itd.) i pritisak cena koju vrši konkurencija na tržištu. Operativni menadžment zahteva optimalno upravljanje u pogledu troškova i rezultata proizvodnje sa ciljem osiguranja neposrednog uspeha preduzeća.

#### *Strateški menadžment*

Kratkoročno osiguravanje uspeha gazdinstva kojem stalno teži operativni menadžment nije dovoljno da osigura uspeh šumskog gazdinstva u budućnosti. Ako se nedostajući ili promenama u okruženju gazdinstva oslabljeni strateški potencijali uspeha odraze na operativni rezultat, često je već suviše kasno za ponovno postizanje uspeha preduzeća. Zbog toga se strateški menadžment mora posmatrati kao sledeći važan nivo delovanja rukovodstva. U ovom slučaju to ne znači samo reaktivnu obradu izmenjenih uslova u okruženju šumskog gazdinstva već upravljanje gazdinstvima u smislu stvaranja uslova za aktivno i svesno razmišljanje koji probleme unapred identifikuje (anticipiranje problema). Cilj je pravovremeno i sistematsko stvaranje strateških potencijala za osiguranje uspeha gazdinstva u budućnosti. Dok je operativni menadžment usmeren ka sadašnjosti, strateški menadžment je orijentisan ka budućnosti. Drugačije rečeno: operativni menadžment se bavi zadatkom «raditi stvari pravilno», dok se cilj strateškog menadžmenta nasuprot tome može definisati kao «raditi prave stvari». Operativni menadžment služi osiguranju efikasnosti dok se strateški menadžment bavi pitanjima efektivnosti.

#### *Normativni menadžment*

Treći nivo delovanja rukovodstva koji posebno u šumarstvu ima ne mali značaj je normativni menadžment. Njegov predmet su konflikti koji nastaju između gazdinstva i interesnih grupa (*stakeholdern*) u pitanjima normativnih principa delovanja gazdinstva (npr. definicija održivosti ili pitanja obima participacije zaposlenih u upravljanju gazdinstvom). Zadatak normativnog menadžmenta je da uz pomoć poslovne politike pravovremeno stvori potencijale za sporazumevanje i poverenje u odnosu na sve interesne grupe gazdinstva (kao npr. vlasnike, zaposlene, poslovne partnere, grupe za zaštitu prirode ili zainteresovanu javnost). U pitanju je

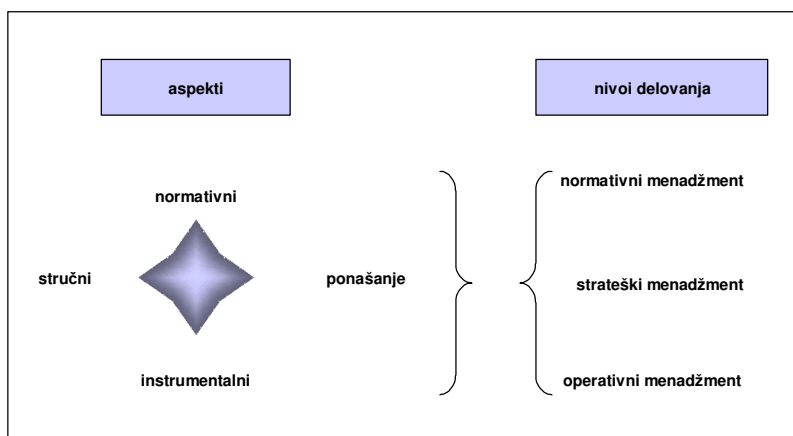
odgovarajuće prevazilaženje vrednosnih i interesnih konflikata sa svima koji su zainteresovani za gazdinstvo.

Isto kao što nedostajući strateški potencijali ne mogu da budu nadoknađeni efikasnim operativnim menadžmentom, tako i objektivno postojeća jaka strateška pozicija ne može dugoročno da kompenzira potencijale poverenja i razumevanja u okviru gazdinstva (detaljnije o tome u delu B «Poslovna politika»).

#### *Menadžment – posmatran sveobuhvatno i na svim nivoima*

Kao najvažniji iskaz prikazanog shvatanja menadžmenta može se smatrati da nijedan od navedenih nivoa delovanja i navedenih aspekata uzet pojedinačno ne može garantovati poslovni uspeh. Izolovano posmatranje pojedinačnih aspekata ili nivoa delovanja, onako kako će biti prikazano u sledećim poglavljima, služi samo cilju sistematskog približavanja veoma kompleksnom zadatku «rukovođenja».

Menadžment u praksi zahteva zajedničko posmatranje svih aspekata i nivoa delovanja (Grafikon 14). Navedeni nivoi delovanja menadžmenta se dakle stalno moraju posmatrati kao međusobno povezani. Menadžment koji zanemari bilo koji nivo delovanja dugoročno posmatrano ugrožava uspeh gazdinstva. Na svakom nivou se od menadžmenta najzad pre svega mora zahtevati profesionalno delovanje, tj. opšte i uravnoteženo uzimanje u obzir sva četiri navedena aspekta menadžmenta (normativni, stručni, aspekti ponašanja i instrumentalni aspekti).



**Grafikon 14: Menadžment – posmatran sveobuhvatno i na svim nivoima**

## Preporučena literatura uz Poglavlje A 1

---

Poglavlje A 1 služi predstavljanju elementarnih osnova menadžmenta šumskih gazdinstava. Za svaku od navedenih osnovnih disciplina postoje izvanredni udžbenici u velikom broju (kako na nemačkom tako i na engleskom jeziku), tako da sledeće napomene imaju karakter preporuke za dalje čitanje i ni u kom slučaju ne nabrajaju svu osnovnu literaturu.

Preporučena uvodna literatura u osnove opšte poslovne ekonomije na nemačkom jeziku između ostalog je BEA. ET AL. 1997, BERNDT ET AL. 1998 (Springers Handbuch der Betriebswirtschaftslehre), HOPFENBECK 1998, SCHIERENBECK 1995, BITZ ET AL. 1998/1999 (VAHLENS Kompendium der Betriebswirtschaft), WÖHE 1996. Osnove posebne poslovne ekonomije javnih preduzeća i uprava nude EICHHORN 2001 (kao pregled) kao i detaljno BREDE 2001.

U osnove nacionalne ekonomije uvod daju ARNOLD 1996, DEMMLER 2001, FEHL & OBERENDER 1999, MUSSEL 1997, MUSSEL & PÄTZOLD 1998 kao i SAMUELSON & NORDHAUS 1998a i b.

Uvodi u opštu politikologiju su ALEMANN 1995, BERG-SCHLOSSER & STAMMEN 1992 kao i MOHR 1995; vidi Einführung in die Forstpolitikwissenschaft von KROTT 2001, najzad o odnosu politike i privrednog sistema HOMAN & BLOME-DREES 1992.

Pitanje državne intervencije u tržišno delovanje obrađuju konsekvntno sa tačke gledišta ekonomije blagostanja FRITSCH ET AL. 1996, u međunarodnom kontekstu EDLING 2001. Vidi kritički sa tačke gledišta šumarstva BORCHERS 1996.

O fenomenima društvenog samoupravljanja (uz jasno odricanje od političkog upravljanja preko državnih hijerarhija ili ekonomsku koordinaciju putem tržišta) vidi MAYNTZ & SCHARPF 1995 kao i MAYNTZ 1997

Standardna dela iz ekonomije čovekove okoline na nemačkom jeziku su između ostalog BINDER 1999, CANSIER 1996, DYCKHOFF 2000, ENDRES 2000, FEES 1998, WEIMANN 1995 i WICKE 1993.

Uvod u ekonomsku etiku daju KREIKEBAUM 1996 KAO I HOMANN & BLOME-DREES 1992, sveobuhvatan leksikon u četiri toma je KORFF & FELDHAUS (HRSG.) 1999

Menadžerski koncept koji se nalazi u osnovi udžbenika prati u velikoj meri takozvanu «sent galensku školu» - vidi pre svega uvodni tekst kod ULRICH & FLURI 1995. U konceptualnom smislu izvanredni udžbenici iz menadžmenta su STEINMANN & SCHREYÖGG 1997 kao i STAEHLE 1998

O istoriji šumarstva vidi MANTEL 1990, HASEL 1985, KREMSER 1990; kritički RADKAU 2000.





## 2 Osnovi poslovne ekonomije

### 2.1 Pregled: sistemske karakteristike preduzeća

Zbog višeslojnosti struktura, procesa i funkcija preduzeća, javnih preduzeća i uprava samo sistemski usmereno posmatranje omogućava opšte važeću celovitu karakterizaciju preduzeća. Pod sistemom se uobičajeno podrazumeva uređen i iz okoline izdvojen skup elemenata između kojih postoje međusobne veze odnosno zavisnosti (interdependencije). Sa tačke gledišta nauke o menadžmentu posebno su značajne sledeće dodatne osobine «proizvodnog i socijalnog sistema preduzeće»:

#### *Proizvodni sistem*

U preduzećima se proizvode dobra za zadovoljavanje potreba drugih. Proizvodni *input* preduzeća su proizvodni faktori nabavljeni na tržištu nabavke koji se kroz proces transformacije pretvaraju u proizvode i/ili usluge za društvo. Ovaj proces stvaranja vrednosti u preduzeću je deo sveobuhvatnog ekonomskog procesa na nivou nacionalne privrede u koji je preduzeće uključeno preko raznovrsnih procesa razmene dobara, novca i informacija sa drugim privrednim subjektima na strani nabavke i plasmana.

#### *Socijalni sistem*

Pod pojmom «socijalnog sistema» se podrazumeva sociološki status preduzeća kao organizacije<sup>1</sup>: ljudi deluju zajedno kao individue ili u grupama u strukturisanom sistemu u kojem vlada podela rada tako da daju različit doprinos funkcionisanju preduzeća. Sa tačke gledišta članova organizacije preduzeće je pre svega mesto gde se radi, zarađuje i dostiže određeni smisao egzistencije. Za preduzeće ljudi su najvažniji resurs kako bi se uz pomoć proizvodnih sredstava i tehnologija stvorili regulisani proizvodni procesi koji počivaju na podeli rada. Integracija u preduzeće, motivacija i kvalifikacija imaju izuzetan značaj za uspeh preduzeća. Stvaranje organizacionih pravila međutim sa tačke gledišta individue znači prihvatanje ograničenja u ponašanju u korist zadataka preduzeća. Jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta u ovom kontekstu je da se integracija individua u organizaciju obavi tako da je moguće usaglašavanje individualnih potreba i strukture preduzeća. Osnovna znanja nauke o ponašanju i teorije

---

<sup>1</sup> «Pojam organizacije» se u literaturi kao i u poslovnoj praksi upotrebljava u raznim značenjima. U ovom udžbeniku se «organizacija» upotrebljava u dva značenja: «funkcionalnim pojmom organizacije» se naglašava stvaralački zadatak menadžmenta (organizacija kao «instrument» menadžmenta za upravljanje proizvodnim procesima – vidi tom II C 3).

Ovde primenjenim «institucionalnim pojmom organizacije» pažnja se usmerava na celo preduzeće («instituciju»). Tematska oblast («preduzeće je organizacija») se znatno proširuje u odnosu na funkcionalno shvatanje pojma («preduzeće ima organizaciju»).

komunikacije (pored ostalog o individualnom ponašanju i delanju, ponašanju grupe i procesima rukovođenja) su neizbežna pretpostavka uspešnog shvatanje zadataka menadžmenta.

#### *Socijalno-tehnički sistem*

Preduzeća najzad pokazuju značajne tehnološke aspekte. Menadžment kao i proizvodnja su u preduzećima koja su integrisana u visoko kompleksne strukturisane privrede u kojima vlada podela rada danas nezamislivi bez upotrebe kompleksnih sistema čoveka i mašine. Ovaj tehnološki nivo preduzeća neće biti detaljnije razmatran u ovom udžbeniku – više o tome može se videti u odgovarajućoj literaturi o korišćenju šuma.

#### *Ekološka dimenzija delovanja preduzeća*

Svaka privredna aktivnost u proizvodnji i potrošnji je na neki način povezana sa korišćenjem prirode i ima posledice na biofizički izgled ekoloških sistema. «Priroda» se sa ekonomske tačke gledišta karakteriše kao lokacija proizvodne delatnosti, kao proizvodni faktor u formi korišćenja i potrošnje resursa, kao medijum za odlaganje otpada iz proizvodnje i potrošnje kao i (životni) prostor/mesto neposredne potrošnje. Kako je delatnost preduzeća nezamisliva bez promene ekosfere u formi efekata uzimanja, promene namene i nastanka otpada a «priroda» s druge strane predstavlja najvažniji osnov života ljudi, pred menadžmentom se pojavljuje posebna odgovornost kada se priroda koristi u privredne svrhe.

#### *Ciljno usmeren sistem*

Preduzeća su usmerena ka specifičnim ciljevima i prema tome imaju sisteme ciljeva koji su individualni za svako preduzeće a koji se sastoje od više ciljeva ekonomske, socijalne ili ekološke prirode čijem se dostizanju istovremeno teži.

Da bi obezbedila egzistenciju i dugoročno ispunjavanja svojih funkcija sva preduzeća moraju međutim da sledeći opšte tržišne principe posluju u najmanju ruku tako da pokrivaju troškove ili čak ostvarujući dobit. Ekonomičnost, produktivnost i osiguranje kontinuirane platežne sposobnosti (osiguranje likvidnosti) imaju prema tome opšti značaj kao principi poslovanja.

#### *Odlučivanje – najvažnija karakteristika menadžmenta*

Preduzeća su «sistemi ponašanja» u tom smislu što ljudi kao aktivni elementi socijalnog sistema ciljno upravljaju i regulišu razvoj i ponašanje preduzeća. Odluke o stvaranju volje (vrednosne i ciljne odluke) odnosno o sprovođenju volje (strateške ili operativne odluke o ciljevima i sredstvima) se moraju stalno iznova donositi u svim fazama procesa upravljanja i na svim nivoima delovanja menadžmenta i predstavljaju upravo najvažniju suštinsku odliku menadžmenta.

#### *Problematika sistem-okruženje*

Preduzeća su na različite načine integrisana u društvene okvire i stoga moraju da ispune najrazličitije socijalno-ekonomske funkcije za društvene interesne grupe (kao što su zaposleni, poslodavci, država, poslovni partneri, javnost i sl.).

O preduzeću kao otvorenom sistemu u ovom kontekstu se govori utoliko što su elementi sistema «preduzeće» mnogobrojnim vezama materijalne, energetske i informacione prirode povezani sa elementima njegovog okruženja. Otvorenost u odnosu na sistem okruženja je kako pretpostavka tako i opasnost za preživljavanje sistema: «sprege sa okolinom» (tj. strukture i

procesu koji osiguravaju razmenu informacija između preduzeća i okolnog sistema) su neophodne jer zavisnost preduzeća od kompleksnog okruženja koje se turbulentno (dinamično) razvija zahteva stalno prilagođavanje. Sprege sa okolinom sa druge strane predstavljaju opasnost tamo gde promene u okolini «ometaju» sam sistem («pritisak okoline»).

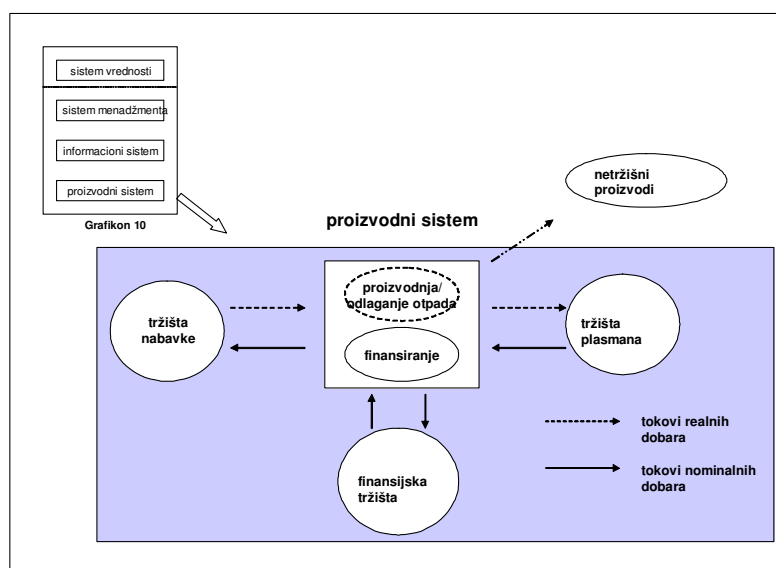
### *Granice mogućnosti upravljanja poslovnim procesima*

Za praktično upravljanje preduzećem posebno je značajno da je kompleksnost sistema u šumskim gazdinstvima po pravilu tako visoka da se ponašanje sistema ne može u potpunosti planirati ili potpuno predvideti na osnovu eksternih veličina. U svakodnevici šumskih gazdinstava mogu se stalno iznova posmatrati iznenađujući razvoji, načini delovanja ili prakse koje nisu planirane ili nisu mogle biti planirane. Istovremeno su takvi fenomeni samoorganizacije od velikog značaja za uspeh preduzeća kako sa tačke gledišta podsticanja proizvodnje tako i sa tačke gledišta ometanje proizvodnje.

## 2.2 Ekonomska dimenzija – stvaranje vrednosti u preduzeću

### *Proizvodni sistem u preduzeću - pregled*

Preduzeća su u opštem društvenom toku dobara i novca kroz višestruke procese razmene povezana sa drugim preduzećima, domaćinstvima, državom, bankarskim sistemom i dr. (vidi Poglavlje A 1.1.2 i tamo posebno Grafikon 1). Institucionalni okvir stvaranja vrednosti u preduzeću čine unutrašnji proizvodni sistem (sa svojim podsistemima finansiranje, nabavka i logistika, proizvodnja, odlaganje otpada i plasman) i spoljašnja tržišta (Grafikon 15).



**Grafikon 15: Proizvodni sistem u preduzeću**

Za proces stvaranja vrednosti u preduzeću (stvaranje proizvoda i usluga) su karakteristični

- međusobno suprotno usmereni robni i finansijski tokovi,
- (pokazatelji stanja) kapital i imovina koji su kvazi «nosioci» finansijsko-privrednih procesa,
- proizvodni faktori kao *input* proizvodnje,
- stvarni proizvodni proces – definisan kao celokupnost koordinisanih radnji i procesa sa ciljem stvaranja proizvoda uz pomoć datih *inputa* (= proizvodnih faktora),
- proizvodi preduzeća kao *output* proizvodnje,
- uspeh preduzeća (koji se meri međusobnim poređenjem ulaznih vrednosti (*inputa*) sa stvorenim vrednostima (*outputima*)).

Međusobna povezanost veličina stanja, tokova i uspeha može se objasniti opisom delatnosti (jednog teorijski tipičnog) preduzeća od momenta njegovog osnivanja:

- Polazna tačka delatnosti preduzeća je pribavljanje finansijskih sredstava iz izvora koji se nalaze izvan samog preduzeća (tuđi i/ili sopstveni kapital).
- Pravi proizvodni proces u preduzeću počinje investiranjem tako dobijenih likvidnih sredstava u nabavku dobara (stvarnih dobara – kao što su placevi, mašine, materijal, sirovine, rad i usluge) koja su kao proizvodni faktori pogodna za planiranu proizvodnju.
- Proizvodni faktori se tokom proizvodnog procesa transformišu u proizvode.
- Plasman proizvoda drugim preduzećima i/ili domaćinstvima donosi preduzeću prihode koji su neophodni za izmirenje obaveza preduzeća na tržištu nabavke, za plaćanje rada, kamata na tuđi kapital, poreza itd. i za nabavku novih proizvodnih faktora.

Ovi robni i finansijski procesi stvaranja proizvoda u preduzeću koji se moraju međusobno uskladiti – pretvaranje novca u stvarna dobra (investicija), preobražaj ovih stvarnih dobara u proizvode i najzad prodaja proizvoda i time njihovo pretvaranja u novac (povraćaj investicije) – odvijaju se stalno iznova.

*Kapital i imovina – «nosioci» proizvodnog procesa u preduzeću*

«Imovina» preduzeća se definiše kao celokupnost dobara koja u određenom trenutku stoje na raspolaganju preduzeću za njegovu proizvodnju. Odlučujuće za svrstavanje dobara u imovinu je pri tom moć raspolaganja preduzeća. U bilansima (Tabela 13) se imovina uobičajeno deli na osnovna i obrtna sredstva. Dok su osnovna sredstva (npr. zemljište, zgrade, mašine) dugoročno vezana za preduzeće, obrtna sredstva (kao što su materijal, potraživanja, novac u blagajni) su određena za neposredno angažovanje u proizvodnji i po pravilu se u preduzeću nalaze kratkoročno.

Kao «Kapital» se označava apstraktna suma novca kojom se izražava vrednost imovine preduzeća.<sup>2</sup> Kapital koji je vezan u preduzeću se prema tome izračunava procenom vrednosti imovine preduzeća. Imovina međutim ima vrednost samo ako se ona može upotrebiti u preduzeću sa izgledom na «donošenje uspeha». Kapital se sa tačke gledišta davaoca kapitala može definisati i kao apstraktna vrednost zahteva koje davaoci kapitala imaju u odnosu na imovinu preduzeća.

Kapital se uobičajeno sistematizuje sa dve različite tačke gledišta: prema kriterijumu porekla razlikuje se tuđi kapital (= dugovi preduzeća) i sopstveni kapital; prema kriterijumu roka vezanosti razlikuje se dugoročni, srednjoročni i kratkoročni kapital. Pošto sopstveni kapital po pravilu ima dugoročni karakter, podela prema roku vezanosti u preduzeću je značajna praktično samo za klasifikaciju tuđeg kapitala (Tabela 13).

Bilans predstavlja izuzetno informativnu formu prikazivanja stanja imovine i kapitala preduzeća. Aktiva kroz sažet spisak imovine (takozvanih «zaliha» preduzeća) pokazuje kojim novčanim sredstvima, proizvodnim faktorima i (još neprodatim) proizvodima preduzeće raspolaže i koju vrednost ove «zalihe» imaju. Sistematsko nabrojanje pojedinačnih vrsta imovine u bilansu se pri tom vrši od imovine sa manjom ka imovini sa većom likvidnošću.

---

<sup>2</sup> Pojam «kapital» se na žalost u ekonomskoj nauci upotrebljava u različitim značenjima. U nacionalnoj ekonomiji se npr. «kapitalom» označava jedan od tri proizvodna faktora (pored zemljišta i rada) i time misli – kao što je iz ovih navoda jasno – «imovina» (definisana sa tačke gledišta poslovne ekonomije).

<b>Aktiva</b> (upotreba sredstava)	<b>Pasiva</b> (poreklo sredstava)
<b>Osnovna sredstva</b>	<b>Sopstveni kapital</b>
materijalna dobra npr. placevi šume zgrade mašine  finansijska dobra npr. deonice hartije od vrednosti dugoročne pozajmice  nematerijalna dobra npr. prava patenti licence	npr. osnovni kapital zakonske rezerve dobrovoljne rezerve
<b>Obrtna sredstva</b>	<b>Obaveze</b>
zalihe npr. sirovine, pogonska i pomoćna sredstva proizvodi i poluproizvodi roba	dugoročne npr. zajmovi hipoteke dugoročne obaveze  srednjoročne npr. krediti do 5 godina  kratkoročne npr. obaveze iz nabavke dugovi banci obveznice obaveze
<b>Finansijska obrtna sredstva</b>	
npr. potraživanja od kupaca ostala potraživanja obveznice tekući račun, gotovina	
<b>Σ Aktiva</b>	<b>Σ Pasiva</b>

Tabela 13: Osnovna forma bilansa preduzeća

Pasivna strana daje informaciju o poreklu sredstava investiranih u «zalihe». Pojam «obaveze» će se ubuduće upotrebljavati kao sinonim za pojam «dugovi». Sopstveni kapital se prilikom pravljenja bilansa definiše formiranjem razlike:

$$\text{iznos aktive} - \text{iznos dugova} = \text{iznos sopstvenog kapitala vezanog u preduzeću}$$

#### *Procesi u proizvodnom sistemu - pregled*

Gotovo svaka odluka u preduzeću se u proizvodnom sistemu ispoljava kao promena u sferi dobara, imovine i kapitala i prema tome se može prepoznati u bilansu kao promena stanja imovine ili kapitala prema vrsti i vrednosti. Za opis takvih finansijskih, poslovnih i robno-privrednih procesa primenjuju se sledeća četiri osnovna pojmovna para računovodstva:

promene finansijske sfere

  uplate odnosno isplate (tokovi sredstava plaćanja)

primanja odnosno izdaci (tokovi novčanih sredstava u širem smislu)  
promene u sferi dobara  
rezultati proizvodnje odnosno troškovi  
promene u sferi uspeha (promene sopstvenog kapitala)  
prihodi odnosno rashodi.

Ovi pojmovi se u svakodnevnom govoru često upotrebljavaju kao sinonimi što može da dovede po pogrešnih interpretacija uspeha preduzeća. U poslovnoj ekonomiji se ovi «pokazatelji tokova» u svrhu prikazivanja promene vrednosti u tri različite poslovne sfere jasno međusobno razlikuju (međusobne veze i kratke definicije prikazuje Tabela 14).

#### *Osnovni pojmovi oblasti finansijskog poslovanja u preduzeću (finansijska sfera)*

Pod uplatom se podrazumeva gotovinski ili bezgotovinski postupak plaćanja u kojem je preduzeće primalac plaćanja. Isplate se analogno definišu kao gotovinski ili bezgotovinski odliv sredstava plaćanja iz preduzeća. Uplate odnosno isplate dovode do promena (gotovinskog) stanja blagajne ili bankovnih računa.

Primeri uplata su:

- gotovinski ulog vlasnika u blagajnu preduzeća
- gotovinska otplata kredita koji je preduzeće ranije odobrilo dobavljaču
- prodaja za gotovinu proizvoda preduzeća (npr. robe).

Primeri isplata su:

- gotovinska isplata vlasniku
- kupovina proizvodnih faktora (npr. materijala) za gotovinu.

U poslovanju se roba često isporučuje iako će biti plaćena tek kasnije – na odloženo. Sa isporukom robe nije dakle neposredno povezana uplata već potraživanje preduzeća koje je isporučilo robu. Povećanje potraživanja i uplate se obuhvataju pojmom primanja – analogno se isplate i povećanje dugova (obaveze) označavaju kao izdaci.



poslovno područje	pokazatelji stanja	pokazatelji tokova (= promene pokazatelja stanja)	pokazatelji uspeha (= saldo pokazatelja tokova u određenom vremenu i prostoru)
finansijska sfera	zalihe sredstava plaćanja = zalihe blagajne + stanje na bankovnom računu	uplate odnosno isplate = priliv odnosno odliv sredstava plaćanja	-----
	zalihe novčanih sredstava = zalihe sredstava plaćanja + novčana potraživanja ./. novčane obaveze	primanja odnosno izdaci = priliv odnosno odliv novčanih sredstava (sredstva plaćanja i/ili novčana potraživanja odnosno novčane obaveze)	-----
sfera uspeha (sinonim: oblast imovine i kapitala)	imovina odnosno kapital	prihod odnosno rashod = povećanje odnosno smanjenje vrednosti čistog imetka (identično sa povećanjem odnosno smanjenjem «sopstvenog kapitala»)	Brojčano izražen uspeh (sinonim: «čist prihod» odnosno «brojčano izražena dobit») = prihod ./. rashod
robna sfera	proizvodni faktori na strani <i>inputa</i>  proizvodi/usluge na strani <i>outputa</i>	proizvodi odnosno troškovi = vrednosni izraz svrsishodnog rezultata procesa proizvodnje u preduzeću odnosno vrednosni izraz potrošnje dobara u cilju stvaranja proizvoda u preduzeću	obračunski uspeh (sinonim: «obračunska dobit» = proizvodnja (plasman) ./. troškovi

**Tabela 14: Osnovni pojmovi sfere finansija, uspeha i robe u poslovnoj ekonomiji (prema WÖHE 1996: 972ff)**

Primeri primanja prema tome su:

- gotovinska prodaja na odloženo (primanje ali bez uplate)
- gotovinska prodaja robe (primanje = uplata)

Primer uplate koja nije istovremeno i primanje:

- uzimanje gotovinskog kredita kod banke (iako se stanje blagajne povećava za 100 € istovremeno dolazi do porasta obaveza u istom iznosu).

Planiranje i kontrola novčanih tokova su od egzistencijalnog značaja za preduzeće u tom smislu što stalno očuvanje platežne sposobnosti preduzeća predstavlja neophodan preduslov opstanka (opširnije poglavlje A 2.5.2 «likvidnost»).

#### *Osnovni pojmovi oblasti imovine i kapitala preduzeća (sfera uspeha)*

Prihod (odnosno rashod) označava nastanak vrednosti u preduzeću izražen u tržišnim cenama (odnosno potrošnju vrednosti u preduzeću izraženu u tržišnim cenama). Pojam «nastanak vrednosti» se pri tom upotrebljava za povećanje čistog imetka (identično sa sopstvenim kapitalom) dok se komplementarni pojam «potrošnja vrednosti» upotrebljava za smanjenje imetka (identično sa smanjenjem sopstvenog kapitala).

Bitna razlika u odnosu na definiciju primanja i izdataka je da se pojmom prihoda odnosno rashoda ne označava priliv odnosno odliv sredstava plaćanja već činjenica rasta odnosno pada vrednosti .

Primeri razgraničenja izdataka i rashoda

Slučaj 1: postupak ima kako karakter izdatka tako i karakter rashoda: isplata plate

Slučaj 2: izdatak i rashod se međusobno vremenski ne podudaraju: npr. upotreba mašina. Prilikom nabavke mašine nastaju izdaci za izmirivanje računa pri kupovini. Ovaj investicioni postupak može se okarakterisati kao preraspodela imovine. U momentu kada je izvršena investicija promenila se naime imovinska struktura ali ne i visina imetka. Tek upotreba mašine preko izrabljivanja vodi gubitku vrednosti koji predstavlja rashod u formi amortizacije.

Slučaj 3: postupak prouzrokuje izdatke koji nikad neće dovesti do rashoda - primer: kupovina šumskog zemljišta koje uz održivo gazdovanje ne gubi na vrednosti.

Slučaj 4: postupak prouzrokuje rashod a da nasuprot njemu ne stoji izdatak - primer: požar u šumi znači gubitak vrednosti a da sa njime nije povezan postupak plaćanja.

Primeri razgraničenja primanja i prihoda:

Slučaj 1: primanje i prihod su identični - primer: gotovinsko primanje od davanja u zakup je istovremeno rast imetka (= prihod).

Slučaj 2: primanje i prihod se vremenski ne podudaraju – primer prodaje drveta: zbog lošeg stanja na tržištu šumsko gazdinstvo odlučuje da iseče i proda manje drveta nego što je to u okviru održive seče moguće. Seča drveta/prodaja drveta dovodi do primanja. Prihod od drveta se nasuprot tome sastoji od primanja od seče drveta i povećanja vrednosti u formi rasta zalih drveta koje ostaju u preduzeću.

Slučaj 3: primanja i prihodi se ne podudaraju u stvarnosti - primer: korišćenje ogrevnog drveta u privatnoj šumi za sopstvene potrebe (prihod, ali ne i primanje).

#### *Pokazatelji uspeha u sferi uspeha: dobit i rentabilnost*

U ciljevima ostvarivanja dobiti i postizanja rentabilnosti svoj izraz nalazi takozvani «ekonomski princip»<sup>3</sup> kojih zahteva da se iz uloženog (tuđeg i/ili sopstvenog) kapitala ostvari dohodak za davaoca kapitala.

Za formulisanje specifičnih ciljeva ostvarenja dobiti i postizanja rentabilnosti neophodno je precizno definisanje pojma uspeha. Bitni pokazatelji su:

- apsolutni pokazatelji rentabilnosti: dobit

Apsolutni uspeh preduzeća (sinonim: čist prihod, brojčano iskazana dobit, brojčano iskazan uspeh) se izračunava kao razlika između prihoda i rashoda obračunskog perioda. Prema ovoj definiciji preduzeće se označava kao uspešno ako je stvaralački proces u preduzeću u odgovarajućem obračunskom periodu doveo do neto povećanja sopstvenog kapitala.

$$\text{dobit} = \text{prihod} - \text{rashod}$$

- relativni pokazatelji rentabilnosti

<sup>3</sup> Poštovanje ekonomskog principa je uobičajeno dominantan cilj privatnog preduzeća (poglavlje A 1.1 – tamo pre svega Tabela 4). Nasuprot tome javna preduzeća uobičajeno slede «princip potreba»: ovide postoji dominacija proizvodnih ciljeva; proizvodi preduzeća treba da služe za zadovoljenje zajedničkih potreba koje najčešće ne mogu biti zadovoljene na drugi način.

Relativizacija se sprovodi na taj način što se apsolutni nivo dobiti posmatra u odnosu na pokazatelje stanja, tokova i uspeha sfere uspeha. Posebno važne pokazatelje rentabilnosti sadrži Tabela 15:

koeficijent preduzeća:	$k = \frac{A}{E} \cdot 100$
rentabilnost sopstvenog kapitala:	$pe\% = \frac{E - A}{K_E} \cdot 100$
rentabilnost ukupnog kapitala:	$pg\% = \frac{E - A}{K_G} \cdot 100$
rentabilnost prometa:	$U. = \frac{E - A}{U} \cdot 100$
obrt kapitala:	$\frac{E}{K_G} \cdot 100$

pri čemu su:

A	=	ukupni rashodi
E	=	bruto prihodi
$K_E$	=	uloženi sopstveni kapital
$K_G$	=	uloženi ukupan kapital
U	=	promet (ukupna količina proizvoda x odgovarajuća cena)

**Tabela 15: Relativni pokazatelji rentabilnosti**

### Stvaranje vrednosti

Dok «obračun uspeha» posmatra delovanje preduzeća sa tačke gledišta davaoca kapitala, obračuni stvorenih vrednosti su zamišljeni sveobuhvatnije. Njima se izračunava doprinos preduzeća ukupnom društvenom proizvodu (= suma svih stvorenih vrednosti u jednom periodu nacionalne privrede). Stvorena vrednost je – u takozvanom računu nastanka – razlika između bruto prihoda i bruto rashoda preduzeća za sve vrednosti koje ulaze u preduzeće spolja (proizvodi drugih, «prethodnih» preduzeća, kao što su materijal, usluge, amortizacija itd.). Takozvana bruto stvorena vrednost koja predstavlja rezultat računa nastanka se može shvatiti kao doprinos preduzeća društvenom proizvodu.

$$WS = E - A_M - A_F - A_{AIA}$$

pri čemu je:

WS	=	stvorena vrednost
E	=	bruto prihodi
$A_M$	=	rashod za materijal
$A_F$	=	rashod za usluge drugih
$A_{AIA}$	=	rashod amortizacije

Stvorena vrednosti (kao izraz za «dodatnu vrednost» stvorenu tokom jednog perioda u preduzeću) se može podeliti na pojedinačne grupe kao što su zaposleni (u obliku plata, socijalnih i drugih davanja), akcionari (u formi isplate dividendi), davaoci kredita (u obliku kamata), država (u obliku poreza) ili preduzeće (u obliku zadržane dobiti). U nešto pojednostavljenom obliku račun primene (sinonim: račun raspodele) izgleda ovako:

$$WS = RE + A_{St} + A_P$$

pri čemu je:

$RE$  = čist prihod  
 $A_{St}$  = rashod za poreze i takse  
 $A_P$  = rashodi za personal

### *Troškovi i proizvodi – osnovni pojmovi za vrednosno iskazivanje robne sfere preduzeća*

Opis robne sfere stvaralačkog procesa u preduzeću se vrši pojmovima troškova i proizvoda.

Troškovima se vrednosno obuhvataju resursi i dobra koji su upotrebljeni i potrošeni tokom proizvodnog procesa u preduzeću. Troškovi se definišu kao unutrašnja vrednost dobara upotrebljenih i potrošenih u neku unutrašnju svrhu u preduzeću (vrednosni opis *inputa* u proizvodnom procesu).

«Troškovi» se u definiciji u dvostrukom pogledu razlikuju od «rashoda»:

(1) Ciljna usmerenost

Troškovi nastaju samo kada upotreba i potrošnja dobara služi postizanju unutrašnjih ciljeva u preduzeću. «Neutralni» rashod, tj. smanjenje imovine koje se dešava nezavisno od postavljenih ciljeva u preduzeću nikada ne može predstavljati trošak.

Primer neutralnog rashoda:

Donacija Crvenom Krstu, prouzrokovana usrdnom «molbom» vlasnika šume zaposlenoj direktorki preduzeća.

(2) Vrednosni pristup

Vrednosno merilo za određivanje troškova je interna vrednost upotrebe i potrošnje dobara u preduzeću (korisnost upotrebe i potrošnje za ciljeve preduzeća), dok su vrednosno merilo za određivanje rashoda tržišne cene.

Primeri troškova nasuprot kojima vrednosno ne stoje rashodi (takozvani obračunski dodatni troškovi) su:

- Vlasnik privatne šume radi u svojoj sopstvenoj šumi. Njegov rad je sastavni deo proizvodnog procesa (u «jeziku računovodstva» se primenjuje vrsta troška «plata preduzetnika»<sup>4</sup>). Ovaj postupak nema karakter rashoda ali itekako karakter troška.
- Osim obračunske plate vlasnika primeri obračunskih dodatnih troškova su obračunske kamate na sopstveni kapital, obračunska zakupnina za prostorije u vlasništvu vlasnika preduzeća kao i troškovi rizika.

Primer troškova koji se zbog drugačijeg metoda vednovanja po visini razlikuju od rashoda (takozvani drugačiji troškovi):

- Obračunska amortizacija za korišćenje mašina za izvlačenje.

Sažet prikaza odnosa između izdataka, rashoda i troškova sadrži Tabela 16.

Proizvodima se naziva interna vrednost dobara (proizvoda) proizvedenih tokom proizvodnog procesa u preduzeću u skladu da ciljevima preduzeća (*output* proizvodnog procesa izražen u vrednosnim kategorijama). Objašnjenje razgraničenja izdataka, rashoda i troškova (vidi

<sup>4</sup> Pojam «plata preduzetnika» se u svakodnevnom govoru upotrebljava drugačije nego u prethodnoj definiciji iz poslovne ekonomije. U ekonomskom smislu kao obračunska plata preduzetnika se označava obračunska vrednost uloženog rada vlasnika u svom preduzeću. Ona se mora uračunati kao faktor troškova u kalkulaciji troškova (opširnije tom II)

gore) važi analogno za razgraničenja primanja, prihoda i proizvoda i predstavljaju osnovu za sažeti prikaz koji daje Tabela 17.

Obračun troškova i rezultata proizvodnje je najvažniji i najdelotvorniji instrument za upravljanje proizvodnim sistemom preduzeća od strane menadžmenta (zbog toga je podrobno prikazan u tomu II).

Saldo proizvodnje umanjen za troškove tokom jednog perioda označava se kao rezultat preduzeća (kao sinonim se upotrebljava pojam «obračunska dobit»). Uspeh preduzeća (= brojčano iskazana dobit = čist prihod) i rezultat preduzeća (= obračunska dobit) jednog perioda se po pravilu ne podudaraju i poseduju različitu informativnu vrednost – zbog razlika u pristupu obračunu kao i zbog razlika u odnosu na različite proizvodne oblasti.

IZDACI			
izdaci ali ne i rashodi (npr. otplata kredita, plaćanje materijala iz ranije obrazovanih rezervi)	izdaci = rashodi (npr. kupovina materijala koji se u istom periodu plati i potroši)		Rashodi ali ne i izdaci (npr. potrošnja materijala koji se plaća tek u sledećem periodu)
	izdaci = rashod (npr. kupovina materijala koji se u istom periodu plati i potroši)		
RASHODI			
neutralni rashodi (npr. donacija partiji, kasnija uplata poreza)	proizvodni rashodi = svrsishodni rashodi (npr. plaćanje šumskih radnika, potrošnja materijala u proizvodnji)		osnovni troškovi (npr. plaćanje šumskih radnika, potrošnja materijala u proizvodnji)
	osnovni troškovi (npr. plaćanje šumskih radnika, potrošnja materijala u proizvodnji)		
		dodatni troškovi (npr. obračunska plata vlasnika, obračunska zakupnina sopstvenog prostora, troškovi rizika)	
TROŠKOVI			

Tabela 16: Odnos između izdataka, rashoda i troškova

PRIMANJA			
primanja ali ne i prihodi (npr. uzimanje kredita, plaćanja drveta isporučenog u prethodnom periodu)	primanja = prihodi (npr. prodaja drveta uz plaćanje u istom periodu)		prihodi ali ne i primanja (npr. ogrevno drvo za sopstvene potrebe)
	primanja = prihodi (npr. prodaja drveta uz plaćanje u istom periodu)		
PRIHODI			
neutralni prihodi (npr. dohodak iz poslova sa hartijama od vrednosti, naplata štete, povraćaj poreza)	prihodi preduzeća = svrsishodni prihodi (npr. isečeno i u istom periodu prodato drvo)		osnovni proizvodi (npr. isečeno i u istom periodu prodato drvo)
	osnovni proizvodi (npr. isečeno i u istom periodu prodato drvo)		
		dopunski proizvodi (npr. sopstveni proizvodi, seča ispod godišnjeg etata)	
PROIZVODI			

Tabela 17: Odnos između primanja, prihoda i proizvoda

## 2.3 Socijalna dimenzija

*Osnovni problem: integracija pojedinaca i organizacije*

Ljudi deluju u preduzećima kao pojedinci ili u grupama tako da u okviru podele rada daju različit doprinos funkcionisanju preduzeća. Sa tačke gledišta članova organizacije preduzeće je pre svega mesto gde se nalazi rad i zarada, katkad i smisao. Za preduzeće ljudi su glavni resurs da bi se uz pomoć sredstava i tehnologija organizovano i podelom rada proizveli proizvodi. Stvaranje organizacionih pravila znači međutim za sve pojedince i obavezno prihvatanje ograničenja u ponašanju u korist zadataka preduzeća.

Ova svrsishodna racionalnost na kojoj počiva organizacija šumskih gazdinstava ima za posledicu da različiti ciljevi članova organizacije ne mogu uvek i u potpunosti biti ispunjeni.

S obzirom na ukazane napete odnose između pojedinca i organizacije integracija pojedinca u gazdinstvo, njegova motivacija i kvalifikacija imaju izuzetan značaj za uspeh preduzeća. U tom smislu jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta je da integraciju pojedinaca u organizaciju sprovede tako da u najvećoj mogućoj meri omogući usklađivanje individualnih potreba i zahteva preduzeća. Osnovna znanja iz psihologije o individualnom ponašanju, ponašanju grupa, o procesima rukovođenja su pri tom neophodne pretpostavke za uspešno obavljanje zadataka menadžmenta u vezi sa

- organizacijom preduzeća – vidi Tom II Poglavlje C 3
- upravljanjem humanim resursima – vidi Tom II Poglavlje C 4
- razvojem organizacije – vidi Tom II Poglavlje C 3.

#### *Primer za ilustraciju - slučaj «Friš»<sup>5</sup>*

Gospođa Friš se posle uspešno završenog doktorata na univerzitetu u gradu X zapošljava kao zamenik direktora gradskog šumskog gazdinstva. Za gospođu Friš ovo je prvo zaposlenje u struci. Ona se zbog toga veoma raduje početku rada.

Gospođa Friš je prvi novi zaposleni u šumskom gazdinstvu posle pet godina. Šumsko gazdinstvo je javno preduzeće i prvenstveno je odgovorno za gazdovanje gradskom šumom površine 8500 ha. Osim toga na preduzeće su preneti dodatni zadaci iz oblasti zaštite prirode i životne okoline u gradu kao i saradnja na obrazovanju iz oblasti zaštite okoline u školama. Prilikom stupanja na dužnost gospođa Friš saznaje da njeno postavljenje nije proteklo sasvim bez problema jer je za to mesto uz podršku direktora gazdinstva, gospodina B, konkurisao takođe šef biroa šumskog gazdinstva, gospodin A. Gospođa Friš je izabrana samo zato što je odbor za zaštitu okoline i šume gradske skupštine na predlog gradonačelnika načelno zaključio «da na mesta direktora odnosno zamenika direktora gradskih preduzeća ubuduće mogu biti imenovane samo osobe sa univerzitetskom diplomom».

Pošto je počela da radi, gospođa Friš zaključuje da je šef biroa A veoma omiljen u šumskom gazdinstvu i da nasuprot tome ona ne nalazi pravi pristup kolegicama i kolegama – ona je delimično zapravo tretirana kao «peti točak na kolima». A onda joj se tovari na vrat poslovi za koje ona zapravo nije obrazovana. Tako joj B posle dve nedelje saopštava da se on dogovorio sa gradskom vladom da ona u sledećim mesecima pohađa više kurseva iz upravljanja u trajanju od po nedelju dana kako bi u slučaju angažovanja u nekom šumskom reviru znala kako da savlada tamo postavljene zadatke. B obrazlaže meru time da gospođa Friš – kako se može videti iz njenih ličnih dokumenta – tokom studija i doktorata nije stekla takva znanja koja su međutim bitna za praktičan rad u šumskom gazdinstvu. Osim posete kursovima posao gospođe Friš se u sledećim nedeljama sastoji uglavnom od vođenja statistika, odgovaranja na rutinske upite gradske uprave i sređivanja materijala za obrazovanje u oblasti zaštite okoline. U preostalom vremenu ona se angažuje kao «zamenica» u različitim revirima kako bi «mogla da upozna rad na licu mesta». Posle ovakvih angažovanja u revirima B je povremeno upozorava da se ne meša u rad šefova revira pošto oni

<sup>5</sup> Slučaj je prikazan na osnovu THIEME, HUSS & HERMS 1976: Verwaltungswissenschaftliche Fälle. Bd. 2. S. 76 ff.

poseduju dovoljno iskustva u vođenju službe u revirima. Kada gospođa Friš želi da aktivno učestvuje na službenim sastancima koji se održavaju svakih 14 dana, njena izlaganja se najčešće ne shvataju ozbiljno. Ona takođe ne dobija traženo pravo potpisa za postupke koje je sama obradila.

Posle tri meseca gospođa Friš vidi svoju profesionalnu perspektivu veoma pesimistički; ona međutim još uvek neće da se preda i zbog toga odlučuje da jednog ličnog prijatelja zamoli za savet.

Slučaj je u mnogom pogledu tipičan za problem integracije pojedinca i organizacije. «Dobar» savet je sigurno moguće dati tek na osnovu dublje i sveobuhvatnije analize slučaja: za eksternog posmatrača je posebno nejasno da li se uzrok (uzroci) nezadovoljavajućeg položaja gospođe Friš mora(ju) tražiti u nedostacima formalne organizacije (odsustvo sadržaja zadataka? odsustvo podele zadataka i odgovornosti između članova organizacije?), u konfliktima gospođe Friš sa normama i vrednostima neformalne grupe u šumskom gazdinstvu, u kvalifikaciji gospođe Friš (previsoka kvalifikacija? nedostatak praktičnog iskustva?), u odsustvu vođstva od strane gradske vlade ili gradske uprave ili menadžerskoj nesposobnosti gospodina B ili pak u kombinaciji više uzroka.

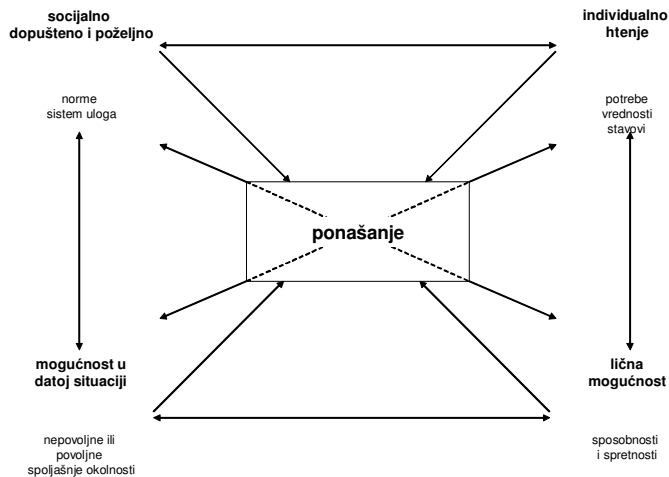
#### *Uslovi individualnog ponašanja u organizacijama*

Ponašanje članova organizacije je determinisano na više načina. Ono zavisi od ličnih htenja, individualnih mogućnosti, socijalno dopuštenog i poželjnog ponašanja i mogućnosti u datoj situaciji (Grafikon 16).

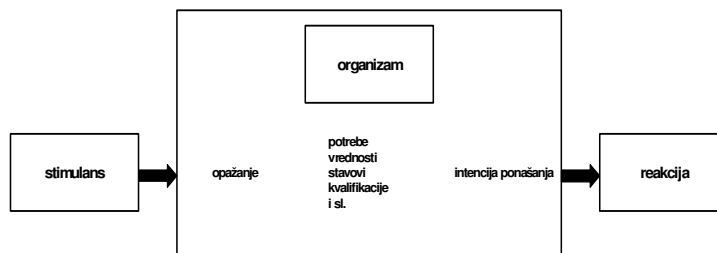
#### *Osnovi saznanja o ponašanju pojedinaca*

Osnova objašnjenja individualnog ponašanja je takozvana paradigma reakcije stimulans-organizam, takozvana SOR-paradigma (Grafikon 17).





Grafikon 16: Uslovi ponašanja u socijalnim sistemima (ROSENSTIEL 2000: 49 – promenjeno)



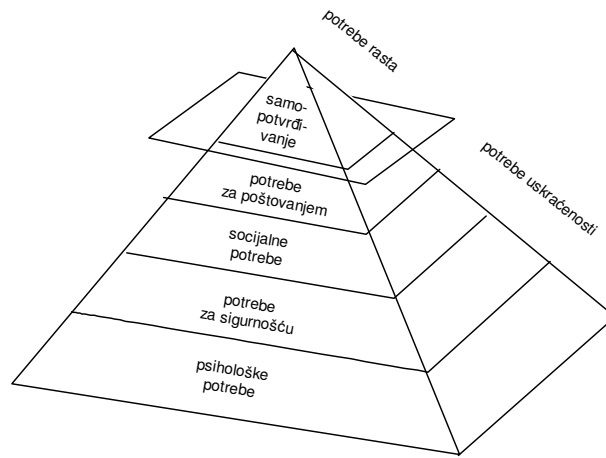
Grafikon 17: Ponašanje individua - S-O-R paradigma

Prema ovoj paradigmi ponašanje individue se interpretira kao reakcija (R) na stimulans (S) ili nadražaj okoline. Opažanje, razumevanje i vrednovanje opaženog i najzad aktiviranje intencije ponašanja su fenomeni u čoveku koji se nalaze između stimulanasa i reakcije i ne mogu se direktno posmatrati. Oni se teorijski objašnjavaju delovanjem takozvanih intervencionih varijabli u organizmu (O) (koje takođe nije moguće direktno posmatrati) kao što su pre svega nagoni, potrebe, motivi, vrednosti, stavovi, sposobnosti.

#### *Potrebe/Motivi*

Potrebe označavaju opšti osećaj uskraćenosti čoveka, one kao interni stimulans osobe izazivaju opštu spremnost na delovanje sa ciljem zadovoljenja potreba. Verovatno najpoznatiji model

univerzalno važećih ljudskih potreba je piramida potreba MASLOWA. Ona je još uvek posebno pogodna za sistematizaciju potreba koje su relevantne za rad<sup>6</sup>.



**Grafikon 18: Piramida potreba MASLOW-a** (prema SCHREYÖGG 1998: 217)

- Psihološke potrebe se tiču elementarnih egzistencijalnih potreba ljudi i obuhvataju npr. potrebe za jelom, pićem, odevanjem ili stanom.
- Potrebe za sigurnošću se odnose na težnju za telesnom nepovredivošću i zaštitom od opasnosti koje bi mogle ugroziti psihološke potrebe (udes, otimačina, bolest, invalidnost itd.).
- Socijalne potrebe se tiču težnje za ljudskim društvom, blizinom, komunikacijom ili međuljudskom razmenom.
- Potrebe za poštovanjem su usmerene na poštovanje, priznanje i vrednovanje sopstvene ličnosti, bilo da se radi o poštovanju drugih ljudi ili o poštovanju samog sebe (samopoštovanje i samopouzdanje).
- Kao potrebe za samopotvrđivanjem se označavaju zahtevi kojima se teži duhovnoj i delatno zasnovanoj autonomiji kao i razvoju sopstvene ličnosti.

### *Vrednosti*

Dok potrebe mogu biti kako urođene tako i naučene, vrednosti se isključivo uče. Kao vrednosni sistem čoveka se označava skup njegovih shvatanja o poželjnom. Vrednosti kao opšti «putokazi» ponašanja merodavno određuju izbor načina ponašanja, ciljeva delovanja ili delatnosti.

<sup>6</sup> MASLOWLJEVA konstrukcija hijerarhijske klasifikacije univerzalno datih potreba je bila izložena različito oštroj kritici i modifikovana. Za ovdašnje svrhe osnovnog uvoda u koncept potreba i motiva ona nije direktno neophodna – videti pregled literature kod STAEHLE 1998, kod SCHREYÖGG 1999 ili kod VON ROSENSTIEL 2000.

Individualne vrednosti uvek delimično imaju socijalni karakter u tom smislu što se one uče od drugih i dele sa drugima koji pripadaju istom socijalnom sistemu.

### *Stavovi*

Na vrednosti se nadovezuju socijalni stavovi (sinonim: uverenja, «predrasude»). Stavovi se odnose na konkretne stvari, ličnosti i situacije. Oni se mogu opisati pomoću znanja, osećanja i delatnih predispozicija koje stalno utiču na ponašanje čoveka u konkretnoj situaciji. Bitne komponente stavova su:

- kognitivna komponenta: ona obuhvata znanje koje individua na osnovu opažanja ima o objektu stava,
- afektivna komponenta: ona obuhvata emocije (osećanja) koje objekat izaziva u individui (radost, ljutnja, odvratnost...),
- delatna komponenta: ona označava specifičan podsticajni učinak koji objekat vrši. Pojmom «podsticajni učinak» se izražava shvatanje da stavovi ne definišu ponašanje monokauzalno već uvek u vezi sa drugim varijablama pojedinca i socijalnim okolnostima delatne situacije odlučuju o konkretnom delovanju.

Stavovi su nezamislivi bez vrednosti na kojima oni počivaju. Oni zajedno čine ličnost čoveka – u kompleksnom sistemu koji se sastoji od nekoliko vrednosti i nebrojenih stavova. Kao i vrednosti koje im leže u osnovi i stavovi imaju socijalni karakter utoliko što se oni dele sa drugima. O stabilnoj strukturi ličnosti se govori kada je sistem vrednosti čoveka interno konzistentan i pokazuje visoku stabilnost u vremenu.

### *Kvalifikacije*

Kao kvalifikacija nekog pojedinca se označava skup individualnih sposobnosti, spretnosti i znanja koji ga osposobljava obavljanje poslova, npr. na radnom mestu. Kvalifikacije se uglavnom mogu steći, poboljšati ili proširiti putem vežbi i po pravilu se moraju održavati treningom.

### *Problematika sklonost-okolina*

Ponašanje individua je dvostruko prouzrokovano: nasleđenim sklonostima i ličnim razvojem nastalim kao rezultat uticaja okoline. Koliko je ova veza generalno nesporna, toliko su mnogobrojna i sporna mišljenja u nauci i poslovnoj praksi o tome koliko je veliki uticaj svake od ovih veličina. «Optimisti miljea» polaze od dalekosežnih razvojnih mogućnosti čoveka – koncepti poslovnog obrazovanja ili participacije u rukovođenju imaju zbog toga izvanredan značaj (detaljno Tom II, Poglavlje C 4). «Pesimisti miljea» nasuprot tome polaze od toga da je najveći broj ljudskih kompetencija, emocija i motiva koji određuju ponašanje genetski determinisan i time samo u zanemarljivom obimu može biti modifikovan kroz uticaj (poslovne) okoline. Zbog toga oni smatraju da je postupak izbora personala (u vezi sa predstavom izbora «prave ličnosti na pravo mesto» - detaljno Tom II, Poglavlje C 4) veoma značajna mera menadžmenta za osiguranje poslovnog uspeha.

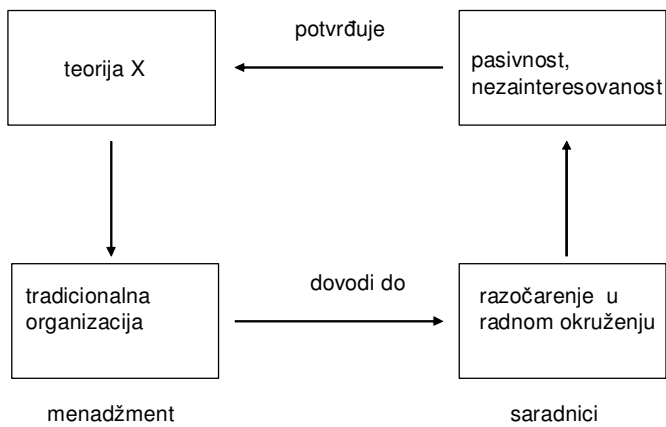
### *Uticaj implicitnih teorija ličnosti*

Naučnici (autori udžbenika) kao i «pretpostavljeni» ili zaposleni u bilo kojem preduzeću organizuju poslovnu saradnju u skladu sa teorijom ličnosti koju oni preferiraju – tj. u skladu sa njihovom predstavom o ljudima.

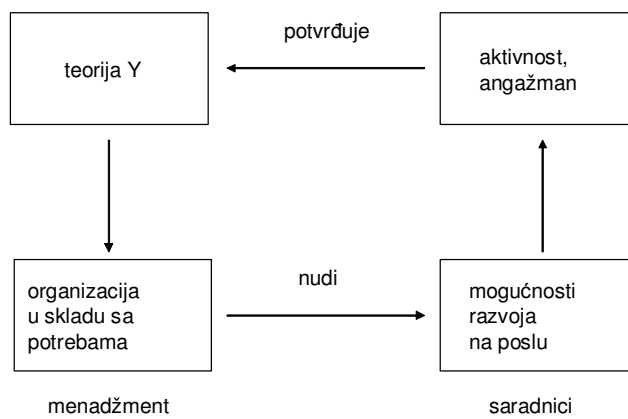
Implicitne predstave o ljudima predstavljaju faktički delotvornu orijentaciju delovanja: ko dakle zamišlja saradnike kao principijelno nezainteresovane, neangažovane, neambiciozne, nefleksibilne, neradne i neodgovorne osobe koje je moguće motivisati samo materijalnom nagradom («teorija X» prema MCGREGOR), taj će u poslovnoj organizaciji gotovo neizbežno izabrati autoritativno upravljanje ljudskim resursima i operisati permanentnim kontrolama, sankcijama i restriktivnim uputstvima. Vrlo je verovatno da ovakva predstava o ljudima u smislu samoispunjavajućeg proročanstva neizbežno mora izazvati upravo ovakve načine ponašanja (Grafikon 19).

Obrnuto bi moglo da važi (za «optimiste miljea»): samo onaj ko svojim saradnicima pripisuje sposobnost za motivaciju, interesovanje, učešće, angažman i svest o odgovornosti («teorija Y» prema MCGREGOR) može se nadati razvoju ovakvih osobina (Grafikon 20).

Predstava kako «pretpostavljenih» tako i «teoretičara organizacije» o ljudima - kao zbir osnovnih pretpostavki o individualnom ponašanju – merodavno determiniše delovanje između članova organizacije ali i preporuke menadžmenta ili organizacije (zapažanja SCHEIN-a u vezi sa tim prikazuje Tabela 18).



**Grafikon 19: Rukovođenje zasnovano na «predstavi o ljudima teorije X» - «circulus vitiosus»** (prema SCHREYÖGG 1998: 223)



**Grafikon 20: Rukovođenje zasnovano na «predstavi o ljudima teorije Y» - «pozitivni krug»** (prema SCHREYÖGG 1998: 223)

Predstava o čoveku	Organizacione konsekvence
<p><i>rational-economic man</i> Motivisan je pre svega novčanim stimulansima; pasivan je i biva manipulisan, motivisan i kontrolisan od strane organizacije; njegovo delanje je racionalno.</p> <p><i>social man</i> Motivisan je pre svega socijalnim potrebama; kao posledica gubljenja smisla rada traži se rezervno zadovoljenje u socijalnim kontaktima na radnom mestu; jače je vođen socijalnim normama svoje radne grupe nego stimulacijom i kontrolom pretpostavljenih.</p> <p><i>self-actualizing man</i> Ljudske potrebe se mogu poređati hijerarhijski; čovek teži autonomiji i preferira samomotivaciju i samokontrolu; ne mora da postoji konflikt između samopotvrđivanja i dostizanja cilja u organizaciji.</p> <p><i>complex man</i> je izuzetno spreman na promene; važnost potreba podleže promenama; čovek je sposoban da uči, stiče nove motive; u različitim sistemima su značajni različiti motivi.</p>	<p>Klasični menadžment – funkcije: planiranje, organizacija, motivacija, kontrola; organizacija i njena efikasnost stoje u središtu; organizacija ima zadatak da neutrališe i kontroliše iracionalno ponašanje.</p> <p>Stvaranje i podsticanje grupa; socijalno priznanje saradnika od strane menadžera i grupe; potreba za priznanjem, osećanjem pripadnosti i identitetom mora biti zadovoljena; grupni sistemi motivacije zamenjuju samomotivaciju.</p> <p>Menadžeri su pomagači i podstrekajući (ne motivatori i kontrolori); delegiranje odluka; prelazak sa autoriteta položaja na autoritet struke; prelazak sa eksterne na internu motivaciju; participacija na radnom mestu.</p> <p>Menadžeri su dijagnostičari situacija, oni moraju da prepoznaju razlike i da variraju ponašanje u skladu sa situacijom; ne postoji generalno ispravna organizacija.</p>

**Tabela 18: Organizacione konsekvence različitih predstava o čoveku** (SCHEIN 1980; citirano prema STAEHLE 1994:180)

Iz prethodnih razmišljanja je jasno koliko je za sprovođenje organizacionih mera u preduzeću važna eksplicitna tematizacija i kritički osvrt na implicitne orijentacione modele kakvim se mogu smatrati predstave o čoveku (detaljnije u Poglavlju B 3.3.4 kao i Tom II, Poglavlje C).

#### *Razlozi spremnosti pojedinca za kooperaciju u preduzeću*

Mogu se razlikovati tri različita oblika vezivanja čoveka za socijalni sistem:

- **normativno vezivanje**, kada članovi sistema dele vrednosti, norme i simbole i/ili su jedni drugima lično atraktivni,
- **utilitarističko vezivanje**, kada razmišljanja o korisnosti izazivaju delovanje,
- **iznuđeno članstvo**, kada naprotiv jedan učesnik ili posmatrač vezivanje nameće silom.

U konkretnom sistemu se pod određenim okolnostima mogu sresti sva tri oblika jedan pored drugog. U šumskom gazdinstvu npr. članstvo naravno u prvom redu počiva na utilitarističkim vezama. O normativnim vezama se može govoriti kada se članovi «identifikuju» sa organizacijom i/ili osećaju moralnu obavezu da rade u preduzeću. Stariji pripadnici preduzeća koje na tržištu rada za sebe ne vide više nikakvu alternativu mogu doživljavati članstvo kao «iznuđeno» (problemi «unutrašnje emigracije»).

### *Integracija pojedinca u organizaciju – samoselekcija i eksterna selekcija putem izbora personala*

Polazeći od upravo opisanog napetog odnosa između pojedinca i organizacije (uporedi «slučaj Friš») mora se postaviti pitanje kako dolazi od integracije članova organizacije: pri tom su merodavni samoselekcija prilikom prijavljivanja za neko radno mesto, eksterna selekcija u toku izbora personala u preduzeću kao i procesi socijalizacije.

O «tendencijama samoselekcije» govori se u kontekstu odluka o pristupanju nekoj organizaciji. Prilikom prijavljivanja za određeno radno mesto pojedinac se između ostalog rukovodi i «slikom» koju on ima o datoj organizaciji.

Kandidati za članstvo u nekoj upravi za šume nisu naprimer – posmatrano u odnosu na ukupno radno stanovništvo (ili svršene studente viših šumarskih škola) – reprezentativan izbor.

Opšte društveno prihvaćene «slike» svake organizacije – njihov «imidž» - imaju za posledicu da se za prijem u te organizacije stalno prijavljuju «slične» osobe. Ova samoselekcija je pojačana (eksternom) selekcijom prilikom odluka o izboru personala u preduzeću (opširnije Tom II, Poglavlje C 4).

### *Integracija pojedinca u organizaciju - socijalizacija*

I posle stupanja u preduzeće neophodni su napori pojedinca da se prilagodi – «šok praktičnog zaposlenja gospođe Friš» je primer za to. Ovi napori se odvijaju u procesu socijalizacije: pod tim se podrazumevaju procesi učenja pojedinca u preduzeću tokom kojih se on upoznaje i prihvata preduzeće kao socijalni sistem – kao sistem sa obaveznim i obavezujućim vrednostima, normama i modelima ponašanja.

### *Šumsko gazdinstvo kao socijalni sistem*

Za socijalne sisteme – porodicu, udruženje, grupu, preduzeće itd. – karakteristično je sledeće:

- ljudi kao najvažniji elementi sistema
- posebni odnosi među ovim ljudima (vrsta odnosa pri tom merodavno određuje granice sistema prema okolnom društvu)
- svrha postojanja sistema za okolno društvo
- integracija ljudi u socijalni sistem.

Kao i svi ostali sistemi i socijalni sistemi se mogu opisati pomoću struktura, procesa i funkcija.

«Integracija ljudi u socijalni sistem» pri tom ne isključuje konflikte ili suprotstavljene interese između članova sistema. Osposobljenost za kooperaciju uprkos suprotstavljenim interesima proizilazi iz spremnosti članova na ograničenja u ponašanju u korist drugih. «Pravila igre» (norme) socijalnog sistema i njihovo prihvatanje od strane svih članova pomažu da se obezbedi kooperacija uprkos postojanju suprotstavljenih interesa.

### *Preduzeća kao «organizacije»<sup>7</sup>*

Preduzeća su socijalni sistemi posebne vrste: organizacije.

Organizacija je

- svesno stvoreni socijalni sistem,

<sup>7</sup> O institucionalnom pojmu organizacije vidi fusnotu 1, Poglavlje A 2.1

- kako bi se eksplicitno formulisani ciljevi
- ostvarili kroz podjelu rada.

Organizacije imaju – za razliku od drugih socijalnih sistema kao što su grupe ili koalicije – statut i osnovane su bez ograničenja trajanja.

### *Statut*

Pod statutom se podrazumeva skup zvaničnih i obavezujućih pravila koja definišu planirani oblik organizacije. Sastavni delovi statuta su pre svega:

- utvrđivanje načelnih ciljeva radi kojih je stvorena organizacija,
- pravila
  - o članstvu,
  - o (najvažnijim) organima koji su ovlašćeni da donose odluke u ime organizacije,
  - o nosiocima organizacije,
  - o pravilima u vezi sa participacijom članova
- načelne odluke o formalnoj strukturi organizacije.

Sistem koji je stvoren statutom može se označiti kao formalna organizaciona struktura. Njome treba da bude osigurano efikasno i koordinirano obavljanje zadataka, konflikti usmereni u kontrolisane tokove pomoću «pravila igre» i obezbeđen jedinstven «nastup» organizacije prema «spoljašnjem svetu»

Elementi statuta pokrajinske šumske uprave se naprimer mogu naći u pokrajinskom zakonu o šumama, pokrajinskom zakonu o upravi, u pravu o personalnom zastupanju, u internim upravnim propisima, službenim pravilima i specijalnim pravnim uredbama. Formalni pravni okvir konstituiše u celini strukturu i funkciju sistema uprave u šumarstvu.

### *Pozicija i formalna uloga*

Posledica statuta i podela rada je dodela različitih pozicija i formalnih uloga članovima organizacije.

«Pozicijom» se označava položaj člana u organizaciji.

Npr. u pokrajinskoj šumskoj upravi se mogu razlikovati pozicije šefa šumske uprave, šumara u reviru ili vozača mašina.

Sa dodelom određene pozicije je usko povezano prenošenje odgovarajućih formalnih uloga koje predstavljaju konkretno očekivano ponašanje nosioca pozicije. Očekivanje koje proističe iz određene uloge pri tom se ni u kom slučaju ne odnosi samo na delovanje (Šta mora, treba, može da radi nosilac pozicije? Šta on ni u kom slučaju ne sme da čini) već i na vrednosne stavove i predstave koje podržavaju delovanje. U opis određene uloge spadaju u svakom slučaju i iskazi o tome ko definiše očekivanja u vezi sa ponašanjem (razlikovanje između pretpostavljenih, kolega ili podređenih je sasvim moguće) i ko «kontrolise» pravilno igranje uloga.

Formalna uloga – kao skup očekivanih ponašanja od nosioca pozicije – se definiše nezavisno od osobe.

Formalna uloga šefa šumske uprave obuhvata pored formalni obaveza – kao što su izvršenje naloga viših institucija ili obaveza čuvanja službene tajne - naprimer i obavezu lojalnosti prema državi, obavezu brige o poverenim šumama ili funkciju reprezentativnosti odnosno uzora u eksternom predstavljanju.



Uloge pri tom namerno ograničavaju prostor delovanja pojedinačnih članova organizacije: ponašanje u organizaciji se «standardizuje» nezavisno od ličnih osobnosti pojedinačnih imalaca pozicije. Koordinacija delovanja u kompleksnim organizacijama se time znatno olakšava jer se socijalne interakcije odvijaju pregledno prema naučenim pravilima i interakcije ili situacije se ne moraju svaki put iznova definisati ili dogovarati.

Ponašanje koje nije u skladu sa ulogama se ili direktno negativno sankcioniše – u to spadaju opomene, uputstva, kritika pa sve do premeštaja – ili se ono pak kažnjava indirektnim sankcijama (npr. osude) odnosno u ličnim razgovorima. Ist tako odgovarajuće ponašanje naravno može biti postignuto pozitivnim sankcijama (pohvalama itd.).

### *Socijalni status*

Razlikovanje različitih pozicije, dodeljivanje različitih zadataka, popuna tih pozicija pojedincima i njihovo uključivanje u socijalni sistem uz pomoć formalnih uloga vode ka socijalnoj diferencijaciji. Različiti zadaci i pozicije različito su vrednovani u organizaciji i van nje – može se govoriti o različitom socijalnom statusu (sinonim: prestižu). Socijalni status je rezultat socijalno prihvaćenih procesa vrednovanja izvan organizacije i unutar nje. Bitni osnovi definicije proizilaze iz vertikalne (pozicija u hijerarhiji) i/ili funkcionalne (izvršna funkcija kao izvor statusa npr. ekspert) podele rada.

U vertikalnom smislu u okviru pokrajinske uprave za šume postoji npr. statusna hijerarhija koja se prostire od šumarskog radnika, grupovođe, šumara u reviru, šefa šumske uprave, šefa oblasti i predsednika šumskog gazdinstva sve do predsednika pokrajinske uprave za šume i najzad do ministra.

U funkcionalnom smislu se naprimer u okviru pokrajinske uprave za šume na nivou šumarske službe može praviti razlika između šefa revira i šefa biroa ili na nivou direkcije između istovetnih pozicija u različitim odeljenjima (zaštita šuma, podizanje šuma itd.).

Između ostalog ljudi međusobno jedni drugima i pomoću simbola (odeća, jezik, nameštaj u kancelariji, rezervisano mesto za parkiranje, «sopstvena» sekretarica itd.) saopštavaju koju poziciju zauzimaju, kakvo ponašanje u skladu sa ulogom sme očekivati onaj koji stoji nasuprot nosiocu pozicije odnosno kakvo se ponašanje očekuje od nosioca pozicije i koji status dolikuje ovoj poziciji prema sopstvenoj proceni.

### *Neformalna pravila u organizaciji*

Organizacija je uvek samo delimično strukturisana planiranom formom organizacije (statutom). Na aktivnosti i interakcije članova organizacije utiču ne samo zvanična pravila. Štaviše uvek postoje – više ili manje obuhvatna – neformalna pravila u organizaciji koja dopunjavaju formalna pravila, ali delimično mogu biti i protivrečna sa njima. Tako postoje neformalni ciljevi i norme, putevi komunikacije kao i specifične neformalne uloge, sistemi statusa, sankcija, simbola i jezika koji između ostalog bitno utiču na ponašanje članova organizacije a koji su najčešće prihvaćeni u neformalnim grupama.

U mnogim šumskim gazdinstvima su uobičajeni stalni neslužbeni sastanci šefova revira, šefova biroa ili lovačkih društava koji mogu važiti kao neformalne grupe. Osim toga tu bi spadale grupne forme koje se stvaraju na osnovu zajedničkog članstva u profesionalnim udruženjima ili interesnim grupama (npr. šumarsko udruženje).

I za slučaj «Friš» je verovatno karakteristična neformalna grupa of ranije učvršćenog tima šumskog gazdinstva.

Neformalni procesi i strukture predstavljaju poseban izazov za menadžment šumskih gazdinstava: kao snage samoorganizacije oni neretko imaju – kako je detaljno pokazano u

Poglavlju A 2.8 – veliki značaj za uspeh preduzeća. Njihovo savladavanje je zbog toga nezaobilazno za uspešan menadžment.

U poslovnoj svakodnevnici se uostalom stalno iznova može utvrditi da se šeme pravila formalne i neformalne organizacije ni u kom slučaju ne isključuju u konkretnom delovanju članova organizacije. Naprotiv: članovi organizacije se po pravilu sigurno i svesno kreću između oba organizaciona modela. Postavljeni problemi svakodnevice se prema potrebi rešavaju u okviru formalnog ili neformalnog sistema.

#### *Definicija socijalizacije*

Socijalizacija u preduzeću se posle svega prikazanog može tačnije definisati kao proces učenja tokom kojeg osoba uči formalni i neformalni sistem vrednosti, normi, uloga i statusa preduzeća i grupa koje u njemu deluju, a čiji je ona član ili čiji član želi da postane. U procesima socijalizacije se menja socijalna ličnost člana organizacije. Socijalizacija dakle označava svaki proces učenja «koji vodi ka tome da individua stekne informacije, svejedno koje vrste, i memoriše ih u svom dugoročnom pamćenju, a koje postoje u informacionom sistemu organizacije nezavisno od posmatranog pojedinca i zajedničke su za sve članove organizacije ili pojedine grupe članova organizacije. Učenje uloga, vrednosti, posebnih spretnosti ali i opšte važećih uverenja, sve se to odvija u okviru procesa socijalizacije. Socijalizacija naravno obuhvata i učenje svih heurističkih principa i jednostavnih pravila uz čiju pomoć članovi organizacije rešavaju specifične probleme svoje organizacije. Iz ove definicije su međutim izuzeti oni socijalni procesi učenja tokom kojih član organizacije stiče informacije kojima raspolažu neki drugi pojedinci ali koje nisu zajedničke za više članova organizacije. U ovu definiciju takođe ne spadaju oni procesi učenja koji se odvijaju u organizaciji tokom kojih pojedinac stiče «nove» informacije kojima ne raspolažu drugi članovi organizacije. Ove [...] informacije reprezentuju duboko lična iskustva pojedinca sa problemima njegove organizacije.»<sup>8</sup>

Pojmu «socijalizacija» bliski su pojmovi «obrazovanje», «dopunsko obrazovanje» i «usavršavanje». Oni predstavljaju specijalne slučajeve socijalizacije u tom smislu što se procesi obrazovanja odvijaju svesno sa određenim ciljem i organizuju formalno dok procesi socijalizacije nasuprot tome sadrže i neprimetne i nevoljne uticaje.

Sticanjem formalnog i neformalnog znanja, spretnosti i organizacione kulture profesionalna socijalizacija osposobljava za prihvatanje profesionalne pozicije u preduzeću.

#### *Značaj grupa za ponašanje u preduzećima*

U preduzećima se obično obrazuju socijalni podsistemi u formi grupa koji kao neposredno socijalno okruženje pojedinca imaju izvanredan značaj za individualno delovanje u preduzeću (vidi ponovo «slučaj Friš»). Pod grupom će se ubuduće

- podrazumevati skup osoba koje tokom dužeg vremena imaju lični kontakt «*face to face*»,
- zajednički obrazuju socijalnu strukturu sa zajedničkim vrednostima, normama, komunikacionim strukturama i uzajamnim očekivanim ponašanjem (sistem statusa i uloga specifičan za grupu),
- predstavljaju prvenstveno «mesto» socijalizacije u preduzeću i
- raspolažu «mi-osećanjem» (on/ona spoznaje pripadnost grupi i njegovu vrednost).

---

<sup>8</sup> Definicija iz KIRSCH 1971, Bd. 3: 176

Za pojedinca je njegova referentna grupa mesto socijalnog kontakta, doživljava «pripadnosti», priznanja od strane drugih i često jedan od centralnih «izvora» zadovoljstva na radnom mestu. Za preduzeće su grupe u najboljem slučaju rezultat svesnog planiranja procesa u kojima vlada podela rada (formalne grupe kao što su npr. odeljenja, projektne grupe, timovi, *task forces* itd.), a najčešće rezultat spontano nastalih neformalnih grupnih formi (o čemu će detaljniji biti reči u poglavlju A 2.8.2).

### *Osobine grupa*

Bitne karakteristike socijalne grupe su:

- Grupe obično pokazuju neku vrstu integracione snage (odnosno atraktivnosti): članovi su spremni da zbog prednosti koje nudi pripadnosti prihvate ograničenja u ponašanju (da se uključe u sistem uloga i statusa grupe). Grupe raspoložu sistemima sankcija kako bi se ostvarili integrativni rezultati.
- Grupe se karakterišu zajedničkim vrednostima, normama i stavovima – kulturom grupe.
- Grupe imaju zajedničke zadatke i ciljeve.
- Grupe razvijaju relativno trajne strukture sa čvrstim komunikacionim strukturama, strukturama moći i statusnim strukturama i dinamične modele ponašanja u grupi koji su organizovani na principima podele rada.

Poseban značaj grupa sa njihovim strukturama i dinamičkim procesima koji se u njima odvijaju proizilazi za menadžment pre svega iz njihove funkcije stvaranja normi za pojedine članove grupe: što je dublja identifikacija pojedinca sa grupom to je veća verovatnoća da kultura grupe (vrednosti, norme, stavovi, modeli ponašanja grupe) postane premisa odlučivanja pojedinca.

### *Vođstvo*

Formalno propisane uloge «pretpostavljenog», «ravnopravnog» odnosno «podčinjenog» u preduzeću uslovljavaju vođstvo, shvaćeno kao proces uticanja na ponašanje. Proces rukovođenja – kako je definisan u poglavlju A 1.2 sa tačke gledišta praktično orijentisane nauke o menadžmentu – se uobičajeno karakteriše interakcijom «pretpostavljenih» i «podređenih» i obuhvata one mere koje su neophodne za upravljanje stvarno definisanim funkcijama menadžmenta.

Ova definicija se može precizirati sa tačke gledišta socijalne psihologije: ukoliko se «rukovođenje» shvati kao proces socijalnog uticaja, onda se u grupama u preduzeću uticaj koji određuje ponašanje ne prostire samo u smeru samo od formalno «pretpostavljenih» na formalno «podređene». Kroz diferencijaciju uloga u neformalnim grupama tamo se neretko nalaze osobe sa posebnim rukovodećim funkcijama (kao npr. potparol, sudija...) – takozvane «neformalne vođe». Formalni «pretpostavljeni» i «neformalne vođe» znatno se razlikuju prema osnovama moći na kojim počivaju njihove mogućnosti socijalnog uticaja.

### *Moć*

Pod pojmom moć ovde se podrazumeva – sledstveno definiciji MAX-a WEBER-a – mogućnost uticaja na delatni prostor drugih čak i protiv njihovih suprotnih težnji u cilju nametanja svojih ciljeva. Moć pri tom obuhvata i mogućnost da se odbiju uputstva drugih koja sopstveno delanje treba da usmere u pravcu tuđeg interesa.

Moć može proisticati iz različitih izvora: moć ličnosti (harizma, retorika itd.), moć eksperta (detaljno stručno znanje ili specifične sposobnosti itd.), moć informacija (na osnovu prednosti u informisanju ili sl.), moć ovlašćenja (formalna pozicija daje moć), moć koja počiva na mogućnosti da se nagradi ili kazni (npr. preko ovlašćenja, da se obeća povećanje plate ili karijera ili oduzmu resursi) itd.. Osnove moći formalno «pretpostavljenog» se u prvom redu moraju videti u formalnoj poziciji i u delegiranju kompetencija i odgovornosti u rukovođenju koje su povezane sa pozicijom. Nasuprot tome osnove moći «neformalnog vođe» su priznati od strane grupe ad personam i zasnivaju se po pravilu na osobinama ličnosti.

### *Ilustracija značaja grupa i rukovođenja u organizaciji – slučaj «novi smer studija»<sup>9</sup>*

Da bi se stvorio novi smer na studijama na jednom univerzitetu, zaposlen je jedan mladi profesor. Zajedno sa pet asistenata on je razradio strukturu studijskog smera, utvrdio sadržaj nastavnog gradiva i pripremio literaturu. Ovaj posao je urađen zajednički, često je dovođio do oštih diskusija i zahtevao prekovremeni rad do kasno u noć. Sastanci su se odlikovali otvorenosću, entuzijazmom i kolegijalnošću. Uprkos veoma napornog rada zadovoljstvo svih učesnika je bilo na zavidnom nivou.

Kada je broj studenata skočio tim je brzo proširen na sedam profesora i 22 asistenta. Pošto su strukture nastavnog programa uglavnom bile utvrđene, radno opterećenje je smanjeno; prekovremeni rad je opao i zajedničke sednice su postale ređe nego što je to ranije bilo potrebno. Pojedinačni saradnici su sada češće radili sami na nastavnim i istraživačkim zadacima koji su im bili povereni. Uprkos tome ostalo je pravilo da se cela grupa sreće najmanje jednom nedeljno kako bi se svi nastali problemi zajednički rešili.

Međutim otvorenost koja je odlikovala ranije sednice sve više i više je nestajala. Aluzije i prikriveni argumentu su često ovladavali diskusijom. Strategije pregovora su često neposredno pre sednica određivane u malim delovima grupe – kao npr. između sedam profesora ili između jednog profesora i njemu bliskog asistenta ili između asistenata koji se osećaju povezanim određenim interesnim identitetom.

Iako su pripadnici fakulteta u kontaktu sa drugim pripadnicima univerziteta uvek isticali kooperativni rad na njihovom fakultetu i kao primer navodili zajedničke sednice na kojima su donošene odluke, u okviru tima su vladali rastuće nezadovoljstvo i mnoge napetosti – ovo uprkos činjenici, da lična neprijateljstva ili averzije zapravo nisu postojale. Gotovo svi su upravo zajedničke sednice iščekivali sa nelagodom. Uprkos tome niko nije pledirao za njihovo ukidanje ili makar modifikaciju. Oni koji su radili u timu u početnom periodu često su sa setom mislili na «stara vremena».

Fakultet koji je bio nezadovoljan novonastalom situacijom angažuje eksternog konsultanta i konfrontira ga sa nizom pitanja: Kako se može objasniti rastuće nezadovoljstvo u timu? Zašto se nezadovoljstvo situacijom u timu ne priznaje u kontaktu sa drugima? Zašto niko nije pledirao za ukidanje (ili suštinsku promenu) zajedničkih sednica? Šta bi se moglo promeniti kako bi se zadovoljstvo u timu ponovo povećalo?

## 2.4 Ekološke posledice delovanja preduzeća

### *Konfliktno polje ekonomija - ekologija*

Odnos između ekonomskog delovanja i ekološkog okruženja je u svojoj suštini bremenit konfliktom. Naime svaka privredna aktivnost u oblasti potrošnje odnosno proizvodnje je nerazdvojno povezana sa ugrožavanjem, potrošnjom i/ili opterećenjem resursa (Grafikon 21).

<sup>9</sup> Nešto izmenjeno prema ROSENSTIEL, L. V.; MOLT, W.; RÜTTINGER, B. 1972: 65f.

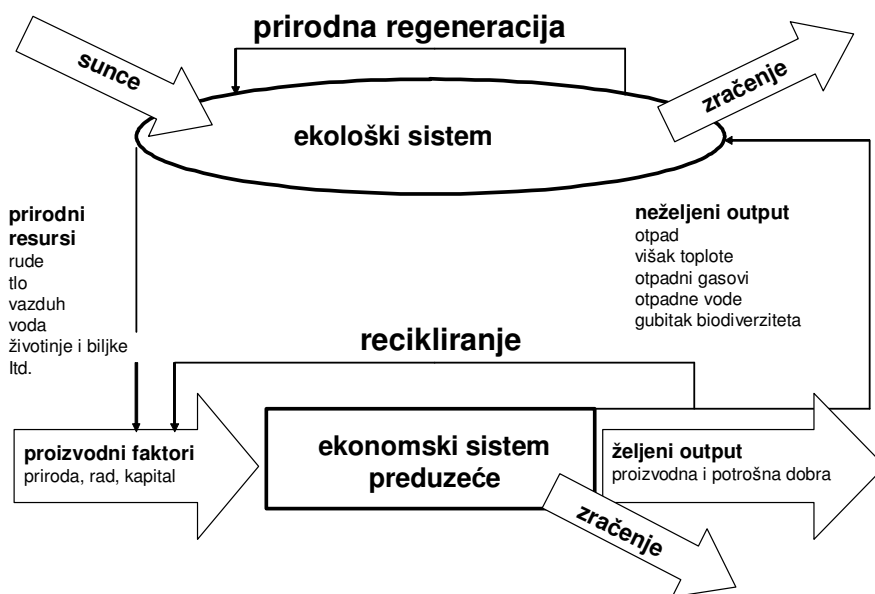
Najvažniji problemi su prvenstveno:

- ugrožavanje sposobnosti regeneracije globalnih i lokalnih ekoloških sistema kroz otpadne materije i/ili energiju
- preterano korišćenje obnovljivih resursa i rastuće iscrpljivanje neobnovljivih resursa
- nepovratne promene u ekološkim sistemima (npr. gubitak biodiverziteta)
- unutarregionlane i međuregionalne nejednakosti u raspodeli i korišćenju prirodnih dobara.

#### Koncept stvaranja štete

Ekološke posledice delatnosti preduzeća su veoma kompleksne. Procena ekoloških oštećenja (npr. u okviru ekoloških bilansa, ekoloških informacionih sistema ili ispitivanja ekološke izdržljivosti) pretpostavlja definicije mnogih dimenzija pre svega u pogledu:

- objekta (preduzeće ili deo preduzeća, investicije, proizvod ili aktivnost)
- posmatranih ekoloških uticaja prema količini i kvalitetu (Grafikon 22)



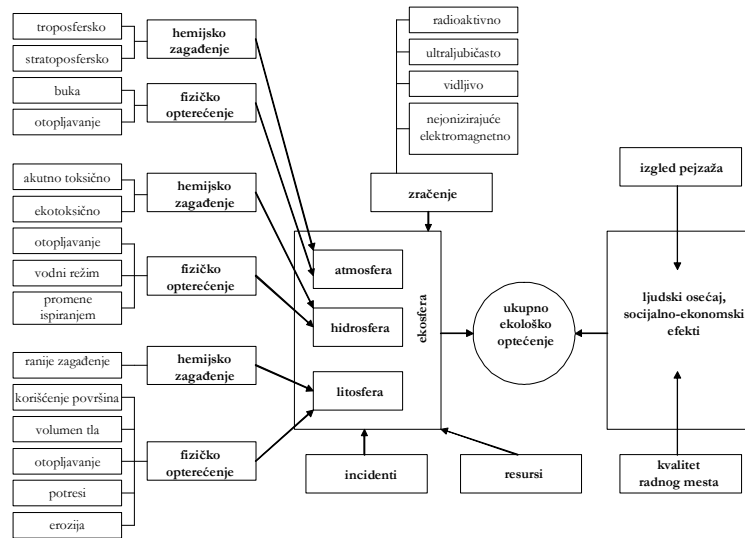
**Grafikon 21: Veza između ekološkog i ekonomskog sistema** (prema FISCHER 1996: 14 – na osnovu FREY 1972: 455)

- posmatranog pravca uticaja (emisija, imisija i/ili transmisija – dok «emisija» označava izbacivanje štetnih materija a «imisija» učinjenu štetu, «transmisija» znači prostrono širenje štetnih materija.)
- posmatranih faza životnog ciklusa proizvoda (vidi niže)

- vremenske dimenzije (npr. fenomeni akumulacije)
- prostornog razgraničenja.

Ukoliko se proizvodni lanac posmatra na različitim stupnjevima, kao što su dobijanje sirovina, primarna proizvodnja, stvarna proizvodnja, dalja prerada, potrošnja pa sve do «odlaganja otpada» i recikliranja, i uzme u obzir da su između ovih stadijuma neophodni transportni troškovi, postaće jasna opšta dimenzija problema koji su povezani sa proizvodnjom u takozvanom «ekološkom životnom ciklusu proizvoda» (Grafikon 23 «lanac stvaranja štete»).

U praksi je gotovo nemoguće uzeti u obzir sve aspekte ekološki relevantnih posledica privredne delatnosti (između ostalog zbog nedostatka podataka, problema merenja,



**Grafikon 22: Shema delovanja okruženja** (iz FISCHER 1996: 29)

nepreglednosti kompleksnih veza, problema razmera, problema vrednovanja). Zbog toga se može raditi samo o tome da se iz prirodno-naučnih, političkih i vrednosno- tehničkih razloga obuhvate relevantne ekološke posledice (ili one koje su konvencionalno proglašene relevantnim).

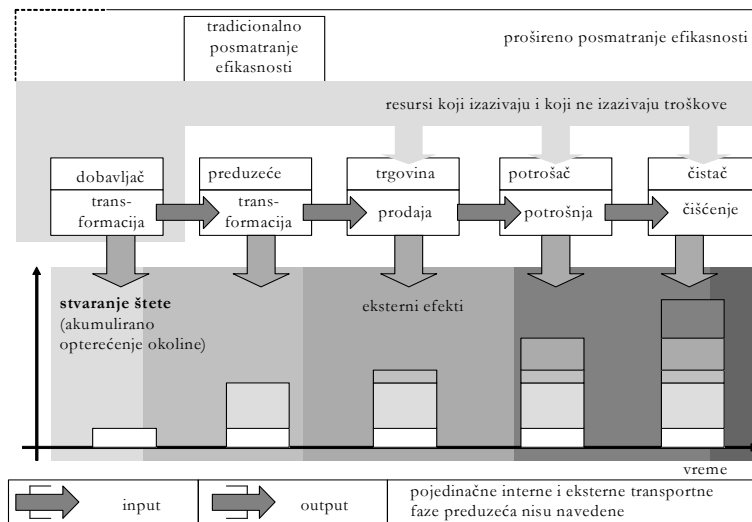
Stvaranjem štete (u jezičkoj analogiji prema stvaranju vrednosti) će se ubuduće nazivati zbir svih učinaka čovekove okoline izazvanih aktivnostima preduzeća i ponderisanih njihovom relativnom štetnošću. Ono može da bude izvedeno za proizvodne procese, delove preduzeća, cela preduzeća, branše, proizvode itd.

Kako posmatranje ekonomskih aktivnosti sa ekološke tačke gledišta najčešće zahteva drugačije prostorno i vremensko razgraničenje sistema nego njihovo posmatranje sa ekonomske tačke

gledišta (sa preduzećem kao autonomnom jedinicom odlučivanja), prilikom ocene proizvoda mora se zahtevati sveobuhvatna ocena stvaranja štete kroz ceo lanac stvaranja vrednosti i stvaranja štete (vidi Grafikon 23, koji prikazuje akumulaciju opterećenja čovekove okoline od «kolevke proizvoda» do «mrtvačkog odra» proizvoda).

### Ekološka efikasnost

Ekološka efikasnost<sup>10</sup> se definiše kao odnos između ispunjenja funkcije



**Grafikon 23: Lanac stvaranja štete nekog proizvoda i prošireno posmatranje efikasnosti**  
(iz SCHALTEGGER & STURM 1994: 32)

ili željenog proizvoda i stvorene štete koju je prouzrokovala njena proizvodnja.

$$\text{ekološka efikasnost} = \frac{\text{željeni output}}{\text{stvorenja šteta}}$$

Najvažniji cilj ekološki održivog menadžmenta je poboljšanje ekološke efikasnosti preduzeća i njegovih proizvoda. Potrebno je razlikovati:

- ekološka proizvodnu efikasnost:

<sup>10</sup> Efikasnost se uopšteno definiše kao odnos željenog outputa prema neophodnom odnosno stvarno upotrebljenom inputu neke funkcije ili željenog proizvoda ili usluge (vidi Poglavlje A Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.) – o ekonomski definisanoj efikasnosti vidi Poglavlje A 2.5.2.)

Ona se odnosi na varijante proizvoda. Ekološki relevantno poboljšanje proizvoda u ovom smislu znači smanjenje stvorene štete koju stvara ovaj proizvod uz zadržavanje koristi od proizvoda.

- ekološku funkcionalnu efikasnost:

Ovaj pokazatelj je još značajniji od prethodnog. Njime se međusobno porede stvorene štete od strane različitih proizvoda koji su pogodni za ispunjenje iste funkcije (npr. prozor od drveta ili plastike).

- efikasnost investicije u zaštitu okoline:

Investicija u zaštitu okoline je ekološki efikasna («ispunjava cilj») ako se njome podiže ekološka funkcionalna i/ili proizvodna efikasnost u preduzeću. U ekološkom smislu investicija u zaštitu okoline je efikasna onda kada je apsolutni odnos između smanjenja stvorene štete posle investicije i novonastale stvorene štete koja nastaje tokom proizvodnje, rada i uklanjanja investicije veći od jedan.

$$\text{ekološka efikasnost mere zaštite čovekove okoline} = \frac{\text{redukovana šteta tokom postojanja preduzeća}}{\text{šteta prouzrokovana proizvodnjom, radom i uklanjanjem investicije}}$$

- ekonomsko-ekološku efikasnost:

Output (željena/realizovana ciljna veličina) se u ovom pokazatelju izražava kao stvaranje vrednosti (marža pokriva, dobit i sl.).

$$\text{ekonomsko-ekološka efikasnost} = \frac{\text{stvorena vrednost}}{\text{stvorena šteta}}$$

#### *Težišta zaštite čovekove okoline*

Osnovna težišta mera zaštite čovekove okoline kroz državnu ekološku politiku odnosno ekološki odgovornu delatnost preduzeća prikazuje Grafikon 21 (načela delatnosti sadrži takođe i Tabela 5 a održive strategije Tabela 6):

- zaštita resursa: ograničenje trošenja prirodnih resursa
- ograničenje emisije i otpada: sprečavanje, smanjenje, ponovna upotreba (reciklaža) ili u najmenju ruku uklanjanje štetnih emisija i otpada
- korišćenje/poboljšanje regenerativne sposobnosti ekološkog sistema
- ograničenje rizika.

Uvek se radi o merama koje slede normativne strategije suficijencije, efikasnosti (tačnije: poboljšanje ekološke proizvodne i/ili funkcionalne efikasnosti) ili pak konzistencije (Poglavlje A **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**, Tabela 6).

#### *Ekološki menadžment – pitanje troškova?*

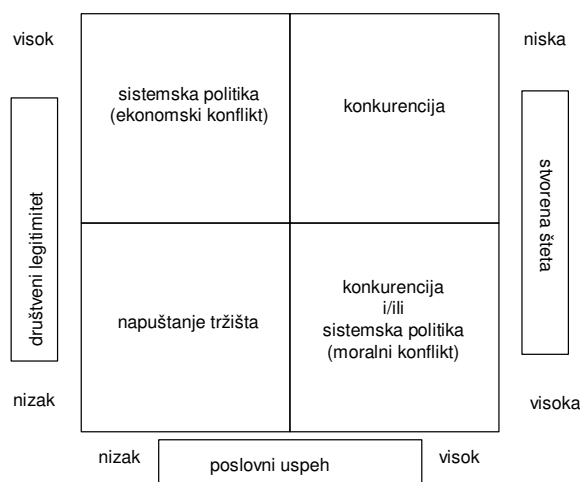
Načelno je odnos između (tržišne) ekonomije i ekologije stalno opterećen konfliktima. Ekološki svesno rukovodstvo preduzeća košta odnosno smanjuje dobit (npr. promene u primeni materijala, izgradnja strukture za reciklažu, dopunsko obrazovanje zaposlenih, investiciona delatnost itd.). Precizno posmatranje međutim pokazuje da se pronalaženje parcijalnih i/ili povremenih komplementarnih odnosa između ekonomskih i ekoloških ciljeva itekako može



isplatiti. Ne retko su mere zaštite čovekove okoline povezane sa direktnom uštedom troškova, kao npr. mere za optimiranje gazdovanja resursima (štedljiva potrošnja energije, vode, materijala itd.) ili mere za optimiranje uklanjanja otpada (smanjenje količine otpadnih voda i drugog otpada). Takođe i poboljšano planiranje može da smanji troškove onda kada ono pomaže da se izbegnu rokovi za dozvole, takse za dozvole, prigovori i sl. koji zahtevaju puno vremena i iziskuju visoke troškove. Merama organizovanja proizvodnje i stvaranja proizvoda svesnih rizika mogu se smanjiti troškovi osiguranja i/ili rizici preuzimanja garancija. Još značajniji mogu biti indirektni efekti ekološki orijentisanog rukovodstva preduzeća na uspeh preduzeća, kao npr. proizvodne i konkurentske prednosti, atraktivnost u ulozi poslodavca, pozitivan imidž u javnosti, povoljna strateška pozicija u društvu.

#### *Norme ponašanja na polju (tržišne) ekonomije i ekološke odgovornosti*

Sprege diferencirane u odnosu na one koje treba proceniti između ekonomskih ciljeva preduzeća i ekoloških ciljeva kao i opšte norme delovanja prikazane su u porfoliju u četiri polja delatnosti (Grafikon 24).



**Grafikon 24: Polja i norme delovanja ofanzivnog ekološkog odgovornog rukovodstva preduzeća**  
(prema DYCKHOFF 2000: 23 – na osnovu HOMAN & BLOME-DREES 1992: 133 u. 141)

Oni proizvodi, načini proizvodnje i poslovni potezi koji su smešteni u kvadrante «veliki uspeh, velika društvena vrednosti, (mala stvorena šteta)» otvaraju rukovodstvima preduzeća neograničene šanse na uspeh u konkurenciji na tržištu. Mali izgledi na uspeh kombinovani sa niskom društvenom vrednošću (visoka stvorena šteta) upućuju već zbog malih izgleda na uspeh na strategiju napuštanja tržišta. U slučaju «moralnog konflikta» - velike šanse na uspeh su kombinovane sa niskom društvenom vrednošću (velikom stvorenom štetom) – preduzeće bi trebalo da pokuša da inovacijama dostigne društvene predstave o vrednostima (npr. smanjeno stvaranje štete, prihvatanje ekonomskih gubitaka). Ukoliko sopstveni naponi ne dovedu do rezultata, preostaju samo pristupi sistemske politike koji važe za celu branšu. «Ekonomska

konfliktna situacija» - društveno poželjna proizvodnja, proizvodi ili radnje nose sa sobom samo male šanse na uspeh – može takođe biti rešena samo merama sistemske politike ili pak poslovnim inovacijama. Pod merama sistemske politike pri tom se podrazumevaju promene privrednog sistema državnom intervencijom (vidi Poglavlje A **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) ili pak kooperacijom preduzeća sa konkurentima na tržištu (npr. dogovorima unutar branše, sertifikiranjem).

## 2.5 Ciljevi

### 2.5.1 Definisanje ciljeva u preduzeću

#### *Poslovni značaj definisanje ciljeva*

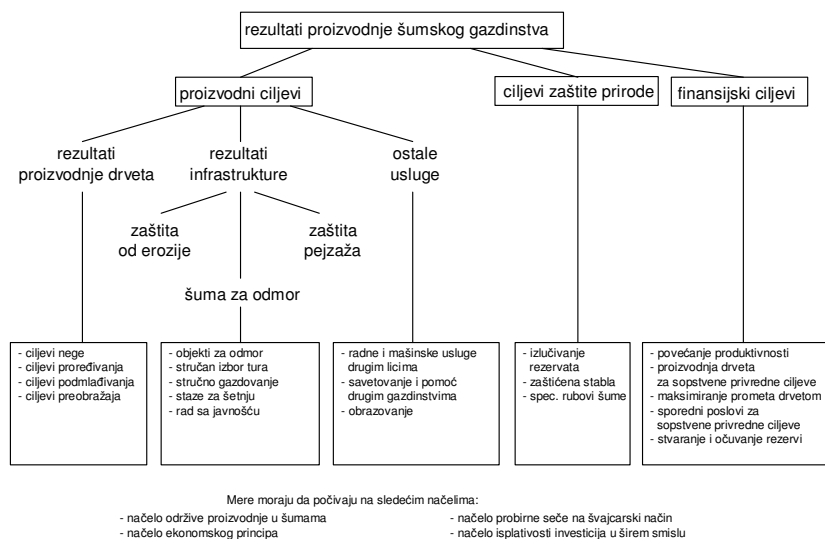
Odluke se mogu doneti samo ako se mogu proceniti alternativne mogućnosti sa tačke gledišta sistema ciljeva. Ciljevi se pri tom mogu shvatiti kao «suprotni nacrti» u odnosu na probleme: u situaciji koja se shvata kao problematična ciljevi predstavljaju izjave o namerama. Njima se opisuju željena stanja u budućnosti koja treba da budu dostignuta uz pomoć poslovnih mera.

Ciljevi u mnogom pogledu imaju veliki značaj za uspešnu delatnost preduzeća. Kao prvo oni su kao smernica za odlučivanje najvažnija pretpostavka svakog racionalnog organizovanja planiranja, sprovođenja i kontrole. Kao drugo ciljevi su kao praktični zadaci važno sredstvo rukovođenja. Ne bi trebalo potceniti ni motivacioni uticaj zahtevnih ali istovremeno realno dostižnih postavljenih ciljeva (detaljnije u Tomu II, Poglavlje C 4 «upravljanje humanim resursima»).

Pojmovno se moraju razlikovati «ciljevi», «svrhe» i «delatni motivi»: ciljevi propisuju željeni rezultat delovanja kao normu: ovde se uspostavlja odnos prema nekom nadređenom sistemu («Šta treba da bude dostignuto?»). Svrhe nasuprot tome opisuju obrazloženje delovanja («Zašto cilj treba da bude dostignut?»). Pojam motiva se tiče delatnih osoba i obuhvata sve njihove podsticaje za delovanje («Zašto neka osoba dela?»)

#### *Sistem ciljeva*

Preduzeća po pravilu niti teže isključivo jednom jedinom cilju niti se poslovni ciljevi nalaze uvek u konzistentnom sistemu sa odgovarajućom trajnom važnošću. Pravilo je sasvim suprotno tome: za poslovne odluke najčešće je merodavno više ponekad delimično suprotstavljenih ciljeva (npr. ciljevi likvidnosti odnosno rentabilnosti ili ciljevi zaštite prirode odnosno proizvodnje drveta). Ovi ciljevi dodatno podležu promeni tokom vremena. Zbog toga je za analitičke svrhe od pomoći predstava o (empirijski definisanom odnosno kroz menadžment obrazovanom) dinamičnom sistemu ciljeva sa više elemenata (= pojedinačni ciljevi) sa odnosima između elemenata koji se mogu analizirati kao i formalnom strukturom svakog pojedinačnog cilja (uporedi Grafikon 25).



**Grafikon 25: Sistem ciljeva šumskog gazdinstva Baden – Švajcarska (prema SCHOOP 1991)**

<b>1. proizvodni ciljevi (npr. ciljevi nabavke, zaliha, proizvodnje i plasmana)</b>	primeri su: ciljevi koji se odnose na vrstu, kvalitet, količinu i strukturu proizvoda udeli na tržištu kapaciteti proizvodnje i magacina lokacija proizvodnje itd.
<b>2. finansijski ciljevi (npr. ciljevi likvidnosti, investicije i finansiranja)</b>	primeri su: obim i struktura likvidnih rezervi obim i struktura investicionog programa struktura kapitala kreditna sposobnost itd.
<b>3. ekonomski ciljevi (npr. ciljevi prometa, stvaranje vrednosti i rentabilnosti)</b>	primeri su: obim i struktura prometa stvaranje vrednosti dobit rentabilnost kapitala dividende itd.
<b>4. ciljevi u odnosu na zaposlene (humani ciljevi)</b>	primeri su: primanja zadovoljstvo na radu sigurnost radnog mesta lični razvoj itd.
<b>5. društveni ciljevi (ekološki i socijalni ciljevi)</b>	primeri su: zaštita prirodnih resursa ograničenje emisije očuvanje kulturnih pejzaža itd.

**Tabela 19: Kategorije ciljeva u preduzeću**

*Važni elementi ciljeva*

Raznovrsnost važnih ciljeva u preduzećima može da se razvrsta u pet kategorija (Tabela 19):

#### *Struktura sistema ciljeva – hijerarhijski odnosi ciljeva*

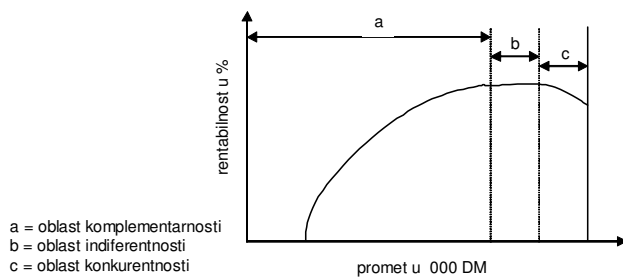
U vertikalnom pogledu elementi cilja mogu biti podeljeni na više, srednje i niže ciljeve prema njihovom stepenu konkretizacije i razvrstani u hijerarhiji ciljeva («piramida ciljeva»). Srednji i donji ciljevi (= podciljevi) se pri tom mogu izvesti iz gornjih ciljeva na osnovu odnosa svrha-sredstvo. Podređeni cilj je sredstvo za ostvarenje odgovarajućeg više cilja.

Primer: donji cilj «zaštita od buke na radnom mestu» stoji u odnosu svrha-sredstvo sa gornjim ciljem «zdravlje zaposlenih».

#### *Struktura sistema ciljeva – stručno-sadržajni odnosi ciljeva*

Elementi ciljeva istog hijerarhijskog nivoa mogu u stručno-sadržajnom pogledu da stoje u sledećim (horizontalnim) odnosima:

- **neutralnost ciljeva (sinonim: indiferentnost ciljeva)**  
Ispunjenje jednog cilja nema nikakav uticaj na ispunjenje drugog cilja (Grafikon 26 oblast b).  
Primer: ciljevi «ekološkog rukovođenja preduzećem» koje počiva na tačno utvrđenim standardima mogu se ostvariti nezavisno od cilja sigurnosti radnih mesta zaposlenih.
- **komplementarnost ciljeva (sinonim: harmonija ciljeva)**  
Približavanje ispunjenju jednog cilja ima za posledicu približavanje ispunjenju drugog cilja (Grafikon 26 oblast a).  
Primer: uspešno ispunjenje cilja preventivne zdravstvene zaštite svih zaposlenih daje vredan doprinos ispunjenju cilja zadovoljstva zaposlenih.
- **konkurencija ciljeva (sinonim: delimični konflikt ciljeva)**  
Približavanje ispunjenju jednog cilja dovodi do gubitka mogućnosti dostizanja drugog cilja (Grafikon 26 oblast c).  
Primer: ciljevi «stalno zaposlenje svih zaposlenih» i «ostvarivanje dobiti racionalizacijom» u mnogom pogledu međusobno konkurišu – ni jedan od navedenih ciljeva ne može se ostvariti bez odricanja u osvarenju drugog cilja.
- **antinomija ciljeva (sinonim: totalni konflikt ciljeva)**  
Ciljevi se zbog totalne konkurencije ciljeva na mogu istovremeno slediti.  
Antinomija ciljeva postoji na primer kada kapacitete pedizeća treba bolje iskoristiti kroz povećanje radnog vremena a istovremeno treba smanjiti broj prekovremenih sati.



**Grafikon 26: Odnos između ciljeva rentabilnosti i prometa** (iz SCHIERENBECK 1995:78)

### *Struktura sistema ciljeva – preskriptivna hijerarhija ciljeva*

Ako postoji neutralnost ciljeva ili čak harmonija ciljeva, u stručno-sadržajnom pogledu ništa ne sprečava zajedničku realizaciju više ciljeva. Kod delimične ili totalne konkurencije ciljeva delatnost preduzeću je racionalno moguća samo ako donosioci odluka donesu vrednosni sud o podeli ciljeva na glavne i sporedne.

### *Idealni zahtevi za formulisanjem ciljeva*

Da bi sistem ciljeva mogao da ispuni najvažniju funkciju konzistentnog pravca svih odluka i radnji u procesu upravljanja, sa normativne tačke gledišta (deduktivno logički) je neophodno postaviti niz zahteva prilikom formulisanja ciljeva u preduzeću, koje rezimira Tabela 22.

### *Tehnika analize ciljeva*

Idealan sistem ciljeva koji ispunjava sve navedene zahteve je veoma teško realizovati. Formulisanje ciljeva je naime po pravilu izuzetno kompleksan zadatak menadžmenta u kome se moraju uzeti u obzir mnogobrojni stručni aspekti, u kome učestvuju mnogi zainteresovani (članovi preduzeća kao i zainteresovani izvan preduzeća) sa različitim interesima i mogućnostima uticaja (moć) i koji zahteva vreme i prouzrokuje troškove. U poslovnoj realnosti se po pravilu ne mogu pronaći zatvoreni konzistentni sistemi ciljeva sa trajnom važnošću. Naprotiv često su zatečene predstave o ciljevima objektivno nepotpune: one su nedovoljno pismeno fiksirane, nepotpune, delimično nesređene, protivurečne, nepoznate svim zainteresovanim i samo od slučaja so slučaja operacionalizovane u konkretnim programima ili projektima.

Uprkos tome važan zadatak menadžmenta je da za upravljanje procesima u preduzeću razvije dovoljno operacionalno formulisane ciljeve. Naročito na donjem nivou hijerarhije ciljeva elementi ciljeva u pogledu sadržaja, obima i vremenske dimenzije moraju biti dovoljno konkretizovani i konflikti ciljeva dovoljno objašnjeni kako bi praktična delatnost u preduzeću bila racionalno moguća.

<p><b>Mogućnost realizacije:</b> Ciljevi moraju biti tako formulisani da ih je moguće realizovati, tj. raspoloživa sredstva treba da omoguće realizaciju postavljenih ciljeva u okviru datih uslova.</p> <p><b>Operacionalnost:</b> Ciljevi moraju po svom sadržaju, obimu, vremenskoj dimenziji i nadležnosti biti što je moguće preciznije definisani kako bi se izbegle poteškoće u ostvarivanju ciljeva.</p> <p><b>Sistem:</b> Međusobni odnos ciljeva kao i njihova različita važnost moraju biti jasno definisani. Posebno je neophodna klasifikacija ciljeva u određenu hijerarhiju nadređenih, podređenih i ravnopravnih ciljeva i utvrđivanje prioriteta.</p> <p><b>Konzistentnost:</b> Osim toga ciljevi ne smeju biti protivurečni i moraju biti međusobno usklađeni što međutim ne isključuje postojanje u najmanju ruku delimičnih konflikata ciljeva.</p> <p><b>Aktuelnost:</b> Sistem ciljeva ne treba da sadrži već napuštene ili prevaziđene ciljeve što zahteva odgovarajuće prilagođavanje tokom vremena.</p> <p><b>Potpunost:</b> Sistem ciljeva treba da sadrži u najmanju ruku sve važne ciljeve, tj. da ima što je moguće manje praznih mesta koja bi mogla da dovedu do pogrešnih prioriteta, prikrivenih konflikata i sl.</p> <p><b>Mogućnost sprovođenja:</b> Ciljevi treba da ispune zahteve za mogućnostima sprovođenja, dakle treba da budu tako definisani da ih prihvate mesta koja su nadležna za dostizanje tih ciljeva.</p> <p><b>Kongruencija organizacije:</b> Kako ciljevi stoje u određenoj vezi sa organizacijom koja prvenstveno dodeljuje zadatke, kompetencije i odgovornosti mora se zahtevati da</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sve važne ciljeve ispunjava nosilac zadatka (organizacione jedinice) i obrnuto</li> <li>- sistem ciljeva i pojedinačni ciljevi ne narušavaju organizacionu suštinu</li> <li>- ciljevu budu tako obrazovani da je moguće njihovo dovoljno jasno pripisivanje radnim područjima (organizacionim jedinicama).</li> </ul> <p><b>Transparentnost i kontrola:</b> Sistem ciljeva bi trebao biti pregledan i razumljiv, jedinstveno raščlanjen i podložan proveru. Poslednje pri tom u velikoj meri zavisi od toga da li je sistem ciljeva pismeno dokumentovan.</p>
---

**Tabela 20: Zahtevi pri formulisanju sistema ciljeva** (prema SCHIERENBECK 1995: 76)

Prilikom praktičnog zadatka definisanja ciljeva preporučuje se trostepeni postupak:

(1) traženje cilja

Pošto – kako je upravo navedeno – retko postoje potpuni i aktuelni katalozi ciljeva, predstave o ciljevima koje važe u preduzeću se moraju sažeti tokom često napornog procesa traženja.

Izvori informacija za traženje ciljeva u državnom šumskom gazdinstvu su naprimer: zakoni, upravni propisi, dokumenti šumskih ustanova, analize delatnosti, objave udruženja, predstavnici interesa, rezultati prethodnog procesa formulisanja ciljeva, ankete i dr.

Rezultat traženja ciljeva će po pravilu biti jedan – najpre još nesistematizovan – skup relevantnih elemenata ciljeva.

(2) sređivanje i klasifikovanje ciljeva

Pojedinačni elementi ciljeva se tokom ovog koraka sistematizuju u hijerarhijskom pogledu u nadređene, srednje i podređene i klasifikuju na indiferentne, harmonične ili bogate konfliktima u pogledu njihovih stručno-sadržajnih odnosa.

Rezultat ovog koraka je (najbolje moguće) raščlanjavanje sistema ciljeva u okviru hijerarhije i identifikovanje kritičnih, tj. konkurentskih odnosa među ciljevima.

(3) ponderisanje ciljeva

U poslednjem koraku sledi subjektivno-vrednosna odluka o utvrđenim konfliktima ciljeva (Šta je najvažniji cilj? U kojoj meri sporedni cilj mora biti ispunjen?) i operacionalizacija svakog pojedinačnog elementa cilja (tj. utvrđivanje sadržaja cilja, obima cilja i vremenske dimenzije pre svega na donjem nivou hijerarhije).

*Ekskurs: formulisanje ciljeva kao socijalni proces pregovaranja*

Sistem ciljeva koji važi za šumsko gazdinstvo ima ne samo poslovno-stručnu stranu već je takođe, pošto je zavisian od ljudi, usko povezan sa organizacijom i individualnim ciljevima ljudi koji rade u šumskom gazdinstvu.

U opštoj teoriji organizacije ovi procesi formulisanja ciljeva se zajednički označavaju kao procesi pregovaranja među pojedincima i grupama. Prema ovom shvatanju šumsko gazdinstvo čini «koaliciju» različitih pojedinaca i interesnih grupa (*stakeholder*). Vlasnici, menadžment i zaposleni kao interni nosioci predstava o ciljevima u preduzeću i eksterni nosioci kao što su profesionalna udruženja, udruženja za zaštitu prirode, štampa, poslovni partneri itd. pokušavaju da na osnovu svog nivoa znanja, svojih ličnih ciljeva, svojih preferencija i svoje moći utiču na ciljeve u šumskom gazdinstvu.

Sistem ciljeva šumskog gazdinstva se čisto u skladu sa ovakvim posmatranjem analitički može podeliti na četiri različita tipa ciljeva:

- »Zvanični ciljevi« šumskog gazdinstva su zvanično utvđeni u zakonima, odlukama, upravnim propisima itd. i autorizovani od strane centralnih organa «vlasnika» i/ili «menadžmenta». Kako su pokazala različita istraživanja, ovi ciljevi su po pravilu uopšteno i neprecizno formulisani. Osim funkcije da usmeri ponašanje članova organizacije na zajedničke ciljeve, često se ne može prevideti funkcija predstavljanja šumskog gazdinstva javnosti.
- Stvarni ciljevi neke organizacije se menjaju u vremenu pre svega zbog zavisnosti od komplikovanog i dinamičnog okruženja. Njihovo utvrđivanje zbog toga predstavlja stalni permanentni proces pregovaranja. «Zvanični» ciljevi nasuprot tome ispoljavaju uprokos svim promenama okruženja određenu «inertnost».
- Učešće članova organizacije u formulisanju stvarnih ciljeva se odvija putem zahteva u formi individualnih ciljeva za organizaciju. Stvarni ciljevi šumskog gazdinstva kao rezultat procesa formulisanja ciljeva najčešće predavljaju postignute kompromise tokom zajedničkog formulisanja ciljeva zbog konflikata ciljeva često nastaju koji na ovaj način. Ovi kompromisi često dovode do nepotpunih, nekonzistentih, zapravo do neostvarljivih «tobožnih rešenja» konflikata ciljeva. Oni se mogu interpretirati i verovatno su formalno u skladu sa svakim od operacionally datih individualnih i grupnih ciljeva. U preduzećim se dakle očigledno ne razmišlja u apstraktnim lancima cilj-sredstvo koji proizilaze iz najvažnijih ciljeva. Sasvim suprotno tome konkretni problemi su po pravilu polazna tačka procesa formulisanja ciljeva.
- Od individualnih «ciljeva za organizaciju» moraju se razlikovati ostali individualni ciljevi članova organizacije: svaki član pokušava da kroz svoju pripadnost šumskom gazdinstvu ostvari sopstvene ciljeve kao što su naprimer primanja na radnom mestu, profesionalno zadovoljstvo, karijera, socijalna sigurnost i dr. Ovi individualni ciljevi mogu imati sadržajnu vezu sa organizacijom ako se mogući ciljevi organizacije potvrđuju kao lično doživljena vrednost. U tom slučaju se govori o «identifikaciji».

*Pronalaženje ciljeva – svesno organizovan proces od strane menadžmenta*

Precizna analiza mogućnosti i granica operacionalnog formulisanja ciljeva daje uputstvo o tome kako se može bliže prići cilju operacionálnih ciljeva u šumskom gazdinstvu. Posebno značajnim se čine tri aspekta.

- Prilikom stvaranja sistema ciljeva šumskog gazdinstva u prvom redu postoji neophodnost transformisanja uopšteno i neprecizno formulisanih nadređenih ciljeva u podređene ciljeve sa dovoljnim stepenom operacionalnosti. Pri tom je uslov da se pođe od stručno skromne predstave da se mogu definisati samo ovakvi podređeni ciljevi o kojima na osnovu iskustva i znanja možemo da pretpostavimo da daju «upotrebljiv» tj. pozitivan doprinos realizaciji nadređenog cilja.
- Sveobuhvatni nadređeni ciljevi iz kojih se mogu izvesti stručno logični sistemi ciljeva su fikcija. Procesi formulisanja ciljeva će zbog toga retko proticati kod strateških nadređenih ciljeva ali zato često kod konkretno formulisanih problema (naprimjer kod raspodele ograničenih budžetskih sredstava ili zauzimanja slobodnih radnih mesta), dakle kod konkretizovanja podređenih ciljeva. Rukovodstva preduzeća bi uprkos tome trebala da svesno podstaknu i oblikuju procese formulisanja ciljeva za nadređene ciljeve: naime može se pretpostaviti da sa preciziranjem nadređenih ciljeva raste verovatnoća pronalaza adekvatnih podređenih ciljeva. Nadređeni ciljevi osim toga imaju nezanemarljiv uticaj na motivisanje članove organizacije.
- «Operacionalizacija po svaku cenu» može da dovede do pomeranja ciljeva. Različiti ciljevi su po prirodi stvari različito lako merljivi i različito pogodni za efektno eksterno predstavljanje. Pomeranje ciljeva ili «osamostaljivanje» delova ciljeva može da nastane tako što se u šumskom gazdinstvu prvenstveno sprovode i kontrolišu upravo one aktivnosti čiji su rezultati lako merljivi i posebno efektivni za eksterno predstavljanje. Veličine koje se teže utvrđuju a koje se takođe odnose na nadređene ciljeve se zbog konformiteta potiskuju u drugi plan.

U vreme kada su novčana sredstva ograničena može naprimjer nastati pomeranje cilja u pravcu «apsolutne štedljivosti» ili «najpovoljnije moguće oblikovanje rashodne strane» uz zanemarivanje ekonomskih ciljeva postizanja uspeha. Neka bude pomenuta nega sastojina. Što se preciznije može kontrolisati troškovna strana uz pomoć savremenih sistema knjigovodstva, to se važnijom čini kontrola uspeha na licu mesta.

## 2.5.2 Opšte važeći ciljevi poslovanja: likvidnost – ekonomičnost - produktivnost

Ekonomičnost, produktivnost odnosno likvidnost predstavljaju opšte važeće ciljeve poslovanja za sva preduzeća u tržišnoj privredi— bilo da se radi o preduzećima, javnim gazdinstvima ili javnom upravama. Oni se zapravo mogu označiti kao uslovi egzistencije nekog preduzeća.

### *Likvidnost*

Likvidnost (sinonim: očuvanje finansijske ravnoteže) označava sposobnost preduzeća da u svakom momentu može da ispuni dospele obaveze plaćanja. Zbog toga likvidnost mora da bude garantovana u svakom momentu jer kod pojave nelikvidnosti postoji opasnost od stečaja za preduzeća odnosno opasnosti od nesposobnosti poslovanja za javna preduzeća odnosno javnu upravu. Stalno merenje likvidnosti (statička analiza likvidnosti) i planiranje finansija (dinamička analiza likvidnosti) su zbog toga od posebnog značaja za preduzeće.

Statička analiza likvidnosti (koja se odnosi na određeni vremenski moment) se vrši poređenjem imovine koju je moguće kratkoročno likvidirati (stanje blagajne, stanje na bankovnom računu, kratkoročna potraživanja) i kratkoročnih obaveza (kratkoročni zajmovi). Podaci potrebni za analizu se mogu uzeti iz bilansa (Tabela 13 i poglavlje A 2.2). U vezi sa tim Tabela 21 nabroja tipične pokazatelji likvidnosti.



<b>Pokazatelji apsolutne likvidnosti</b>	
• likvidnost 1. stepena (likvidnost gotovine i blagajne) :	likvidna sredstva – kratkoročni zajmovi
• likvidnost 2. stepena:	likvidna sredstva + novčana potraživanja – kratkoročni zajmovi
• likvidnost 3. stepena (neto obrtna sredstva):	obrotna sredstva – kratkoročni zajmovi
<b>Pokazatelji relativne likvidnosti</b>	
• likvidnost 1. stepena (Cash Ratio):	$\frac{\text{likvidna sredstva}}{\text{kratkoročni zajmovi}} \times 100$
• likvidnost 2. stepena (Quick Ratio):	$\frac{\text{likvidna sredstva} + \text{novčana potraživanja}}{\text{kratkoročni zajmovi}} \times 100$
• likvidnost 3. stepena (Current Ratio):	$\frac{\text{obrotna sredstva}}{\text{kratkoročni zajmovi}} \times 100$

**Tabela 21: Pokazatelji likvidnosti**

Kao grube iskustvene vrednosti za dovoljnu likvidnost mogu važiti najmanje 30 % za likvidnost 1. stepena, 100 % za likvidnost 2. stepena i 200 % za likvidnost 3. stepena.

Dinamička analiza likvidnosti u obliku finansijskog planiranja pokazuje promene veličina koje određuju likvidnost – likvidna sredstva, novčana potraživanja, ostala obrtna sredstva kao i kratkoročne obaveze – tokom vremena. Ona se može izvršiti – polazeći od zaliha nekog određenog dana – poređenjem očekivanih uplata i isplata odnosno primanja i izdataka koji se očekuju u budućnosti. Procena budućih uplata i isplata je kao i sve prognoze obeležena neizvesnošću. Izbor optimalne likvidnosti kojoj se teži je zbog toga velikim delom određena spremnošću na rizik nosioca/nosilaca odlučivanja. Cilj finansijskog planiranja je održavnje finansijske ravnoteže uz obezbeđivanje finansijskih sredstava za buduće zadatke preduzeća (u proizvodnji, plasmanu ili investicijama). Iz toga proizilaze sledeći podređeni ciljevi prilikom finansijskog planiranja:

- izbor povoljnih finansijskih alternativa (detaljno Tom II)
- izbegavanje previsoke likvidnosti (zbog konkurencije ciljeva dobiti i likvidnosti ono ima isto značenje kao i odricanje od prihoda)
- izbegavanje preniske likvidnosti (ima isto značenje kao i smanjenje rizika od stečaja).

Moguće mere prilagođavanja preduzeća u situaciji kada ne postoji optimalno raspolaganje sredstvima plaćanja prikazuje Tabela 22.

planirana sredstva plaćanja jednako poželjna sredstva plaćanja	planirana sredstva plaćanja veća nego poželjna sredstva plaćanja	planirana sredstva plaćanja manja nego poželjna sredstva plaćanja
idealna likvidnost	previsoka likvidnost	preniska likvidnost
<p>mere prilagođavanje:</p> <p>nepotrebne</p>	<p>mere prilagođavanje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dodatne investicije u sredstva</li> <li>- dodatne finansijske investicije</li> <li>- isplata kapitala</li> </ul>	<p>mere prilagođavanje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- brisanje planiranih investicija</li> <li>- eliminisanje postojećih investicija</li> <li>- unošenje kapitala</li> </ul>

**Tabela 22: Mere prilagođavanja u cilju optimiranja sredstava plaćanja (iz WÖHE 1996: 802)**

### *Ekonomičnost*

Svršishodnost privredne delatnosti<sup>11</sup> (sinonim: delatnost u skladu sa ekonomskim principom poslovanja - vidi poglavlje A **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) se može oceniti na osnovu dva pitanja:

- (1) Da li su poslovne mere pojedinačno i u celini podesne za dostizanje poslovnih ciljeva? (provera efektivnosti)
- (2) Da li su izabrane one mere koje su u skladu sa ekonomskim principom dovele do najvećeg skoka vrednosti (najveći prinos), tj. optimalnog odnosa inputa resursa (troškovi, izdaci) i rezultata (rezultat proizvodnje, prihod)? (provera efikasnosti)

Pitanje (1) implicira iskaz da «ekonomičnost sama po sebi» ne može postojati već samo u odnosu na ciljeve preduzeća. Ma kako neka mera bila povoljna po pitanju troškova ili donosila prihode ona je «neekonomična» ukoliko se ne odnosi na neki cilj (ona je ekonomski nerazumna odnosno neefektivna). Sve alternative delovanja se u procesu proveri efektivnosti najpre ispituju tako što se postavlja pitanje da li mere dovode do ispunjenja ciljeva preduzeća (ili bi vodile u prošlosti) u pogledu primenjenih postupaka (npr. mere gajenja šuma, tehničke mere korišćenja ili ekološke mere) i uz poštovanje date situacije (lokacija, kapaciteti preduzeća itd.).

Ukoliko se na prvo pitanje dobije pozitivan odgovor, sa pitanjem (2) sledi ispitivanje efikasnosti. Zbog načelne ograničenosti proizvodnih sredstava razumno je postupati tako da

- sa datom resursima (rashodi odnosno troškovi) bude postignut što je moguće veći prihod odnosno što je moguće bolji rezultat proizvodnje (princip maksimiranja)
- rashodi odnosno troškovi koji su neophodni za dostizanje utvrđenog rezultata budu što je moguće niži (princip minimiranja, princip štedljivosti)
- bude realizovan što je moguće povoljniji odnos između rashoda i prihoda odnosno troškova i rezultata proizvodnje, a da veličine *input* ili *output* nisu unapred zadate (princip optimiranja).

<sup>11</sup> Nažalost «ekonomičnost» se u literaturi ne definiše jedinstveno. Ovdje izabrana definicija posebno se ne sme pomešati sa «ekonomičnošću» kao jednostavnim pokazatelje (količnik *output*-veličine prema *input*-veličini). U šumarstvu se upotrebljavaju izmenjeni pokazatelji, pre svega *koeficijent preduzeća*. Svi ovi pokazatelji su opisi stanja koji ne dopuštaju procenu ekonomičnosti u smislu ekonomskog principa: drugačiji izbor poslovnih mera bi mogao pod određenim uslovima voditi boljem prinosu i boljoj efikasnosti.

Sve tri formulacije su izraz ekonomskog principa – poslednja je najopštija forma koja obuhvata oba prva slučaja kao posebne slučajeve.

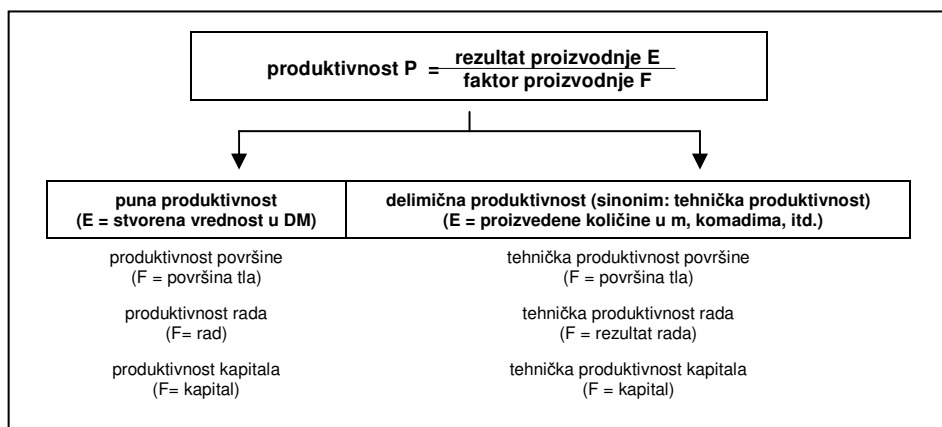
Ukoliko treba da bude ispitana ekonomičnost osigurane kulture smrče, mora se najpre utvrditi da li izbor vrsta drveta odgovara prethodno datom poslovnom cilju i cilju podmlađivanja za odgovarajuću lokaciju. Broj i kvalitet biljaka, način sadnje, zaštita i nega kultura moraju takođe biti ispitane u pogledu ekonomskog cilja. U drugom koraku se postavlja pitanje poštovanja ekonomskog principa pri sprovođenju mera: u odnosu na celokupno preduzeće svaka pojedinačna mera se ispituje tako što se utvrđuje da li ona sledi princip optimiranja, u datom slučaju princip maksimiranja ili pak princip štedljivosti.

Racionalizacija – tj. stalna promena poslovnih tokova koja pri osiguranju efektivnosti može da utiče na poboljšanje efikasnosti (nove tehnologije, mere poboljšanja, mere racionalizacije itd.) – je pri tom načelo delovanja koje važi u svim privrednim jedinicama.

### Produktivnost

Usko povezana sa težnjom ka ekonomičnosti je težnja ka produktivnosti. Produktivnost označava kvantitativni odnos između veličina *inputa* i *outputa* proizvodnog procesa (efikasnost nasuprot tome posmatra odnose vrednosti).

U zavisnosti od posmatranog rezultata proizvodnje – proizvedene vrednosti (npr. stvorena vrednost, prihod ili marža pokrića) ili proizvedene količine (tj. prirodni rezultati pojedinačnih proizvodnih oblasti kao što su seča u kubnim metrima, dužina novoizgrađenih puteva u metrima, negovana površina u hektarima itd.) – razlikuje se puna i delimična produktivnost, u zavisnosti od posmatranog proizvodnog faktora produktivnost tla, rada ili pak kapitala - Tabela 23.



**Tabela 23: Pokazatelji produktivnosti**

Pored merenja apsolutne produktivnosti u preduzeću su često interesantni i pokazatelji rasta produktivnosti. Njihovo merenje se može izvršiti preko indeksa produktivnosti. Pri tom se nivo

produktivnosti bazne godine uzima kao mera za procenjivanje nivoa produktivnosti godine istraživanja.

$$p_i = \frac{P'}{P}$$

pri čemu je

$p_i$	=	indeks produktivnosti (u %)
$P'$	=	produktivnost u godini istraživanja
$P$	=	produktivnost u baznoj godini

Cilj rukovodstva preduzeća će po pravilu biti održivo povećanje izdašnosti utrošenih proizvodnih faktora i to sa što je moguće višim stopama rasta.

#### *Merenje produktivnosti u šumskom gazdinstvu*

U šumarstvu se merenja produktivnosti zbog mnogobrojnih poteškoća u proceni vrednosti najčešće ograničava na delimične produktivnosti.

Merenje tehničke produktivnosti površine u kubnim metrima rasta po hektaru i objašnjenje promena produktivnosti lokacije su u naučnom smislu najvažniji predmeti istraživanja nauke o rastu šuma. U šumarskoj praksi ove vrednosti – pored rasta zaliha, strukture sorti i kvaliteta drveta i dr. – predstavljaju inventarske veličine za definisanje prirodne rate održive seče u šumskim gazdinstvima.

Merenje produktivnosti kapitala u šumskom gazdinstvu igra podređenu ulogu zbog upravo navedene teškoće pri definisanju vrednosti šume (detaljnije u Poglavlju A 4).

Kako aktivnosti u šumskom gazdinstvu po pravilu važe kao izuzetno radno intenzivne, merenja tehničke produktivnosti rada i težnja ka povećanju produktivnosti u ovoj oblasti su od izuzetnog značaja. Za dublju analizu je svrsishodno poći od razmatranja pune radne produktivnosti odnosno rasta pune radne produktivnosti. Kako ovaj pokazatelj s jedne strane pokazuje ukupan napredak gazdinstva, ali s druge strane ne dopušta da se prepoznaju i uzroci ovakvog razvoja, u sledećem koraku se moraju izračunati tehnički pokazatelji produktivnosti za sva radna područja a zatim interpretirati uz uzimanje u obzir promenjene primene mašina i/ili angažovanja preduzetnika (detaljnije Tom II, C 4).

## 2.6 Odlučivanje – najvažniji zadatak menadžmenta

### 2.6.1 Osnovi teorije odlučivanja

Odlučivanje u stručnom pogledu igra najvažniju ulogu u planiranju, organizaciji, upravljanju humanim resursima i kontroli kao i na svim nivoima delovanja menadžmenta (operativnom, strateškom i normativnom nivou). Kao najvažniji zadatak menadžmenta šumskih gazdinstava može biti označeno «rešavanje problema kroz organizovanje procesa odlučivanja».

#### *Definicija pojma «rešiti problem» odnosno «izvršiti zadatke»*

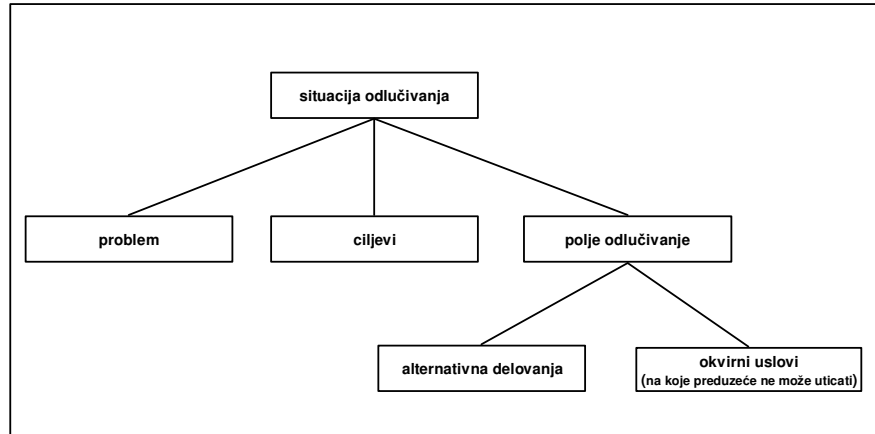
Kao «problem» se definiše određena situacija koja se doživljava kao nepoželjna zbog čega se teži promenama, pri čemu su putevi za dostizanje ciljeva nepoznati ili blokirani «preprekama». Menadžment u «problematičnim situacijama» prema tome označava pronalaženje sredstava i puteva kako bi se postojeća ali nepoželjna situacija pretvorila u poželjnu. Problemi po pravilu zahtevaju precizniju analizu problematičnog položaja, traganje za mogućnostima delovanja, njihovo vrednovanje i najzad donošenje odluke da se sprovede neka akcija. U literaturi se «menadžment» zbog toga često izjednačava sa donošenjem i sprovođenjem odluka u «problematičnim» situacijama.

Pojmovno se od ove definicije «rešavanja problema» mora razlikovati pojam «izvršenja zadataka». Nasuprot menadžeru u «problematičnoj situaciji» nalazi se «izvršilac zadatka» u «neproblematičnoj» situaciji. On uobičajeno raspolaze nedvosmisleno zadatim ciljem i jasnim znanjem i kompetencijama u pogledu sredstava i puteva svrsishodnog dostizanja odgovarajućeg cilja – vidi navode u poglavlju A 1.2 (tamo posebno Grafikon 11).

#### *Elementi situacije odlučivanja*

Svaka «odluka» predstavlja ciljno usmeren izbor između alternativnih formi delovanja u preduzeću i između ostalog je okarakterisana

- postojanjem jedne situacije koja se doživljava kao problematično
- postojanjem ciljeva
- identifikacijom alternativa delovanja
- vrednovanjem alternativa delovanja
- donošenjem odluke (aktom izbora).



**Grafikon 27: Elementi odluke**

### *Tipovi odluka*

Odluke menadžmenta se pri tom mogu veoma različito predstaviti u zavisnosti od situacije odlučivanja, organizacionoga stavnja stvari, nivoa delovanja ili aspekata menadžmenta (Tabela 24).

Od posebnog značaja je najzad razlikovanje tipova odluka prema činjeničnom stanju problema:

- (1) dobro strukturisane situacije odlučivanja: problem koji treba rešiti je prema vrsti i obimu nedvosmisleno definisan, cilj je poznat i može biti postignuta jasnoća oko svrsishodnih sredstava za postizanje cilja. Na taj način zapravo postoji stručno-tehnički, racionalno rešiv problem izbora «prave» kombinacije sredstava.

Primer izbora postupka za preradu sirovog drveta:

Seča drveta u upravo obeleženim sastojinama se po pravilu dešava u okviru dobro strukturisanje situacije odlučivanja: za uporednu kalkulaciju različitih alternativa prerade poznate su sve potrebne veličine kao što su cene ili troškovi i može se ostvariti jasnoća u pogledu najsvrsishodnijeg načina prerade uzimanjem u obzir ostalih relevantnih kriterijuma odlučivanja.

### → dispozitivne / stručne odluke

- Dispozitivne odluke se odnose na pojedinačne stručne aspekte menadžmenta, kao što su planiranje, kontrolisanje, odlučivanje itd.
- Stručne odluke se odnose na operativno preciziranje mera koje su zaključene na osnovu i u okviru dispozitivnih odluka.

### → programirane / neprogramirane odluke

- Programirane odluke su ponovljive rutinske odluke za čije sprovođenje postoje rutinski postupci.
- Neprogramirane odluke su retke, komplikovane i/ili nove odluke za čije sprovođenje postoji samo opšti postupak rešenja problema.

*Kod ovakvog idealnog razlikovanja radi se o ekstremima na kontinuumu.*

### → tipovi odlučivanja zavisni od situacije

Iz obima lične zainteresovanosti, obima fiksiranja reakcije kao i subjektivne definicije situacije (dobro definisana/loše definisana) mogu se izvesti sledeće vrste odluka:

- slučajne odluke: niska zainteresovanost donosilaca odluke dovodi do nerefektovane bilo kakve reakcije
- tradicionalne odluke: model odlučivanja je definisan uzorima i tradicijom
- afektivne odluke: opaža se uzima u obzir prilikom odlučivanja samo jedan delimični aspekt situacije
- intuitivne odluke: obuhvata se ukupna situacija ali se ne sprovodi sistematsko prodiranje u problem i vrednovanje
- kritičko-analitičke odluke: polazeći od analize ukupne situacije procenjuju se različiti putevi rešavanja i rezultati rešenja u pogledu njihove pogodnosti za rešavanje problema

### → odluke rukovodstva / resorne odluke

Kriterijum klasifikacije je obim i značaj odluke za celokupno preduzeće. Odluke rukovodstva se prema tome od resornih odluka razlikuju između ostalog po sledećim karakteristikama:

- od posebnog su značaja za stanje imovine i prihoda preduzeća
- donose se sa tačke gledišta celine preduzeća
- ne mogu se delegirati.

*«Prave odluke rukovodstva» su zbog toga npr. utvrđivanje dugoročne poslovne politike, odstranjivanje smetnji u tekućem poslovnom procesu, popunjavanje rukovodećih mesta u preduzeću.*

### → stepen sigurnosti odlučivanja

- odlučivanje u uslovima sigurnosti: rezultat odlučivanja je nedvosmislen i poznat; potpune informacije
- odlučivanje u uslovima nesigurnosti: rezultat odlučivanja nije nedvosmislen i samo je delimično poznat; postoje samo nepotpune informacije

Prema stepenu nesigurnosti dalje se mogu razlikovati:

- odlučivanje u uslovima rizika: može se očekivati više rezultata za čije ostvarenje postoje objektivne verovatnoće (koje se mogu empirijski pokazati)
- odlučivanje u uslovima nesigurnosti: ne postoje nikakve objektivne verovatnoće za ostvarivanje rezultata ali je poznat broj mogućih događaja
- odlučivanje u uslovima ignorancije: verovatnoće ostvarivanja i broj mogućih rezultata su nepoznati.

Tabela 24: Tipovi odluka

- (2) loše strukturisane situacije odlučivanja: problem i ciljevi su nedvosmisleno prepoznati ali nedostaju znanja o svrsishodnim sredstvima (takozvane situacije odlučivanje sa defektnim rešenjima). Ovaj tip problema se empirijsko-analitički može shvatiti kao proces prerade informacija i stručno tehnički racionalno organizovati.

Primer: popravka oštećene mašine za izvlačenje

Kvar jedne mašine za izvlačenje sa nepoznatim uzrokom stavlja preduzeće u loše strukturisanu situaciju: ovde se se nedostatak znanja mora nadoknaditi svrsishodnim merama reparature kroz generisanje dodatnih informacija, eventualno uključivanje stručnjaka ili eksperata.

- (3) situacije odlučivanja sa nedovoljno jasnim ciljevima i/ili pogrešnom procenom: situacija se doživljava kao problematična a da pri tom ne postoji precizno znanje o stanju kojem se teži – da se i ne pominju mogućnosti delovanja ili čak sredstava za postizanje cilja.

Primer: izbor vrsta drveta

Kao tipična odluka sa nedovoljno jasnim ciljevima odnosno pogrešnom procenom važi izbor vrsta drveta: to je odluka u vremenski otvorenom polju odlučivanja sa dugoročnim posledicama. Zbog nesigurnosti prognoze (tržište drvetom, ekološki uslovi rasta, troškovi prerade itd.) (praktična) neizbežnost izbora vrsta drveta nezaobilazno vodi u dilemu koja se principijelno ne može razrešiti.

Nasuprot tipovima problema a i b kod tipa problema c se dotiču normativni problemi formiranja volje (procesi rešavanja konflikata i postizanje konsenzusa kod vrednosnih odluka). Oni se ne mogu redukovati na uzročno-posledične veze (odluke o svrsi i sredstvu) koje se mogu objektivirati. O pitanjima smisla i vrednosti može se postići dogovor između svih zainteresovanih samo u dijalogu i argumentovano tokom političkih procesa– ili se ona rešavaju autoritarno (detaljnije u poglavlju B).

U daljem tekstu se govori isključivo o dobro strukturisanim odnosno zbog nepotpunih rešenja loše strukturisanim situacijama odlučivanja (koje zahtevaju inovacije) kao racionalno rešivim stručno-tehničkim problemima izbora «prave» kombinacije sredstava. Preskriptivna teorija odlučivanja pretpostavlja za ovakve situacije odlučivanja da racionalno postupanje dovodi do rezultata koji su u najmanju ruku jednaki rezultatima drugih oblika odlučivanja. Ona uglavnom počiva na logici odlučivanja i nudi pomoć pri odlučivanju (tehničke, postupke, modele) za odgovor na pitanje kako se donosilac odluke pod određenim premisama mora ponašati ukoliko želi da realizuje subjektivno najbolje rešenje.

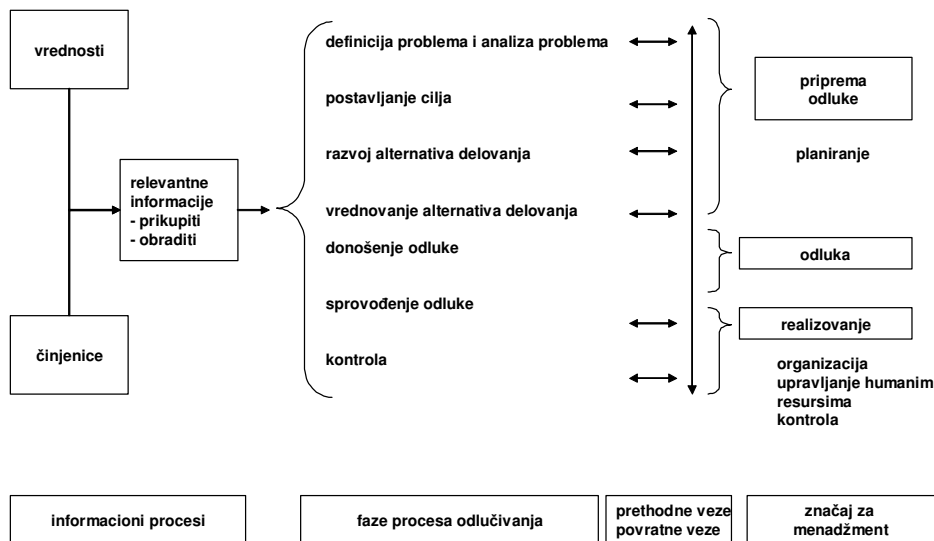
#### *Proces odlučivanja*

Odluke menadžmenta su veoma često vrlo kompleksne:

- polje odlučivanja je loše strukturisano,
- istovremeno se mora uzeti u obzir čitav niz važnih ciljeva,
- rešenje problema je od velikog značaja za uspeh preduzeća,
- uključeno je više nosilaca odlučivanja,
- odluka se može doneti samo tokom dugotrajnog vremenski intenzivnog procesa.

Kako bi se mogao ispuniti zahtev za racionalnim organizovanjem takvih kompleksnih problema odlučivanja od strane menadžmenta mora se izabrati strukturisan postupak. Logička struktura procesa odlučivanja (Grafikon 28) daje uputstva o tome u koje faze se oni teorijski mogu podeliti. Pri tom se uzima u obzir da se relevantne informacije s jedne strane mogu odnositi na činjenice a sa druge strane na vrednosne stavove.





Grafikon 28: Logička struktura procesa odlučivanja (prema ULRICH & FLURI 1995: 25)

- (1) Definicija problema i analiza problema: za kvalitet odluke koju treba doneti od suštinskog značaja je da se problem odlučivanja pravilno prepozna, analizira i definiše. Za to je neophodno pribavljanje i obrada relevantnih informacija kao i definisanje i formulisanje cilja koji treba dostići.
- (2) Razrada alternativa: u drugoj fazi se radi o razradi različitih mogućnosti za dostizanje postavljenih ciljeva uz poštovanje datih uslova. U ovoj fazi kreativne tehnike mogu bitno da doprinesu uspešnom rešavanju problema.
- (3) Vrednovanje alternativa i donošenje odluke: u trećem koraku se procenjuju alternative kako u odnosu na dati cilj i uslove tako i u pogledu kriterijuma kao što su:
  - ekonomičnost
  - vremenski uslovi
  - mogući rizici
  - postojeća ovlašćenja za delovanje (prava raspolaganja)
  - mogućnost realizacije (kapaciteti, znanje, tržišta)
  - legalitet i legitimnost kao i
  - subjektivni kriterijumi.

Ukoliko se alternative kao i kriterijumi koji se prepoznaju kao relevantni mogu kvantifikovati, optimalno rešenje se može izračunati uz pomoć tehnika odlučivanja, matematičkog programiranja itd. U kompleksnim situacijama odlučivanja sa više često međustobno konkurentskih ciljnih kriterijuma optimalno rešenje se po pravilu ne može definisati: umesto toga se traga za zadovoljavajućim rešenjem (*satisfying solution*). Rešenje je

zadovoljavajuće ako odgovara nivou zahteva onoga koji odlučuje tj. ako za svaki ciljni kriterijum ispunjava minimum zadatih vrednosti.

(4) Sprovedenje odluke

(5) Kontrola postizanja cilja

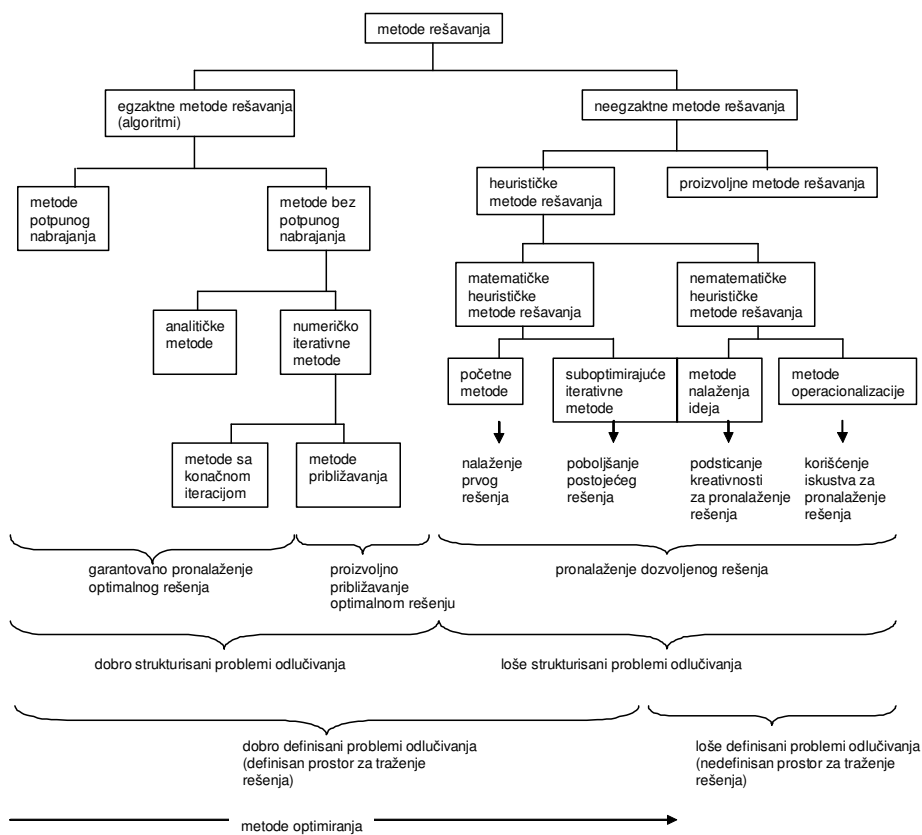
Kontrola se mora započeti još u fazi sprovođenja i obuhvatiti kako stvaranje relevantnih uslova tako i samo dostizanje cilja. Njome se mora osigurati pravovremeno dostizanje cilja i u slučaju promenjenih odnosno pogrešno procenjenih uslova.

Proces odlučivanja je u zavisnosti od vrste problema odlučivanja moguće ili nemoguće programirati:

- Kod odluka koje je moguće programirati varijable su poznate, ostaju konstantne ili se relativno malo menjaju; osim toga relevantni podaci se mogu kvantifikovati. Ovakve odluke se u principu mogu doneti automatizovano (elektronskom obradom podataka). Za probleme optimiranja koje je moguće egzaktno formulisati (kvantifikovati) sa velikom količinom podataka i komplikovanim spletom međusobnih uticaja, kakvi se pojavljuju u različitim oblastima operativnog menadžmenta (npr. materijalna privreda, upravljanje proizvodnjom, logistika), danas stoje na raspolaganju visoko razvijeni kompjuterski podržavani postupci odlučivanja takozvanih operacionih istraživanja - *operations research* (linerno programiranje, simulacije, tehnika mrežnog plana itd.).
- Odluke koje je nemoguće programirati ili nisu programirane se moraju donositi kod novih, kompleksnih ili loše strukturisanih problema. Ovde se mora proceniti više ciljeva i preferencija. Pre svega je za strateške inovacije (inovacije u oblasti proizvoda, tržišta ili procesa) tipično da vlada nesigurnost posebno u pogledu na sadašnje i buduće uslove u okruženju i u učinka određene varijante delovanja. Kompleksni problemi se zbog toga po pravilu ne mogu savladati jednokratnim prolaskom kroz linernu «faznu šemu» već često zahtevaju ponovno vraćanje na prethodne faze odlučivanja (takozvane «petlje sprega»). Na taj način je postupak moguće držati otvorenim za procese učenja.

## 2.6.2 Pregled: tehnike menadžmenta

Pod tehnikama menadžmenta će se u daljem tekstu podrazumevati svi instrumenti, metode, modeli i postupci koji tokom sistematičnog načina postupanja mogu doprineti olakšavanju ili poboljšanju odluka menadžmenta. Poboljšanje odluka se očekuje prvenstveno kroz metodološki regulisano postupanje u procesima spoznaje, obrade informacija, vrednovanja i odlučivanja pojedinaca ili grupa, kroz omogućavanje podele rada i specijalizacije u procesu rukovođenja, kroz stvaranje transparentnosti i motivacije kao i kroz mogućnosti kontrole.



**Grafikon 29: Podela metoda rešavanja problema prema kvalitetu rešenja, primenjenim koracima u obradi informacija i strukturi problema (prema PFOHL 1981: 56)**

Zahtevi u odnosu na «dobre» tehnike (metode, postupke) su pri tom

- razumljivost postupka na osnovu definisanih pravila
- proverljivost pretpostavki primene, pojedinačnih koraka i rezultata
- udobnost za korisnika (između ostalog jednostavnost u primeni, transparentnost, prihvatljivost, sadržajna verodostojnost)
- korisnost (između ostalog adekvatno odlikavanje problema, doprinos rešenju problema)
- ekonomičnost.

Osim tehnika za pomoć pri donošenju odluka kod sadržinski usko specificiranih problema menadžmenta<sup>12</sup> u opštoj poslovnoj ekonomiji kao i poslovnoj ekonomiji u šumarstvu je razvijen veliki broj raznovrsno primenljivih tehnika koje omogućavaju primenu znanja poslovne ekonomije u različitim situacijama u poslovnoj praksi. One po pravilu funkcionišu nezavisno od sadržaja konkretno postavljenog problema. Pri tome od vrste problema rešavanja zavisi da li je svrsishodno primeniti egzaktnne metode (npr. *operations research* metode) ili pak neegzaktne metode, takozvane heuristike (npr. scenario tehnike) (Grafikon 29).

<p><b>1. Istraživačke tehnike</b> tehnike intervjua, tehnike upitnika, tehnike slučajnog uzorka, analiza sadržaja pisanih dokumenata</p> <p><b>2. Tehnike analize</b> analiza sistema, scenario tehnike, tehnike mrežnog plana, kontrolne liste, ABC analiza, SOFT analiza, portfolio tehnike, analize vrednosti</p> <p><b>3. Kreativne tehnike</b> brainstorming, metoda 653, sinektika</p> <p><b>4. Tehnike prognoze</b> delphi metoda, ekstrapolacija trenda, prognoza indikatora, regresiona analiza, ekonometrijski modeli, modeli simulacije</p> <p><b>5. Tehnike procene vrednosti</b> (u smislu klasifikovanja koristi) analiza koristi, modeli vrednovanja, analiza troškova i koristi, analiza troškova i učinka, procena investicija, postupak obračuna troškova i rezultata rada</p> <p><b>6. Tehnike odlučivanja</b> marginalna analiza uz pomoć diferencijalnog računa, modeli odlučivanja operacionih istraživanja, pravila odlučivanja u uslovima nesigurnosti, matrice odlučivanja, piramida odlučivanja</p> <p><b>7. Tehnike predstavljanja</b> dijagrami funkcija, opis mesta, dijagrami tokova</p> <p><b>8. Tehnike argumentacije</b> tehnike prezentacije, tehnike pregovaranja</p>
--

**Tabela 25: Pregled važnih tehnika menadžmenta**

Iscrpno nabrojanje ili čak objašnjavanje svih u literaturi nabrojanih tehnika je nemoguće u okviru ovog uvodnog udžbenika. Tabela 25 prikazuje tehnike koje su se posebno praktično dokazale u menadžmentu šumskih gazdinstava. Različite tehnike su pri tom različito pogodne za primenu u različitim fazama procesa menadžmenta (priprema odluke, donošenje odluke i njena realizacija; vidi Grafikon 28).

<sup>12</sup> Ovdje spadaju npr. sve tehnike računovodstva (sa menadžmentom finansija i preduzeća; vidi Tom II, Poglavlje D), upravljanja humanim resursima u užem smislu (vidi Poglavlje B 3.3.7) ili postupci praktične procene vrednosti šuma.

## 2.7 Poslovanje preduzeća u društvenom okruženju

### 2.7.1 Pregled

#### *Promena okruženja preduzeća*

Odnos između preduzeća i društvenog okruženja sa tačke gledišta menadžmenta može biti shvaćen kao stvaralački problem. Šumska gazdinstva naime deluju u društvenom okruženju (sinonim: u poslovnom okruženju) koje je podložno stalnim ekonomskim, političko-pravnim, tehnološkim, ekološkim i socijalno-kulturnim promenama. Ona moraju da se dokažu u stalnoj razmeni sa ovim okruženjem. Procesi promena u poslovnom okruženju tiču se uvek i preduzeća kao što se i obrnuto promene u preduzeću uvek tiču i okruženja. Održanje stabilnosti i autonomije delovanja postaje na taj način problem menadžmenta koji se ne može definitivno rešiti već predstavlja stalni izazov.

U literaturi (kao i poslovnoj praksi) zastupaju se dva različita mišljenja o stvaralačkom problemu «preduzeće i okruženje»: dok se prema prvom mišljenju preduzeća pre nalaze u zavisnom položaju od svog okruženja (i prema tome su po pitanju menadžmenta pre prikladne strategije prilagođavanja), drugim mišljenjem se naglašava naizmenični međusobni uticaj preduzeća i okruženja. U ovom udžbeniku je zauzet sledeći stav: preduzeće i okruženje se nalaze u odnosu razmene. U zavisnosti od date situacije preduzeće može odnosno treba da deluje aktivno uz pomoć strategija uticaja ili pak reaktivno uz pomoć strategija prilagođavanja.

#### *Zadatak menadžmenta: obuhvatanje i vrednovanje relevantnih razvoja okruženja*

Pretpostavka za ovakvo strateško delovanje je međutim postupak stalnog obuhvatanja i vrednovanja razvoja u okruženja. Pošto je «okolina» po definiciji «bezgranična», kod obuhvatanja i vrednovanja razvoja okruženja se uvek najpre mora utvrditi šta je zapravo relevantno okruženje za preduzeće, koji njegovi razvoji su manje ili više značajni, koje veze postoje između određenih delova relevantnog okruženja, koji rizici za razvoj preduzeća vrebaju i odakle proizilaze šanse za uspešnu egzistenciju i u budućnosti.

Ovakav izbor, obuhvatanje i vrednovanje relevantnog okruženja je pri tom zadatak menadžmenta koji nosi sa sobom rizike. Šumska gazdinstva naime posluju u kompleksnom, dinamičnom i neliberalnom okruženju u uslovima velike nesigurnosti. Obeležja kompleksnost okruženja (nasuprot jednostavnosti okruženja), dinamika okruženja (nasuprot stabilnosti okruženja) i neliberalnost okruženja (nasuprot liberalnosti) su pri tom formalne opisne dimenzije za prvo obuhvatanje okruženja preduzeća koje se inače čini nepreglednim.

#### *Kompleksnost okruženja*

Kompleksnost označava broj elemenata okruženja relevantnih za preduzeće, njegovu raznovrsnost kao i obim pravilnosti (preglednosti) odnosa između pojedinih elemenata.

#### *Dinamika okruženja*

Pojam dinamike nasuprot tome istražuje odnose između elemenata okruženja koji se tokom vremena menjaju u pogledu broja, kvaliteta ili pravilnosti. O stabilnom okruženju preduzeća se govori onda kada kritični elementi uglavnom ostaju konstanti u svojim osobinama i kada su

njihovi međusobni odnosi poznati i zbog toga predvidivi. «Iskustveno znanje» je u tom slučaju izuzetno vredno dobro za rukovođenje preduzećima sa stabilnim okruženjem. Dinamična (turbulentna) okruženja označavaju nasuprot tome situacije sa promenljivim elementima i teško predvidivim brzinama i pravcima promena. U turbulentnim situacijama iskustveno znanje preduzeća ima još samo «sumnjivu» do «varljivu» vrednost.

#### *Pritisak okruženja (neliberalnost okruženja)*

Ova formalna dimenzija okruženja označava obim iznuđene reakcije na koje je preduzeće prinuđeno zbog delovanja sila okruženja. Tako naprimer autonomija delovanja preduzeća može biti ograničena kroz stanje konkurencije na relevantnim tržištima, kroz oskudnost resursa, kroz moć aktera okruženja ili zakonsku regulativu.

#### *Dimenzija nesigurnosti*

Za odlučivanje u uslovima nesigurnosti (Poglavlje 2.6.1) – tako se sada može precizirati – je karakteristično hvatanje u koštac nosioca odlučivanja sa ekstremnom kompleksnošću okruženja i dinamikom okruženja. Dilema onoga koji donosi odluke se može objasniti uz pomoć četiri dimenzije nesigurnosti:

- (1) nedostatak znanja o budućim događajima i razvojjima u okruženju
- (2) nedostatak znanja o posledicama koje događaji u okruženju i promene okruženja imaju za preduzeća
- (3) nedostatak znanja o adekvatnim sredstvima za savladavanje kompleksnosti i dinamike okruženja, pre svega nedostatak znanja o rezultatima različitih opcija delovanja
- (4) nedostatak znanja o ciljevima i promenama ciljeva.

## **2.7.2 Sadržinski aspekti – segmenti okruženja**

### *Globalno okruženje - pregled*

U prvom koraku analize okruženja (sinonim: analiza okoline) u preduzeću se stalno mora postavljati pitanje o elementima i razvojima koji treba da budu uključeni u posmatranje. Kontrolne liste i grafike (naprimer Tabela 26, Tabela 27 i Tabela 28) su pomoćno analitičko sredstvo kako bi se postiglo bolje razumevanje strukture opšteg okruženja preduzeća i okruženja specifičnog za zadatak. One pomažu pri identifikaciji potencijalno relevantnih faktora uticaja i trendova koji se odnose na delovanje preduzeća.

<b>Ekonomsko okruženje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Razvoj međunarodne trgovine</li> <li>- Očekivana inflacija</li> <li>- Razvoj tržišta kapitala</li> <li>- Razvoj tržišta rada</li> <li>- Očekivana sklonost ka investicijama</li> <li>- Očekivana konjunktura kretanja</li> <li>- Razvoj pojedinačnih relevantnih privrednih sektora (npr. tržišta sirovog drveta)</li> </ul>
<b>Društveno okruženje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promene svesti o prirodi i čovekovoj okolini</li> <li>- Utvrđivanje socijalno-psiholoških tokova (npr. radni mentalitet, ponašanje u slobodnom vremenu, potrošačke sklonosti, svest o čovekovoj okolini)</li> </ul>
<b>Političko i pravno okruženje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Razvojne tendencije ekonomske politike na nacionalnom/internacionalnom nivou</li> <li>- Razvoji ekološke politike i prava u oblasti ekologije (npr. sertifikacija)</li> </ul>
<b>Tehnološko okruženje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proizvodne tehnologije</li> <li>- Razvojne tendencije u proizvodnim tehnologijama</li> <li>- Inovacioni potencijal</li> <li>- Automatizacija/upravljanje procesima/ informacione tehnologije</li> <li>- Inovacije u oblasti proizvoda</li> <li>- Tehnologije supstitucije</li> <li>- Informatika i telekomunikacije</li> </ul>
<b>Prirodno okruženje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raspoloživost energije</li> <li>- Raspoloživost sirovina</li> <li>- Zagađenje čovekove okoline</li> </ul>

**Tabela 26: Kontrolna lista globalnog okruženje** (prema THOMMEN 1996, Bd.3: 293)

Globalnim okruženjem preduzeća se označavaju pre svega opšte snage i često takođe snage koje samo indirektno utiču na preduzeće (i po pravilu preko njega na celu granu). Ono se najčešće može potpuno obuhvatiti sa pet glavnih područja:

- makroekonomsko okruženje
- socijalno-kulturno okruženje
- političko-pravno okruženje
- tehnološko okruženje
- prirodno okruženje.

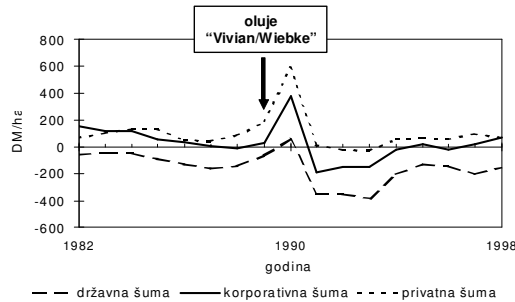
#### *Makroekonomsko okruženje*

Relevantnost ove oblasti za šumsko gazdinstvo proizilazi iz činjenice da je preduzeće kao deo nacionalne privrede uključen u opšte privredne procese i u velikoj meri zavistan od opšteg privrednog razvoja zemlje ili čak celokupne svetske privrede. U zavisnosti od tipa preduzeća interesantni su na primer podaci o razvoju bruto socijalnog proizvoda, o potrošnji privatnih domaćinstava, investicijama, inflaciji, deviznim kursovima, zaduženju države ili fuzijama u industriji. Širenje međunarodnih privrednih veza i globalizacija pri tom utiču na povećanje

kompleksnosti za svako pojedinačno preduzeće i povećavaju poteškoće da se obuhvate pojedinačni uzroci i njihove posledice.

Primer za relevantnost makroekonomskog razvoja za šumska gazdinstva – kriza prihoda u šumarstvu:

U nacionalnoj privredi koja pokazuje trend rasta za jedno preduzeće je dugoročno od egzistencijalne važnosti da u najmanju ruku «prati prosečnu stopu rasta» (mereno na prometu, stvorenoj vrednosti ili bilansnoj sumi) kako bi moglo da opstane u konkurenciji i sopstvenim snagama osigura rentabilnost i likvidnost. U ovakvoj nacionalnoj privredi šumska gazdinstva (odnosno ekonomski delovi javnih šumskih gazdinstava) nasuprot tome moraju dospeti u poteškoće zbog specifičnosti proizvodnje drveta i tržišnih zakona – slično privrednom razvoju u drugim granama primarne proizvodnje (poljoprivreda, ribarstvo, rudarstvo) (Grafikon 30).



**Grafikon 30: Razvoj čistog prihoda u DM/ha šumske površine šumskih gazdinstava u Nemačkoj sa više od 200 ha površine pod šumom od 1981 do 1998 (bez subvencija) (Izvor: Agrarberichte des BML Deutschland – različita godišnja izdanja)**

Uzroci krize prihoda sa dugoročnim posledicama su očigledne i sastoje se od

- niskih prodajnih cena uz
- stalno rastućih troškova proizvodnih faktora – u skladu sa opštim trendom u nacionalnoj privredi.

Nasuprot poljoprivredi šumarstvo ne uživa nikakvu spoljnotrgovinsku zaštitu i mora da prodaje svoje sirovo drvo na tržištu u uslovima međunarodne konkurencije po svetskim cenama. Do sada je na svetskom tržištu drveta postojala uglavnom dovoljna ponuda. U uslovima velike ponude sirovog drveta, znatnih rezervi širom sveta i tehnološkog napretka koji stalno beleži sve veću uštedu drveta (u prošlosti npr. razvoj u proizvodnju papira) za bližu budućnost se čini malo verovatnim da će nizak nivo cena drveta u celini realno trajno porasti (naravno ako se isključe greške kao i kod svih prognoza). Porast produktivnosti određene lokacije – mogući izlaz iz krize – je kako iz bioloških razloga tako i zbog ograničenja prava raspolaganja usko ograničen.

### *Socijalno-kulturno okruženje*

Razvoj socijalno-kulturnog okruženja je takođe često od velikog značaja za uspešno usmeravanje delatnosti preduzeća. Pogrešne procene u pogledu razvoja društvenih struktura (npr. dubina društvenog raslojavanja), demografskog stanja, obrazovnog sistema kao i društvenih normi i vrednosnih stavova su ne tako retko bile izazivači kriza u preduzeću. Mnogobrojni društveni razvoji (ključne reči: «postindustrijsko» društvo, društvo dokolice,



ravnopravnost muškaraca i žena, multikulturalno i pluralističko društvo) su snažno okarakterisali okvirne uslove delovanja preduzeća.

Primeri za relevantnost socijalno-kulturnih razvoja za šumska gazdinstva – strukturni preobražaj u šumarskoj nauci i šumarstvu:

Situacija u šumarstvu u Nemačkoj na početku 21. veka može biti opisana kao dubok prelomni momenat koji obuhvata sve podsisteme i čiji se ishod u sadašnjem trenutku jedva može proceniti. Od centralnog značaja je pri tom društveni preobražaj vrednosti koji se odnosi na ekološko okruženje. Prateći razvoj ekološke svesti koja izrasta iz često diskutovanih kriza energije i okruženja i tiče se i društvenog poimanja šume (ključna reč: umiranje šuma) šumarstvo sve više i više mora da prihvata zahteve i prigovore lica izvan samog šumarstva. Time se nepobitno menja samorazumevanje šumarstva koje je bilo naviknuto na decenijama dug «nesmetani» rad u pozadini.

Pri tom određenu ulogu igra i promenjeno shvatanje države: zajedno sa rastućom svesću o sveobuhvatnosti i kompleksnosti ekoloških uzročno-posledičnih veza i laganom erozijom pojma o teritorijalno definisanoj nacionalnoj državi svoje granice je dostigao i tradicionalni zahtev za sveobuhvatnom nadležnošću države odnosno državne uprave. Pojedinačni građani se sve više i više osećaju odgovornim i pokušavaju da svoju želju za zaštitom i učešćem u oblikovanju prirodne okoline sprovedu u delo kroz sopstvenu inicijativu i angažman u ekološkim društvima koja delimično deluju i na međunarodnom nivou. Državno šumarstvo se time oseća izložen jasno povećanom pritisku da dokaže legitimitet i obrazloži svoje postojanje koji ide čak do potpunog negiranja ekonomski orijentisanog gazdovanja šumama.

U okviru uprava za šume ova duboka promena se može očitati iz celog niza reformskih napora koji se ulažu u pojedinim pokrajinskim upravama u sve kraćim vremenskim periodima i sa dalekosežnim organizacionim konsekvencama. Njihov cilj je da se održi korak sa društvenim trendovima i na taj način deluje suprotno centrifugalnim snagama. Kao ključne reči za sadašnje sveopšte napore otvaranja, prilagođavanja i modernizovanja mogu poslužiti pojačana rezultatska usmerenost, smanjenje aparata i pojačana funkcionalnost.

I obrazovanje u šumarstvu je pogođeno opisanim strukturnim preobražajem: dok je ranije obrazovanje na višim stručnim školama i univerzitetima u potpunosti bilo orijentisano na profil koji je zahtevala šumska uprava, nastavni sadržaji su se u međuvremenu veoma promenili i još više će se menjati u budućnosti. Reagujući na sve manje mogućnosti zapošljavanja većina diplomiranih studenata traži posao izvan jednom nasleđenog profesionalnog polja. Obrazovne institucije reaguju internacionalizacijom diploma i tematskim proširenje nastavnih planova.

### *Političko-pravno okruženje*

Država i multinacionalne državne zajednice mnogostruko utiču na delatnost preduzeća preko pravne regulative, ekonomske politike kao i odluka u javnim preduzećima i upravama (detaljno upravo prikazano u Poglavlju **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

Primer za relevantnost političko-pravnog razvoja za šumska gazdinstva – društvene obaveze koje proističu iz vlasništva nad šumom

Kroz široko društveno korišćenje šume (korišćenje za odmor, korišćenje infrastrukture, vodosnabdevanje, šljunkare) u mnogom pogledu su pogođeni vlasnički interesi za ekonomskim korišćenjem šuma. Zakonodavac je obavezan da ovde uspostavi pravednu ravnotežu između suprotstavljenih principa socijalne obaveze vlasnika šume koji je utvrđen u članu 14 II ustava i privatne koristi koja je garantovana u članu 14 I 1 ustava. Odlučujuće je pri tom pravljenje razlike između regularnih sadržinskih i ograničavajućih odredbi koje se tiču vlasništva nad šumama i sa tačke gledišta vlasnika ugrožavaju mogućnosti korišćenja («opterećenja», npr. kroz zahteve stanovništva za odmorom, postojeće saobraćajnice, izuzimanje područja zaštićenih voda i zaštićene prirode) i eksproprijacije u kojoj svojina ili svojinske pozicije radi društvenog dobra prelaze u druge ruke (npr. novoizgrađeni putevi, železničke trase ili dalekovodi). Dok prve vlasnik u načelu mora da prihvati bez ikakve odštete, on u slučaju eksproprijacije može da zahteva odštetu.

Savezni ustavni sud je 1999. godine objasnio da u slučaju prelaska podnošljive granice i za opterećenja u okviru sadržinskih i ograničavajućih odredbi moraju važiti jasna pravila kompenzacije.

Koliko visoko ovde leži prag podnošljivosti, mora da odluči zakonodavac – nastalo opterećenje se ne može neograničeno prebacivati na pogođenog vlasnika šume i privatna korist ne sme da nesrazmerno ustupi pred opštim blagostanje. Međutim još nepostoji potpuna obrada sadašnjih opterećenja vlasnika šuma koja bi zakonodavcu omogućila donošenje odluke u svakom pojedinačnom slučaju. Opterećenje koje šumsko gazdinstvo polazeći od «dobre šumarske prakse» mora osećati kao neprihvatljivo će međutim u budućnosti možda postojati samo uz kompenzaciju.

Pojam «pravilnog gazdovanja» koji igra važnu ulogu u saveznim nemačkim zakonima o šumama i pri tom označava najvažniji zahtev u odnosu na šumarstvo je u ovom kontekstu utoliko problematičan što on kao prazna formula prikriva postojeće razlike u pogledu fokusiranja ekonomskog rukovođenja šumskim gazdinstvima. Ukoliko težište pri interpretaciji onoga što treba da označi «pravilno šumarstvo» leži na interesima vlasnika, iz pojma će se izvesti sasvim drugačiji zahtevi nego što bi to bilo u slučaju da se obaveza opšteg blagostanja proglašava za osnovu interpretacije: u prvom slučaju obim zahteva proizilazi iz stručne ocene konkretnog korišćenja svojine, u drugom slučaju iz anticipiranja dugoročnih društvenih zahteva u odnosu na konkretan šumski objekat.

### *Tehnološko okruženje*

Tehnološki razvoj je i u oblasti primarne proizvodnje koja se bazira na «prirodi» a u koju spada i šumarstvo od odlučujućeg značaja za delatnost preduzeća. Posebno dinamično se u ovom momentu razvijaju na primer tehnologije veštačke inteligencije, informacione tehnologije, genetske tehnologije i tehnologije alterantivne proizvodnje energije. Koje korisničke potencijale takvi razvoji sadrže za tačke gledišta preduzeća, u ovom trenutku se teško može pretpostaviti.

Primer značaja tehnološkog napretka za delatnost šumskog gazdinstva

Od pre nekoliko godina su npr. tehnike kompjuterskog modeliranja doživele primenu u nauci o šumarstvu i delimično i u šumarskoj praksi. Simulatori rasta šuma koji su povezani sa ekonomskim modelima biće sve više primenjivani od strane menadžmenta preduzeća kao pomoć pri donošenju odluka. U ovom kontekstu će sve značajnije biti takođe tehnologije veštačke inteligencije. One doživljavaju prvu primenu npr. na polju mikroekonomske analize ili analize rizika.

### *Prirodno okruženje*

Na šumska gazdinstva na «poseban» način (vidi Poglavlje A 3) utiče razvoj prirodnog okruženja – ovde slično opterećujuću ulogu igraju ljudskim delovanjem prouzrokovane promene klime (globalno otopljanje, promene padavina tokom godine kao i porast učestalosti oluja) ili vodnih resursa kao i ispuštanja materije u šumske ekosisteme (posledice za njihove regulacione funkcije ili funkcije životnog prostora).

Primer značaja preobražaja prirodnog okruženja za delatnost preduzeća

Polazeći od fenomena globalne promene klime i nepromenjeno visokog ispuštanja materija u šumske ekosisteme iskustveno znanje o gajenju šuma u sasvim drugačijim ekološkim uslovima rasta, ukoliko ono počiva isključivo na nastavljanju prethodnih posmatranja rasta, preti da postane anahrono. Iskustveno znanje o prinosima koje je usmereno samo na prošlost ne dozvoljava nikakve sigurne prognoze o budućim ekološkim uslovima rasta.

### *Rezime*

Segmentiranje globalnog okruženja predstavlja u prvom redu analitičko pomoćno sredstvo. U praksi se na njegovim temeljima u okviru analize okruženja moraju pojedinačno za svako preduzeće i kontinuirano donositi odluke o relevantnosti sektora i komponenti u sektorima. Pri tom cilj analize nije samo i u prvom redu opis već prvenstveno prognoza razvoja ključnih faktora i procesa. Analiza je međutim dodatno otežana time što različite komponente često pokazuju veze i zavisnosti unutar određenog sektora ili između različitih sektora.

Naprimera razvoj prirodnog okruženja utiče na vrednosne stavove (socijalno-kulturno okruženje) i mogu da dovedu do promene zakona o zaštiti prirode (političko-pravno okruženje).

#### *Okruženje koje se direktno odnosi na zadatke preduzeća - pregled*

Na sledećem nivou analize trebalo bi posle globalnog okruženja posmatrati okruženje bliže preduzeću koje se odnosi na zadatke. Pod «okruženjem koje se odnosi na zadatke» se podrazumeva zbir svih relevantnih faktora u «bližem» okruženju preduzeća koji stoje u direktnoj vezi sa stvarnim ispunjenjem zadataka preduzeća i na taj način značajno formiraju karakter preduzeća. Ovi faktori se mogu interpretirati kao snage konkurentskog okruženja preduzeća i klasifikovati u četiri područja okruženja koja se odnosi na zadatke i za koje je karakteristična konkurencija:

- konkurencija pri plasmanu proizvoda i usluga (tržišni i netržišni proizvodi)
- konkurencija na tržištu nabavke
- konkurencija na finansijskom tržištu
- konkurencija na tržištu kvalifikovanog personala.

Metode definisanja konkurentskih sila u okruženju šumskog gazdinstva koje se odnosi na zadatke preduzeća biće prikazane u tomu II u poglavljima «marketing» (E 2), «nabavka» (E 4), «finansiranje» (E 6) i «upravljanje humanim resursima» (C 4). U daljem tekstu postupak će biti načelno objašnjen na primerima.

#### *Konkurentske sile u okruženju preduzeća koje se odnosi na izvršenje zadataka*

Najvažnije konkurentske sile odnosno uslovi u navedenim područjima koje menadžment mora da analizira su

- rivalitet između potrošača odnosno ponuđača
- moguće prepreke za ulazak na tržište za potencijalne nove ponuđače ili potrošače
- postojanje i razmere supstituta za ponuđena i tražena dobra
- osobine partnera (protivnika) u konkurenciji
- «pravila igre» u uslovima konkurencije (zakoni, norme itd.).

Sa tačke gledišta šumskog gazdinstva u kontekstu analize okruženja koje se odnosi direktno na delatnost preduzeća trenutno su naprimera značajni sledeći procesi:

- Procesi koncentracije u drvnjoj industriji pogađaju preduzeće utoliko što opada značaj lokalne drvne industrije u korist velikih koncerna koji operišu izvan granica svog regiona. Položaj pojedinačnog preduzeća na tržištu tendencijelno slabi kada lokalne odnosno regionalne poslovne veze koje su stvarane godinama gube na značaju i na taj način nestaju konkurentske prednosti u odnosu na konkurenciju. Procesi koncentracije osim toga imaju negativan uticaj na mogućnosti samostalnog formiranja cena. Koncentracija na strani kupaca preduzeća je osim toga često povezana sa sužavanjem moguće palete proizvoda.
- Pošto finansijska kriza u javnom sektoru traje već dosta dugo i mnoštvo javnih preduzeća posluje sa gubicima, sve češće se diskutuje o privatizaciji javnih šumskih gazdinstava odnosno javnog pružanja usluga. Trenutno se kontroveržno diskutuje o tome u kojoj meri se zaista može postići jača konkurencija, dobit i prednosti deregulacije kojima se teži (Poglavlje B 2.3.3).
- U vremenu učestalih inicijativa za sertifikiranjem trenutno raste tržište sertifikiranog drveta. Ukoliko u budućnosti veliki kupci kao što su izdavačke kuće (papir) i lanci građevinskih trgovačkih kuća budu pojačano tražili sertifikirano drvo, doći će do pomeranja na tržištu drveta

koja neće ostati bez posledica za pojedinačno preduzeće i njegov tržišni položaj odnosno i za njegove kriterijume privređivanja.

- Finansijski problemi javnog sektora koji traju već dosta dugo utiču i na podsticajne mere u šumarstvu (Tabela 8) – ukidanje direktnih i indirektnih državnih podsticaja koji mogu biti posmatrani kao instrument finansijske politike za ostvarenje kolektivnih ciljeva odnosno kao pomoćna sredstva za strukturno poboljšanje. Ovo ukidanje mora imati kako negativne posledice za planove za poboljšanje opšte šumarske posredničke strukture (spajanja u šumarstvu) tako i naneti štetu naporima pojedinih preduzeća da poboljšaju strukturu preduzeća (izgradnja puteva, preuređenje zasada koje donose male prihode odnosno ne odgovaraju lokaciji, nega sastojina itd.).

*Primer: Doprinos analizi sila konkurencije na tržištima plasmana*

Preduzeće može biti uspešno u tržišnim događanjima samo onda kada postoji tržište koje sposobno da prihvati njegove proizvode. Na osnovu analize grane i tržišta moraju se shodno tome definisati potencijali koje ciljno tržište sadrži.

Analiza tržišta bi trebala da sadrži podatke o veličini tržišta, renditima tipičnim za branšu, preprekama za ulazak na tržište, konkurentima, dobavljačima kao i kupcima i putevima plasmana (kontrolnu listu sadrži Tabela 27). Važna je što je moguće intenzivnija razmena informacija sa (potencijalnim) kupcima, dobavljačima, stručnjacima itd. koja se ne ograničava samo na predaju materijala koji sadrži cifre.

Analizom branše se dolazi do početnih znanja o uslovima konkurencije, šansama i opasnostima kojima je preduzeće izloženo u svom specifičnom okruženju odnosno kojima će biti izloženo u budućnosti. Ona time obuhvata privrednu granu koja je relevantna za preduzeće kao celinu. Od posebnog značaja je analiza glavnih konkurenata kako bi se moglo prepoznati njihovo strateško usmerenje i razgraničiti u odnosu na sopstvenu poziciju.

Ovde se kao prvo definiše relevantno okruženje preduzeća, kao drugo određuje i karakteriše ponašanje najznačajnijih konkurenata na datom tržištu. Analiza branše između ostalog sadrži podatke o broju konkurenata, postojanju lidera branše, razlikama u strateškom pozicioniranju pojedinih konkurenata, rastu branše kao i razlikama između pojedinačnih proizvoda konkurenata (kontrolna lista - Tabela 27). Do informacija se dolazi vođenjem razgovora u branši i na tržištu, korišćenjem nacionalnih i internacionalnih tržišnih studija kao i saradnjom sa naučnim institucijama.

**Pitanja analize tržišta**

- razgraničenje i opis branše, celokupnog tržišta kao i ciljnog segmenta tržišta kojem su namenjeni sopstveni proizvodi
- utvrđivanje obima tržišta, tržišnog potencijala, stopa rasta u branši, na celokupnom tržištu i na ciljnom tržištu
- analiza trendova branše, celokupnog tržišta i ciljnog tržišta
- analiza faktora koji određuju razvoj tržišta (ključni faktori)
- analiza značaja inovacija i tehnološkog napretka
- utvrđivanje stadijuma razvoja sopstvenih tržišnih segmenata
- utvrđivanje nivoa cena na sopstvenom tržištu plasmana
- procena razvoja materijalnih troškova i tržišnih cena

**Pitanja šansi i rizika tržišta**

- utvrđivanje bitnih faktora uspeha na sopstvenom tržištu
- procena mogućih rendita u odgovarajućoj branši
- utvrđivanje mogućnosti za izvoz
- utvrđivanje mogućih tržišnih ograničenja odnosno prepreka za ulazak na tržište
- utvrđivanje relevantnih zakona, uredbi ili odredbi koji utiču na tržište

**Pitanja ciljne grupe i ponašanja potrošača, dobavljača i puteva plasmana**

- utvrđivanje ciljne grupe
- utvrđivanje želja potencijalnih kupaca
- definisanje tržišnog potencijala ciljne grupe
- procena razvoja potražnje
- utvrđivanje dobavljača kao i razvoja u branši nabavke
- definisanje aktuelnih i potencijalnih puteva plasmana

**Tabela 27: Kontrolna lista za analizu tržišta plasmana****Stanje branše**

- opšte stanje branše (sirovine, tehnologije, problemi kupaca itd.)
- inovacione tendencije (proizvodi, procesi itd.)

**Struktura branše**

- utvrđivanje broja ponuđača
- utvrđivanje heterogenosti ponuđača
- analiza tipova firmi ponuđača
- definisanje organizacije branše (udruženja, dogovori, itd.)
- prepoznavanje šansi i opasnosti u odnosu na branšu

**Faktori konkurencije**

- procena stanja konkurencije u dotičnoj branši
- analiza zahteva za kvalitetom
- analiza zahteva za asortimanom
- definisanje uobičajenog formiranja cena u branši
- prepoznavanje mogućnosti koalicije

**Stanje konkurenata**

- definisanje konkurenata, njihove proizvodne sposobnost i njihovih lokacija
- poređenje sopstvenih cena sa cenama konkurencije
- procena konkurentskih prednosti i nedostataka u odnosu na konkurente
- procena mogućnosti supstitucije proizvoda
- utvrđivanje mogućnosti reakcije na moguće reakcije konkurenata
- utvrđivanje slabosti konkurenata kao polazne tačke za sopstvenu ofanzivnu strategiju

**Struktura distribucije**

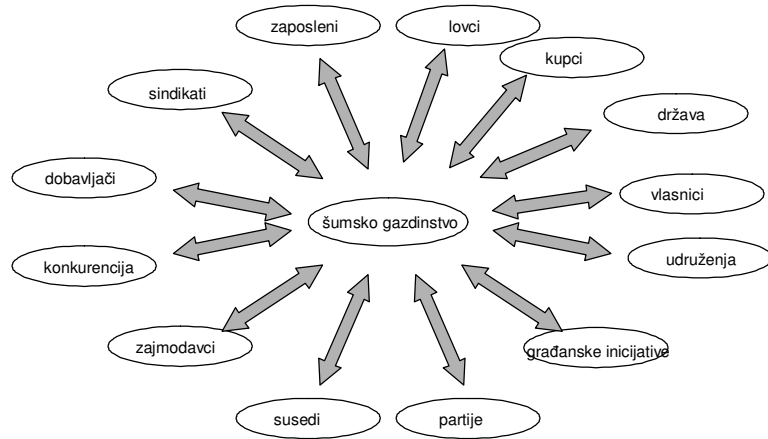
- geografska analiza strukture distribucije
- utvrđivanje kanala plasmana

**Tabela 28: Kontrolna lista za analizu branše (PÜMPIN 1992; iz THOMMEN 1996, Bd. 3: 294, prošireno)**

### 2.7.3 Institucionalni aspekti – interesne grupe preduzeća

#### *Šumska gazdinstva – «kvazi društvene institucije»*

Sve do 60-tih godina prošlog stoleća šumska gazdinstva su mogla biti posmatrana kao društveno relativno zatvorene institucije sa slabo kompleksnim i relativno stabilnim okruženjem. U situaciji kada se povećava broj veza između šumskog gazdinstva i drugih društvenih pod sistema čini se razumnim shvatiti sada uprave za šume, javna šumska gazdinstva kao i privatna šumska gazdinstva kao «kvazi društvene institucije». One predstavljaju konfliktima bremenito «mesto» suprotstavljenih interesa internih i eksternih interesnih grupa (Grafikon 31).



**Grafikon 31: Stakeholder-i šumskog gazdinstva**

#### *Definicija «stakeholder-a»*

Kao stakeholderi (na srpskom: interesne grupe) uprave za šume odnosno šumskog gazdinstva mogu se shvatiti sve osobe, grupe osoba ili institucije u smislu predstavnika interesa koji u postizanju svojih ciljeva zavise od preduzeća i od kojih sa svoje strane zavisi preduzeće. *Stakeholder-i* mogu da utiču na same ciljeve preduzeća, njihovo ostvarenje i time na uslove pod kojim šumska gazdinstva posluju kao što se i sami nalaze pod njihovim uticajem. Zbog toga oni smatraju da imaju legitimitet da postavljaju zahteve. Pod zahtevom se može shvatiti određeno pravo odnosno interes za protivuslugom ili očekivanje akcije odnosno izostavljanja akcije drugih (Tabela 29).

Interne interesne grupe	Interesi
Vlasnici deonica i osnivači ( <i>shareholder</i> )	Visoka isplata dobiti Učešće u porastu vrednosti preko razvoj kursa Povoljne ponude pri povećanju kapitala Uticao na strateške odluke
Manadžment	Uticao Moć Prestiz Visoka primanja Ostvarenje stvaralačkih ideja
Zaposleni	Visoka primanja Socijalna sigurnost Samopotvrđivanje Zadovoljstvo Međuljudski odnosi Priznanje
Eksterne interesne grupe	
Zajmodavci (Poverioci)	Visoke kamate Pravovremene otplate Sigurnost
Dobavljači	Povoljni uslovi isporuke Etika plaćanja Dugotrajne mogućnosti isporuke
Kupci	Kvalitativno veoma vredni proizvodi Cena Servis i.dr.
Zakupci lovišta	Dobre mogućnosti za lov Povoljni uslovi zakupa
Ustanove/država	Poštovanje zakonskih odredbi Ponuda radnih mesta Porezi
Sindikati	Participacija u odlučivanju Sigurna radna mesta Kvalitet radnih mesta
Udruženje preduzeća	Finansijski doprinosi Uzimanje u obzir interesa grupe
Konkurenti	Korektno ponašanje na tržištu Kooperacija na nivou politike branše
Javnost (političke partije, grupe za zaštitu prirode, lokalna štampa i dr.)	Informacije o poslovanju preduzeća Očuvanje ekoloških, socijalnih i drugih standarda

**Tabela 29: Interesi *stakeholder-a* na primeru velikog preduzeća u čijem sastavu se nalazi šumsko gazdinstvo** (prema ULRICH & FLURY 1995)

Između pojedinih grupa *stakeholdera* mogu postojati lična preklapanja jer pojedinci najčešće istovremeno pripadaju različitim interesnim grupama. Zaposleni u upravi za šume mogu naprimer istovremeno biti članovi nekog sindikata, grupe za zaštitu prirode ili «ekološki orijentisane» partije. Pošto i zaposleni kao i menadžment predstavljaju interesnu grupu šumskog gazdinstva/uprave za šume, u ovom slučaju se zahtevi postavljaju u neku ruku spolja za uzimanje u obzir u sopstvenom delovanju. Definisane pozicije «šumarstva u društvenim poljima napetosti» se prema tome sa tačke gledišta šumarske politike nipošto ne odigrava samo

između «stranke šumarstva» na jednoj strani i društvenih interesnih grupa na drugoj strani već i okviru «stranke šumarstva».

#### *Analiza stakeholder-a*

Iz perspektive koncepta *stakeholder-a* je jasno da su šumska gazdinstva – u najmanju ruku delimično – izložena eksternim uticajima. Šumsko gazdinstvo može naime da postavi sopstvene ciljeve i dela u skladu sa njima, ali je ono zbog uključenosti u društvo samo delimično autonomno u svom delovanju.

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ko su naše interesne grupe?</li> <li>• Koji cilj imaju interesne grupe? Šta one očekuju od nas? Šta nam prebacuju?</li> <li>• Koje bliže i dalje ciljeve slede interesne grupe?</li> <li>• Koje vrednosti i motivi se kriju iza ovih ciljeva?</li> <li>• Kako se ponašaju interesne grupe?</li> <li>• Kako se različite interesne grupe odnose međusobno?</li> <li>• Koji uticaj interesne grupe imaju na preduzeće?</li> <li>• Koju moć poseduju interesne grupe?</li> </ul> |
|--|

**Tabela 30: Katalog pitanja u tekućoj analizi *stakeholder-a***  
(prema Bleicher 1994: 168-170)

*Stakeholderi* reprezentuju društvena očekivanja od šumskog gazdinstva u institucionalizovanoj formi. U borbi sa njima i u naporima da bude prihvaćeno ponašanje preduzeća se mora prilagoditi društvu. Kao osnova za izbor strategija prilagođavanja i uticaja opšta analiza okruženja (analiza globalnog i okruženja koje se odnosi direktno na ispunjenje zadataka) se mora proširiti tekućom analizom internih i eksternih *stakeholder-a*. Pri tom je cilj da se ciljano i na strukturisan način sakupi što više informacija naročito o željama, ciljevima, vrednostima i motivima kao i sredstvima moći *stakeholder-a*, preduzmu prognoze (ili bolje rečeno: procene) razvoja njihovog uticaja i oceni njihov značaj za šumsko gazdinstvo. Tabela 30 predstavlja katalog pitanja u vezi sa strukturom ovog zadatka tekuće analize interesnih grupa.

## **2.8 Granice mogućnosti upravljanja šumskim gazdinstvom od strane menadžmenta**

### **2.8.1 Uvod**

#### *Ponavljanje: Definicija menadžmenta*

Menadžment – kako je već definisano u poglavlju A 1.2 – je ciljno usmereno stvaranje, upravljanje i razvoj šumskog gazdinstva odnosno njegovih funkcionalnih podsistema u okviru



društvenog sistema. Do sada predstavljeni pristupi nauke o menadžmentu se pri tom implicitno temelje na pretpostavci o mogućnosti planskog stvaranja i upravljanja preduzećem.

### *Fenomeni samoorganizacije*

Kompleksnost i dinamika sistema šumskih gazdinstava u njihovom društvenom okruženju su pro pravilu toliko veliki da se ponašanje sistema ne može u potpunosti planirati ili potpuno predvideti na osnovu eksternih definicija. U svakodnevici preduzeća se naprotiv stalno pojavljuju iznenađujući razvoji, načini delovanja ili postupci koji nisu bili planirani i koji se nisu mogli planirati ali ipak mogu biti od izuzetnog značaja za uspeh preduzeća. Prosesi i strukture koji se kreću izvan logike neposrednog upravljanja i organizovanja šumskog gazdinstva opisuju se kao fenomeni samoorganizacije.

### *Naučni pristupi objašnjenju fenomena samoorganizacije*

Fenomeni samoorganizacije odnosno sopstvene dinamike igraju centralnu ulogu naročito u tri podoblasti u preduzeću:

- u takozvanom «neformalnom sistemu» u preduzeću
- u mikropolitničkim procesima u preduzeću
- u simboličkim strukturama i procesima (u organizacionoj kulturi).

U skladu sa ova tri ishodišta nauka se obračunava sa različitim ali međusobno dopunjujućim teorijskim pristupima objašnjenju neplanirane sopstvene dinamike u preduzećima. U prvom planu istraživačkih napora se pri tom nalazi načelna kritika «racionalističke» i «bezorganizacione» predstave o čoveku tradicionalnih teorija poslovne ekonomije.

### *Fenomeni samoorganizacije – izazov za menadžment*

Za svaki menadžment šumskih gazdinstava poseban izazov predstavljaju neformalni, politički i simbolički procesi i strukture: kao «implicitne» snage oni ne retko imaju – što će se kasnije pokazati – veliki značaj za uspeh preduzeća.

Hvatanje u koštac sa njima je zbog toga neizbežno za uspešan menadžment. Ne retko se međutim u poslovnoj praksi može posmatrati da se od samog početka zauzima veoma odbijajući, iritirajući stav prema (svakodnevnim) fenomenima sa teško uhvatljivom sopstvenom dinamikom. «Monopol na uređenje» - kako tvrdi široko rasprostranjeno usko shvatanje menadžmenta – poseduje rukovodstvo preduzeća. Pošto neformalni, politički i simbolički procesi i strukture ne retko stoje iznad formalnih koje je propisao menadžment ili im čak protivureče, fenomeni samoorganizacije se iz perspektive «uskog» shvatanja menadžmenta doživljavaju kao smetnja koja se mora odstraniti planskim menadžmentom.

Nasuprot tome u daljem tekstu će biti pokazano da neformalni, politički i simbolički procesi i strukture stoje u komplementarnom odnosu prema menadžmentu formalno određenih procesa i struktura odnosno procesa i struktura koji se mogu formalno odrediti. Oni čak u pogledu kompleksnosti i dinamike sistema šumskog gazdinstva i njegovog okruženja često mogu predstavljati pozitivne korektive formalne forme preduzeća.

Kako međutim menadžment treba odnosno može da se ophodi sa fenomenima samoorganizacije koji sa jedne strane mogu biti od izuzetnog značaja za uspeh preduzeća a sa druge strane se nalaze izvan formalne logike uređenja?

### «Rukovanje» umesto «upravljanje»

Menadžment takve procese zbog njihovog značaja ni u kom slučaju ne može jednostavno «pustiti da teku». Predstava o svrsishodnom (protiv)upravljanju međutim ne «odgovara». Moguć je samo parcijalan pristup strukturama odnosno fenomenima koji se sami organizuju – to je osnovno uverenje sledećih izlaganja. Umesto ciljnog organizovanja pri tom se međutim može raditi samo o «rukovanju» tim fenomenima od strane menadžmenta. «Rukovanje» odnosno «parcijalni pristup» pri tom pretpostavlja precizno posmatranje, opis i objašnjenje. Naučni pristupi koji će biti prikazani u daljem tekstu mogu biti od pomoći u tome.

## 2.8.2 Neformalna organizacija

### *Formalna organizacija*

Organizacione strukture i procesi (organizacija radnih mesta, propisi, norme itd. - vidi Poglavlje A 2.3 kao i Poglavlje C 3 «organizacije» u Tomu II) koje menadžment racionalno organizuje i svesno planira se označavaju kao formalne (katkada kao forma). Formalne grupe (npr. odeljenja, štabovi), formalne norme (prava na izdavanje naredbi), formalno dodeljivanje kompetencija i odgovornosti menadžment propisuje eksterno u zvaničnim organizacionim planovima odnosno u zvaničnim propisima rukovodstva (u statutu preduzeća kao zbiru svih zvaničnih propisa).

### *Neformalna organizacija – definicija pojma*

Zapravo u svim preduzećima se može primetiti da pored formalne organizacije – i iznad nje – postoje neplanirane organizacione strukture i procesi – formiranje grupa koje nije u skladu sa planom, praćenje ciljeva koji odstupaju od plana, neformalne norme, neformalni sistemi uloga, statusa, sankcija, simbola i jezika, specifičnih za grupe, koji značajno utiču na ponašanje članova organizacija. Takve neformalne organizacione strukture i procesi po definiciji nisu predviđeni u organizacionom planu, nisu planirani i zbog toga se i ne mogu neposredno utvrditi. Oni predstavljaju organizacione fenomene koji su nastali bez plana ali su uprkos tome stalno prisutni.

#### Primer pauze za kafu u direkciji za šume X

U direkciji za šume X pauze su formalno propisane – pauza za kafu je npr. svakog dana od 10 od 10.30 časova. Događaji u kantini direkcije za šume se svakog dana u ovo vreme odvijaju prema istim (neformalnim) modelima. Najpre i tačno na vreme dolaze službenici uprave, zatim slede činovnici visokog nivoa, najzad nešto kasnije činovnici najvišeg nivoa. Šefovi odeljenja osim jednog nikad ne dolaze u kantu već im kafu/čaj donosi «sekretarica» u njihovu kancelariju.

Raspored sedenja za stolovima je – a da za to nikad nije bio potreban nikakav dogovor – jasno (neformalno) regulisan. Ne sedi se zajedno prema odeljenjima (dakle ne prema formalnim grupama) već prema «službenim položajima». Službenici uprave iz raznih odeljenja, činovnici visokog nivoa odnosno najvišeg nivoa sede za odvojenim stolovima. Takođe i za svakim stolom se formirao neformalan stalni raspored sedenja. Teme razgovora su ne retko službeni poslovi koje se «prekim putem» diskutuju između odeljenja. U ovim prilikama se često neformalno postižu dogovori i sporazumi.

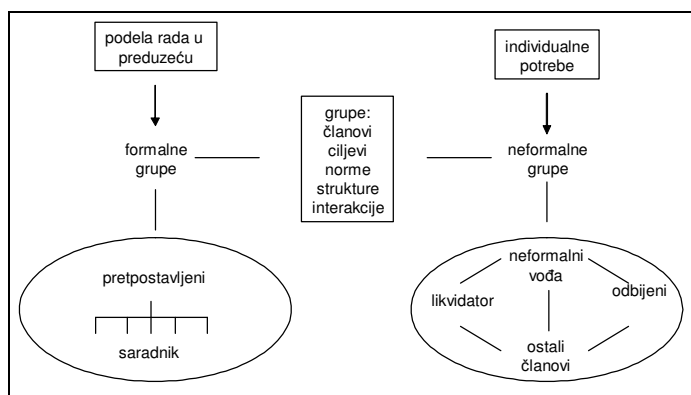
Tačno u 10.30 časova kantu napuštaju službenici uprave, koje nešto kasnije slede činovnici visokog nivoa i najzad grupa najvišeg činovnika.

### Nastanak neformalnih grupa

Dok se formalne organizacione strukture stvaraju planski u skladu sa ciljevima efikasnosti, neformalne grupe nastaju na osnovu potreba njenih članova za socijalnim kontaktima (blizina, sigurnost, prijateljstvo, priznanje, uticaj, prestiž itd.). Konkretni povodi za nastanak neformalnih grupa mogu biti interni povodi (npr. zajedničko planiranje pauze), eksterni uslovi (zajednička vožnja, zajedničko korišćenje prostorija) ili jednostavni međuljudski odnosi (npr. međusobna simpatija, česti kontakti unutar preduzeća, zajedničko obrazovanje, zajednička interesovanja van posla). Neformalne grupe se mogu prepoznati prema integracionim simbolima tipičnim za grupe, prema sopstvenim jezičkim modelima, specijalnim putevima komunikacije, pre, a diferencijaciji uloga i statusa specifičnim za grupu (Grafikon 32).

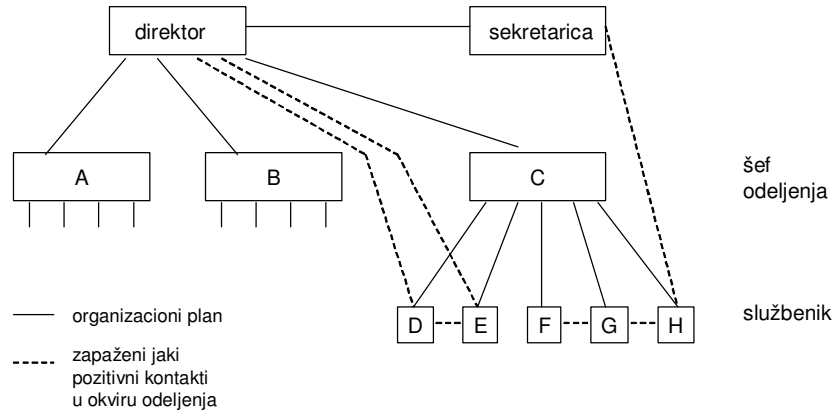
### Značaj neformalne organizacije za preduzeće

Neformalne organizacione strukture i procesi bez sumnje mogu imati disfunkcionalne posledice za preduzeće – kao npr. napuštanje ciljeva preduzeća koji nisu u skladu sa ciljevima grupa, širenje glasina, grupisanje itd. U daljem tekstu će kao primer biti prikazana situacija u odeljenju C firme Y (Grafikon 33).



**Grafikon 32: Formalne i neformalne grupe** (iz STAEHLE 1994: 250; izmenjeno)

Primer «odeljenje C». Disfunkcionalne posledice neformalne organizacije

**Grafikon 33: Organizacioni plan i grupni odnosi u preduzeću Y** (iz ROSENSTIEL ET AL 1972: 59)

U okviru odeljenja C vladaju velike napetosti. Razlog za to se svuda vidi u menadžerskim nedostacima šefa odeljenja C. Preciznija analiza grupnih odnosa međutim pokazuje da je direktor lični prijatelj sa referentima D i E i da se sa njima često viđa privatno u klubu. Između referenata F, G i H postoje uske lične veze na osnovu dugogodišnjeg zajedničkog rada, osim toga sekretarica i referent H su veoma bliski prijatelji. Neizbežna posledica ove konstelacije je da je C u komunikacionim događanjima između direkcije i odeljenja praktično izolovan u slučajevima konflikta i gotovo ne može da preuzme menadžersku odgovornost.

#### *Pozitivne posledice neformalnih organizacija*

Neformalne organizacione strukture i procesi mogu međutim imati i veoma pozitivan značaj za preduzeće. Neformalne grupe zatvaraju rupe koje su neizbežne čak i kod veoma brižljivog planiranja formalne organizacije. Neformalna organizacija daje preduzeću fleksibilnost u uslovima dinamičnog razvoja okruženja. Brza nebirokratska komunikacija između članova organizacije, razvoj novih, kreativnih ideja ili osiguranje zadovoljavanja socijalnih potreba su sledeći primeri za pozitivan učinak neformalne organizacije. Koliko su značajne ove dopunske funkcije neformalne organizacije biće uvek jasno tamo gde zaposleni biraju pasivne oblike otpora «službe u skladu sa propisima».

#### *O odnosu formalnog i neformalnog sistema*

U svakodnevici jednog preduzeća stalno se može videti da se modeli sistema formalne i neformalne organizacije ni u kom slučaju ne isključuju u konkretnom delovanju članova organizacije. Naprotiv: članovi organizacije se kreću po pravilu sigurno i svesno između obe forme sistema. Problem se već prema potrebi obrađuje u formalnom ili neformalnom sistemu.

Primeri:

- Šumar u reviru se informiše kod šefa biroa da li ove godine preostaje još nešto novca za investiciju u mašine pre nego što postavi formalan zahtev šefu šumske uprave.
- Šef šumske uprave i predsednik personalnog saveta diskutuju unapred «delikatna» personalna pitanja pre sledeće sednice personalnog saveta; oba pri tom koriste drugačiji jezik i nude dodatne informacije u odnosu na one koje će ponuditi zvaničnoj sednici personalnog saveta.

Neformalna pravila su dakle dopuna formalnim pravilima i mogu praktično biti posmatrani kao nezaobilazan korektiv formalne organizacione forme.

Od članova organizacije se po pravilu očekuje da shvate promenu između formalnog i neformalnog sistema i znaju koja se mera odstupanja od pravila u svrhu efektivne obrade problema toleriše odnosno očekuje.

### 2.8.3 Mikropolitčki procesi u preduzeću

#### *Definicija pojma*

Mikropolitčkim procesnim modelom se odluke u preduzeću objašnjavaju kao rezultati komplikovanih diskusija pojedinačnih članova organizacije, formalnih i neformalnih grupa i pod određenim uslovima eksternih interesnih grupa. Formalna organizaciona struktura sa formalnim obavezama i zadacima, kompetencijama i odgovornostima čini u ovom modelu samo okvir. U središtu stoji obračun suprotstavljenih interesa oko obavezujuće podele ograničenih organizacionih resursa (kao što su budžet, radna mesta, prostorije, kompetencije, uticaj, prestiž, moć).

Ovakvi suprotstavljeni interesi, (suviše) ograničeni resursi za zadovoljenje svih interesa, procesi pregovaranja bogati konfliktima, upotreba moći radi sprovođenja interesa i najzad regulisanje konflikata – ukratko rečeno politički procesi – su svakodnevni fenomeni u preduzećima.

#### *Polazište: suprotstavljeni interesi*

Ne mogu se, naravno, svi procesi odlučivanja u preduzeću okarakterisati kao politički: ako je situacija u kojoj se odlučuje nedvosmislena za sve učesnike (npr. kod rutinskih procesa odlučivanja koji se mogu programirati) ili postoji mesto koje raspolaže kompetencijama za odlučivanje i niko ne poriče neformalno ovlašćenje za donošenje odluke, politički procesi ne postoje. Polazište političkih procesa čine suprotstavljeni interesi *stakeholder-a* i postojeća ograničenost resursa u organizaciji koja onemogućava da se svi interesi podjednako zadovolje. Još jedna bitna pretpostavka za nastanak političkih procesa je međutim da svi učesnici vide određenu šansu da u najmanju delimično ostvare svoje zahteve u odnosu na druge učesnike.

#### *Rešavanje konflikata*

U slučaju da postoji situacija odlučivanja koja se doživljava kao «otvorena» učesnici će biti spremni za rešavanje konflikta. Utvrđivanje strategija pregovaranja, formiranje grupa, formiranje koalicija, blefovi, intrige, obećanja, pretnje, taktički manevri, «politika» svršenog čina, delegitimisanje protivnika, dogovori i najzad pregovori – sve to su sredstva kojima se pokušava rukovoditi političkim procesima i sprovesti sopstvene interesi.

### *Moć*

Šanse za sprovođenjem sopstvenih interesa i sopstvenog shvatanja problema i procesu odlučivanja zavise od objektivnih okolnosti situacije odlučivanja (vrsta problema, vremenski faktor, tržišne sile itd.) ali prvenstveno od međusobne moći uticaja učesnika u procesu. Zbog toga je od izuzetnog značaja za analizu političkih procesa (osim koncepta interesa i konflikta) razumevanje stvaranja moći za sprovođenje viših zahteva. Političko delovanje naime uvek znači ciljnu mobilizaciju i ciljnu i kontrolisanu upotrebu moći.

Pod pojmom moći se ovde – u nastavku razmišljanja iz Poglavlja A 2.3 i prema jednoj definiciji MAX-a WEBER-a – podrazumeva mogućnost da se prodre u prostor delovanja drugih i protiv njihove volje sa ciljem da se dostignu sopstveni ciljevi. Pojam moći obuhvata pri tom mogućnost da se odbiju nalozi drugih koja sopstveno delovanje treba da usmere u tuđem interesu.

Moć može poticati iz najrazličitijih izvora: moć ličnosti (harizma, retorika itd.), moć eksperata (detaljno stručno znanje ili specifične sposobnosti itd.), moć informacije (na osnovu prednosti u posedovanju informacija ili sl.), moć legitimiteta (formalna i/ili neformalna pozicija daje moć), moć kroz mogućnost da se iskažu pohvale ili kazne (npr. kroz pravo da se obećaju povišice plate ili karijera ili oduzmu resursi) itd.

### *Organizaciona pravila za političke procese*

Mikropolitčki procesi se ne kreću u prostoru koji je potpuno neregulisan, ne odvijaju se dakle potpuno proizvoljno ili sasvim slučajno. Učesnici naprotiv u konfliktima deluju na osnovu pravila. Ova implicitna ali ipak jasno definisana pravila istina ne determinišu konkretno postupanje ali postavljaju pouzdan okvir za političko delovanje specifičan za organizaciju.

Ova pravila dozvoljenog i nedozvoljenog postupanja su «utemeljena» u organizacionoj kulturi koja će biti detaljnije obrađena u sledećem poglavlju.

### *Rezultati političkih procesa*

Predstava o «postavljanju okvira kroz pravila ponašanja» implicira da učesnicima političkih procesa preostaje slobodan prostor za delovanje i da se rezultati političkih pregovora zbog toga najčešće ne mogu tačno predvideti. Organizaciona pravila međutim garantuju za «obične» konflikte da će se procesi odlučivanja najčešće završiti kompromisnim rešenjima. To ne bi trebalo samo da znači da nema «pobednika» i «porażenih» i da politički procesi ne mogu biti bremeniti konfliktima, iritirajući ili «bolni». Pravilima se samo sprečava da «porazi» budu doživljeni kao «pustošenje» i da «gubitnici» napuste «političku arenu». Politički procesi u organizacijama su najčešće konflikti koji se odvijaju veoma komplikovano i koji se rešavaju istovremeno na više nivoa ili vremenski postepeno. «Pobednici» i «gubitnici» su dakle vremenska stanja: ko sada dobije može kasnije izgubiti.

Kulturno ukorenjena pravila igre, vremenska dimenzija konflikata i ne manje eksterni, npr. ekonomski zakoni (zakoni tržišta, likvidnost itd.) sprečavaju prema tome da delovanje organizacije uprkos suprotstavljenim interesima završi u haosu i organizacija kao celina postane nesposobna da funkcioniše.

### *«Rukovanje» političkim procesima od strane menadžmenta*

Za svako preduzeće je karakterističan veliki broj suprotstavljenih interesa (odnosno mnoštvo predstavnika ovih interesa). Konflikti i kompleksni politički procesi se stoga moraju posmatrati

kao normalni sastavni delovi svakog preduzeća. Ne potiskivanje konflikata već samo svesno postupanje sa njima može odgovoriti ovom organizacionom fenomenu. Međutim preporučivanje stvaralačkih ideja i mera u postupanju sa konfliktima u preduzeću je teško zbog toga što je menadžment najčešće i sam deo političkih procesa. Oni kojima su povereni zadaci menadžmenta morali bi međutim biti u stanju da analiziraju političke procese («Ko su učesnici?»; «Koji interesi se zastupaju?»; «Šta su implicitni temelji interesa?»; «Kako je podeljena moć?». «Koja sredstva se upotrebljavaju za rešavanja konflikata?»; «U kojim kulturno ukorenjenim okvirnim pravilima se oni odvijaju?»). Teški zadaci rukovodstva se u tom slučaju sastoje u tome da doprinese rukovanju konfliktima (sprečiti eskalacije, naći prihvatljivu formu rešenja konflikata) i saraduje na traženju adekvatnih rešenja problema (pri čemu to ni u kom slučaju ne moraju uvek biti kompromisi).

#### 2.8.4 Organizaciona kultura

##### *Definicija pojma*

Pristup analizi organizacione kulture koji je skiciran u daljem tekstu se u određenom pogledu može okarakterisati kao kontradiktoran političkom pristupu: dok ovaj drugi objašnjava fenomene samoorganizacije kroz konflikte koji proističu iz interesa, promenljive koalicije i obračune zasnovane na moći, kulturno-naučni pristup naglašava socijalno konstruisani karakter organizacionih fenomena: pojedinci ne delaju jedan protiv drugog već uokvireni u društvene vrednosne i orijentacione strukture.

Organizaciju – kako kaže suština ovakvog kulturno-naučnog pristupa – predstavljaju samostalne kulturne zajednice. Svaku organizacionu kulturu pri tom karakteriše odgovarajući specifičan spoznajni i orijentacioni model mišljenja i ponašanja koji deli većina članova organizacije i koji počiva na određenim normama i vrednostima. Ovakvi organizaciono individualni spoznajni i orijentacioni modeli se ne mogu shvatiti direktno već samo na osnovu njihovih posledica na događaje u preduzeću. Ni sami članovi organizacije nisu svesni pojedinačnih zajedničkih vrednosti, normi i osnovnih ubeđenja. Uprkos tome – ili upravo zbog toga – organizaciona kultura je veoma efikasan mehanizam upravljanja spoznajom i postupcima neke organizacije kao celine kao i pojedinačnih članova. Ona ima bitan uticaj na menadžment preduzeća utoliko što snažno oblikuje postupke članova organizacije, npr. spoznaju «spoljašnjeg» sveta, njegovo vrednovanje, definisanje ciljeva preduzeća, samorazumevanje, samopredstavljanje ili pak pojedinačne ciljeve preduzeća.

##### *Bitne karakteristike organizacione kulture*

Kao najvažnije osobine organizacione kulture važe:

- Organizaciona kultura nije direktno vidljiv fenomen.
- Sadržaj i oblik su specifični i jedinstveni za svaku organizaciju (koju karakteriše sopstveni «stil», «karakter», «tip», njena «kulturna tradicija»).
- Organizaciona kultura se po pravilu ne reflektuje u preduzećima već je osnova svakodnevnog delanja svih članova organizacije «koja se podrazumeva». Ona nesvesno oblikuje samorazumevanje i identitet organizacije.
- Pojam «organizacione kulture» označava zajednički prihvaćene orijentacije, vrednosti, modele ponašanja itd. «Kultura» socijalnog sistema šumsko gazdinstvo čini

delovanje organizacije u celini kao i pojedinačnog člana organizacije manje ili više jedinstvenim i koherentnim.

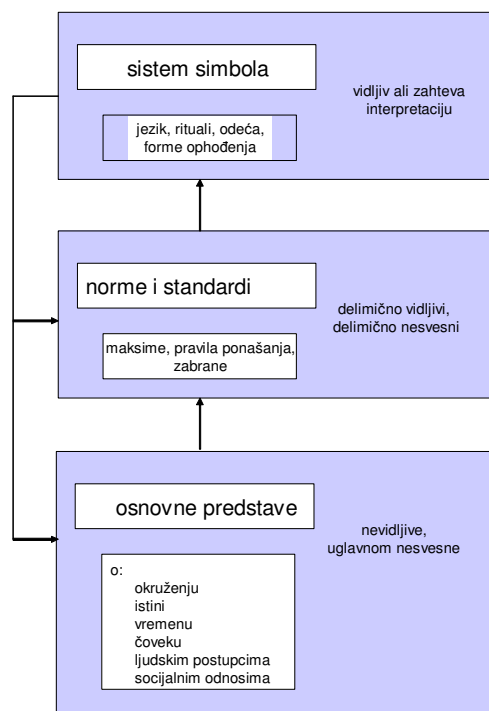
- Organizaciona kultura se može definisati kao «konceptija okruženja organizacije» koja je zajednička za sve članove organizacije. Kao «socijalni konstrukt» ona nudi orijentaciju i smisao u kompleksnom svetu koji se turbulentno razvija tako što propisuje «filtere» za selekciju i interpretaciju spoznaja, vrednovanja, odluka i postupaka. Organizaciona kultura pruža članovima organizacije «sliku» okruženja organizacije na osnovi zajedničkog osnovnog shvatanja o «svetu».
- Organizaciona kultura je istovremeno rezultat i sredstvo socijalne interakcije: organizaciona kultura se uči odnosno «predaje» u procesima socijalizacije u organizaciji.
- Organizaciona kultura nije kruta i nepromenljiva ali je po pravilu okarakterisana «inertnošću» (tradicionalnošću nasuprot sposobnosti promene kulture).

#### *Unutrašnja građa organizacione kulture – «model tri nivoa» SCHEIN-a*

Osnova za obuhvatanje sadržaja organizacione kulture je «model tri nivoa» SCHEIN-a (Grafikon 34) – koji je pozajmljen iz kulturne antropologije:

- Osnova neke kulture – kao donji nivo – se prema njemu sastoji od «skupa» osnovnih orijentacionih i spoznajnih modela («stavova», «osnovnih uverenja»). Oni su predivesni ili nesvesni ali uprkos tome – ili upravo zbog toga – rukovode spoznajom ili postupcima. Nezavisno od date specifične kulture ove osnovne pretpostavke se tiču pet osnovnih tema ljudskog savladavanja egzistencije:
  - (1) osnovne pretpostavke o okruženju (stvarnost, vreme i prostor)
  - (2) predstave o istini
  - (3) pretpostavke o prirodi ljudi
  - (4) pretpostavke o prirodi socijalnog delanja
  - (5) pretpostavke o prirodi socijalnih odnosa.
 Ove temeljne pretpostavke ne stoje izolovano jedna pored druge već zajednički čine neku vrstu «slike o svetu».
- On se na srednjem nivou konkretizuje kroz više ili manje nesvesne ili nevidljive ali ipak itekako «svesno sposobne» vrednosne predstave i standarde ponašanja (maksime; ideologije; pravila ponašanja; zabrane) koji sa svoje strane postavljaju prioritete za organizaciono delovanje, upravljaju spoznajom kao i interpretiraju tuđe i sopstveno ponašanje.
- Najzad gornji nivo čine simboli i znaci («artefakti», «spoljašnji fenomeni»). Oni su vidljivi odnosno mogu se spoznati, ali zahtevaju interpretaciju pošto su razumljivi samo u kontekstu stavova koji leže u njihovoj osnovi. Artefakti «transportuju» nesvesni i nevidljivi deo kulture. Oni održavaju u životu stavove i interpretacione modele, razvijaju ih i prenose dalje novim članovima organizacije – ključna reč je «socijalizacija». Manifestacije kulture se mogu svrstati u četiri grupe:
  - (1) objekti (npr odeća, arhitektura)
  - (2) jezik (stručni jezik, žargon preduzeća, priče, legende – često o «herojima»)
  - (3) ponašanje (rutine, rituali, slavlja npr.)
  - (4) osećanja (sigurnost, ponos, stvarnost npr.).





**Grafikon 34: Model tri nivoa organizacione kulture** (prema STEINMANN & SCHREYÖGG 1993: 588; tamo izvor: SCHEIN, E. H.: Coming to a new awareness of organisational culture. In: Sloan Management Review, 25. (1984)2: 4)

### *Tipovi organizacione kulture*

Specifična organizaciona kultura se prvenstveno može opisati sadržinski i pomoću njene unutrašnje strukture i njenih osnovnih elemenata (na tri nivoa u modelu SCHEIN-a). Ove osobine čine i osnovu za najrazličitije «klasifikacije tipova» koje su opisane u literaturi a koje ovde sa izuzetkom sledeće «jake» nasuprot «slaboj» organizacionoj kulturu neće biti pojedinačno razmatrane.

Karakterisanje organizacione kulture kao «jake» ili «slabe» je utoliko izuzetak u klasifikaciji što se ova klasifikacija može preduzeti nezavisno od konkretnih sadržaja date kulture. STEINMANN & SCHREYÖGG (1993: 597ff) procenjuju «jačinu» organizacione kulture na osnovu kriterijuma

- «izrazitost» (tj. jasnoća, doseg i unutrašnja konzistentnost implicitnih vrednosnih stavova)
- «stepen raširenosti» u okviru organizacije (o «jakojoj» organizacionoj kulturi se govori kada su postupci veoma velikog broja – u idealnom slučaju svih – članova organizacije obeleženi zajedničkom kulturom; o «slaboj» organizacionoj kulturi se nasuprot tome može govoriti kada preduzeća izrazito ispoljava «podkulture»)

- «dubina ukorenjenosti» (kao mera samostalnosti delovanja prema kulturnim modelima organizacije i njihovoj stabilnosti u dužem vremenskom intervalu).

Podela na «jake» i «slabe» organizacione kulture se čini relevantnom za pitanje u kojoj meri se organizaciona kultura može obrazovati (vidi dalji tekst).

#### *Funkcije organizacione kulture*

Funkcija organizacione kulture se generalno može okarakterisati kao nisko konfliktno, nebirokratsko i uprkos tome efikasno upravljanje ponašanjem kako u okviru organizacije tako i prema spoljašnjem svetu. Sa tačke gledišta rukovodstva preduzeća i sa oslanjanjem na STAEHLE-a (1994: 486) mogu se navesti sledeće najvažnije funkcije:

- integraciona funkcija: kultura deluje integrativno. Ona članovima organizacije stoji na raspolaganju kao bazni konsenzus o osnovnim pitanjima i time olakšava nalaženje konsenzusa u konkretnim konfliktima.
- koordinaciona funkcija: kultura deluje koordinirajuće na ponašanje putem zajedničkih vrednosti i normi.
- Motivaciona funkcija: kultura verovatno zadovoljava najvažnije potrebe članova organizacije za orijentacijom, sigurnošću u poslu i davanjem smisla. Ona interno deluje motivirajuće a eksterno daje legitimaciju postupcima.
- Idenifikaciona funkcija: kultura daruje mogućnosti identifikacije sa organizacijom, stvara osećaj za «mi» i jača samosvest.

Na osnovu ovih važnih funkcija se može prepoznati da su pitanja «menadžmenta kulture» veoma važna za sva rukovodstva preduzeća.

U zavisnosti od osobina svake kulture i u zavisnosti od izazova situacije pred kojima preduzeće stoji, kulturno formirane orijentacije mogu sa tačke gledišta preduzeća da ispolje pozitivne ili negativne aspekte. Pozitivni aspekti «jake organizacione kulture» mogu pod određenim uslovima biti na primer:

- delatna orijentacija putem redukovanja kompleksnosti
- brzo koordinisano delovanje
- brza implementacija inovacija (koje počivaju na kulturi)
- niski troškovi kontrole
- visoka motivacija, visoka lojalnost.

«Jaka» organizaciona kultura može međutim u drugim okvirnim uslovima imati i problematične efekte, kao npr.:

- tendencija ka «izolaciji» u odnosu na okruženje preduzeća
- razmišljanje u stereotipima (umesto razmišljanja u alternativama)
- potiskivanje protivrečnosti («pritisak kulture») gde je potrebno «unakrsno razmišljanje»
- blokiranje inovacija (koje ne počivaju na kulturi)
- fiksiranje za tradicionalne («zastarele») strategije uspeha i time sprečavanje kreativnih rešenja problema

### *O mogućnosti formiranja organizacione kulture od strane menadžmenta*

O mogućnostima i ograničenjima intervencija rukovodstava preduzeća usmerenih na stvaranje kulture u literaturi se diskutuje sa veoma suprotstavljenih pozicija. Ekstremne pozicije na kontinuumu zauzimaju s jedne strane «kulturni inženjeri» a sa druge strane «kulturalisti»:

«Kulturni inženjeri» polaze od toga da se kultura – u poređenju sa drugim instrumentima menadžmenta – može ciljano upotrebiti i ciljno orijentisano i prema planu promeniti (neka bude pomenuto kako neki autori literature o menadžmentu «prodaju» «*Corporate Identity*» kao instrument za rešavanje kriza identiteta.) Ovu poziciju u potpunosti odbacuje grupa «kulturalista». Za njih je svaka organizaciona kultura «organski» izrastao fenomen životne prakse koji ne podleže nikakvom ciljanom proizvodnom procesu. Simbolički «kulturni menadžment» se od strane ne malog broja «kulturalista» ocenjuju kao manipulacija i instrument vladanja.

Međupozicije se prema STEINMANN-u & SCHREYÖGG-u (1993: 603) mogu opisati izrazom «korekcija kursa». Međutim da li i u kojoj meri kulturne promene i nove orijentacije u preduzećima mogu biti smisljeno inicirane od strane menadžmenta, zavisi u velikoj meri od specifičnih uslova u datom preduzeću i specifičnih izazova preduzeća u društvu.

Prvi neophodni korak za kulturni preobražaj je pri tom sigurno analiza kulture (opis kulturno specifičnih «spoljašnjih fenomena», razumevanje vrednosti i normi koji leže u osnovi ovih fenomena, najzad objašnjenje kulturno ukorenjenih «osnovnih pretpostavki» koje objašnjavaju nesvesni temelj individualnog ponašanja u socijalnom kontekstu dela kulture koji se može iskusiti). Ovakva analiza kulture omogućava najpre spoznavanje opisanih fenomena i time omogućava kritičku diskusiju postojeće kulture zajedno sa svim njenim funkcijama.

## Preporučena literatura uz Poglavlje A 2

---

I poglavlje A 2 služi predstavljanju elementarnih osnova menadžmenta šumskih gazdinstava. Za svaku od dotaknutih osnovnih disciplina postoje izvanredni udžbenici kako na nemačkom tako i na engleskom jeziku u tako velikom broju da sledeća uputstva imaju karakter prvih preporuka za čitanje i ni u kom slučaju ne daju iscrpan spisak relevantne osnovne literature.

Posebno se mogu preporučiti uvodi u osnove poslovne ekonomije na nemačkom jeziku (odnosi se posebno na poglavlja 2.2, 2.5 i 2.6) između ostalog BEA ET AL. 1997, BERNDT ET AL. 1998 (Springers Handbuch der Betriebswirtschaftslehre), HOPFENBECK 1998, SCHIERENBECK 1995, BITZ ET AL. 1998/1999 (VAHLENS Kompendium der Betriebswirtschaft), WÖHE 1996.

Osnovi nauke o ponašanju menadžmenta (odnosi se posebno na poglavlje 2.3 kao i 2.8) su izvanredno prikazani u obliku pregleda kod STAEHLE 1998, SCHREYÖGG 1998 i STEINMANN & SCHREYÖGG 1997; iz organizaciono-psihološkog ugla osnove objašnjavaju ROSENSTIEL 2000, ROSENSTIEL ET AL 1995 kao i SCHULER 1995).

Uvodna predstava u menadžment čovekove okoline (odnosi se posebno na poglavlje 2.4) oslanja se posebno na DYCKHOFF 2000, FISCHER 1996, SCHALTEGGER & STURM 1994, SCHALTEGGER 2000 i SCHMID 2000.

Standardni udžbenici teorije odlučivanja (odnosi se posebno na poglavlje 2.6) su ADAM 1996, BRAUHLIN & HEENE 1994, BAMBERG & COENENBERG 1996 kao i SIEBEN & SCHILDBACH 1994.

Teorijski zasnovan pregled konfliktnog polja «preduzeća i okruženje» (posebno se odnosi na poglavlje 2.7) nude BEA & HAAS 1997, SCHREYÖGG 1998 i STEINMANN & SCHREYÖGG 1997; koncept *stakeholder-a* u svom značenju za pitanja menadžmenta je detaljno objašnjen kod BLEICHER 1994 i u skraćenoj formi kod SCHALTEGGER 2000.

Teorije neformalne organizacije, mikropolitčkih procesa i organizacione kulture (odnosi se posebno na poglavlje 2.8) se prikazuju u obliku pregleda sa tačke gledišta menadžmenta kod SCHREYÖGG 1998 i STEINMANN & SCHREYÖGG 1997, STAEHLE 1998 i HEINEN & FRANK 1997. Pregled teorija nastanka i razvoja organizacione kulture nalazi se kod KASPER 1987 kao i NEUBERGER & KROMPA 1987; o naučno-teorijskim pozicijama koje se nalaze u osnovi ovog diskursa vidi EBERS 1985; SCHUH 1988; KRULIS-RANDA 1990; EBERS 1991; WOLLNIK 1991; STELZNER 1991; DIERKES ET AL. 1993; FRANZPÖTTER 1997 kao i OCHSENHAUER & KLOFAT 1997.

U okviru ovog uvoda ne može se dotaći takozvani «projektni menadžment», pod kojim se podrazumeva sistem međusobno harmonizovanih tehnika analize problema, strukturnog planiranja, planiranja radne snage, finansijskog planiranja i analize rizika koji je u celosti neophodan za upravljanje kompleksnim projektima. Dobar uvod u područje ove teme nude PATZAK ET AL. 1996; WISCHNEWSKI 2001; LITKE 1995 ili MEHRMANN & WIRTZ 1999.

## 3 Gazdovanje u šumama i sa šumama

### 3.1 Opšte karakteristike šumarstva

Različite dimenzije gazdovanja u šumarstvu po pravilu ne predstavljaju – posmatrana svaka za sebe – nikakve osobenosti. Iz njihovog zbira i iz njihovog zajedničkog delovanja proističe međutim jedinstvena konstelacija za privređivanje preduzeća (Tabela 31).

<p><b>Ekološka dimenzija korišćenja prirode – prirodno blago i prirodna produktivnost šumskih ekoloških sistema</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- šumska «priroda» kao izvor resursa i okruženje sa svaku proizvodnju i svaku potrošnju</li> <li>- prirodna produktivnost: princip identiteta produkcije i reprodukcije</li> <li>- ireverzibilna razorljivost prirodne produktivnosti: postulat održanja prirodne produktivnosti</li> </ul> <p><b>Ekonomska dimenzija – posebne robne osobine učinka šume odnosno proizvoda šumskih gazdinstava</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kompleksni konflikti korišćenja zbog raznolikosti učinaka šume odnosno proizvoda šumarstva koji se nude u isto vreme i na istoj površini</li> <li>- često niska, ponekad nedostajuća mogućnost supstitucije učinaka/proizvoda</li> <li>- komplementarnost učinka šume odnosno rezultata proizvodnje šumskih gazdinstava</li> <li>- višestruki karakter javnog dobra</li> </ul> <p><b>Vremenska dimenzija šumarstva – dugoročnost procesa rasta u šumi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- problem nesigurnosti i neznanja prilikom odlučivanja u šumskom gazdinstvu</li> <li>- etička dimenzija međugeneracijske pravde</li> </ul> <p><b>Prostorna dimenzija – vezanost za lokaciju i površinsko rasprostiranje učinaka/proizvoda</b></p> <p><b>Normativna dimenzija – društveno vrednovanje učinaka/proizvoda</b></p>
---

**Tabela 31: Opšte karakteristike šumarstva**

#### *Prirodno blago i prirodna produktivnost šumskih ekoloških sistema*

Svako privređivanje neizostavno uslovljava potrošnju «prirodne imovine». Priroda je osnova svake proizvodnje kao i svake potrošnje kao

- lokacija
- izvor resursa (npr. drvo, ugalj, životne namirnice)

- medijum za prijem otpada
- neposredno mesto potrošnje (npr. odmor).

Pojmom «prirodna produktivnost» ekosistema se opisuje da oni ispoljavaju osobinu da iz sebe stalno iznova proizvode «prirodno blago» - bilo da je ono u obliku drveta, biodiverziteta itd. Sasvim uopšteno pojam označava trajnu ponudu raznovrsnih ekosistemskih funkcija regulisanja, životnog prostora i proizvodnje. Šume time nisu samo «mesta» proizvodnje šumskih gazdinstava već istovremeno «mesta» «reprodukcije» proizvodnih i potrošačkih uslova za ceo privredni sistem koji utiče na šume kroz gore navedeno korišćenje prirode.

Društvena kao i privredna prekomerna korišćenja šuma mogu međutim da dovedu do takve razgradnje prirodnih rezervi da se «prirodna produktivnost» neobnovljivo izgubi.

Primeri ireverzibilnih odluka su prekomerno korišćenje šuma sa opustošenjem kao posledicom, fenomen «umiranja šuma» zbog klasičnih oštećenja od smoga ili ljudskim delovanjem prouzrokovano istrebljenje životinjskih i biljnih vrsta.

Šumarstvo se – ukoliko je obavezno da poštuje princip održivosti – razlikuje od industrijske proizvodnje utoliko (Tabela 32) što korišćenje «šumske» prirode nije samo *input* lokacije i resursa u proizvodne procese kao i sredina za prijem materijalnog i energetskog otpada. «Priroda» je osim toga neposredni i najvažniji šumarski proizvodni faktor (u odnosu na produkciju i reprodukciju). Najvažniji osnovni pokazatelj održivog korišćenja obnovljivih prirodnih resursa može se opisati kao korišćenje «prirodnog blaga» uz očuvanje «prirodne produktivnosti».

Šumarstvo	Industrija
najvažniji proizvodni faktor: priroda	najvažniji proizvodni faktori: kapital i rad priroda: (samo) resurs i «okruženje»
produkcija i reprodukcija kao proces	razdvajanje produkcije i reprodukcije
re-produkuje istovremeno uslove za industrijsku proizvodnju	re-produkcija rada u domaćinstvima re-produkcija kapitala u preduzećima

**Tabela 32: Različito korišćenje prirode u okviru šumarske i industrijske proizvodnje**

#### *Mnogobrojnost funkcija i konflikti pri korišćenju*

U tako gusto naseljenim područjima kao što je Srednja Evropa na mnogim mestima se moraju osigurati odnosno ponuditi mnogobrojni učinci šume odnosno proizvodi šumskih gazdinstava (nabrajanje daje Tabela 1, Poglavlje A 1.1.1) na istoj površini i u isto vreme. Pri tom se stalno moraju regulisati neugodni konflikti u korišćenju – npr. kroz različite zahteve lovaca, aktivista za zaštitu prirode, emisije industrije, vodoprivrednih preduzeća, šumskih gazdinstava itd.. U zavisnosti od forme okvira prava raspolaganja kao koordinacioni mehanizmi na raspolaganju stoje državna regulativa, delatnost javnih šumskih gazdinstava orijentisana na blagostanje, tržište ili pak dobrovoljna kooperacija aktera (vidi Poglavlje A **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

*Posebne robne karakteristike učinka odnosno proizvoda – teška mogućnost supstitucije, komplementarnost kao i status javnih dobara*

Neophodnost regulisanja konflikata pri korišćenju egzistira i u drugim privrednim granama. Posebnosti u oblasti šumarstva proističu međutim iz posebnih robnih karakteristika učinaka šume odnosno proizvoda šumskih gazdinstava: iz često nedostajuće ili teške mogućnosti supstitucije, komplementarnosti kao i karaktera javnog dobra.

Nedostajuća odnosno teška mogućnost supstitucije znači da priroda kao osnova svakog ljudskog života odnosno privređivanja predstavlja fundamentalnu kategoriju čije delovanje ne može odnosno može samo u veoma jednostavnom obimu biti imitirano odnosno supstituisano kulturnim artefaktima. Ireverzibilne smetnje u prirodnom bilansu (osiromašenje vrsta, pad nivoa podzemnih voda, promene u bilansu prirodnih materija tla zbog unošenja štetnih materija, gubljenje «zaštitnih šuma» u alpskih regionima itd.) se time ne mogu ili smo ograničeno mogu kompenzirati – tehnološkim rešenjima problema čovekove okoline su po pravilu postavljene uske granice.

Pojam komplementarnosti se odnosi na činjenicu enormne kompleksnosti šumskih ekosistema sa svojim otvorenim i skrivenim promenljivim posledicama koja sa sobom nosi činjenicu da je stvaranje proizvoda u preduzeću povezano sa čitavom mrežom osnovnih pretpostavki odnosno datosti. Promene u jednom delu ove «mreže» pri tom neposredno utiču na druge delove; drugim rečima: ukoliko se jedan sastavni deo prirodne okoline promeni odnosno potpadne pod uticaj, to po pravilu ne ostaje bez uticaja na često nepregledan broj drugih komponenti ili stanja stvari u prirodnom bilansu.

Učinci šuma odnosno proizvodi šumskih gazdinstava osim toga poseduju karakteristike takozvanih «javnih dobara»: kao dobra koja se ne razmenjuju na tržištu ona su po pravilu opšte dostupna tj. niko ne može biti isključen iz njihove potrošnje i u normalnom slučaju ne postoji rivalitet u potrošnji između korisnika. Ovo kao prvo ima veze sa posebnim robnim osobinama fenomena šuma: naprimer u smislu «prirodne datosti» učinak «poboljšanje kvaliteta vazduha» ne može biti korišćen ekskluzivno. Kao drugo status javnog dobra se garantuje prihvaćenim pravnim okvirima: neka bude kao primer pomenut princip slobodne posete šumi u svrhu odmora koji je ukorenjen u zakonu. Najzad i čisto stvarni odnosno tehnički razlozi postavljaju uske granice potpunoj «prodaji na tržištu» dobra šuma: čisto logički je teško ili nemoguće definisati dobra kao što su učinak zaštite vode, estetski učinak i sl. u skladu sa tržištem.

*Dugoročnost procesa rasta*

Odluke o zaštiti i formiranju šuma – kao npr. odluka u vezi sa izborom vrsta drveta, izgradnjom puteva, merama preuređenja šuma ili proglašenja totalnog rezervata – po pravilu imaju posledice koje dosežu daleko u budućnost. Zbog dugih životnih ciklusa šumskog drveća između odluke o podizanju šume, njene realizacije i mogućeg posmatranja i ekspertize svih posledica delanja prođu mnoge decenije pa čak i više vekova. Šumski predeli u svom današnjem izgledu su rezultat najčešće stolicima duge istorije korišćenja. Njihove strukture (raspored šuma i polja, karakter starosnih klasa, veličina, vrste drveća i dr.) često postaju razumljive tek u iscrpnim studijama o istoriji šumarstva. Direktna konfrontacija privrednika koji je danas aktivan sa svim posledicama svoje odluke je najčešće moguća samo na osnovu (uobičajeno nepotpunih) razmatranja u obliku modela. «Pogrešne» odluke – ukoliko su one uopšte reverzibilne – se zbog dugotrajnih procesa rasta često mogu korigovati tek tokom decenija ili vekova.

Zbog dugih vremenskih raspona između uzročnog delovanja i posledičnog rezultata i zbog visoke kompleksnosti šumskih ekosistema za odluke u šumarstvu je najčešće karakteristična potpuna nesigurnost («ignorancija») (vidi Poglavlje A 2.6.1).

Primer 1 – oštećenja kore drveta od strane riđe divljači:

Prema lovnom pravu vlasnik zemljišta ima pravo na nadoknadu štete u slučaju da riđa divljač napravi štetu na kori drveta (novčana nadoknada ekonomske štete). Ovu obavezu lovačko udruženje po pravilu prenosi na zakupca. Oštećenje kore najpre prouzrokuje samo prirodno oštećenje drveća – npr. 35-godišnjih smrča – a da ne dolazi do neposredne ekonomske štete koja prouzrokuje novčane izdatke vlasnika šume. Tek kada drveće kroz otprilike 100 godina dođe do krajnjeg korisnika, smanjenje vrednosti prouzrokovano oštećenjem kore dovodi do smanjenog novčanog priliva. Da bi se sačuvalo pravni poredak, ne može se naravno čekati trenutak nastupanja štete koja se ispoljava u obliku smanjenog novčanog priliva. Zakon zbog toga zahteva nadoknadu štete danas. Kod ovakvih procena su prisutne sve karakteristike jedne ekstremno loše strukturisane situacije odlučivanja – nepotpunost rešenja, postavljenih ciljeva i procene vrednosti (vidi Poglavlje A 2.6.1). Ovde postoji kako objektivna nemogućnost egzaktne prirodne prognoze (npr. verovatnoća truljenja, napredovanje truljenja tokom vremena, dispozicija rizika oštećenog drveća, mogućnost smanjenja štete putem planirane proredne seče i dr.), objektivna nemogućnost predviđanja društvenih preferencija kroz 100 godina (npr. cene sirovog drveta), kao i objektivna nemogućnost korektnog određivanja diskontne stope. «Rešenje» se može postići samo preko konvencionalne procene šume (vidi Poglavlje A 4.2.7).

Primer 2 – preuređenje šuma i *global change*

Tokom takozvanog *global-change* istraživanja koje ispituje posledice zagađenja čovekove sredine za celu planetu, kako u atmosferi (efekat staklene bašte), tako i zagađenja tla ili smanjenja količine pijace vode, lagano se prepoznaje dimenzija globalne promene klime (globalnog otopljanja). Sa tačke gledišta šumarstva globalna promena utiče pre svega na uslove rasta za šumske ekosisteme. Posledice koje tako izazvano menjanje staništa nosi sa sobom za ponašanje rasta, ponašanje konkurencije ili stabilnost pojedinačnog drveća odnosno sastojina je u ovom trenutku teško prognozirati; uprkos tome se danas moraju doneti odluke u šumarstvu (izbor vrsta drveća, okesivanje, proizvodni programi itd.) koje imaju vremenski dalekosežne posledice.

Zbog dugoročnosti prirodnih procesa rasta šumarstvo se višestruko nalazi pred zadatkom da donosi odluke u uslovima nesigurnosti. Naime mnoge odluke nemaju posledice samo za današnju generaciju već pogađaju životne uslove budućih generacija. Briga o budućim generacijama – kao moralna kategorija – predstavlja pri tom izuzetan zahtev za održivo šumarstvo.

### *Prostorna dimenzija šumarstva*

Osiguranje učinka šume odnosno ponuda proizvoda šumskih gazdinstava se u zavisnosti od vrste učinka odnosno proizvoda i u skladu sa datom situacijom staništa odnosi na različite nivoe ili objekte odlučivanja (npr. drveće, sastojine, preduzeća, regioni). Neki učinci odnosno proizvodi su strogo povezani sa mestom i ispoljavaju samo neznatnu povezanost sa površinom (npr. pojedinačno drvo kao spomenik prirode). Njihova ponuda ili osiguranje može da sledi u okviru delatnosti pojedinačnog preduzeća. Drugi učinci odnosno proizvodi su takođe povezani sa mestom ali zahtevaju velike površine za svoju ponudu (npr. menadžment područja zaštićenih voda; osiguranje životno sposobne populacije risova posle ponovnog puštanja u prirodu). Za njihovo osiguranje odnosno ponudu su često neophodna pravila na nivou između preduzeća. Najzad postoji mali broj proizvodnih područja šumarstva koja nisu povezana sa nekim mestom (npr. ponuda sirovog drveta).



### *Društveno vrednovanje gazdovanja šumskim ekosistemima*

Šumski ekosistemi poseduju izuzetan društveni značaj zbog svojih ekosistemskih funkcija regulacije, životnog prostora i proizvodnje kao i socijalnih i kulturnih funkcija. Zbog toga poslovanje šumskog gazdinstva u posebnoj meri podleže javnom posmatranju i duboko je ukorenjeno u društvenom sistemu vrednosti i normi. Pitanja moralnog opravdanja postupaka igraju u šumarstvu posebnu ulogu (opširnije u Poglavlju B «Poslovna politika»).

## 3.2 Osobnosti proizvodnje drveta u preduzeću

Sa ekonomske tačke gledišta proizvodnja drveta (delatnost obrade tla, nega mladih sastojina, okesivanje i dr.) i korišćenje drveta (planirana seča, krajnja potrošnja, preborna seča) su za mnoga šumska gazdinstva od izuzetnog značaja: ne retko preko 90% primanja potiče iz prodaje drveta i 50 do 60 % izdataka stoje u neposrednoj vezi sa proizvodnjom i korišćenjem drveta. Upravo objašnjene osobnosti šumskih gazdinstava u ekološkom, vremenskom, prostornom i normativnom pogledu važe naravno i za proizvodnju drveta u preduzeću; one se tamo međutim ispoljavaju na specifičan način (Tabela 33):

### *Zavisnost proizvodnje drveta od prirodnog staništa*

Proizvodni proces u preduzeću je u velikoj meri ograničen uslovima prirodnog prostora (lokacijom, oblikom terena, klimom, postojećim vrstama drveta itd.) u tehničkom i ekonomskom smislu. Ekonomski i zakonski okvirni uslovi ograničavaju dalekosežan uticaj na prirodne proizvodne uslove (kao npr. u poljoprivredi – ključne reči obrada zemljišta, đubrenje, genetska tehnologija, staklenici itd.).

- Zavisnost od prirodne lokacije
- Vremensko odvajanje biološke proizvodnje i tržišno orijentisanog korišćenja
- Identitet proizvoda i proizvodnih sredstava
- Problematično definisanje zrelosti proizvoda
- Problematičan odnos količine odnosno vrednosti zaliha i prirasta
- Visok udeo samofinansiranja
- Vezana proizvodnja
- Proizvod drvo kao proizvodni materijal sa posebnim karakteristikama

**Tabela 33: Osobnosti proizvodnje drveta**

### *Vremensko razdvajanje biološke proizvodnje i tržišno orijentisanog korišćenja (dugoročnost proizvodnih procesa)*

Trajanje proizvodnje drveta varira u veoma širokom okviru koji se u Srednjoj Evropi kreće između otprilike 5 godina (površine pod drvetom za energiju u kratkoj ophodnji) i oko 300 godina (vredno hrastovo drvo). U proseku se u šumi dobnih razreda mora računati sa vremenom ophodnje od oko 130 godina. Ovako dug vremenski horizont nosi sa sobom

probleme za menadžment šumskih gazdinstava (posebno za planiranje i kontrolu proizvodnje drveta) kakvi se u ovoj meri ne pojavljuju gotovo ni u jednoj drugoj privrednoj grani.

Biološka proizvodnja kao porast drvne mase i tehnička proizvodnja kao seča drveta protiču vremenski potpuno nevezano i kratkoročno posmatrano su vremenski praktično međusobno nezavisne. Tekući prirast drveta se u najvećoj meri dešava nezavisno od aktuelnih odluka gazdovanja šumama. Aktuelno tržišno orijentisano korišćenje zavisi nasuprot tome od šumskih struktura (vrsta drveta, starosne strukture sastojina, visine zaliha, kvaliteta itd.) koje su nastale u dalekoj prošlosti. Tekuće upravljanje rastom šuma (zaštita i nega šuma) se po pravilu odražava na troškove ali ima samo sekundarni značaj za aktuelni položaj na tržištu. Odluke o nabavci, proizvodnji i prodaji se donose potpuno «nepovezano». Dugoročna biološka proizvodnja drveta ne može biti aktivno prilagođena aktuelnim tržišnim uslovima. Šumsko gazdinstvo time nije u stanju da proizvodi drvo «po narudžbini».

Delatna polja menadžmenta u preduzećima izvan šumarstva se nasuprot tome mogu posmatrati kao ekonomski povezana. Odluke u oblasti nabavke i proizvodnje se u ovakvim preduzećima u idealnom slučaju donose samo u onoj meri u kojoj odluke u oblasti plasmana obećavaju prostor za likvidnost i poslovni uspeh.

Istorija šumarstva je puna primera odluka u oblasti proizvodnje koje su donete u dobroj nameri i sa ekonomskim obrazloženjem ali su se kasnije ispostavile kao pogrešne.

Primer hrastove šume guljače u Srednjem Badenu:

U drugoj polovini 19. veka proizvodnja hrastove kore je spadala u one tipove korišćenja šuma koji su donosili najveći prihod. Zbog toga se uz podsticaj države u seljačkim šumama u Srednjem Badenu na velikim površinama odigralo preuređenje šuma u pravcu hrastove šume guljače. Državna šuma se na sopstvenim državnim šumskim površinama svesno uzdržavala od odgovarajućeg preuređenja šuma u nameri da se brine o šumama i u svrhu podsticaja privatnih šuma koje su bile u nevolji. Sa otkrićem sinteze veštačke treslovine i sa tehnološkim napretkom u hemijskoj industriji oko 1880 se raspalo tržište hrastove kore. Investicije u preuređenje šuma u očekivanju visokih prihoda postale su bezvredne. Ono što je prvobitno bilo stvoreno sa ekonomskim namerama danas predstavlja u velikoj meri ekonomski slabe šume (sa tačke gledišta zaštite prirode međutim na mnogim mestima veoma vredne). Od tog vremena u privatnim šumama u Badenu važi izreka: u svom preuređenju šuma nemoj da slediš savet državnog šumarskog činovnika već stvarne postupke preuređenja šuma u državnoj šumi.

Zbog vremenski dugih proizvodnih perioda osnovne promene u proizvodnji preduzeća koje se u drugim privrednim granama mogu sprovesti tokom jedne ili nekoliko godina u šumskom gazdinstvu traju više decenija. Odluke o promenama u preduzeću koje prouzrokuju dugoročne posledice, kao npr. prevođenje šume dobnih razreda u trajne šume, preuređenje šume, investicije u okresivanje i dr., se stoga zbog nesigurnosti budućih okvirnih uslova proizvodnje teško mogu «razumno» obrazložiti ekonomskim argumentima.

#### *Identitet proizvoda i proizvodnog sredstva drvo*

Šumsko drveće je najpre proizvodno sredstvo koje raste svake godine. Ono istovremeno međutim sadrži već i proizvode jer se prirast može koristiti uvek samo u obliku celog drveta. Biološko stvaranje drveta se pri tom dešava bez neposrednog korišćenja dodatnih proizvodnih faktora. Ovo ima za posledicu da seča drveta ne može da obere tekuću biološku proizvodnju kao takvu već bi zapravo trebala da iz zaliha uzme održivi kvantitativni ekvivalent (kao primer će biti upoređana proizvodnja drveta u šumarstvu sa drugim načinima proizvodnje – npr. sa proizvodnjom jabuka u kojoj je drvo jabuke bez sumnje proizvodno sredstvo a jabuke koje godišnje «prirastaju» predstavljaju proizvode).

Ova jednostavna činjenica objašnjava ogromne poteškoće, npr. pri

- određivanju prihoda  
Veoma teško se može ogovoriti na pitanja kao što su: koliko moraju da iznose zalihe drveta u pogledu količine i vrednosti da bi bila moguća održivo vredna seča? Koliki je prirast i koju vrednost on ima? Gde treba da se poštujući princip održivosti – prostorno i vremenski definisan – oduzme vrednosno jednak ekvivalent prirasta kao godišnja seča?
- planiranju  
Sa nastankom šumarstva iz prikazane problematike određivanja prinosa i u svrhu održive regulacije prihoda razvila se samostalna disciplina srednjoročnog planiranja. Zadatak šumarstva je održivo prostorno i vremensko upravljanje proizvodnjom i korišćenjem u šumskom gazdinstvu.
- proceni vrednosti šuma  
Procena vrednosti sastojina odnosno celih klasa preduzeća je takođe krajnje problematična zbog opisanih problema pri određivanju prihoda i utvrđivanju neophodnih veličina (npr. cene drveta, kamata). Određivanje aktuelne vrednosti se ovde događa uz uzimanje u obzir budućih očekivanih primanja odnosno izdataka što sadrži mnoštvo faktora nesigurnosti (detaljnije u Poglavlju A 4).

#### *Problem definisanja zrelosti proizvoda*

Po pravilu ne postoji jasna i objektivna mera za stepen zrelosti proizvoda drvo. Između prvih uzimanja u okviru nege sastojina i seče u fiziološki najvećoj mogućoj starosti rast drveta može biti planski okončan merama korišćenja u sasvim različitim momentima. Pri tom nastaju različiti (potencijalno) upotrebljivi proizvodi (cepano drvo, novogodišnje jelke, motke, deblovina različitih dimenzija itd.).

Vrednost drveta (i time mogućnosti sortiranja) se pri tom osim dimenzijom u velikoj meri određuje i spoljašnjim i unutrašnjim kvalitativnim karakteristikama drveta koje se u slučaju unutrašnjih osobina često otkrivaju tek tokom korišćenja i primene.

Nasuprot mnogim drugim privrednim granama ove međuzavisnosti međutim takođe znače da šumsko gazdinstvo ima mogućnost da proizvodi za «lager». Zaliha drveta pri tom nije «mrtav kapital» već tokom godina stvaranja drveta po pravilu postaje vrednija. Privremeno smanjenje seče drveta – npr. kao posledica nepovoljne situacije na tržištu drveta – zbog toga sa ekonomske tačke gledišta ne mora obavezno biti nedostatak.

#### *Odnos količine i vrednosti zaliha i prirasta*

Cilj «očuvanja odnosno stvaranja dobro strukturisanih, stabilnih i funkcionalnih šuma» kojem teže mnoga srednjeevropska šumska gazdinstva uslovljava držanje velikih zaliha. «Prirodna godišnja produktivnost» (prirast) u takvim šumama iznosi po pravilu tek 1 – 3 % zaliha. Kod strogo održivog korišćenja drveta iskorišćena količina bi trebala da kvantitativno i/ili vrednosno tačno odgovara prirastu pri čemu onda zaliha drveta kvantitativno i/ili vrednosno ostaje konstantna u visini početne zalihe. Održivo korišćenje šuma bogatih zalihama i strukturom je zbog niske prirodne produktivnosti i ciljno uslovljenog držanja najčešće velikih zaliha povezano je sa značajnim problemima inventure, planiranja i vrednovanja.

Tako se naprimer i masovno prekomerno korišćenje u pojedinim godinama često teško može empirijski signifikantno statistički predstaviti kao promena zaliha u smislu fizičkog inventara.

### *Visok udeo sopstvenog finansiranja*

Odnos vrednosti zaliha i prirasta ima dalekosežne posledice za tipičnu strukturu kapitala šumskog gazdinstva. Zbog niske rentabilnosti kapitala (prosečno niža od 1 %) i zbog dugog obrta kapitala koji traje od 40 do 80 godina šumska gazdinstva se finansiraju gotovo isključivo samostalno<sup>13</sup>. Mogućnosti finansiranja zajmovima su u čistim šumskim gazdinstvima po pravilu ograničene (npr. prava drugih na putevima, krediti dobavljača).

### *Vežana proizvodnja*

Šumarska proizvodnja se u mnogom pogledu ispoljava kao vezana proizvodnja. Tako mnogobrojni učinci šume i proizvodi šumskih gazdinstava često mogu biti ponuđeni društvu – kako je već ranije prikazano – samo u «vezanoj» proizvodnji (osobina komplementarnosti). Zakonski okviri i poslovni ciljevi koje je postavio vlasnik šume zbog ove povezanosti uslovljavaju raznolike konflikte ciljeva proizvodnog i uslužnog preduzeća.

Prilikom seče jednog drveta (pri sprovođenju seče u jednoj sastojini) nastaju po pravilu različiti asortimani istovremeno (pored deblovine npr. i industrijsko drvo iz krune).

### *Pozitivne osobine proizvoda drvo*

Osobenost proizvoda drvo kao radnog i proizvodnog materijala leži u velikom broju njegovih osobina kao izraslog prirodnog materijala. Drvo od različitih vrsta u širokom rasponu varira u pogledu boje, lišavosti, težine ili gustine. Iz toga proizilaze najrazličitije mogućnosti primene – naprimer u izgradnji kalupa, kao spoljašnji i unutrašnji građevinski materijal, u industriji nameštaja, proizvodnji alata ili u industriji ambalaže. Posebno pogodnost drveta za industrijsku preradu igra danas najvažniju ulogu. Raspon proizvoda od drveta seže od prostornog drveta preko vezivnog materijala i iverice do celuloze.

Čvrstoća, lakoća, disajna aktivnost, mogućnost izolacije i velika mogućnost opterećenja, lakoća popravke i laka prerada su osobine koji odlikuje građevinski materijal drvo od konkurentskih proizvoda. Uz to dolazi dugotrajnost i relativno laka raspoloživost.

Od velikog značaja je estetski kvalitet proizvoda od drveta kao i sasvim generalno «prirodnost» proizvoda drvo koja se veoma ceni u životnoj stvarnosti koja se često doživljava kao «veštačka i udaljena od prirode».

Drvo je tokom prošlog stoleća pre svega u industrijskim nacijama prilično izgubilo značaj koji je tokom stoleća imalo kao najvažniji izvor energije. Međutim novi sistemi sagorevanja kao što su postrojenja za cepano drvo ili peći za sagorevanje kore drveta sve više i više postaju ekološka alternativa i u samim gradskim naseljima pošto je sagorevanje CO<sub>2</sub> neutralno i pošto se za termičku upotrebu mogu koristiti elementi drveta koji se inače ne mogu iskoristiti ni za šta drugo kao što su staro drvo, iver ili piljevina.

---

<sup>13</sup> Vidi definiciju pokazatelja rentabilnosti kapitala odnosno obrta kapitala u Poglavlju 2.2.

### 3.3 Raznolikost šumskih gazdinstava

#### 3.3.1 Metodi tipologije

##### *Tipologija preduzeća*

Još jednu osobenost šumarskog sektora predstavlja veliki broj šumskih gazdinstava – u Nemačkoj celih 1,3 miliona vlasnika privređuje na 10,7 miliona ha šume – sa najrazličitijim poslovnim osobinama. Da bi se mogla sagledati raznolikost šumskih gazdinstava posebno su se ustalile takozvane tipologije preduzeća. One s jedne strane kod opisa realnosti imaju funkciju sređivanja (sistematizacije), a s druge strane omogućavaju sprovođenje logičkih analiza kroz koncentraciju na (tipične) slučajeve.

Načelno se dakle prema njihovoj svrsi mogu razlikovati dve vrste tipologija:

- realne tipologije koje se odnose na empirijski dokazive forme i služe sistematizaciji realnosti kao i
- apstraktne tipologije koje se odnose na teorijske forme koje se empirijski ne mogu dokazati i služe deduktivno-logičkom strukturisanju kompleksnih veza.

Pod tipom preduzeća se podrazumeva (idealno zamišljen) karakterističan predstavnik grupe preduzeća koji se po svojim internim osobinama jasno razlikuje od drugih preduzeća. «Umetnost» sistematizacije pomoću tipologija se pri tom sastoji iz uspostavljanja ravnoteže između cilja preglednosti (što je moguće manje tipova) i cilja pouzdanosti i kvaliteta informacija (onoliko tipova koliko je potrebno).

##### *Mnogobrojnost mogućnosti klasifikacije*

Broj mogućnosti klasifikacije je veliki. Najvažnije tipologije koje su uobičajene u šumarskoj praksi se dele prema:

- osnovnoj ekonomskoj svrsi<sup>14</sup>
- veličini preduzeća
- obliku svojine
- pravnom obliku
- vezama između preduzeća
- stepenu primene principa održivosti
- ekonomski relevantnim kriterijumima u svrhu poređenja preduzeća.

#### 3.3.2 Klasifikacija prema obliku svojine i veličini preduzeća

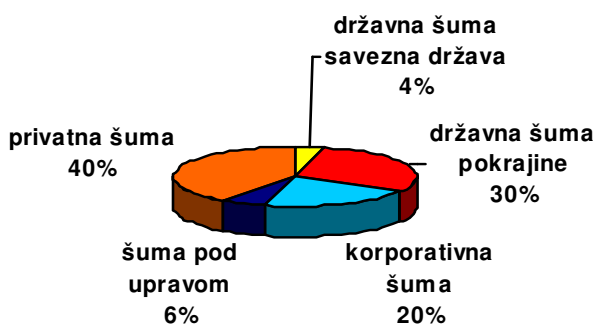
U zakonu o očuvanju šuma i podsticanju šumarstva (Savezni zakon o šumarstvu) razlikuju se tri oblika svojine nad šumama (BWaldG § 3):

---

<sup>14</sup> Osnovna podela privrednih subjekata u sektoru šumarstva na domaćinstva, preduzeća, javna šumska gazdinstva i uprave za šume je upravo detaljno objašnjena u poglavlju A Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden..

- državna šuma  
šuma koja se nalazi u isključivoj svojini savezne države ili pokrajine
- korporativna šuma  
šuma koja se nalazi u isključivoj svojini opština, opštinskih udruženja, interesna udruženja kao i drugih društava, zavoda ili fondacija javnog prava. – U zajedničku šumu ne spada – ukoliko pokrajinskim pravom nije drugačije propisano – šuma realnih udruženja, tj. realnih zadruga, različitih regionalnih formi zadruga, seljačkih zadruga kao i sličnih zajednica (zajedničko šumarstvo).
- privatna šuma  
Privatna šuma prema saveznom zakonu o šumama je najzad šuma koja nije ni državna ni korporativna.

54 % površine pod šumama Savezne Republike Nemačke se nalazi u javnom vlasništvu a 46 % u privatnom vlasništvu (Grafikon 35).



**Grafikon 35: Klasifikacija privrednih šuma u Nemačkoj prema oblicima svojine**  
(izvor: BMELF Statistisches Jahrbuch 1996)

«Veličina» šumskog gazdinstva odnosno preduzeća u šumarstvu može se odrediti prema različitim kriterijumima – prema prometu, prema broju zaposlenih, prema obimu seče itd. U zvaničnim statistikama je uobičajena klasifikacija prema veličini površine šume.

#### *Šuma u svojini savezne države*

Udeo šuma u svojini savezne države (nešto manje od 0,4 miliona ha) u ukupnoj površini je znatno veći u pokrajinama bivše Istočne Nemačke nego u Zapadnoj Nemačkoj pri čemu se najvećim delom radi o površinama koje koristi vojska.

Šuma koja je oduzeta tokom zemljišne reforme na teritoriji DDR-a (koja se često naziva «šumom pod upravom» jer je bila pod upravom agencije za privatizaciju koja je u međuvremenu raspuštena) nalazi se najvećim delom još u vlasništvu savezne države i pod upravom Društva za korišćenje i upravu šuma Berlin koje je nadležno za njenu privatizaciju. Ono je daje na

gazdovanje pokrajinskim upravama za šumu dok se postojeći zahtevi za restitucijom ne reše zakonski ili dok se pak zakonski ne propiše prodaja. Stalnom prodajom ovih šumskih površina povećaće se udeo privatne šume u ukupnoj površini pod šumama.

#### *Pokrajinska šuma*

Državna šuma se nalazi pretežno u vlasništvu pokrajina (gotovo 3,0 Miliona ha) pri čemu njihov udeo u različitim pokrajinama pokazuje znatne razlike (Tabela 34).

pokrajine	površina pod šumom (u 1.000 ha)	državna šuma (u %)	korporativna šuma (u %)	privatna šuma <sup>1</sup> (u %)
Baden-Württemberg	1.352,64	24	39	37
Bayern	2.526,35	32	13	55
Berlin	15,71	100	0	0
Brandenburg	993,08	33	6	60
Bremen	0,00	0	0	0
Hamburg	3,40	100	0	0
Hessen	869,54	40	35	24
Mecklenb.-Vorpommern	532,25	57	6	38
Niedersachsen	1.068,04	36	14	49
Nordrhein-Westfalen	873,06	17	14	69
Rheinland-Pfalz	812,46	28	47	25
Saarland	90,31	50	24	26
Sachsen	502,16	47	7	47
Sachsen-Anhalt	424,25	43	6	51
Schleswig-Holstein	155,01	34	15	52
Thüringen	522,41	42	20	38
<b>Nemačka</b>	<b>10.740,67</b>	<b>34</b>	<b>20</b>	<b>46</b>

1) Pokrajine bivšeg DDR-a uključujući šume Agencije za privatizaciju

**Tabela 34: Površine pod šumom u Nemačkoj po pokrajinama i obliku svojine** (Izvor: BMELF 1997: Waldbericht)

#### *Korporativna šuma*

Korporativna šuma pokazuje širok spektar veličina šumskih gazdinstava (Tabela 35). Tradicionalno šuma u vlasništvu gradova, opština i regiona igra važniju ulogu u južnim i jugozapadnim delovima Nemačke nego u drugim delovima.

#### *Privatna šuma*

Najzad i privatna šuma pokazuje enormno širok spektar različitih površina. Prema procenama više od milion Nemaca su vlasnici šume manje od 1 ha (ova kategorija se najčešće ne nalazi u potpunosti u statistikama pa se tako ne nalazi ni u zvaničnoj statistici koju daje Tabela 35). Često je mali posed koji se nalazi u područjima gde se vrši realna podela nasledstva podeljen u više parcela. S druge strane najveće privatno šumsko gazdinstvo gazduje šumom čija je površina slične veličine kao pokrajinska šumska uprava Sarlanda (Saarland). Broj privatnih šumskih gazdinstava sa površinama preko 10.000 ha je ekstremno mali, a samo 196 privatnih šumskih gazdinstava gazduje sa više od 1000 ha šume.

Veličina gazdinstva (u ha površine)	Privatna šuma		Zajednička šuma	
	Broj gazdinstava	Površina šume u 1000 ha	Broj gazdinstava	Površina šume u 1000 ha
ispod 1	86396	39,6	-	-
1 bis 50	343496	1764,9	7319	87,8
50 bis 200	4456	404,3	2299	250,2
200 bis 500	927	287,3	1226	391,1
500 bis 1000	286	197,3	583	414,8
preko 1000	196	680,4	460	941,0
<b>Ukupno</b>	<b>435757</b>	<b>3373,6</b>	<b>11887</b>	<b>2084,9</b>

**Tabela 35: Struktura gazdinstava prema veličini u privatnim i zajedničkim šumama u Nemačkoj**  
(Izvor: BMELF, Statistisches Jahrbuch 1997)

Iz tabele je jasno da privatna šumska gazdinstva sa više od 50 ha površine raspolažu sa ukupno manjom apsolutnom površinom od gazdinstava do 50 ha površine. Iz toga se može zaključiti koliko su privatne šume u Saveznoj Republici Nemačkoj podeljene na veoma veliki broj vlasnika.

#### *Tipične veze između preduzeća*

U privatnim šumama postoji gotovo nepregledan spektar veza između gazdinstava: šumska gazdinstva različitih pravnih oblika su povezana sa poljoprivrednim gazdinstvima/delovima gazdinstava, sa drvnom industrijom višeg stepena prerade, sa šumarskim preduzećima za pružanje usluga najrazličitijih profila itd. Aktuelan pregled u obliku bilo koje sistematike je gotovo nemoguće sastaviti zbog njihove raznovrsnosti i dinamičnog razvoja u ovoj oblasti. Osnovna razmišljanja o vezama između preduzeća će biti još jednom razmatrana u poglavlju B 2 («statutarne odluke»). Međutim ovde se moraju kratko pomenuti dve «tipične» činjenice:

Za razliku od mnogih drugih evropskih zemalja u Nemačkoj gotovo ne postoji šuma u posedu drvne industrije koja bi bila vredna pomena.

Znatan deo privatnih šuma se nalazi u vlasništvu poljoprivrednika koji su u najmanju ruku delimično u stanju da sami sprovedu mere gazdovanja. U zavisnosti od naslednog prava regionalno su se održala poljoprivredna gazdinstva koja raspolažu relativno velikim površinama pod šumom tako se značajan deo porodičnih prihoda ostvaruje iz šumarstva. Velike strukturne promene u poljoprivredi (smanjenje broja gazdinstava čije je to glavno zanimanje) odražavaju se međutim u šumarstvu na taj način što se i šumski posedi velikih domaćinstava sve više obrađuju uz pomoć šumarskih preduzeća za pružanje usluga i da sopstveni rad sve više gubi na značaju.

### **3.3.3 Pravni oblici preduzeća**

#### *Definicija «pravnog oblika» i značaj njenog izbora za poslovanje preduzeća*

Pojam «pravnog oblika» opisuje sve bitne karakteristike pravne organizacije preduzeća. Pravni oblik određuje oblik preduzeća i na višestruk način utiče na mogućnosti organizovanja



unutrašnjih i spoljašnjih odnosa. Izborom pravnog oblika se utvrđuju pojedinačni organi preduzeća kao i njihove obaveze, kompetencije i način donošenja odluka odnosno oblik pravnih poslova.

Pravni oblik preduzeća predstavlja osnovni okvir rukovođenja preduzećem (podrobnije u Poglavlju B 2 «statutarne odluke»). Iz tog razloga ona ima izuzetan značaj za poslovanje preduzeća, posebno u odnosu na

- statut preduzeća (između ostalog nadležnosti u rukovođenju, pravila participacije u odlučivanju) – vidi Poglavlje B 2.4.1
- pitanja odgovornosti za obaveze
- eksterne obaveze kontrole
- oporezivanje
- obavezu publikovanja rezultata poslovanja
- mogućnosti i ograničenja finansiranja – vidi Tom II, Poglavlje E 6
- mogućnost učešća u državnim podsticajnim programima
- raspodelu dobiti i gubitka.

Tabela 36 daje pregled najrazličitijih pravnih oblika privatnih i javnih preduzeća. Najbitnija je razlika između pravnih oblika prema privatnom i javnom pravu. Dok pravni oblici u skladu sa privatnim pravom naravno najveći značaj imaju za privatna šumska gazdinstva, dotle su za javna šumska gazdinstva uobičajene kako pravni oblici u skladu sa javnim tako i privatnim pravom.

Sa izuzetkom nekih privatnih mešovitih oblika (npr. d.o.o. & komanditno društvo) pravne forme koje čiji prikaz daje Tabela 36 su utvrđene pravnim sistemom.

<b>I Pravni oblici preduzeća privatnog prava</b>	
<b>1. Preduzeća čiji je cilj opšti interes</b>	1.1 Zadruge na osnovu privatnog prava
	1.2 Fondacije građana
<b>2. Preduzeća čiji je cilj sopstveni interes</b>	2.1 Preduzetnici
	2.2 Društva
	a) Društva lica
	- Društva na osnovu građanskog prava
	- Otvorena trgovačka društva
	- Komanditna društva (k.d.)
	- Ostalo (klubovi, udruženja i dr.)
	b) Društva kapitala
	- Akcionarsko društvo (a.d.)
	- Društvo sa ograničenom odgovornošću (d.o.o.)
	- ostala
	c) mešovite forme društava lica i društava kapitala
	- d.o.o.& k.d.
	- dvostruka društva
<b>II Pravne oblici preduzeća javnog prava</b>	
<b>1. Bez sopstvenog pravnog lica</b>	1.1 Potpuno nesamostalna preduzeća (organizaciono i pravno nesamostalna – takozvana «bruto preduzeća»)
	1.2 Delimično nesamostalna preduzeća (organizaciono samostalna, pravno nesamostalna – takozvana «neto preduzeća»)
	- sopstvena preduzeća
	- posebna imovina
<b>2. Sa sopstvenim pravnim licem</b>	2.1 Društva javnog prava
	2.2 Zavodi javnog prava
	2.3 Fondacije javnog prava

**Tabela 36: Pravni oblici privatnih i javnih preduzeća**

*Oblici privatnog prava - pregled*

U privatna šumska gazdinstva spada posebno sledećih šest kategorija:

- (1) Preduzetnik
- (2) Udruženje građana
- (3) Klub
- (4) Udruženja šumarskih preduzeća
- (5) Preduzeće prema trgovačkom pravu
- (6) Privredna zadruga
- (7) Zajednica i ostale zadruge.

### *Samostalni preduzetnik u šumarstvu*

Samostalni preduzetnik u šumarstvu u šumarstvu po pravilu ne nastaje svesnim izborom (osnivanjem preduzeća) – ono naprotiv daleko češće postoji zbog toga što se do sada nije pojavio problem izbora ili promene pravne forme u preduzeću. U ovakvom preduzeću vlasnik ili vlasnica (pravnim rečnikom rečeno pojedinačno fizičko lice – «pojedinačni preduzetnik») postavljaju ekonomske ciljeve i stavljaju na raspolaganje stalno neophodna novčana sredstva i investirani kapital (zemljište, šumski fond, puteve itd.). On/ona samostalno rukovode preduzećem i snose odgovornost koja je povezana sa tim. U okviru privrednog sistema i zakonodavstva u šumarstvu vlasnici su slobodni u donošenju svojih ekonomskih odluka koje se brzo mogu formulirati i sprovesti. Pravni odnosi se po pravilu mogu slobodno formirati, oni su pregledni, veoma praktični i podležu veoma malom broju formalnosti. Ovakvo preduzeće je zbog toga veoma pokretno, međutim «pojedinačni preduzetnik» snosi rizike poslovanja (npr. prilikom uzimanja kredita) sam i neograničeno svojom celokupnom imovinom (imovinom preduzeća i privatnom imovinom).

Za samostalne preduzetnike u šumarstvu se posebno negativno mogu odraziti rasprave oko nasleđstva koje pod određenim okolnostima dovode do realne podele među naslednicima i na taj način predstavljaju dugogodišnje finansijsko opterećenje za preduzeće. U pojedinim regionima Savezne Republike Nemačke nasleđno pravo međutim omogućava kroz povoljniji položaj naslednika gazdinstva u odnosu na ostale naslednike manje opterećujuće prenošenje celog gazdinstva na naslednika.

Od oko milion nemačkih privatnih šumskih gazdinstava odnosno poljoprivrednih gazdinstava sa šumskim posedima daleko najveći broj se vodi u pravnoj formi samostalnog preduzetnika – ona ja brojčano najčešća forma u šumarskom sektoru. Zbog pravila na koji način se snosi odgovornost za obaveze preduzeća i mogućnosti finansiranja koje zavise od imovnog stanja vlasnika i time su ograničene ova forma se nalazi pre svega u malim i srednjim privatnim šumama.

Pravni okvir čini Zakon o preduzećima. U suštini se razlikuju

- samostalni preduzetnici u trgovini (sa upisom u sudski registar i određenim obavezama «privrednika» u odnosu na knjigovodstvo i poresku izjavu)
- samostalni preduzetnici u slobodnim profesijama (bez odgovarajućeg upisa)
- «potencijani privrednik» koji se posebno često sreće u poljoprivredi i šumarstvu.

Kao «potencijalni privrednik» preduzetnik ima pravo ali ne i obavezu da izvrši upis preduzeća u sudski registar. Vlasnici malih šumskih gazdinstava u većini imaju status «neprivrednika». Njih ne obavezuju relativno strogi propisi za «privrednike» i imaju posebno značajne olakšice u pogledu vrste i obima knjigovodstva uključujući i poresku izjavu. Državni podsticaji (npr. besplatno odnosno povoljno savetovanje i pomoć, finansijski podsticaji itd.) mogu biti vezani za ovu pravnu formu.

### *Udruženja građana*

Pravna osnova su § 705 i dalje Građanskog zakonika – BGB (zbog toga se kao sinonim upotrebljava skraćena društvo BGB). Društvo građanskog prava je udruženje građana bez pravne snage koje počiva na ugovoru, a u kojem se partneri udružuju radi ostvarenja zajedničkih ciljeva. Ova pravna forma je veoma rasprostranjena (npr. interesna udruženja, zajednički biro, udruženja naslednika i dr.) zbog širokih dispozicionih okvira za članove društva koje zakonodavac dopušta. Po svojim posledicama za poslovanje društvo građanskog prava slično samostalnom preduzetniku u šumarstvu se može označiti kao veoma fleksibilno, međutim

članovi društva odgovaraju za dugovanja društva lično kao opšti dužnici i neograničeno svojom celokupnom imovinom (tj. imovinom preduzeća i ukupnom privatnom imovinom).

#### *Klubovi u šumarstvu*

Pod klubom se podrazumeva udruženje koje je osnovano za duži vremenski period u koje se pojedinci udružuju radi ostvarenje zajedničkog cilja i u kojem se podčinjavaju organizovanom donošenju odluka. Zajednički statut čini postojanje kluba nezavisnim od promene njegovih članova. Klubovi prema građanskom pravu stiču pravni status prema Građanskom zakoniku upisom u registar klubova nadležnog suda ili državnom odlukom.

Za upis u registar klubova je neophodno da cilj klub nije usmerena na ekonomsko poslovanje. U ovom slučaju se radi o «idealnom klubu» odnosno o «neprivrednom klubu». Sa upisom je povezan oznaka «u.k.» (upisan klub).

Pravna forma idealnog kluba se često sreće kod «klubova za podizanje šuma». Njihov prevashodni cilj je najčešće podsticanje šumarskog obrazovanja i usavršavanja.

Nasuprot idealnom klubu cilj privrednog kluba je u skladu sa § 22 Građanskog zakonika usmerena na ekonomsko poslovanje. Pravna snaga privrednog kluba se stiče državnom odlukom onda kada se u nekom specijalnom slučaju ne može zahtevati da se primeni pravna forma društva kapitala koja je zapravo predviđena za ovakve slučajeve.

#### *Udruživanje u šumarstvu*

Prema saveznom Zakonu o šumama priznate udruženja šumskih gazdinstava (§ 16 i dalje Zakona) i poslovne zajednice u šumarstvu (§ 37 i dalje Zakona) spadaju u privatne oblike udruživanja<sup>15</sup>. Konkretni pravni oblik se određuje u svakom pojedinačnom slučaju prema važećim pokrajinskim zakonima o šumama.

Udruženja šumskih gazdinstava predstavljaju udruženja više zemljoposjednika i imaju za cilj da poboljšaju gazdovanje udruženih površina i posebno da odstrane nedostatke malih površina, nepovoljnog oblika površina, usitnjavanja poseda odnosno nedovoljne pristupačnosti šuma ili druge strukturne nedostatke. Udruženje šumskih gazdinstava mora da polazeći od svog pravnog priznavanja učini određene društvene mere svojih zadatkom, kao što su npr. usklađivanje poslovnih planova, izvođenje šumarskih kultura ili izgradnja i održavnje puteva.

Poslovne zajednice u šumarstvu su privatna udruženja priznatih udruženja šumskih gazdinstava, saveza šumskih gazdinstava, šumarskih zadruga obrazovanih prema pokrajinskom pravu ili sličnih udruženja uključujući zajedničko gazdovanje šumama (§ 37 Saveznog zakona o šumama). Ova šumarska udruženja se formiraju isključivo sa ciljem da se trajno utiče na zajedničko prilagođavanje šumarske proizvodnje i plasman šumarskih proizvoda. Ona međutim mogu da imaju za zadatak samo informisanje i savetovanje članova, učešće u pravljenju okvirnih šumarskih planova, koordinaciju plasmana i sl.

Šumarsko udruženje se priznaje po zahtevu koji se prema pokrajinskom pravu upućuje nadležnoj ustanovi ako je ono kao pravno lice u skladu sa privatnim pravom pogodno da trajno utiče na prilagođavanje šumarske proizvodnje i plasmana šumarskih proizvoda; ono međutim mora da obezbedi postojanje jake konkurencije na tržištu drveta (§ 28 Saveznog zakona o šumama). Za konkretnu delatnost priznate poslovne zajednice šumskih gazdinstava se ne primenjuju odredbe

<sup>15</sup> U pravnom smislu se moraju razlikovati privatne fuzije – zajednice šumskih gazdinstava i šumarska udruženja – od saveza šumskih gazdinstava koje, kako će kasnije biti pokazano, spadaju u pravnu formu javnog prava.

Zakona protiv sprečavanja konkurencije; tj. priznato šumarsko udruženje sme da savetuje svoje članove pri formiranju cena i da utvrđuje preporučene cene.

### *Udruženja prema trgovinskom pravu*

Udruženja prema trgovinskom pravu po pravilu ne dolaze u obzir za posednike šuma čije je poslovanje usmereno isključivo na šumarstvo. Ove pravne forme se međutim sreću tamo gde se šumske površine nalaze u vlasništvu trgovačkih društava – kvazi kao poslovna područja preduzeća – i time podležu zakonskim propisima glavnog preduzeća. U Saveznoj Republici Nemačkoj su zbog toga mnogobrojni «šumarski delovi preduzeća» koji čine sastavni deo akcionarskih društava, društava sa ograničenom odgovornošću, komanditnih društava ili otvorenih trgovačkih društava vezanih sa odgovarajućim pravnim propisima. Oni podležu pravnim propisima glavne firme, npr. u pogledu upisa u sudski registar, u vezi sa knjigovodstvom i sastavljanjem završnog računa kao i odgovornošću za obaveze.

### *Zajednice i zadruga*

U zajednice spadaju između ostalog realne opštine koje su naročito zastupljene u Donjoj Saksoniji (*Niedersachsen*) i Hesenu (*Hessen*). U skladu sa Preambulom Građanskog zakonika (čl. 164) pokrajinski propisi o realnim opštinama koje su već postojale u vreme stupanja na snagu Građanskog zakonika ostaju i dalje na snazi. Isto važi za slične saveze čiji članovi imaju pravo korišćenja poljoprivrednih i šumarskih parcela. Pri tom je bez značaja da li su realne opštine ili slični savezi pravna lica i da li je pravo članova povezano sa posedovanjem zemljišta.

Isto važi sa šumske zadruga prema nemačkom pravu koje su postojale u vreme donošenja građanskog zakonika. Pokrajinski propisi o ovim šumskih zadrugama prema nemačkom pravu važe i dalje (čl. 83 Uvodnog zakona u Građanski zakonik).

Zajedničke šume se sreću u različitim formama i obuhvataju naprimer

- zajedničke šume prema starom pravu koje su nastale iz atarskih zajednica, otkupa šumarskih prava ili podele zajednica
- seljačkih zadruga (npr. u opštini *Siegen*)
- salaša
- zajednica korisnika.

»Upisana zadruga« označava društvo otvorenog broja članova koja ima za cilj podsticanje prihoda ili privredne aktivnosti njenih članova kroz zajedničko poslovanje.

Za razliku od poljoprivrede u šumarstvu je osnovan mali broj upisanih ekonomskih zadruga. U retke primere spada «šumska zadruga *Uelzen*» koja je osnovana 1938. godine. Za ciljeve zadruga koji su na navedeni u odgovarajućim zakonima za šumska gazdinstva pre svega dolaze u obzir udruženja za zajedničku prodaju šumarskih proizvoda (zadruga plasmana) kao i udruženja za nabavku predmeta za poljoprivredna i šumska gazdinstva.

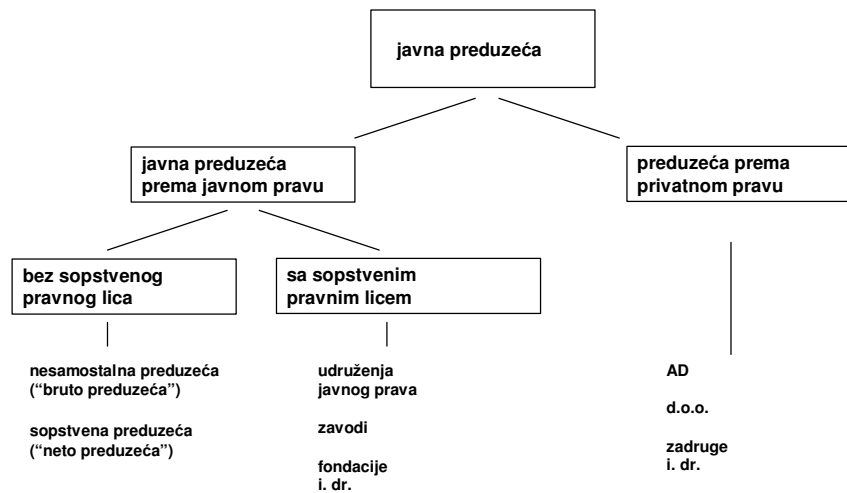
U šumarstvu se najzad još u kontekstu naslednog reda moraju pomenuti «zajednice na osnovu delova» kod kojih više pojedinca zajednički ima određeno pravo (§ 741 i dalje Građanskog zakonika). U slučaju spora kod ovih zajednica se mora pretpostaviti da delimični vlasnici zajednice dobara imaju iste udele. Nasuprot tome postoji nemačka pravna forma «zajednice celine» koja je predviđena naprimer za zajednice nasledstva i za bračne zajednice dobara na osnovu propisa Građanskog zakonika (§ 2032 i dalje).

### *Pravne forme javnih šumskih gazdinstava – pregled*

Gazdinstva u javnoj svojini se u Saveznoj Republici Nemačkoj sreću kako u formi javnog tako i u formi privatnog prava (Grafikon 36). U formi privatnog prava se naročito sreću akcionarsko

društvo, društvo sa ograničenom odgovornošću i zadruga. Ukoliko pored javnog sektora i privatni ulagači kapitala imaju udele u gazdinstvu govori se o mešovitim privrednim gazdinstvima.

Gazdinstva obrazovana u skladu sa javnim pravom se dalje dele na one bez sopstvenog pravnog lica (u šumarstvu su to pre svega nesamostalna preduzeća, sopstvena preduzeća i posebna imovina) i one sa sopstvenim pravnim licem (u šumarstvu su to pre svega udruženja, zavodi i fondacije).



**Grafikon 36: Pravni oblici javnih preduzeća**

#### *Udruženja prema javnom pravu bez sopstvenog pravnog lica*

U udruženja prema javnom pravu bez sopstvenog pravnog lica pored ostalog spadaju

- šumarska nesamostalna preduzeća Savezne države, pokrajina i komuna (savezna šumska gazdinstva, državna šumska gazdinstva, komunalna šumska gazdinstva).  
Ona se vode kao organizaciono i pravno nesamostalni delovi nadređenih javnih uprava bez sopstvene imovine. Nesamostalna preduzeća planiraju, obavljaju delatnost, finansiraju i kontrolišu gazdovanje državnim odnosno komunalnim šumama ali ne raspolažu ni sopstvenim organima ni računovodstvom koje je nezavisno od budžeta. Kako su organizaciono i pravno uključena u regionalne uprave, ona se služe budžetskim računovodstvom (i zbog toga se označavaju kao «bruto preduzeća») i podležu budžetskim planovima odgovarajućih regionalnih uprava.  
Kao nedostaci ovog pravnog oblika pre svega se mogu označiti ekonomska nesamostalnost, pokrivanje gubitaka koje po pravilu garantuje nosilac a koje sprečava težnju za ekonomičnošću kao i nedovoljna fleksibilnost menadžmenta preduzeća.
- sopstvena preduzeća

Sopstvena preduzeća ispoljavaju veću organizacionu samostalnost u odnosu na javnog nosioca jer ona mogu da organizaciono (npr. preko rukovodećih i kontrolnih organa) i finansijski (preko takozvane posebne imovine) slobodnije deluju. Ona prave svoj sopstveni poslovni plan, mogu da uzmu u obzir principe dvostrukog knjigovodstva i uključena su u budžetsko knjigovodstvo javnih nosilaca samo (neto) sumom (i zbog toga se nazivaju «neto preduzećima»).

Državna (nekomunalna) sopstvena preduzeća se prema svom pravnom položaju – kao delovi budžetskog sistema savezne države odnosno pokrajina – često označavaju i kao «preduzeća u skladu sa § 26 Saveznog/pokrajinskog budžetskog sistema».

#### *Korporacije prema javnom pravu sa sopstvenim pravnim licem*

Korporacije u skladu sa javnim pravom su (kao i samostalni zavodi javnog prava<sup>16</sup>) pravna lica koja se osnivaju zakonom radi ispunjenja konkretnog zadatka i zatim svrstavaju u javna preduzeća ukoliko na osnovu svoje proizvodne strukture ispoljavaju određenu vezu sa tržištem. Kao «neto preduzeća» ona su finansijski samostalna i povezana sa budžetskim planom preko nadređene uprave samo preko finansijskog salda. Ona imaju sopstvene organe (npr. upravu, upravni odbor, kontrolna mesta) i nalaze se samo pod pravnim nadzorom nadređenih uprava.

Savezi šumskih gazdinstava (prema § 21 i dalje Saveznog zakona o šumama) su udruženja vlasnika parcela u obliku društva javnog prava. Oni u skladu sa § 17 Saveznog zakona o šumama imaju iste zadatke kao i poslovne zajednice šumskih gazdinstava (vidi gore). Savezi šumskih gazdinstava mogu biti obrazovani na osnovu javnog prava samo u šumarski posebno nepovoljno strukturiranim područjima. U ovom slučaju mora biti garantovano ne samo da udruživanje služi poboljšanju gazdovanja već i da na tržištu drveta ostaje prava konkurencija.

Ostale dve pretpostavke za formiranje saveza šumskih gazdinstava su

- saglasnost najmanje dve trećine vlasnika parcela koji istovremeno poseduju dve trećine površine i
- dokazano neuspešan pokušaj osnivanja zajednice šumskih gazdinstava uprkos institucionalne podrške u okviru postavljenih rokova (po pravilu jedna godina).

#### *Fondacije javnog prava*

Pod fondacijom javnog prava se podrazumeva organizacija sa sopstvenim pravnim licem koja je osnovana na osnovu akta o fondaciji i priznata na osnovu javnog prava i koja opremljena sopstvenom imovinom (kapitalom i materijalnim sredstvima) preuzima definisane javne zadatke – pre svega u oblasti brige o opstanku. Aktom o osnivanju fondacije zadužbinar ostavlja svoju imovinu fondaciji radi ostvarivanja nekog opštekorisnog cilja koji je on sam definisao. Prema ovome fondacija je međutim strogo vezana sa ciljem postojanja koji je postavio zadužbinar – on se dakle ne može slobodno menjati.

Kao javna preduzeća takozvane posredne državne uprave fondacije na osnovu javnog prava posluju odgovorno u okviru svojih postavljenih ciljeva, tj. ne postoji neposredno pravo ukaza i/ili rukovođenja državnih institucija; sprovodi se samo zakonski regulisan pravni i stručni nadzor.

Uprkos principijelnoj pogodnosti da bude instrument za savladavanje javnih zadataka u oblasti brige o opstanku u Nemačkoj se relativno retko koristila mogućnost pravne forme fondacije javnog prava. Međutim neki od ovih primera svakako imaju značajan regionalni i/ili privredni značaj kao naprimer

<sup>16</sup> Pod «korporacijom odnosno zavodom u skladu sa javnim pravom» se podrazumeva pravno sposobna organizaciona jedinica pod nadzorom države koja je osnovana na osnovu zakona. Bitna razlika između korporacije i zavoda je postojanje članova kod korporacije odnosno odsustvo članova kod zavoda.

Opšti hanoveranski manastirski fond kojim upravlja manastirska komora u Hanoveru ili bivše šume hercegovine Hesen-Nasau (*Hessen-Nassau*) kojim upravljaju centralni studijski fondovi iz Nasaua.

#### *Aktuelna debata o promeni pravne forme u javnim preduzećima*

U oblasti javnih preduzeća u celini se može prepoznati jasan trend ka promeni pravne forme u pravcu osamostaljenja.

Ako su u prošlosti npr. komunalna preduzeća bila višestruko organizovana u nesamostalna preduzeća, danas se ne mogu prevideti trendovi ka sopstvenim preduzećima ili čak još samostalnijim formama sopstvenih društava. Kao bitan uzrok ovakvog trenda navodi se veća fleksibilnost menadžmenta preduzeća; osim toga određenu ulogu igraju i pitanja efikasnosti, finansiranja, participacije u odlučivanju, formiranja zarada i kao ne nebitno rasterećenje političkih donosilaca odluka.

Opštinska šuma je u mnogim mestima strukturisana u malim površinama. Da bi se osigurao dugoročni uspeh, u mnogim mestima postoji spremnost za kooperaciju u okviru komunalnih interesnih saveza.

Interesni savezi su pravno sposobna udruženja javnog prava radi zajedničkog prihvatanja određenih komunalnih zadataka. U pravnom smislu interesni savezi mogu da deluju u pravnoj formi nesamostalnog preduzeća, sopstvenog preduzeća ili pak sopstvenog društva.

Cilj ovakve međukomunalne saradnje je najčešće postizanje ekonomski optimalnih veličina preduzeća.

### **3.3.4 Teorijski i realni tipovi prema stepenu primene principa održivosti**

#### *Pregled*

Šume su po pravilu jasno okarakterisane primenjenim sistemom uzgoja šume, tj. koncepcijom prema kojoj se koriste sastojine koje pripadaju šumskom gazdinstvu. Uz zanemarivanje pojedinosti<sup>17</sup> uzgoja šume i prema stepenu poštovanja principa održivosti mogu se razlikovati:

- eksploataciono gazdinstvo
- trajno gazdinstvo
- prekidno gazdinstvo.

Tabela 37 pokazuje dalju podelu u teorijskoj i realnoj tipologiji prema vrstama gazdinstava «visoka šuma za seču i «trajna šuma».

---

<sup>17</sup> Vidi npr. BURSCHIEL & HUSS 1997:104ff.



<b>a) eksploataciono preduzeće</b>		
<b>b) trajno preduzeće</b>		
<b>teorijski tipovi:</b>	<b>a. pravilna visoka šuma</b>	- normalni šumski model - ciljni šumski model
	<b>b. nepravilna visoka šuma (trajna šuma)</b>	
<b>realni tipovi:</b>	<b>a. pravilna visoka šuma</b>	- konstruktivno preduzeće - destruktivno preduzeće - prelazne forme
	<b>b. prelazna šuma</b>	
	<b>c. nepravilna visoka šuma (trajna šuma-preborna šuma)</b>	
<b>c) prekidno gazdinstvo</b>		
<b>teorijski tip:</b>	model «pojedinačna sastojina»	
<b>realni tip:</b>	strategija preduzeća «prekidno gazdovanje»	

**Tabela 37: Tipologija gazdinstava prema sistemu uzgoja šume i prema stepenu primene principa održivosti<sup>18</sup>**

#### *Eksploataciono gazdinstvo*

Šume su osobito otvorene za eksploataciono korišćenje drveta. Eksploataciono korišćenje pri tom može da se obavi gotovo u potpunosti (naročito tamo gde su sastojine homogene i gde se mogu koristiti višestrano kao naprimer u severnim zonama četinarskih šuma) ili selektivno (kao u mnogi tropskim područjima sa listopadnim šumama). Tamo se eksploatišu samo komercijalno interesantne vrste i dimenzije. Eksploatacija može da dovede do trostrukih rezultata:

- eksploatacija i zatim prevođenje korišćene primarne šume u trajno preduzeće
- eksploatacija bez daljih intervencija – sa stvaranjem sekundarne šume putem sukcesije
- eksploatacija i zatim obrada zemljišta nakon protivpožarnog krčenja (u šumi koja je povezana putevima).

Za eksploataciono preduzeće je – posebno u formi koncesionog preduzeća – karakteristična prostorna i vremenski ograničena koncentracija seče drveta i transporta kao i vremenski ograničena projektna organizacija poslovnih procesa.

#### *Trajno gazdinstvo*

Idealno trajno gazdinstvo (u takozvanom «najstrožem trajnom gazdinstvu» prema HEYER-u) se definiše kao gazdinstvo koje godišnje proizvodi konstantnu količinu drveta, sporednih

<sup>18</sup> U ovoj tipologiji su zanemarene šume koje su – barem u srednjoj Evropi – po svojoj površini potpuno beznačajne: srednje i niske šume (vidi BURSCHEL & HUSS 1997: 181ff)

proizvoda i usluga. U ovakvom održivom gazdinstvu zadaci proizvodnje, nabavke, finansiranja i plasmana koji se stalno ponavljaju u godišnjem ritmu zahtevaju trajnu organizaciju preduzeća.

#### *Prekidno gazdinstvo*

I «prekidno gazdinstvo» se osniva na neograničeno vreme. Međutim nasuprot trajnom gazdinstvu za njega je karakteristično da se ne postiže (ne može postići) konstantna godišnja proizvodnja (drvo, sporedni proizvodi, usluge). Promenljiva proizvodnja prekidnog gazdinstva u poslovanju može biti rezultat nedostatka poslovnih pretpostavki za održivu proizvodnju (površina, ekonomski faktori lokacije kao što su tržišta tražnje proizvoda, kapaciteti, osigurano finansiranje itd.) ili pak svesna poslovna strategija.

#### *«Pravilna visoka šuma» (sinonim: «šuma dobnih razreda») odnosno nepravilna visoka šuma*

Pojam «pravilna» je istorijska pojava i označava deo površine šume na kojoj se sprovode šumarske mere kao što su nega sastojine, proreda, krajnje korišćenje ili podmlađivanje i to u koncentrisanom obliku. Pravilna visoka šuma je «pravilnom» negom podeljena u različite sastojine čija je drveće uglavnom jednako staro i koje se jasno međusobno razlikuju u pogledu starosti sastojine i svrsishodno podsticanim uzgojem. Korišćenje i podmlađivanje se dakle vrši na ograničenim površinama šume različite veličine i oblika. Iz toga proizilazi uzgoj sastojina različite starosti. Ovakav oblik uzgoja međutim ne sme biti izjednačen sa čistom sečom ili gazdovanjem čistim sastojinama. On naprotiv obuhvata zaista različite oblike aktivnosti – tako npr. i postupak prirodnog podmlađivanja sa dugim vremenskim prostorima podmlađivanja i nepravilne površine za podmlađivanje koje mogu da dovedu do različitih šumskih struktura.

Kao «pravilna» visoka šuma (sinonim: «trajna šuma») se nasuprot tome označava visoka šuma kod koje različiti razvojni stadijumi koji su neophodni za trajnost šumskog ekosistema nisu pravilno razdvajaju već su poređani na istoj površini jedni pored drugih i/ili iza drugih (više o tome vidi u daljem tekstu).

#### *Prototip «prekidnog gazdinstva» - rast i korišćenje u pojedinačnoj sastojini*

«Idealan» prototip «prekidnog gazdinstva» je pojedinačna sastojina pravilne visoke šume. Sastojina se tokom vremena kontinuirano menja rastom u svim svojim osobinama (broj stabala po jedinici površine, visina drveta, zapremina po ha, prosečna unutrašnja klima sastojine, osobine staništa itd.) – opširnija objašnjenja slede u Poglavlju A 4. Biološke zakonitosti rasta uslovljavaju da se mogućnosti korišćenja tokom vremena stalno menjaju u pogledu količine i vrste – održiva proizvodnja i korišćenje u «najstrožem» smislu su nemogući zbog nedostatka pretpostavki proizvodnje (površina, struktura šume).

#### *Poslovna strategija «prekidnog gazdinstva»*

Gazdinstva se mogu svesno odlučiti za poslovanje u obliku «prekidnog gazdovanja» i kada postoje sve pretpostavke za održivu proizvodnju i korišćenje. Cilj ovakve poslovne strategije je da se ponude drvo i usluge samo onda kada postoji osiguran plasman na tržištu i kada cene koje se mogu postići obećavaju ekonomske prednosti. Kod ovakve tržišno orijentisane strategije gazdinstvo stalno ispituje kako se sa orijentacijom na vreme, prostor, sorte, količine i cene mogu ponuditi proizvodi gazdinstva i pri tom ostvariti dobit. Zbog konstantno promenljivih datosti na tržištu ovakva strategija u aktivno planiranom i realizovanom «prekidnom gazdovanju» dovodi do konstantno promenljive ponude proizvoda u pogledu količine i kvaliteta.

Sprovođenje poslovne strategije «prekidnog gazdovanja» se može posmatrati u veoma velikom broju šumskih gazdinstava i – u različitim intenzitetu – takođe u preduzećima svih vrsta svojine nad šumom. Pretpostavka za sprovođenje strategije je sposobnost da se ostvari fleksibilno poslovanje (pre sveta niski fiksni troškovi, «tanka» organizacija, fleksibilni preduzetnici). Rukovođenje proizvodnjom u jednom tako fleksibilnom preduzeću je veoma zahtevan zadatak i pretpostavlja veoma kvalifikovan menadžment. Granice sprovođenja strategije leže pre svega u činjenici da postoje neophodni elementi proizvodnje koji su nezavisni od događanja na tržištu, kao npr. mere nege sastojina koje zahteva uzgoj šuma ili mere za stavljanje na raspolaganje netržišnih proizvoda gazdinstva.

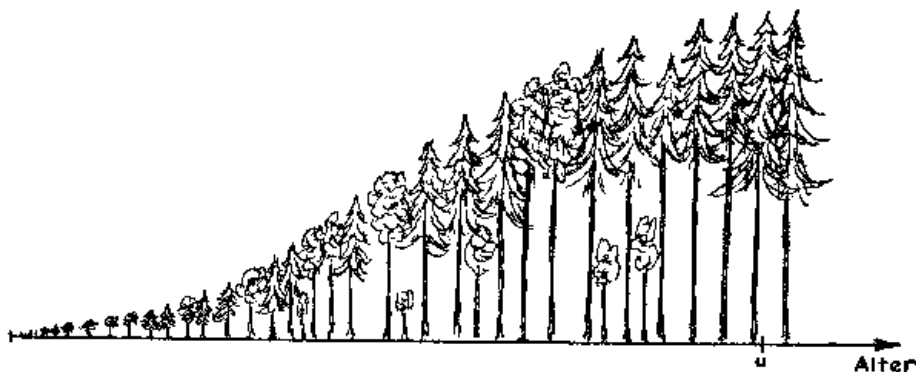
*«Model normalne šume» - idealan tip proizvodnje u uslovima najstrože održivosti*

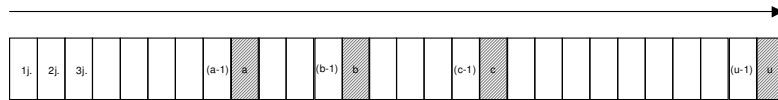
Pitanje proizvodnih pretpostavki za održivu proizvodnju i korišćenje je jedan od naučnih problema koji se u ekonomici šumarstva stalno istražuju. «Normalna šuma» je idealan model proizvodnje na osnovama najstrože godišnje održivosti. Ona je tako konstruisana da su u zajedničkoj prostornoj egzistenciji sastojina najrazličitije vrste sve proizvodne osobine kao što su starosna struktura, prirast, volumen, mogućnosti korišćenja, proizvodi i usluge nalaze u stalnoj ravnoteži.

Prvi pristupi u objašnjenju modela normalne šume sežu još u 18. vek. Teoriju normalne šume u savremenom obliku je razvio HUNDESHAGEN (1826) i razradio C. HEYER. Ideja normalne šume i princip održivosti koji se nalazi u njenoj osnovi bez sumnje spadaju u najveća misaona ostvarenja klasika šumarstva kao što su HARTIG, HUNDESHAGEN i HEYER i odavno su ostvarila veliki uticaj na praktično delovanje u šumskim gazdinstvima, posebno u uređenju šuma.

U «normalnoj šumi» postoje sledeći uslovi (pretpostavke modela):

- (1) Sve sastojine pokazuju jedinstvenu mešavinu vrsta drveća ili jedinstvenu vrstu drveća.
- (2) Sve sastojine imaju različitu starost na taj način da su svi starosni nivoi od starosti 1 do starosti  $u$  (ophodnja) zastupljeni na istim površinama; čistine se ne pojavljuju (Grafikon 37).
- (3) Prirodni uslovi lokacije – i time proizvodne mogućnosti – su svuda isti.
- (4) Step en pošumljenosti je isti u svim sastojinama; kvalitet drveta je u svim sastojinama jedinstven.
- (5) Ne postoje rizici šumarske proizvodnje (kao što su oluja, sneg, insekti, požar itd.).





**Grafikon 37: Slikoviti prikaz «normalne šume» (iz SPEIDEL 1972: 100)**

Kada su ovi uslovi ispunjeni, struktura šume odgovara takozvanoj «normalnoj proizvodnoj klasi». «Normalnost» se sastoji u tome da su godišnji prirast proizvodnje (kao zbir prirasta u postojećim sastojinama od starosti 1 do starosti na stalno istim površinama), visina zaliha (kao zbir zaliha u postojećim fondovima od starosti 1 do starosti na stalno istim površinama), godišnja korišćena količina prema volumenu i strukturi vrsta, godišnji neophodni obim rada (dodatna pretpostavka: konstantna produktivnost), godišnja dobit (dodatna pretpostavka: konstantni troškovi i cene) i sve ostale karakteristike proizvodnje konstantni.

Između razvoja pojedinačne sastojine («prekidno gazdovanje») i «normalne» proizvodne klase postoji sledeća veza: razvoj pojedinačne sastojine se od osnivanja sastojine preko mlade faze do zrele faze (krajnje korišćenje) predstavlja kao vremenski niz prirasta i rasta; normalna proizvodna klasa se na sličan način može opisati kao prostorni niz sastojina u fazi osnivanja, mladoj fazi do zrele faze. Prinosne tablice

## Smrča

## Prinosna tablica

starost	preostale zalihe				srednji prečnik	oblični broj	deblo- vina	rastur deblo- vina	IGz deblo- vina	zbir prethodnih korišćenja	GWL deblo- vina	dGz deblo- vina	starost
	broj stabala	srednja visina	gornja visina	površina									
godina	komada	m	m	m <sup>2</sup>	cm	0,00	Vfm	Vfm	Vfm	Vfm	Vfm	Vfm	godina

Prinosna klasa 12 dGz<sub>100</sub>

20	5824	7,1	8,9	25,7	7,5	29	52			4	56	2,8	20
30	3117	11,5	14,0	32,2	11,5	43	160	20	12,8	24	184	6,1	30
40	1928	16,5	19,1	35,9	15,4	52	308	35	18,3	59	367	9,2	40
50	1331	21,0	23,4	38,8	19,3	54	441	47	18,0	106	547	10,9	50
60	994	24,6	26,6	41,6	23,1	53	545	57	16,1	163	708	11,8	60
70	785	27,3	29,0	44,4	26,8	51	619	65	13,9	228	847	12,1	70
80	639	29,6	31,0	46,7	30,5	49	675	71	12,7	299	974	12,2	80
90	528	31,6	32,8	48,0	34,1	47	716	81	11,8	376	1092	12,1	90
100	437	33,2	34,3	48,2	37,5	46	743	85	10,8	457	1200	12,0	100
110	363	34,7	35,7	47,7	40,9	46	757	88	9,9	542	1299	11,8	110
120	306	35,9	36,9	46,7	44,1	45	763	88	9,4	630	1393	11,6	120
130	260	37,1	38,0	45,5	47,2	45	764	88	8,9	718	1482	11,4	130

Prinosna klasa 13 dGz<sub>100</sub>

20	5684	7,8	9,8	28,0	7,9	31	67			7	74	3,7	20
30	2978	12,5	15,1	34,2	12,1	44	190	24	14,7	31	221	7,4	30
40	1803	17,8	20,4	37,4	16,2	52	347	40	19,7	71	481	10,4	40
50	1228	22,5	24,7	39,9	20,3	54	487	53	19,3	124	611	12,2	50
60	913	26,1	27,9	42,7	24,4	53	593	64	17,0	188	781	13,0	60
70	723	28,8	30,3	45,7	28,4	51	669	71	14,7	259	928	13,3	70
80	592	31,1	32,4	48,3	32,2	49	727	77	13,5	336	1063	13,3	80

Grafikon 38) ili takozvani uzgojni proizvodni programi se mogu interpretirati kako kao razvoj pojedinačne sastojine u vremenu od 1 do u godina tako i kao opis stanja normalne proizvodne klase sa u ha.

## Smrča

## Prinosna tablica

starost	preostale zalihe							rastur		IGz deblo- vina	zbir prethodnih korišćenja	GWL deblo- vina	dGz deblo- vina	starost
	broj stabala	srednja visina	gornja visina	površina	srednji prečnik	oblični broj	deblo- vina	deblo- vina	deblo- vina					
godina	komada	m	m	m <sup>2</sup>	cm	0,00	Vfm	Vfm	Vfm	Vfm	Vfm	Vfm	godina	

Prinosna klasa 12 dGz<sub>100</sub>

20	5824	7,1	8,9	25,7	7,5	29	52				4	56	2,8	20
30	3117	11,5	14,0	32,2	11,5	43	160	20	12,8		24	184	6,1	30
40	1928	16,5	19,1	35,9	15,4	52	308	35	18,3		59	367	9,2	40
50	1331	21,0	23,4	38,8	19,3	54	441	47	18,0		106	547	10,9	50
60	994	24,6	26,6	41,6	23,1	53	545	57	16,1		163	708	11,8	60
70	785	27,3	29,0	44,4	26,8	51	619	65	13,9		228	847	12,1	70
80	639	29,6	31,0	46,7	30,5	49	675	71	12,7		299	974	12,2	80
90	528	31,6	32,8	48,0	34,1	47	716	77	11,8		376	1092	12,1	90
100	437	33,2	34,3	48,2	37,5	46	743	81	10,8		457	1200	12,0	100
110	363	34,7	35,7	47,7	40,9	46	757	85	9,9		542	1299	11,8	110
120	306	35,9	36,9	46,7	44,1	45	763	88	9,4		630	1393	11,6	120
130	260	37,1	38,0	45,5	47,2	45	764	88	8,9		718	1482	11,4	130

Prinosna klasa 13 dGz<sub>100</sub>

20	5684	7,8	9,8	28,0	7,9	31	67				7	74	3,7	20
30	2978	12,5	15,1	34,2	12,1	44	190	24	14,7		31	221	7,4	30
40	1803	17,8	20,4	37,4	16,2	52	347	40	19,7		71	481	10,4	40
50	1228	22,5	24,7	39,9	20,3	54	487	53	19,3		124	611	12,2	50
60	913	26,1	27,9	42,7	24,4	53	593	64	17,0		188	781	13,0	60
70	723	28,8	30,3	45,7	28,4	51	669	71	14,7		259	928	13,3	70
80	592	31,1	32,4	48,3	32,2	49	727	77	13,5		336	1063	13,3	80

## Grafikon 38: Primer prinosne tablice (WIEDEMANN 1936/42)

## Model ciljne šume

Realne proizvodne klase se razvijaju jasno drugačije nego što se to pretpostavlja u modelu normalne šume – posebno gore navedena peta pretpostavka modela o proizvodnji i korišćenju bez rizika je ekstremno nerealna. Šumarstvo se zapravo ne može zamisliti bez šteta izazvanih olujom, snegom, požarom, insektima i dr. Posledica rizika šumarske proizvodnje je da ne dostignu sve sastojine vremenski optimalnu ophodnju u (ne postoji «verovatnoća preživljavanja»  $p=1$ ) već mnogo češće usled nepogoda prevremeno nestaju i zatim moraju biti prevremeno podmlađene. Posledica nepogoda je osim toga smanjenje rasta drveća u starijim fondovima usled rizika. U nemačkim šumama se najzad može posmatrati da mlađe sastojine na istim lokacijama pokazuju poboljšan kvalitet u odnosu na starije sastojine. Ukoliko se uzmu u obzir ovi proizvodni rizici i uticaji okoline, gore navedene pretpostavke modela normalne šume 2, 3, 4 i 5 se mogu označiti kao nerealni.

Kako onda izgleda proizvodna klasa izložena rizicima sa potencijalom za korišćenje u najstrožoj održivoj proizvodnji (u stanju ravnoteže)? Deterministički model ciljne šume zasnovan na

verovatnoći bazira se (nasuprot determinističkom modelu normalne šume) na sledećim pretpostavkama modela:

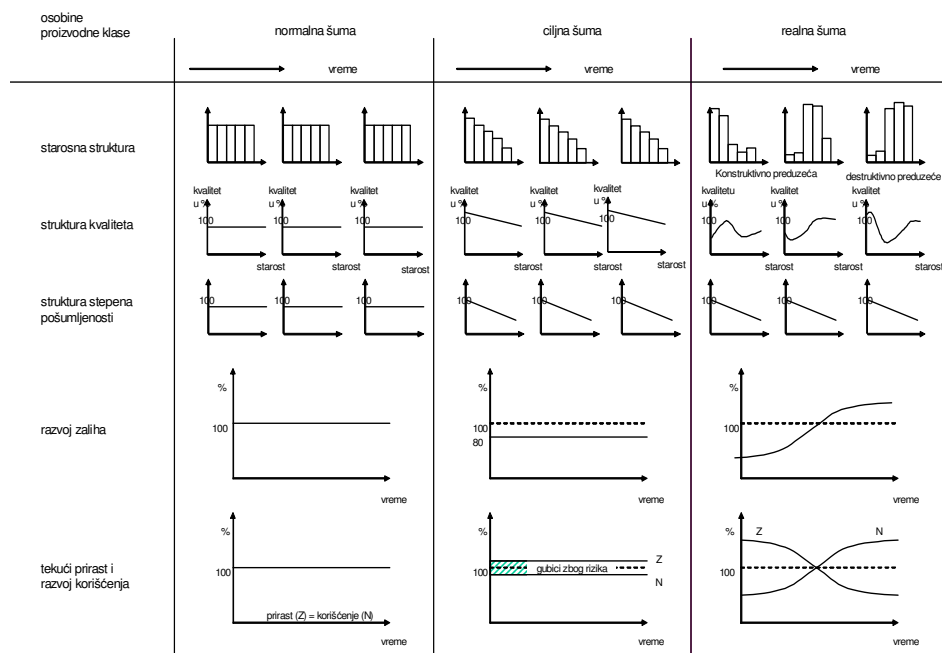
- Sve sastojine ispoljavaju jedinstvenu mešavinu vrsta drveta ili jedinstvenu vrstu drveta.
- Šumarska proizvodnja se ne može organizovati bez rizika. Rizični događaji (kao što su oluja, sneg, insekti, požari itd.) slede stohastičke zakonitosti.
- U šumskom gazdinstvu uvek postoje sastojine svih starosnih nivoa (od starosti 1 do u godina). Zbog postojećih rizika (izostanak proizvodnje na određenim površinama) i stohastičkih zakonitosti pojedinačni starosni nivoi su međutim u pogledu površine neravnomerni zastupljeni. U stanju ravnoteže proizvodne klase obrazuju stabilne starosne površinske strukture asimetrične udesno (Grafikon 39).
- Za proizvodnu klasu je karakteristična – u skladu sa stohastičkim zakonima – nejednaka stabilna struktura kvaliteta koja zavisi od starosti (Grafikon 39).
- Za proizvodnu klasu je zbog rizika karakteristična – u skladu sa stohastičkim zakonima – nejednaka stabilna struktura stepena pošumljenosti koja zavisi od starosti (Grafikon 39).

Za ciljnu i normalnu šumu je zajedničko: one opisuju proizvodne klase šume dobnih razreda sa uvek konstantnim sastavom vrsta drveća i jedinstvenim uslovima lokacije. «Statički» modeli opisuju stanja ravnoteže. Uzimanjem u obzir uticaja rizika i okoline na biološku proizvodnju u modelu ciljne šume je jasno u kojem obimu «idealizovani» model normalne šume (za praktičnu šumarsku proizvodnju nedostižno) precenjuje «normalnu» proizvodnu sposobnost šumskih gazdinstava i kolika su rizikom uslovljena neizbežna odstupanja prirodnih i privrednih proizvoda od «ideala» (Grafikon 39).

#### *Realni tipovi pravilne visoke šume*

«Normalna šuma» i «ciljna šuma» su teorijski modeli iz kojih se posebno jednostavno i jasno mogu prepoznati kompleksne veze između starosnog lagerovanja sastojina, proizvodnog prirasta, zaliha prema visini, strukturi i prostornog rasporeda, mogućnosti korišćenja i ekonomskih rezultata preduzeća. Modeli slikovito prikazuju uslove održivosti. Kao statički teorijski modeli oni pre svega služe za objašnjenje ali mogu da u svrhu poređenja posluže i kao referenca za opis i analizu stvarnih preduzeća.

Oni međutim ni u kom slučaju ne treba da budu pogrešno shvaćeni kao norme. Pretpostavke modela su naime rigorozno izabrane i u praksi se gotovo nikada ne sreću. Nasuprot tome realna šumska gazdinstva ispoljavaju nepreglednu raznolikost u pogledu svojih proizvodnih pretpostavki (raznovrsnosti lokacije, starosne strukture sastojina, odnosa vrsta drveća, rizika proizvodnje itd.) kao i individualnog poslovnog razvoja u prošlosti (npr. promene vlasnika, promena površina, promena cilja, promena tržišta itd.) – mogućnost održive proizvodnje i korišćenja u «najstrožem» (godišnjem) smislu gotovo nikad ne postoji.



**Grafikon 39: Strukturno poređenje normalnih, ciljnih i realnih šuma**

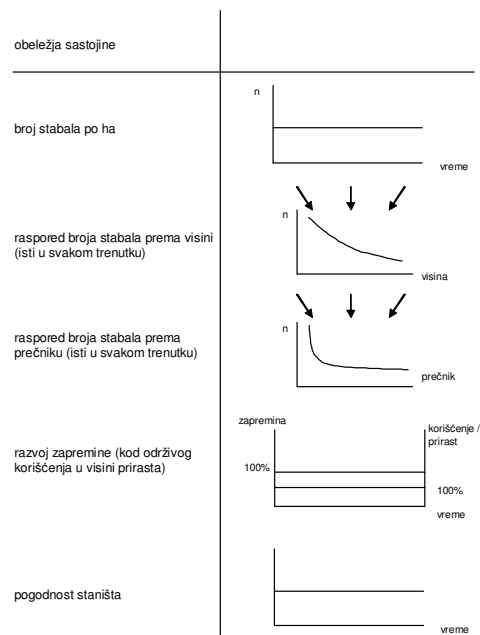
Metod klasifikacije može – u zavisnosti od posmatrane proizvodne osobine na različit način – da pomogne da se dobije sistematičan pregled (Grafikon 39 – tamo sledi klasifikacija realnih proizvodnih klasa u realne tipove konstruktivnih, destruktivnih i prelaznih preduzeća, npr. uzimanjem u obzir površinskih starosnih struktura).

#### *Pravilna visoka šuma – «trajna šuma» i «preborna šuma»*

Nasuprot do sada predstavjenim formama pravilne visoke šume kao «nepravilna» visoka šuma (sinonim: «trajna šuma») se označava visoka šuma kod koje različiti razvojni stadijumi koji su neophodni za trajnost šumskog ekosistema nisu pravilno razdvojeni već su u poređani na istoj površini jedni pored drugih i/ili iznad drugih. Korišćenje u trajnim šumama se sprovodi stalno, uz korišćenje pojedinačnih stabala i podeljeno je na celu površinu. Kroz neposrednu prostornu izmešanost mladih i starih, tankih i debelih stabala po horizontali i vertikalni nastaje veoma raznovrstan sitno strukturisan mozaik sastojine. Šumarske intervencije najčešće nemaju samo jedan jedini cilj tj. cilj nege, korišćenja ili podmlađivanja već se sprovode istovremeno na istoj površini. Svaka trajna šuma zbog toga i na malim površinama ispoljava osobine koje se u prebornoj šumi mogu postići samo na celoj proizvodnoj klasi. Naravno i u trajnoj šumi se fenomeni prirasta i rasta mogu razumeti samo posmatranjem vremenske i prostorne dimenzije.

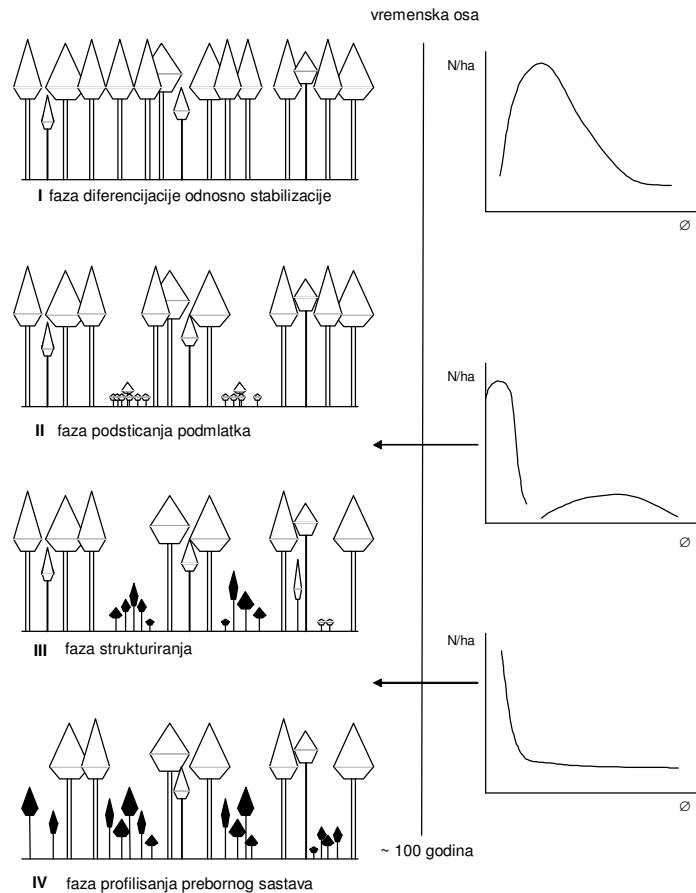


Međutim nasuprot prebornoj šumi «starost» je osobina koja se ne može jasno pripisati ni pojedinačnom drveću ni fondovima (Grafikon 40).



**Grafikon 40: Zakonitosti strukture i razvoja sastojina u prebornoj šumi**

U zavisnosti od postojećih vrsta stabala trajna šuma može biti dalje podeljena na idealne «podtipove» jer horizontalno prostorno, vertikalno prostorno i vremensko strukturisanje u velikoj meri zavisi od gustine senke dominantnih stabala zbog čega sa ekološke tačke gledišta ima smisla dalja klasifikacija na trajne šume sa heliofitnim, srednjim i sciofitnim vrstama.



**Grafikon 41: Prevođenje veoma strukturisane stare sastojine u trajnu šumu – razvoj struktura sastojine i raspored prečnika u vremenu (prema SCHÜTZ 2001: 182)**

Preborna šuma – po površinama su značajne posebno brdske i planinske preborne šume smrčje, jele i bukve – je kao sciofitna trajna šuma poseban oblik trajne šume. U prebornoj šumi se na najmanjim površinama dobijaju lagani prelazi različitih razvojnih faza i postiže visok stepen horizontalne i vertikalne strukture. Zahvaljujući intenzivnom probijanju mladog, srednjeg i debelog zasada moguće je intenzivno korišćenje prostora za rast i strukturalna ravnoteža na relativno maloj površini (Grafikon 40).

#### *Prevođenje*

Pod prevođenjem se podrazumeva šumarski postupak tokom kojeg se pojedinačna sastojina (ili sastojine ili cele proizvodne klase) «normalne visoke šume» posredstvom šumarskog

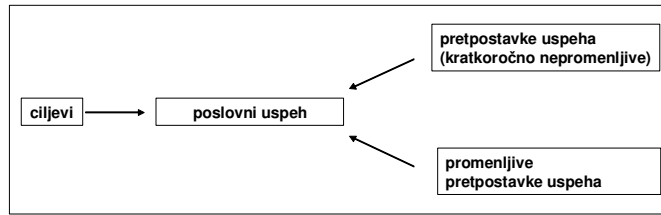
koncepta nege direktno prevode u sastojine sa karakterom trajne šume (primer nudi Grafikon 41).

O preobražaju (sinonim: preuređenje šume) se govori kada postojeći rast ne odgovara cilju i šumarskim merama ne može biti usklađen sa ciljem zbog čega se odstranjuje krčenjem i zamenjuje veštački zasađenim ciljnim fondovima.

### **3.3.5 Klasifikacija preduzeća prema ekonomski relevantnim kriterijumima (u svrhu poređenja preduzeća)**

#### *Svrha i način sprovođenja poređenja preduzeća*

Poređenja preduzeća su korisna kada se iz poređenja pokazatelja struktura, procesa i/ili rezultata sopstvenog i nekog drugog preduzeća mogu izvući pouke za rukovođenje sopstvenim preduzećem. Ideja poređenja preduzeća je dakle da se pokazatelji preduzeća sa kojim se vrši poređenje upotrebe kao referentne vrednosti pri interpretaciju pokazatelja sopstvenog preduzeća. Ekonomski međutim ima smisla porediti samo preduzeća koja su slična po svojim poslovnim pretpostavkama – «sličan» pri tom znači da preduzeća imaju ista obeležja (okvirne uslove uspeha) koja su relevantna za uspeh i na koja menadžment preduzeća ne može uticati kratkoročno. Ukoliko se rezultati poslovanja (bilansna i/ili kalkulisana dobit, neto promet itd.) razlikuju uprkos istim pretpostavkama za uspeh, uzrok tome se mora tražiti u razlikama u operativnom menadžmentu, tj. u stvaranju faktora relevantnih za uspeh na koje menadžment preduzeća može uticati i kratkoročno (Grafikon 42 i Tabela 38). U okviru analize preduzeća (i sa ciljem pronalazjenja mera racionalizacije) se isplati istražiti ove razlike.



Grafikon 42: Faktori koji definišu poslovni uspeh

okvirni uslovi		stvaralačke varijable
na koje se ne može uticati	na koje se kratkoročno ne može uticati	na koje se kratkoročno može uticati
oblik svojine proizvodna lokacija prirodna lokacija	veličina preduzeća pravni oblik struktura vrsta drveća zalihe po visini i strukturi personal	tehnika seče drveta angažovanje preduzetnika
 <b>neophodno je strateško prilagođavanje</b>	 <b>stvaralački zadatak strateškog menadžmenta</b>	 <b>stvaralački zadatak operativnog menadžmenta</b>

Tabela 38: Stvaranje okvirnih uslova relevantnih za uspeh odnosno stvaralačke varijable

SPEIDEL je u vezi sa tim predložio klasifikaciju preduzeća prema sledećim obeležjima koja su relevantna za uspeh i na koje menadžment preduzeća ne može kratkoročno uticati («pretpostavke uspeha»):

- pravni oblik
- veličina preduzeća
- prirodna lokacija
- odnos vrsta zasada
- struktura dobnih razreda (odnosno visina i struktura zaliha).

### *Pravni oblik kao kratkoročno nepromenljiv okvirni uslov ekonomskog delovanja preduzeća*

Najvažnije posledice izbora pravne forme na poslovni stvaralački okvir (npr. u pogledu statuta preduzeća, poreskih davanja, obaveze publikovanja, mogućnosti finansiranja, formiranja radnih ugovora i dr.) su prikazane u Poglavlju B 3.3.3.

### *Veličina površine kao obeležje relevantno za uspeh preduzeća*

Veličina površine ima bitan uticaj na stvaranje organizacione strukture i procedura.

U veoma malim šumskim gazdinstvima vlasnik – uz pomoć povremenog stručnog savetovanja – može sam preuzeti rukovođenje i obavljanje poslova. U većim preduzećima redovno stručno savetovanje – eventualno na osnovu ugovora o savetovanju i/ili članstva u udruženjima šumskih gazdinstava – znatno dobija na značaju. Udeo poslova koje obavlja radna snaga koja ne pripada porodici raste sa veličinom površine. Međutim zbog visokih fiksnih troškova tek preduzeća sa površinom od oko 1000 do 1500 ha dozvoljavaju zapošljavanje sopstvenog rukovodećeg personala.

Veličina preduzeća dakle u velikoj meri daje mogućnosti i postavlja granice u stvaranju organizacije preduzeća i time utiče kako na izdatke preduzeća (troškove) prema visini i strukturi tako i na prinose (proizvodnu stranu) proizvodnje u preduzeću (npr. mogućnosti i granice kod izbora asortimana proizvoda, položaj na tržištu).

### *Prirodna lokacija*

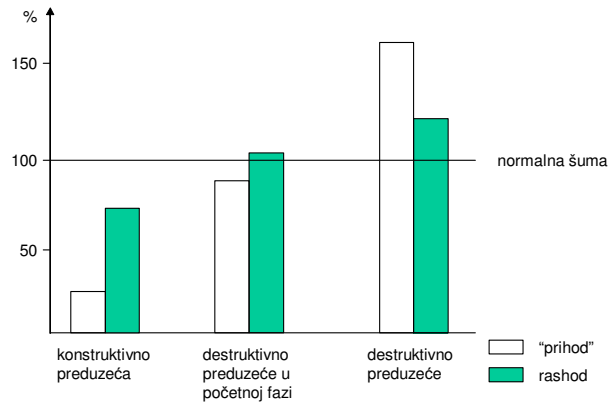
Prirodna lokacija – koja se u šumarstvu uobičajeno obuhvata pojmom «područje rasta» - se definiše kao kompleks prirodnih uslova rasta, kao zajednički uticaj visinskog položaja, ekspozicije, morfologije, tla, klime i prirodnog ekosistema na rast šuma. Faktori lokacije merodavno određuju mogućnosti i granice prinosa/proizvodnje (pre svega izbor vrste zasada, rezultate prinosa) i imaju bitne posledice na uslove seče stabala, prinosa drveta, podmlađivanja, zaštite šuma (npr. dispozicija šume prema oluji i/ili snegu), izgradnje i održavanja puteva itd. koji su relevantni za izdatke i troškove.

### *Struktura vrsta zasada i poslovni uspeh*

Takođe i dati raspored vrsta zasada bitno utiče kako na mogućnosti prinosa tako i na mogućnosti i granice planiranja izdataka u šumskom gazdinstvu. Stanje prinosa bitno proističe iz kvantitativnog i vrednosnog učinka sastojina koji zavisi od vrsta drveća i na njega se u preduzeću zbog upravo objašnjenih osobenosti šumarske proizvodnje – vidi Poglavlje 3.1 i Poglavlje 3.2 – može uticati samo u veoma malom obimu. I rashodi su višestruko definisani datim sastavom zasada: ovo se na primer tiče seče drveta prema visini troškova, granicama i mogućnostima racionalizacije uz pomoć mašina i/ili prema elastičnosti radne organizacije.

### *Zalihe preduzeća prema strukturi i visini*

Zaliha preduzeća prema visini i strukturi (u pravilnoj visokoj šumi okarakterisana strukturom starosnih klasa) je jedna od najvažnijih veličina koje utiču na visinu i strukturu održivo dozvoljene seče. U zavisnosti od toga da li se radi o konstruktivnom, destruktivnom ili pak o «normalnom» preduzeću visina proizvodnje i troškova kao i struktura troškova prema mestu nastanka su različiti - Tabela 39.



**Tabela 39: Struktura dobnih razreda i poslovni rezultat (prema SPEIDEL 1984: 118)**

U konstruktivnom preduzeću vrednost proizvodnje i troškova se nalaze na znatno nižem nivou nego u «normalnoj šumi»: ratom seče – koja leži daleko ispod normalne – i njenom relativno nepovoljnom strukturom vrsta koristi se samo deo tekućeg prirasta dok veći deo prirasta služi povećanju zaliha u preduzeću. Troškovi se međutim ne mogu smanjiti u istom obimu. Organizacija, socijalna struktura, održavanje puteva i dr. delimično imaju fiksni karakter, tj. njihova visina je velikim delom nezavisna od visine seče. Na relativno velikoj površini se moraju sprovesti radovi u cilju nege sa karakterom investicije (nega mladih zasada, proređivanje mladih zasada, okresivanje itd.) koji iziskuju visoke troškove.

Za destruktivno preduzeće su nasuprot tome karakteristične mogućnosti korišćenja koje svojom visinom i vrednošću znatno prevazilaze «normalne» mogućnosti i posebno mogućnosti konstruktivnog preduzeća. Dobni razredi za koje je neophodna nega koja iziskuje visoke troškove se nasuprot tome (u početku) sreću samo na relativno malim površinama.

## Preporučena literatura uz Poglavlje A 3

---

Da bi se bolje razumele osobenost šumarstva preporučuje se proučavanje uvodne literature iz oblasti

- ekologije šume: MITSCHERLICH (3 Bde.) 1978-81, OTTO 1994
- zaštite prirode: KONOLD ET AL. (Hg.) 1999 – tamo su relevantni različiti članci, PLACHTER 1991, SCHERZINGER 1996
- ekonomike zaštite prirode: HAMPICKE 1991, ROTHGANG 1997
- ekološke ekonomija: CONSTANZA ET AL. 1997, GEISENDORFF ET AL. 1998, HAMPICKE 1992 i 1996, HOFMEISTER 1998, IMMLER 1985, MARGGRAF & STREB 1997; aktuelne debate su sakupljene u godišnjacima «Ökologische Ökonomik» (Tom 1: 1999, Tom 2: 2001); vidi i WURZ 2001.
- teorije odlučivanja (tamo pre svega odlučivanje u uslovima nesigurnosti): pregled kod BÜRGIN 1999
- ekonomike šumarstva: SPEIDEL 1983
- uređenja šuma: SPEIDEL 1972, KURTH 1993
- etike (posebno međugeneracijske pravednosti): BIRNBACHER 1988, OTT 1993 (kratak pregled u 1999), WISS. BEIRAT DER BUNDESREGIERUNG – Globale Umweltveränderungen: Sondergutachten 1999; vidi. HÖLTERMANN 2001.

O raznovrsnosti preduzeća i njihovom obuhvatanju u obliku klasifikacije preporučuje se sledeća literatura za dalje studiranje:

- Aktuelni statistički podaci o oblicima svojine, veličinama preduzeća, pravnim formama i dr. nalaze se u zvaničnim publikacijama Saveznog ministarstva za zaštitu potrošača, ishranu i poljoprivredu (<http://www.verbraucherministerium.de/>) kao i Saveznog ministarstva za ekologiju, zaštitu prirode i sigurnost reaktora (<http://www.bmu.de/>); vidi i odgovarajuće publikacije nadležnih pokrajinskih ministarstava.
- U pravnom pogledu vrste svojine su definisane pravom savezne države odnosno pokrajina koje se odnosi na šumarstvo – vidi KLOSE & ORF 1998 ili LEBMANN 2001.
- Iscrpan pregled različitih pravnih formi preduzeća i javnih preduzeća nalazi se u gotovo svim udžbenicima poslovne ekonomije (z.B. BEA ET AL. 1997, BERNDT ET AL. 1998 (Springers Handbuch der Betriebswirtschaftslehre), HOPFENBECK 1998, SCHIERENBECK 1995, BITZ ET AL. 1998/1999 (VAHLENS Kompendium der Betriebswirtschaft), WÖHE 1996). O pravnim formama javnih preduzeća i uprave vidi i BREDE 2001.
- Kriterijumi (eksploatacija, trajno preduzeće, prekidno preduzeće, pravilna visoka šuma odnosno trajna šuma, normalna šuma, ciljna šuma, prevođenje itd.) koji su u tekstu primenjeni za klasifikaciju šumskih gazdinstava prema stepenu primene principa održivosti se objašnjavaju u stručnoj literaturi o instituciji šumarstva, podizanju šuma i nauci o rastu šuma; vidi pre svega BURSCHEL & HUSS 1997, SPEIDEL 1972, KURTH 1993, THOMASUS 1996.
- Klasifikacije preduzeća prema ekonomskim kriterijumima se detaljnije obrađuju u Tomu II ovog udžbenika, Poglavlje C 2, a tamo se nalazi i preporučena literatura.





## 4 Ekonomska vrednost šume

### 4.1 Teorijski osnovi vrednosti i procene vrednosti

#### *Privredivati znači vrednovati*

Odlučivanje u uslovima oskudnosti dobara – svejedno da li se posmatra na nivou pojedinca, preduzeća ili pak društva – znači sprovođenje vrednovanja alternativa delovanja. U šumskom gazdinstvu postoje bezbrojne situacije odlučivanja koje služe proceni vrednosti šume (Tabela 40).

U zavisnosti od povoda vrednovanja objekat procene vrednosti mogu biti pojedinačna stabla, sastojine, delovi preduzeća ili celo preduzeće. Zbog osobenosti šumarstva koje su detaljno prikazane u prethodnim poglavljima procena vrednosti šume i delatnosti šumskog gazdinstva je konfrontirana sa posebnim poteškoćama – zbog toga je prenošenje teorija vrednosti i procena vrednosti iz oblasti opšte ekonomije moguće samo u ograničenom obimu.

#### *Upotrebna i tržišna vrednost*

Pitanje šta čini vrednost nekog dobra je jedan od najstarijih i do danas kontroverzno istraživanih ekonomskih problema.

Starija klasična ekonomija (pre svega ADAM SMITH, DAVID RICARDO, KARL MARX) je sledila objektivno učenje o vrednosti. Ubedeni da je vrednost osobina svakog pojedinačnog dobra koja se može objektivno odrediti – da je dakle (ekonomska) vrednost «po prirodi» sastavni deo dobara – oni su pokušali da ovu objektivnu «vrednos» odrede npr. uz pomoć ljudskog rada (kao najvažnijeg privrednog faktora) koji je neophodan za njegovu proizvodnju.

Paradoksalne razlike u vrednosti između upotrebne i tržišne vrednosti oni međutim nikada nisu uspeali da zaista teorijski objasne.

*Primer:* čaša vode je u predelima bogatim vodom gotovo bezvredna dok bi se u pustinji za nju dalo bogatstvo. Međutim i tamo se menja tržišna vrednost druge, treće itd. čaše vode posle gašenja najveće žeđi.

#### *Subjektivno neoklasično učenje o vrednosti*

Ovi nedostaci objektivne teorije vrednosti su rešeni neoklasičnim ekonomskim učenjem o subjektivnoj vrednosti (nastalo oko 1870. godine) koje je i do danas je široko zastupljeno

**Interne situacije odlučivanja u preduzeću (oduke koje se tiču proizvodnje i korišćenja) kao npr.**

- utvrđivanje ciljnog prečnika za krajnje korišćenje pojedinačnih stabala
- legitimisanje prirodne šumske parcele
- definisanje poslovne strategije za potkresivanje stabala
- odluka o strategiji preuređenja i prevođenja šume u okviru uređenja šuma
- interna procena štete – npr. posle oluje

**Promena vlasnika**

- razmena, kupovina ili prodaja šumskih površina ili celih preduzeća
- nasledno pravo
- .....

**Vrednosti poreza, npr.**

- porez na zemljište
- porez na primanja vlasnika šumskog gazdinstva

**Eksterno polaganje računa, npr.**

- rad sa javnošću
- bilansi
- izveštaji o rezultatima

**Obeštećenje za povredu svojine na osnovu javnog prava (nacionalizacija ili povreda jednaka nacionalizaciji)**

- izgradnja javnih saobraćajnica kroz privatnu šumu
- .....

**Isplata štete (nadoknada štete), npr.**

- štete od divljači
- štete od imisija
- štete od požara
- .....

**Dodeljivanje odnosno oduzimanje prava korišćenje odnosno obaveza**

- zaštita prirode po ugovoru
- prava u vezi sa putevima
- markirane staze
- .....

**Tabela 40: Sistematizacija povoda procene vrednosti u šumskom gazdinstvu**  
(prema SAGL 1995: 4)

(glavni predstavnici u to doba su bili HEINRICH GOSSEN, WILLIAM STANLEY JEVONS, LÉON WALRAS, CARL MENGER, ALFRED MARSHALL). Vrednost jednog dobra nastaje pripisivanjem određene vrednosti od strane nekog subjekta. Najzad, vrednost se određuje na osnovu koristi koju neko dobro daruje pojedincu. Ako međutim subjektivno doživljena vrednost na kraju krajeva čini (ekonomsku) vrednost dobra, razumljivo je da

- različita dobra imaju različitu vrednosti

- isto dobro može imati različite vrednosti sa tačke gledišta različitih pojedinaca  
Ovo je najvažnija pretpostavka tržišne ekonomije – tako na tržištu dolazi do kupovine na taj način što je kupovna cena dobra sa tačke gledišta ponuđača vrednija (korisnija) od samog objekta kupovine, dok se obrnuto kupac odlučuje za kupovinu jer je objekt kupovine vredniji (korisniji) od kupovne cene.
- isto dobro može za istog pojedinca imati različitu vrednost u različitim situacijama odlučivanja (vidi gornja razmišljanja o vrednosti vode).

#### *Ekonomska procena vrednosti kao marginalna procena vrednosti*

Međutim sa promenom paradigme u pravcu neoklasične teorije bilo je i jeste povezano odricanje od naučnog zahteva klasika da se vrednost (ukupna vrednost) neke stvari sama po sebi može odrediti ekonomski. Svaka ekonomska procena vrednosti je «marginalna procena vrednosti»: vrednost nekog dobra se određuje kroz korist koju ono u određenoj situaciji pruža nekom subjektu – tačnije: kroz graničnu korist, tj. kroz dodatnu vrednost jedne dodatne jedinice ovog dobra u konkretnoj situaciji. Tako je primera radi nemoguće odrediti ekonomsku vrednost biodiverziteta naših šuma ali se itekako može odrediti gubitak vrednosti kada se biotop x u situaciji y uništi zbog izgradnje puta.

To znači da za izbor metode procene vrednosti u konkretnoj situaciji odlučivanja ne može da postoji opšte važeća metoda procene vrednosti. Metode procene vrednosti se uvek iznova moraju prilagođavati problemu koji se rešava. Pri tom je od posebnog značaja tačno poznavanje povoda procene vrednosti (Tabela 40), razmišljanja subjekta procene vrednosti o koristi (to mogu da budu pojedinac, preduzeće ili društvo), objekta vrednovanja (tlo, sastojina, delovi šumskog gazdinstva, šumsko gazdinstvo), osobina objekta vrednovanja relevantnih za vrednost i planirana primena vrednosti (interno donošenje odluka, zahtev za obeštećenjem, rasprava o nadoknadi štete, rad sa javnošću, pomoć pri argumentaciji u političkim raspravama itd.).

#### *Cena i vrednost*

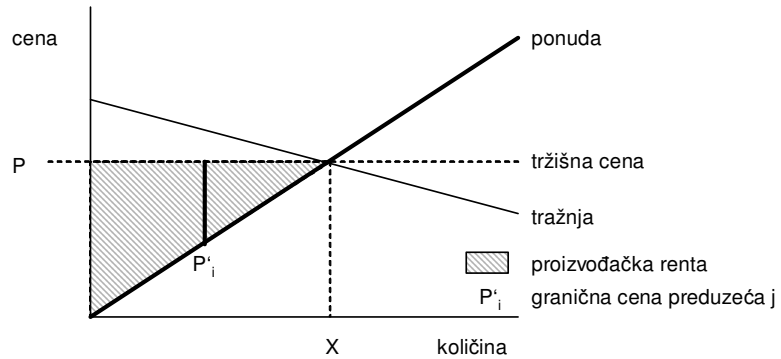
U tržišnoj privredi se individualno procenjene vrednosti susreću u obliku cene koju su kupci spremni da plate i za koju su ponuđači spremni da ustupe neko dobro. Cene se mogu shvatiti kao na jednom mestu sakupljene i međusobno prilagođene «kvazi objektivne» procene vrednosti od strane mnogobrojnih ponuđača i kupaca na tržištu. Ako postoji neograničena tražnja i neograničena ponuda cena će se pri tom na tržištima koja funkcionišu ustaliti (u idealnom slučaju) u preseku krive ponude i krive tražnje, tj. u tački ravnotežne cene (o tržišnim mehanizmima uporedi poglavlje A A Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden. kao i Grafikon 7).

U slučaju pojedinačne kupovine/prodaje teorijski se susreću dve pojedinačne predstave o vrednosti koje se mogu interpretirati kao «granične cene». Potencijalni kupac kao i potencijalni prodavac imaju svaki svoje predstave o cilju koje ih povezuju sa objektom kupovine odnosno prodaje. Za potencijalnog prodavca granična cena je najmanji iznos koji on u najgorem slučaju hoće da ostvari prodajom. Za potencijalnog kupca granična cena je najveći iznos koji je maksimalno spreman da plati. Ukoliko posao treba da se obavi obojica moraju da se dogovore oko cene. Ona mora da bude veća (ili u najmanju ruku ista) kao granična cena prodavca i niža (ili u najmanju ruku ista) kao granična cena kupca.

*Koncept potrošačke rente (consumers surplus) odnosno proizvođačke rente (producers surplus)*

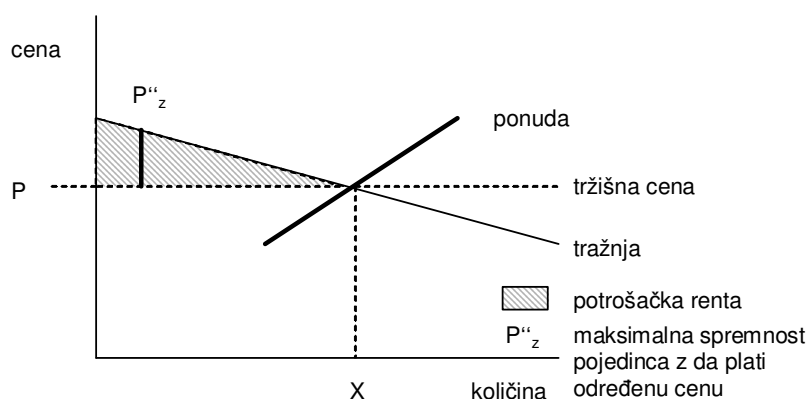
Cene u tržišnoj privredi dakle imaju funkciju da potrošače kao i proizvođače informišu o oskudnosti i o vrednosti oskudnih dobara. Da cena i vrednost dobra međutim nisu identični sa tačke gledišta pojedinca, objašnjeno je na gornjem primeru trgovine.

Proizvođačka renta (*producers surplus*) označava razliku između (tržišne) cene  $p$  i granične cene  $p'$  po kojoj bi ponuđač bio spreman da proda svoje dobro. Pošto pojedinačni ponuđači po pravilu imaju različite proizvodne uslove (imaju različite granične troškove), nastaju različite proizvođačke rente (vidi Grafikon 43 i ovde osenčenu površinu). Proizvođačka renta ne predstavlja ništa drugo do diferencijalnu dobit, tj. *surplus* u odnosu na druge ponuđače koja počiva na nadmoćnosti proizvodnje datog preduzeća.



**Grafikon 43: Proizvođačka renta**

Kao potrošačka renta se analogno tome označava razlika između (tržišne) cene  $p$  i granične cene  $p''$  kupca (vidi Grafikon 44 - na ovde predstavljenom tržištu će se uostalom prodati/kupiti dobra samo u količini  $x$ ). Potrošačka renta pri tom ne predstavlja ništa drugo do diferencijalnu korist, tj. *surplus* koristi u odnosu na druge kupce. Konstrukcijom «potrošačka renta» se uostalom postulira da maksimalna spremnost nekog pojedinca da plati određenu cenu za neko dobro precizno indicira individualnu korist.



**Grafikon 44: Potrošačka renta**

#### *Problem određivanja vrednosti dobara koja se ne razmenjuju na tržištu*

Poseban problem predstavljaju odluke o dobrima koja se ne razmenjuju na tržištu i za koje ne postoje cene.

Primer pretvaranja šume u saobraćajnicu:

Korist od neke saobraćajnice se po pravilu prilično precizno može vrednovati tržišnim cenama, isto kao i gubitak u proizvodnji drveta u šumskom gazdinstvu (iako sa poteškoćama koje se objašnjene u Poglavlju A 4.2). Kako se međutim pri odlučivanju mogu uzeti u obzir preteći gubitak nesmetanog odmora ili vrednih biotopa?

Odgovor koji se najpre nudi je da se omogući procena javnih dobara kroz njihovu «monetarizaciju».

Monetarizacija prirode međutim kod mnogih ljudi nailazi na veliku skepsu pa čak i odbacivanje – uz argumenat da je «priroda vrednost po sebi» kojoj se sa etičke tačke gledišta pri odmeravanju koristi nikako ne može utvrditi cena. Takav osećaj je precizno izrazio IMMANUEL KANT na sledeći način:

Ono što ima cenu može biti zamenjeno nečim drugim kao ekvivalentom: ono što je nasuprot tome nadvisilo sve cene i time ne predstavlja nikakav ekvivalent, to ima dostojanstvo.

Kod takve skepse se međutim naješće radi o nesporazumu o mogućnostima ali i granicama ekonomske procene vrednosti i/ili o neznanju o pojmovima vrednosti koji leže u osnovi ekonomskih procena vrednosti<sup>19</sup>. O pojmovima vrednosti u ekonomiji biće reči u daljem tekstu.

#### *Instrumentalna, intrinsečna i inherentna vrednost*

Pod ekonomskom vrednošću nekog dobra se pre svega podrazumeva njegova instrumentalna vrednost – korisni potencijal dobra kao objekta za upotrebu ili razmenu.

<sup>19</sup> U okviru ovog uvoda nije moguć detaljniji osvrt na etičke granice «monetarizacij» – o tome videti pregled kod HAMPICKE 1998.

Ne postoji gotovo ništa na ovom svetu što ne poseduje instrumentalnu vrednost za čoveka i kao takvo ne može biti implicitno ili eksplicitno «monetarizovano» prilikom donošenja odluka.

Tako npr. «lepota prirode» nalazi odrednicu instrumentalne vrednosti u turizmu. Ljudi doživljavaju pripisivanje vrednosti u formi plate za njihov rad itd.

Takva vrednovanja su neproblematična, štaviše neophodna za svakodnevno delovanje. I naravno instrumentalna vrednost se ni u kom slučaju ne može izjednačiti sa ukupnom vrednošću čoveka, pejzaža, diverziteta itd.

Nezavisno od instrumentalne vrednosti ljudi svakom čoveku prema našem shvatanju ustava nesporno pripada «vrednost po sebi» - takozvana *intrinsečna vrednost*. Ova vrednost i njeno uzimanje u obzir u odlukama je zbog svoje etičke utemeljenosti nedostupna za ekonomska razmatranja u užem smislu. Pitanje u kojoj meri i priroda ima ili nema «vrednost po sebi» predmet je kontroverznih debata u društvu (kao i u naučnoj literaturi). Obrazloženja «intrinsečne vrednosti» prirode oslanjaju se na biocentrične i/ili teološke argumente.<sup>20</sup>

Nezavisno od pitanja da li priroda poseduje ili ne poseduje «intrinsečnu» vrednost o kojem se u ekonomiji teško može doneti odluka i koje nije neposredno rešivo za određivanje ekonomske vrednosti šume je važno uvesti još jednu vrednosnu kategoriju. Ova kategorija «inherentnih vrednosti» jedne stvari će biti objašnjena na sledećem primeru:

U šumskom gazdinstvu se nalazi ruševina tvrđave kao kulturni spomenik kojem preti propadanje. Ova ruševina ne poseduje nikakvu «instrumentalnu vrednost» ali bi njeno propadanje ljudi doživeli kao gubitak jer je ruševina ipak deo «zavičaja» utoliko što se ona doživljava kao nešto što oblikuje predeo, «priča istoriju» itd. Nju ljudi doživljavaju kao «osobenu». Na njenu visoku vrednost ukazuje činjenica da jedna građanska inicijativa sakuplja novac ili obavlja radove da bi sačuvala ruševinu «radi ljudi» ili da je šumsko gazdinstvo spremno na radove na održavanju «zbog društvene odgovornosti».

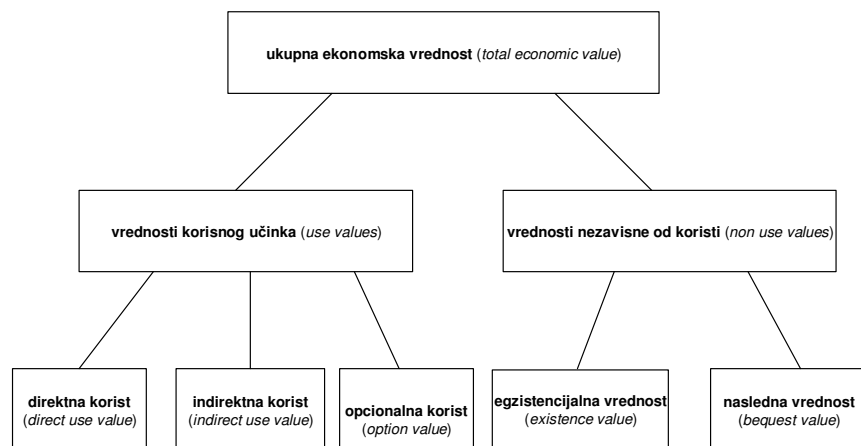
U okviru učenja o subjektivnoj vrednosti neoklasične ekonomske teorije inherentne vrednosti ekonomske procene vrednosti su dostupne. Mnoge činjenice govore u prilog tome da vrednost «šumske prirode» (uopšteno rečeno mnogih učinaka šume/proizvoda šumskih gazdinstava kojima se ne trguje na tržištu) u našem društvu bitno počiva i na dodeljivanju inherentnih vrednosti. Za stvari koje poseduju inherentnu vrednost – vrednost koja počiva na osećanju ljudi – je uostalom karakteristično da ih je teškom do nemoguće supstituisati.

#### *Koncept total economic values*

Ekonomska vrednost šume je dakle zbir instrumentalnih i inherentnih (nezavisnih od koristi) vrednosnih komponenti (Grafikon 45).

Intrinsečne vrednosti nasuprot tome nisu predmet ekonomske procene vrednosti – u tom smislu ekonomska procena vrednosti uvek predstavlja parcijalnu procenu.

<sup>20</sup> Detaljniji osvrt na ovu diskusiju – kako je već utvrđeno u fusnoti 19 – ovde nije moguć – vidi HAMPICKE 1998 i tamo navedenu literaturu. Međutim sa tačke gledišta ekonomske teorije koja je zastupljena u ovom udžbeniku je primerena skepsa prema bicentričnom obrazloženju «vrednosti prirode po sebi». Ideje vodilje neoklasične ekonomske teorije se zasnivaju prvenstveno na antropocentričnom pogledu na svet. Kako će kasnije biti objašnjeno snaga objašnjena neoklasične ekonomske teorije i iz nje izvedenih praktičnih preporuka menadžmentu daleko prevazilaze posmatranje isključivo instrumentalnih vrednosti.



**Grafikon 45: Ekonomske vrednosti šume (total economic values)**

Ukupna ekonomska vrednost šume se dakle na prvom nivou deli na vrednosti korisnog učinka (instrumentalna vrednost) i vrednosti nezavisne od koristi (inherentna vrednost).

Na sledećem nivou podele vrednost korisnog učinka se deli na direktne korisne učinke, indirektno korisne učinke i opcionalne korisne učinke. Direktni korisni učinak (ili sinonim: potrošna vrednost) se odnosi na materijalna dobra kao što su drvo, divljač itd. ali i na nematerijalna dobra kao što su odmor, slobodno vreme, lovački doživljaj itd. Indirektni korisni učinak (sinonim: funkcionalna vrednost) se tiče ekološkog regulacionog i životnog prostora i drugih funkcija šume. Opcionalnim učinkom se opisuje da ljudi pripisuju stvarima neku korisnu vrednost i onda kada ih trenutno ne koriste odnosno ne planiraju korišćenje ali hoće da zadrže opciju korišćenje u budućnosti.

Vrednosti nezavisne od koristi (inherentne vrednosti) se u zavisnosti od pokretačkih motiva dele na egzistencijalne vrednosti i nasledne vrednosti. Egzistencijalnom odnosno naslednom vrednošću se uvažava činjenica da ljudi pripisuju vrednost dobrima kao npr. nekom retkom biotopu, ugroženoj životinjskoj vrsti, spomeniku kulture ili sl. radi njihove egzistencije odnosno da bi ih sačuvali za buduće generacije, a da pri tom nikad nemaju nameru da ih sami «koriste».

U primeru preuređenja šume u saobraćajnicu koji je upravo pomenut na početku poglavlja se u analizi troškova i koristi i sa ekonomske tačke gledišta ni u kom slučaju ne mogu uključiti samo tržišno procenjeni gubici preduzeća za proizvodnju drveta. Promenom namene šume se osim toga gube indirektni korisni učinci, opcionalne vrednosti i pod određenim okolnostima egzistencijalne i/ili nasledne vrednosti koje su nezavisne od koristi. One su, kako će kasnije biti pokazano, dostupne ekonomskoj proceni vrednosti.

## 4.2 Klasična procena vrednosti šume – tržišna interpretacija šumskog gazdinstva koje proizvodi drvo

### 4.2.1 Osnovi

#### *Šta je klasična procena vrednosti šume?*

Savremeno dostupni instrumentarij za procenu direktnog korisnog učinka pojedinačnih stabala, sastojina i šumskih gazdinstava je rezultat razvoja u ekonomici šumarstva koji seže daleko u prošlost. Koreni tog razvoja vuku još iz vremena kameralizma. U to vreme od otprilike 1780. do oko 1850. godine su nastale formule za izračunavanje kamate na kamatu i rente kao važne računске pretpostavke. Sa imenima KÖNIG (1813, 1835), OETZEL (1854) i FAUSTMANN (1849, 1854) je povezano prvobitno matematičko formulisanje postupka za izračunavanje vrednosti zemljišta i sastojina. Formule koje su nastale u vreme kameralizma su prihvaćene u vreme nastanka liberalizma i oslanjajući se na teorijsko nasleđe klasične nacionalne ekonomije (pre svega ADAM SMITH) razvijene u ekonomski model za objašnjenje korišćenja zemljišta u šumarstvu. Izvanredni predstavnici klasične procene vrednosti šuma su HUNDESHAGEN, PFEIL i HEYER, ali takođe i VON THÜNEN. Cilj ovih klasika šumarstva<sup>21</sup> je bio da nauku o šumarstvu i praktično šumarstvo postave na sistematične naučne osnove.

Važna teorijska polazna tačka klasika je privredni model ravnoteže u kome su sva dobra, resursi, načini proizvodnje i potrošnje našli svoje «prirodno» mesto koje odgovara objektivnoj vrednosti. U idealnoj situaciji u kojoj vlada potpuna konkurencija rentabilnost pojedinačnih preduzeća je svuda ista i može se izraziti pomoću uobičajene kamatne stope u zemlji. Preduzeća koja ne dostignu ovu rentabilnost ispadaju iz konkurencije; preduzeća sa većom rentabilnošću proširuju svoje kapacitete. Pri tom se polazi od pretpostavke da svako pojedinačno preduzeće teži najvećem ukamaćenju uloženog kapitala.

U interpretaciji klasika šumarstvo je samo jedan poseban slučaj opšteg korišćenja zemljišta. Kao i za svako drugo korišćenje zemljišta polazna tačka ekonomskih (i šumarskih) razmišljanja je «zemljište bez šumskog zasada». Postojeća zaliha drveta se dakle posmatra kao specijalni oblik realne upotrebe kapitala. Ako se zaliha drveta smanji i likvidira, kapital koji se na taj način oslobađa može se uložiti u nekom drugom obliku. Kako prema ovoj klasičnoj interpretaciji dolazi samo do promene oblika imovine (menja se samo realni oblik kapitala), visina kapitala za vlasnika ostaje nominalno nepromenjena. Maksimiranje čistog prihoda u šumskom gazdinstvu i maksimiranje relativne rentabilnosti kapitala na taj način slede isti postavljeni cilj.

Ideje vodilje klasika se mogu sažeti u sledeće najvažnije tvrdnje:

- Pozicija apsolutne vrednosti: sve stvari imaju apsolutno postojeću i objektivno određivu vrednost.
- Maksimiranje koristi: razumno postupanje ljudi ima isto značenje kao maksimiranje koristi i težnja ka najvećem mogućem ukamaćenju njihovog kapitala. Pri tom se posmatraju isključivo dobra kojima se trguje na tržištu.
- Zakonitost sveta: naučno prepoznatljivi zakoni regulišu zajednički život ljudi u politici, ekonomiji i društvu. Na tome počiva i uverenje da se na naučnoj osnovi mogu dati preporuke za objektivno pravilno postupanje sa šumama.

<sup>21</sup> U nemačkoj istoriji šumarstva se kao «klasičari» uobičajeno označavaju HARTIG, COTTA, PFEIL, HUNDESHAGEN i HEYER. Sa tačke gledišta istorije ekonomske misli oni sa jedne strane pripadaju tradiciji kameralizma (HARTIG, COTTA, mladi PFEIL), sa druge strane klasicima (stari PFEIL, HUNDESHAGEN i HEYER). Dakle pojam «klasika» se u istoriji šumarstva i u istoriji ekonomske misli različito upotrebljavaju!



- Model ravnoteže nacionalne ekonomije: ponuda i tražnja u uslovima potpune konkurencije dovode do stanja ravnoteže privrede koji se smatra idealnim. Državna intervencija se ne sprovodi.

#### *Nastavak istorije dogmi: učenje o čistom prinosu zemljišta odnosno šume*

Tokom 19. veka se međutim vrlo brzo pokazalo da pretpostavljeni model ravnoteže nacionalne ekonomije u stvarnosti nije postignut i da neke aksiomske pretpostavke ovog teorijskog sistema – npr. neograničeno raspolaganje zemljištem kao proizvodnim faktorom, neograničene informacije o preduzeću i okolini – ne odgovaraju praksi. Zbog toga učenje o čistom prinosu zemljišta napušta koncept ravnoteže nacionalne ekonomije i razvija učenje (poslovne ekonomije) o objektivnoj kamatnoj stopi u šumarstvu.

Kao i ranije važi međutim maksimiranje dobiti kao jedinstven i «razuman» cilj svih šumskih gazdinstava. Zalihe drveta u sastojinama predstavljaju kapital u koje je vlasnik šume polazeći od nepošumljenog zemljišta uložio kapital. Zbog toga se kao kriterijum za razumno delovanje u šumarstvu nameće maksimiranje čistog prinosa zemljišta. Iz ovakvih shvatanja proizilaze sledeći zahtevi u okviru privređivanja u šumskim gazdinstvima:

- uzgajanje četinarskih vrsta koje brzo rastu
- kratka ophodnja uz male zalihe sastojina
- intenzivna proreda.

Važni predstavnici učenja o čistom prinosu zemljišta koje je bilo zastupljeno u nastavi na višim školama između 1850. i 1920. su HEYER, PRESSLER, JUDEICH i kasnije ENDRES. Oni uostalom nisu morali da dalje razvijaju matematički instrumentarij koji u najvećem delu više odgovara onom kojim se već raspolagalo u klasičnoj teoriji i koji se samo na nov način interpretira u jednom novom teorijskom okviru.

Zahtevi učenja o čistom prinosu zemljišta nisu ostali bez kritike u praksi. Kao suprotan pravac se obrazuje takozvano učenje o čistom prinosu šume. Posmatrano sa pozicije istorije ekonomske misli ono je počivalo na osnovama nemačke nacionalne ekonomije (istorijske škole) i izgradilo je teorijski zasnovanu suprotnu poziciju orijentisanu ka društvenom blagostanju striktno se razlikujući od klasično-liberalne engleske nacionalne ekonomije.

Sa tačke gledišta predstavnika učenja o čistom prinosu šume šumsko zemljište i sastojina čine jednu celinu. Za njih šumarstvo počinje sa (pra)šumom (model takozvane «večne šume») – i time ne sa pošumljavanjem nepošumljenog zemljišta (model «prekidnog gazdinstva») što je bila pozicija učenja o čistom prinosu zemljišta.

Shodno tome najvažnije tvrdnje učenja o čistom prinosu šume su

- maksimiranje godišnjeg čistog prinosa koji se može postići iz cele šume, tj. neuzimanje u obzir kapitala zaliha u obliku kamata
- odbacivanje jedinstvene kamatne stope u šumarstvu.

Za razliku od učenja o čistom prinosu zemljišta iz ovih najvažnijih tvrdnji proizilaze sledeće posledice za gazdovanje šumama:

- duga ophodnja
- šume bogate zalihama.

Važni predstavnici učenja o čistom prinosu šume su BAUR, BORGGREVE, DANCKELMANN i ROTH.

Kada se ovde dakle govori o klasičnoj proceni vrednosti šuma, to se mora shvatiti sa prikazane istorijske tačke gledišta. Međutim sa svodenjem procene vrednosti na čisto tržišnu interpretaciju sastojina odnosno šumskih gazdinstava je povezano zanemarivanje kompleksnih socijalnih i društvenih činjenica. Zbog toga se rezultati procene vrednosti u kontekstu donošenja

poslovnih odluka moraju stalno iznova kritički preispitivati posebno sa osvrtom na realističnost primenjenog modela. O ovome će kasnije biti detaljnije diskutovano.

#### *Prirodne osnove stvaranja vrednosti – rast pojedinačnih stabala i sastojina*

Prirodni faktori i procesi bitno definišu proizvodni proces u šumarstvu (vidi Poglavlja A 3.1 i A 3.2). Za rast šuma koji zavisi od lokacije je karakteristična sporost i podložnost prirodnoj dinamici na koje se samo u ograničenom obimu može uticati upravljačkim zahvatima preduzeća. Ovakav rast koji zavisi od prirodnog kruženja hranljivih materija i koji predstavlja deo proizvodnih i reproduktivnih prirodnih procesa čini sa tačke gledišta proizvodnje drveta prirodnu osnovu proizvodnih karakteristika šume (npr. zapremina drveta po jedinici površine, dimenzija i raspored pojedinačnih stabala itd.). Zbog toga će biti predstavljene najvažnije zakonitosti prirodnog rasta u meri u kojoj se one čine neophodnim za razumevanje razvoja vrednosti šuma.

Pri tom se ovo predstavljanje ograničava na rast pojedinačnih stabala odnosno sastojina koje se sastoje od drveća iste starosti, istog sloja i iste vrste (tj. od jedne jedine vrste drveća) i koriste se čistom sečom. Ovo ograničavanje na procese rasta u «jednostavnim» šumskim formama ima za cilj sažetost predstavljanja ali i didaktičke ciljeve; ono je dovoljno da objasni svet formula «klasika». Njihove predstave o podizanju i korišćenju šuma su prvenstveno polazile od nepošumljene površine koja bi tokom kratkog perioda trebala da bude pošumljena i u jednom budućem što je moguće povoljnijem trenutku opet u potpunosti isečena. Međutim formule koje leže u osnovi koncepta procene vrednosti mogu biti primenjene i na kompleksne strukture sastojina i gazdinstava (npr. prirodno podmlađivnje, mešovite sastojine) kao i oblike korišćenja (npr. dugoročna zaštitna pozicija, korišćenje ciljnih prednosti).

#### *Rast pojedinačnog drveća u čistim sastojinama*

Visina drveta ( $h$ ) se tokom njegovog razvoja od semenke do starosti od 100 godina i više ne postiže linearno, tj. u jednakim godišnjim iznosima. Šta više u početnoj fazi se razvijaju kruna i koren i godišnji prirast – koji se označava i kao tekući prirast ( $I_Z$ ) – postepeno raste. Do određene visine odnosno do određene starosti tekući prirast progresivno raste. Ako prirodni uslovi koji podstiču i sprečavaju rast stoje u međusobnoj ravnoteži dostiže se maksimum. Posle toga tekući prirast opada da bi u dubokoj starosti sasvim prestao ili čak postao negativan u nepovoljnim prirodnim uslovima ili pod uticajem procesa odumiranja. Grafikon 46 pokazuje vezu između krive rasta u visinu kao kumulativnog rezultata rasta ( $GWL$ ) koji se dobija iz zbira godišnjih tekućih prirasta, tekućeg godišnjeg prirasta ( $I_Z$ ) i prosečnog prirasta ( $dGz$ ).

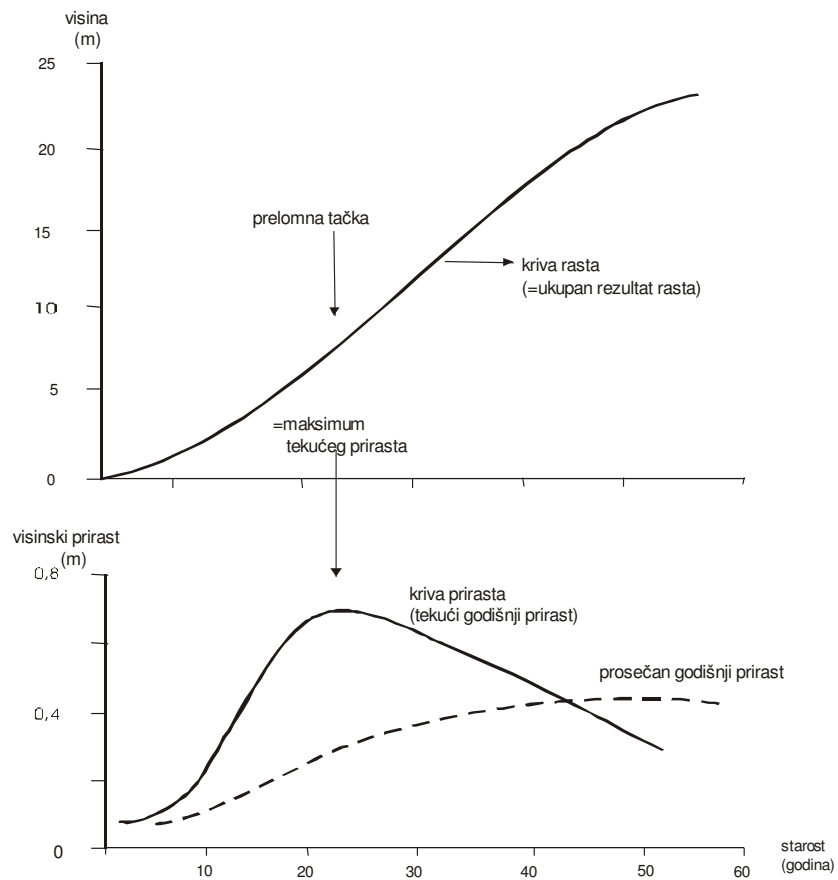
Na slabim tj. sušnim i/ili lokacijama siromašnim hranljivim materijama visinski rast i maksimalno dostižna visina su niži nego na povoljnim lokacijama. Heliofitne vrste, npr. tisa ili breza, imaju brži rast u mladosti od sciofitnih vrsta kao što su npr. jela ili bukva. Pod uticajem konkurencije visokog susednog drveća ovaj proces rasta može biti usporen; u uslovima pojedinačnog rasta se takođe postižu niže visine nego u sastojinama.

Prečnik stabla – koji se u šumarstvu uobičajeno meri u visini grudi na 1,3 m iznad tla ( $d_{1,3}$ ) – se razvija na sličan način kao i visina iako njegov rast po pravilu u starosti traje duže. Ovaj opšti trend podleže kratkoročnim i godišnjim kolebanjima koji su uslovljeni klimatskim uticajima i drugim biotičkim i abiotičkim faktorima. Rast u širinu je po pravilu više zavistan od konkurencije susednih stabala nego rast u visinu. Iz ovoga je razumljivo da proređivanje šume kojim se menja konkurentski položaj stabala ima neposredne posledice na rast prečnika.

Razvoj temeljnice drveta ( $G$ ) - shvaćene kao površina poprečnog preseka stabla u visini grudi – prati razvoj prečnika ali traje duže jer prirast temeljnice ne zavisi samo od prirasta prečnika već i od apsolutne veličine već dostignutog prečnika. Tako jedno staro jako drvo može

da postigne značajan prirast temeljnice i pri redukovanom rastu u širinu. Iz toga proizilazi da prirast temeljnice kulminira znatno kasnije od prirasta prečnika.

Oblik drveta (F) se opisuje takozvanim obličnim brojem. Ovaj oblični broj izražava odnos stvarne zapremine stabla i zapremine referentnog valjka iste visine i istog prečnika u visini grudi (veštački oblični broj) odnosno valjka na desetini visine stabla gledano od pridanka (stvarni oblični broj).

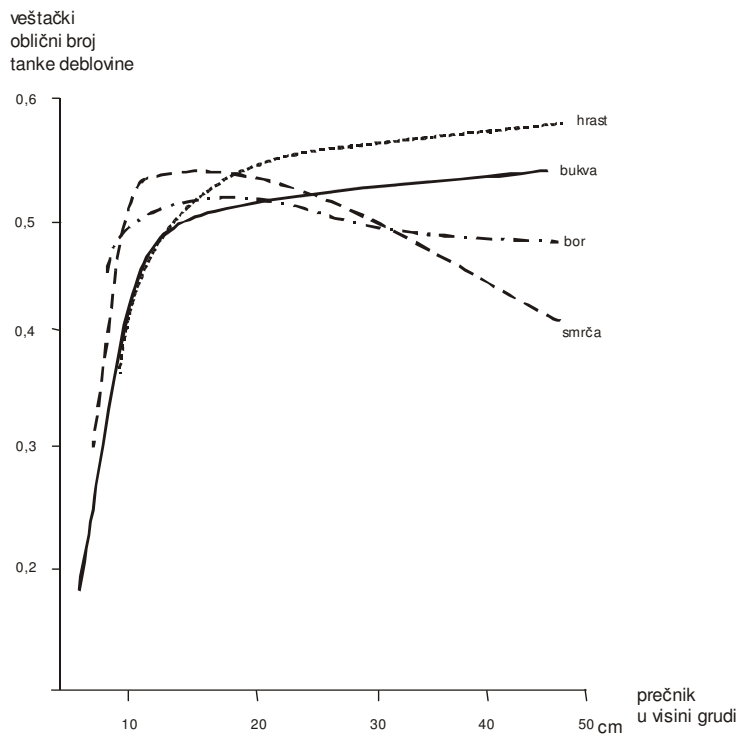


**Grafikon 46: Veza između ukupnog rezultata rasta kao i tekućeg i prosečnog visinskog prirasta na primeru smrče**

I ovde (Grafikon 47) se može prepoznati tipičan razvoj sa rastućom starošću za vrste drveća smrča, bor, bukva i hrast kitnjak na primeru veštačkog obličnog broja. Oblični broj najpre naglo raste sa brzim rastom zapremine tanke deblovine<sup>22</sup> kod sve četiri vrste drveća. Zatim se međutim razvoj odvija različito. Kod smrče se veoma brzo pojačava stablo u njegovom donjem čime referentni valjak brže postaje veći od zapremine drveta – sa posledicom da oblični broj opada. Nasuprot tome oblični broj kod obeju listopadnih vrsta raste lagano ali kontinuirano. Ovaj razvoj je bitno uslovljen jačanjem grana čime zapremina drveta i dalje raste u odnosu na referentni valjak. Osim toga donji deo stabla je kod njih manje izražen. Između njih se nalazi razvoj obličnog broja bora koji ne poseduje ni izražen rast stabla ni mnoge jake grane. Odstupanja od ovog opšteg razvoja su između ostalog posledica

<sup>22</sup> Tanka deblovinina je drvo prečnika od 7 cm naviše.

načina obrade sastojina: npr. intenzivni proredi vode ka brzom rastu prečnika i time bržem rastu krive obličnog broja u mladosti.



**Grafikon 47: Razvoj veštačkog obličnog broja tanke deblvine za hrast, bukvu, bor i smrču (iz MITSCHERLICH 1978: 82, promenjeno)**

Razvoj zapremine (V) drveta je rezultat razvoja upravo pomenutih elemenata rasta temeljnice (G), visine (H) i obličnog broja (F). Naime važi:

$$V = G \times H \times F.$$

Zbog toga se i ovde dobija tipična forma brzog povećanja prirasta u mladosti do maksimuma koji međutim vremenski leži iza maksimuma prirasta visine, prečnika i temeljnice. I kasniji kontinuirani pad je očigledno manje izražen sa rastućom starošću nego kod ranije navedenih elemenata rasta.

### *Rast čistih sastojina – uzajamni uticaji pojedinačnog drveća*

Sastojine se sastoje od pojedinačnih drveta koja se međusobno štite od vetra, oluje i jake svetlosti ali istovremeno konkurišu za prostor za rast, za svetlost, vodu i hranljive materije. Posledica pogoršanih uslova rasta u uslovima stalne konkurencije sa rastućim mortalitetom je smanjenje broja stabala (Grafikon 48).

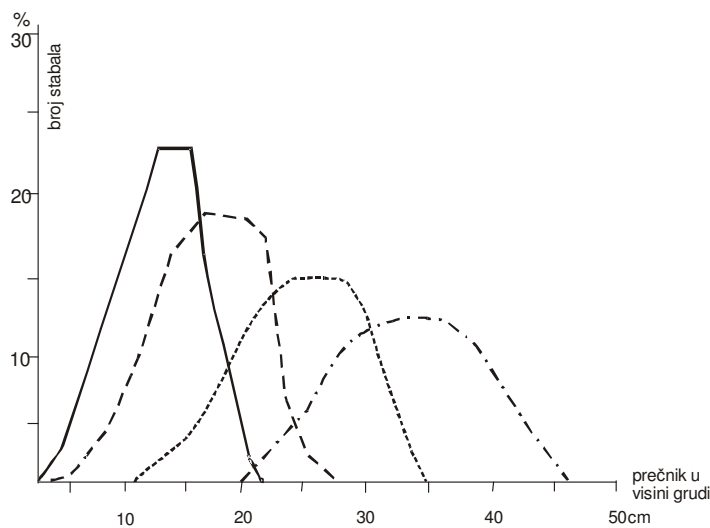
Smanjene broja stabala uslovljeno starošću se u gustim sastojinama sa velikim početnim brojem stabala najpre odvija veoma brzo da bi se sa pojačanom diferencijacijom pojedinačnih stabala postepeno usporilo (Grafikon 48). Odstupanja od ovog opšteg razvoja mogu biti posledica korišćenja od strane ljudi ili uticaja oluje, insekata ili bolesti koje podstiču mortalitet.

Sa razvojem broja stabala uporedo se dešava promena rasporeda broja stabala prema različitim klasama prečnika. U početnoj fazi slobodnog rasta mladih stabala se može govoriti o približno simetričnom slučajnom rasporedu prečnika. U uslovima pojačane konkurencije zaostala stabla reaguju postojanim rastom u visinu ali opadajućim prirastom prečnika.

Ovo dovodi do pojačane prevage slabijih prečnika i time do levo asimetričnog (= koncentrisanog udesno) rasporeda. Na ovaj opšti razvoj međutim mogu neposredno uticati intervencije u okviru nege i korišćenja kao i prirodni faktori. Tako se pri proredi izdanaka i visokoj proredi ne interveniše u kolektivu najslabijih stabala, već – predupređujući prirodnu smrtnost – u kolektivu vladajućih stabala radu podsticanja najboljih stabala u budućnosti. Ovakav oblik intervencije može da dovede do rasporeda prečnika sa dva maksimuma.

### *Tekući prirast temeljnice i zapremine u sastojini (IZ)*

Kod tekućeg godišnjeg prirasta temeljnice i zapremine u sastojini se mogu posmatrati iste zakonitosti kao kod pojedinačnih stabala. Posle prvobitnog laganog početka prirast teži maksimumu da bi nakon toga ponovo opao. Generalno se ovaj maksimum kod heliofitnih vrsta (npr. hrast, bor) i na boljim lokacijama postiže ranije nego kod sciofitnih vrsta (npr. bukva, jela) i na lokaciji slabijeg kvaliteta. Kratkoročna i godišnja kolebanja prirasta koja su već pomenuta kod rasta pojedinačnih stabala se naravno sreću i na nivou sastojina i mogu svojim učinkom da prevaziđu razlike između različitih oblika tretiranja sastojina.



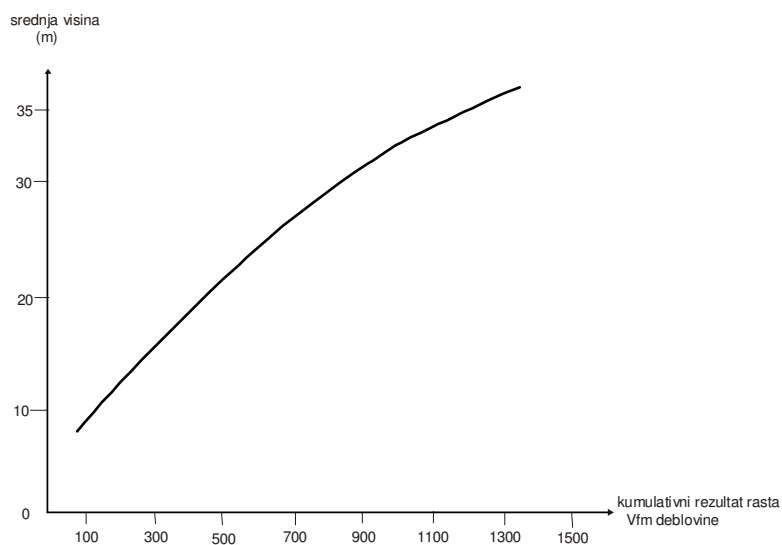
**Grafikon 48: Razvoj rasporeda prečnika sa rastućom starošću (šema): raspršenost prečnika rasta**

*Kumulativni rezultat rasta (GWL) i prosečan prirast (dGZ)*

Iz upravo navedenih zakonitosti proizilaze tipični razvoji kumulativnog rezultata rasta. Od praktičnog značaja je takozvani EICHHORN-ov zakon, koji kaže da je odnos između kumulativnog rezultata rasta i visine u velikoj meri nezavisan od kvaliteta i starosti sastojina (Grafikon 49).

Međutim postoji čitav niz odstupanja od ovih zakonitosti koja su posledica

- uticaja tretiranja sastojina na razvoj visine
- opadajućeg zapreminskog prirasta kod jako potopljenih sastojina kao posledice šumarskih intervencija ili biotičkih odnosno abiotičkih štetnih događaja
- regionalnih razlika u različitim područjima rasta (nivo prinosa).



**Grafikon 49: Veza između srednje visine i kumulativnog rezultata rasta sastojine na primeru prinosne tablice za smrču (umerena proreda) (WIEDEMANN 1936: 42, iz SCHOBER 1975)**

Odnosi između visine i kumulativnog rezultata rasta kao i između visine i starosti su veoma korisni pri prikazivanju modela rasta (takozvanih prinosnih tablica) iz kojih se za određenu starost mogu očitati zaliha i prirast sastojina sa različitih vrstama drveća i različito tretiranih sastojina



## Smrča

## Prinosna tablica

starost	preostale zalihe							rastur	IGz	zbir	GWL	dGz	starost
	broj stabala	srednja visina	gornja visina	površina	srednji prečnik	oblični broj	debljina						
godina	komada	m	m	m <sup>2</sup>	cm	0,00	Vfm	Vfm	Vfm	Vfm	Vfm	Vfm	godina

Prinosna klasa 12 dGz<sub>100</sub>

20	5824	7,1	8,9	25,7	7,5	29	52			4	56	2,8	20
30	3117	11,5	14,0	32,2	11,5	43	160	20	12,8	24	184	6,1	30
40	1928	16,5	19,1	35,9	15,4	52	308	35	18,3	59	367	9,2	40
50	1331	21,0	23,4	38,8	19,3	54	441	47	18,0	106	547	10,9	50
60	994	24,6	26,6	41,6	23,1	53	545	57	16,1	163	708	11,8	60
70	785	27,3	29,0	44,4	26,8	51	619	65	13,9	228	847	12,1	70
80	639	29,6	31,0	46,7	30,5	49	675	71	12,7	299	974	12,2	80
90	528	31,6	32,8	48,0	34,1	47	716	81	11,8	376	1092	12,1	90
100	437	33,2	34,3	48,2	37,5	46	743	85	10,8	457	1200	12,0	100
110	363	34,7	35,7	47,7	40,9	46	757	88	9,9	542	1299	11,8	110
120	306	35,9	36,9	46,7	44,1	45	763	88	9,4	630	1393	11,6	120
130	260	37,1	38,0	45,5	47,2	45	764	88	8,9	718	1482	11,4	130

Prinosna klasa 13 dGz<sub>100</sub>

20	5684	7,8	9,8	28,0	7,9	31	67			7	74	3,7	20
30	2978	12,5	15,1	34,2	12,1	44	190	24	14,7	31	221	7,4	30
40	1803	17,8	20,4	37,4	16,2	52	347	40	19,7	71	481	10,4	40
50	1228	22,5	24,7	39,9	20,3	54	487	53	19,3	124	611	12,2	50
60	913	26,1	27,9	42,7	24,4	53	593	64	17,0	188	781	13,0	60
70	723	28,8	30,3	45,7	28,4	51	669	71	14,7	259	928	13,3	70
80	592	31,1	32,4	48,3	32,2	49	727	77	13,5	336	1063	13,3	80

Grafikon 38). Za poređenje ovih modela sa stvarnim stanjem sastojine može se uporediti stepen pošumljenosti. Pod tim se podrazumeva odnos stvarne površine (ređe: zapremina sastojine) neke sastojina i odgovarajuće sastojine iz prinosne tablice. Kod razvoja sastojine koji odgovara prinosnoj tablici stepen pošumljenosti je dakle 1.

Različite vrste drveća imaju pri istoj visini sastojine veoma različit kumulativni rezultat rasta. Ukoliko se međutim ovaj kumulativni rezultat rasta ne izrazi u jedinicama zapremine (npr. kubnim metrima) već u jedinicama težine (npr. tonama), pojedinačne vrste drveća se međusobno veoma približavaju.

*Sastav zapremine pojedinih stabala odnosno sastojina prema primenjenim sortama*

Za procenu vrednosti pojedinačnih stabala odnosno sastojina od posebnog značaja je iskorišćenje sorti jer prodaja drveta ali i rashodi za seču i privlačenje drveta u znatnoj meri zavise od strukture vrsta. Na osnovu zakonitosti oblika debla i debljine kore pojedinačnih stabala može se izvesti iskorišćenje sorti uobičajenih na tržištu za pojedinačno stablo u zavisnosti od vrste drveta i prečnika (sortimentna tablica pojedinačnog stabla). Na osnovu toga i dodatog prosečnog rasporeda prečnika se može proceniti iskorišćenost sorti u sastojini uz pomoć sortimentnih tablica sastojine (Grafikon 50). Procena iskorišćenosti sorti u konkretnom slučaju procene vrednosti može se dalje poboljšati uzimanjem u obzir kvaliteta dubećih stabala.

**Bukva** **Sortimentna tablica sastojine**

sred. BHD	udeli pojedinih sorti u zapremini sečenog drveta bez kore										deblovina ukupno	indu- strijsko- drvo dugo	prostorno drvo	X-drvo	neupotre- bljivo tanko deblo
	klasa deblovine (L)														
	1 a	1 b	2 a	2 b	3 a	3 b	4	5	6						
cm sa k.	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
12	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	18	63	10	9
:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
30			5	10	9	5	4	1			34	45	14	1	6
32			4	11	11	7	6	2			41	38	14	1	6
34			3	11	13	9	7	2	1		46	33	14	1	6
36			3	10	13	10	10	3	1		50	29	14	1	6
38			2	9	13	13	12	4	1		54	26	13	1	6
40			1	8	13	13	16	5	1		57	24	12	1	6
42			1	6	12	14	20	6	2		61	22	10	1	6
44			1	5	11	14	22	8	2		63	21	9	1	6
46				4	10	14	24	10	3		65	21	7	1	6
48				3	9	13	26	12	4		67	20	6	1	6

**Grafikon 50: Sortimentna tablica sastojine za bukvu** (prema SCHÖPFER & DAUBER 1989 - izvod)

*Razvoj vrednosti pojedinih stabala i sastojina*

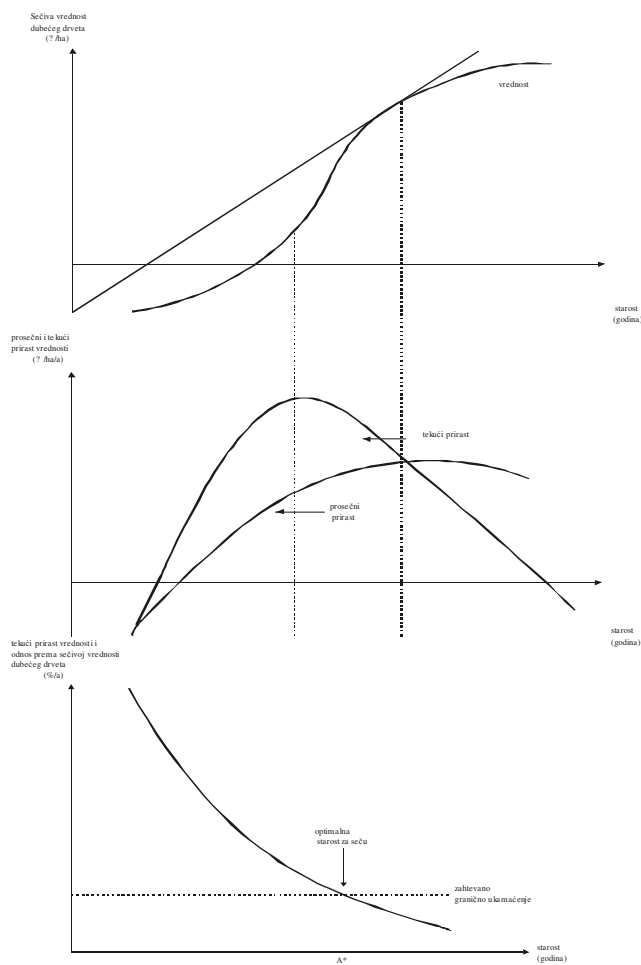
Zakoničnosti koje leže u osnovi rasta zapremine pojedinačnih stabala i sastojina sledi razvoj vrednosti upotrebljivog drveta izražen u obliku čistog prihoda koji se definiše kao razlika između prihoda od prodaje drveta i rashoda za seču i privlačenje drveta. Ovaj čisti prihod se u šumarskoj terminologiji označava kao vrednost seče (A).

$$A = \sum_{i=1}^n V_i (P_i - K_i)$$

pri čemu je

- $V_i$  = zapremina upotrebljive sorte  $i$
- $P_i$  = tržišna cena za sortu  $i$  po jedinici zapremine
- $K_i$  = rashodi seče za sortu  $i$  po jedinici zapremine

Grafikon 51 predstavlja opšti razvoj vrednosti seče. U prvoj fazi rashodi neophodni za seču i privlačenje drveta prevazilaze ostvarive prihode od prodaje drveta tako da se ne mogu postići pozitivni iznosi. Sa porastom starosti i sa njome povezanim većim i bolje upotrebljivim dimenzijama stabala raste ostvarivi prihod od prodaje drveta uz istovremeni pad rashoda što ukupno dovodi do progresivno rastućeg čistog prihoda po stablu odnosno jedinici površine. Sa opadajućim zapreminskim prirastom usporava se rast krive čistog prihoda i opada u dubljoj starosti zbog nastupanja truleži koja smanjuje vrednost, zbog nestanka uslovljenog nepravilnostima ili drugih uticaja koji smanjuju prihode odnosno povećavaju rashode.



**Grafikon 51: Ukupna vrednost, tekući i prosečan prirast vrednosti kao i relativni tekući prirast vrednosti pojedinačnih stabala i sastojina, procenjen na osnovu vrednosti seče (šematski)**

Analogno toku rasta kod razvoja visine (Grafikon 49) i pri posmatranju vrednosti proizilaze tipični razvoji za godišnje promene vrednosti kao tekući prirast vrednosti i za prosečne promene vrednosti kao prosečan prirast vrednosti. Najzad tekući prirast vrednosti pokazuje sa rastućom starošću tipičan opadajući tok u odnosu na upravo dostignutu vrednost koja zavisi od starosti. Ako se već ostvarene vrednosti u određenoj starosti interpretiraju kao kapital za čije korišćenje se zahtevaju kamate, onda relativni prirast vrednosti odgovara datom ukamaćenju. Iz toka krive

se neposredno može zaključiti da trenutak korišćenja leži ranije što je veći zahtev za ukamaćenjem.

Određivanje optimalne starosti za seču uz pomoć relativnog rasta je bio važna pomoć u donošenju odluke o svrsishodnom korišćenju šume u teorijskom modelu učenja o čistom prinosu zemljišta koji je dubee zalihe drveta obuhvatao kao kapital i od njega zahtevao prihode u obliku kamata.

#### *Načelne metode procene vrednosti*

Procena vrednosti na osnovu vrednosti seče je samo jedna od više u principu mogućih metoda procene vrednosti pojedinačnih stabala ili sastojina. Generalno se u skladu sa primenjenim osnovama procene vrednosti razlikuju i novčano izražavaju sledeće vrste vrednosti:

- Vrednost stvari ili supstance: vrednost imovine izražena u aktuelnoj vrednosti istih dobara koja se nalaze na tržištu. U ovu kategoriju se mogu svrstati upravo pomenute procene vrednosti pojedinačnih stabala i sastojina na osnovu sečive vrednosti ili vrednosti ponovne nabavke za osnovna sredstva.
- Vrednost troškova: ovde je osnovna pretpostavka da je neko dobro vredno onoliko koliko iznose troškovi njegove proizvodnje u prošlosti. Procena vrednosti se dakle ne vrši na osnovu aktuelnih tržišnih cena kao kod vrednosti stvari već na osnovu internih troškova proizvodnje.
- Vrednost prihoda ili očekivana vrednost: Prema ovom shvatanju neko dobro (drvo, sastojina, deo preduzeća, preduzeća) je vredno onoliko koliko koristi u budućnosti obećava vlasniku/posedniku. Vrednost prihoda se definiše kao vrednost kapitala svih budućih uplata i isplata povezanih sa dobrom i diskontovanih na vreme procene (opširnije objašnjenje u daljem tekstu).

Procena vrednosti se pri tom u zavisnosti od povoda procene (i izabrane metode procene koja je adekvatna problemu) definiše kao vrednost stvari, troškova ili prihoda pri čemu se procena vrednosti u zavisnosti od metode mora vršiti uz pomoć troškova i rezultata (interni povodi odlučivanja u preduzeću) ili uz pomoć prihoda i rashoda ili pak primanja (uplata) i izdataka (isplata).

U ovom uvodnom udžbeničkom predstavljanju će u daljem tekstu iz razloga pojednostavljenja uvek biti posmatrana sfera imovine preduzeća i vrednovana na osnovu prihoda i rashoda.

#### *Osnovi finansijske matematike – pregled*

U klasičnoj proceni vrednosti šuma račun kamate na kamatu i rentni račun igraju veoma važnu ulogu. Pošto stvaranje vrednosti u sastojinama odnosno šumskim gazdinstvima zahteva vreme u znatnom obimu i odgovarajući procesi razvoja vrednosti dovode do uplata/isplata (odnosno prihoda/rashoda ili troškova/rezultata) u najrazličitijim momentima i u najrazličitijem iznosu, neophodan sastavni deo izračunavanja vrednosti šume je uzimanje u obzir vremena odnosno vezivanja kapitala.

#### *Kamatni račun i račun kamate na kamatu*

Kamata, odnosno kamata na kamatu, se sa tačke gledišta teorije kapitala može shvatiti kao cena za ustupanje kapitala koju zajmodavac zahteva od korisnika zajma.

Teorijska interpretacija kamate kao cene za kapital se proširuje teorijom vremenskih preferencija. Prema njoj odluka o različitim upotrebama kapitala zavisi od preferencija koje donosilac odluke ima u odnosu na alternativu «korist danas» ili «korist kasnije». Prema ovom

shvatanju kamatna stopa izražava nisku vrednost budućih zadovoljenja potreba u odnosu na sadašnje. Ovo psihološko objašnjenje perspektivnog skraćivanja na osnovu kojeg ljudi buduću korist vrednuju nisko je u istoriji misli povezan sa imenima PIGOU i BÖHM-BAWERK i njihovim «zakonom» o nižem vrednovanju budućih potreba. U okviru nacionalne politike neke zemlje govori se o socijalnim vremenskim preferencijama i pod tim podrazumeva vrednost koja se pripisuje plaćanjima koje će dobiti buduće generacije.

Najvažnije matematičke osnove kamatnog računa i računa kamate na kamatu sažeto prikazuju Tabela 41 odnosno Grafikon 52 u meri u kojoj su one neophodne za razumevanje stavki procene vrednosti.

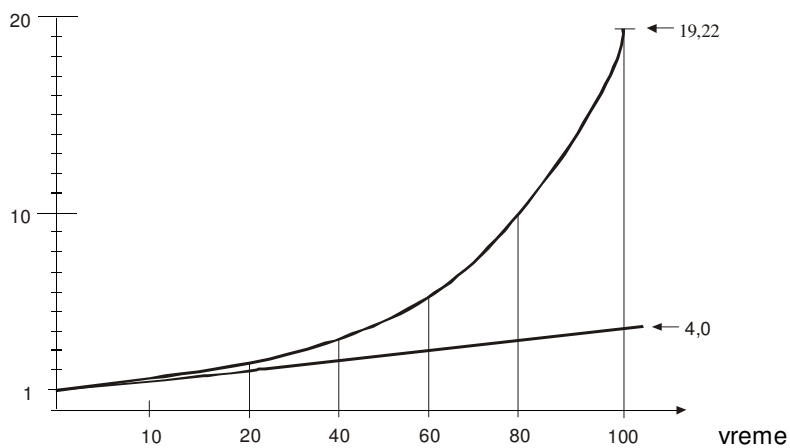
#### *Rentni račun*

U mnogim procesima u šumskom gazdinstvu koji su relevantni za procenu vrednosti tokom vremena nastaju istovetne vrednosti (uplate, primanja, prinosi ili pak rezultati) odnosno dolazi do istovetnih isplata, izdataka, rashoda ili troškova u određenim vremenskim razmacima. Ovakvi fenomeni – istovetne vrednosti koje se u pravilnim vremenskim razmacima primaju ili se moraju izdavati – se označavaju kao rente. Važan problem klasične procene vrednosti šuma posle procene vrednosti kapitala (K) je izračunavanje rente ( $r$ ).

Primeri poslovnih fenomena sa karakterom rente su godišnja plaćanja šumskog gazdinstva A šumskom gazdinstvu B za stavljanje na raspolaganje kapaciteta za elektronsku obradu podataka, «večna» prava na ogrevno drvo u konstantnoj količini tokom godina za građane u korporativnoj šumi, odredbe u ugovorima o zaštiti prirode po ugovoru ili premije osiguranja. Pitanje vrednosti kapitala ove rente bi moglo nastati u kontekstu jednokratnog plaćanja na početku kooperacije preduzeća A i B (umesto godišnjih plaćanja), ukidanja prava na ogrevno drveta kroz jednokratno plaćanje ili raskid ugovora o osiguranju.

<b>Kamata ili kamatna stopa</b>	
<p>Kamata <math>p</math> koja se označava i kao kamatna stopa je određeni procenat i pokazuje da kroz godinu dana za iznos (<math>K</math>) od po 100 evra sledi <math>p</math> evra kamate.</p>	$z = K \cdot \frac{p}{100}$
<p>Opšta formula za izračunavanje kamate pokazuje kolika kamata (<math>z</math>) sledi za iznos (<math>K</math>) posle <math>n</math> godina pri određenoj kamatnoj stopi (<math>p</math>).</p>	$z = \frac{K \cdot n \cdot p}{100}$
<p>U istorijskom načinu obeležavanja – i do danas uobičajenom – u formulama za izračunavanje vrednosti šume se za <math>p/100</math> primenjuje kao sinonim, iako matematički nekorektno, izraz <math>0,0p</math>. Ovaj način označavanja se primenjuje i ovde.</p>	
<b>Kamata na kamatu</b>	
<p>Uobičajeno se u novčanim poslovima prilikom pozajmljivanja nekog novčanog iznosa izračunava i kamata na kamatu koja nastaje na kraju godine i označava kao kamata na kamatu. Kamata na kamatu nekog iznosa <math>K_0</math> iznosi posle <math>n</math> godina pri kamatnoj stopi <math>p</math></p>	$Z = K_0 \left[ \left( 1 + \frac{p}{100} \right)^n - 1 \right]$
<p>ili u istorijskom načinu pisanja</p>	$Z = K_0 \cdot (1,0p^n - 1)$
<p>Iz ove formule za kamatu na kamatu mogu se izvođenjem izračunati kako broj godina (<math>n</math>) tako i kamatna stopa (<math>p</math>)</p>	
$n = \frac{l_g K_n - l_g K_0}{l_g 1,0p}$	$p = 100 \sqrt[n]{\frac{K_n}{K_0} - 1}$
<b>Ukamaćenje</b>	
<p>Na kraju <math>n</math>-te godine početni iznos <math>K_0</math> je porastao na krajnji iznos (= buduću vrednost)</p>	$K_n = K_0 \cdot 1,0p^n$
<p>pri čemu se <math>1,0p^n</math> označava kao faktor ukamaćenja.</p>	
<b>Diskontiranje</b>	
<p>Ukoliko je poznat krajnji iznos <math>K_n</math> i faktor ukamaćenja <math>1,0p^n</math> može se uz pomoć formule za kamatu na kamatu izračunati početni iznos (= sadašnja vrednost) <math>K_0</math>:</p>	$K_0 = \frac{K_n}{1,0p^n} = K_n \left( \frac{1}{1,0p^n} \right)$
<p>pri čemu se <math>\frac{1}{1,0p^n}</math> označava kao diskontni faktor.</p>	

**Tabela 41: Formule za izračunavanje kamate i kamate na kamatu**



**Grafikon 52: Kamata i kamata na kamatu** (različiti razvoj početnog iznosa  $K_0=1$  uz kamatu odnosno kamatu na kamatu u vremenskom periodu ( $n$ ) od 100 godina i kamatnoj stopi ( $p$ ) od 3%)

Rente mogu biti različite

- prema svom trajanju (konačne odnosno večne),
- prema učestalosti pristizanja (godišnja odnosno periodična) i
- prema momentu dospeća (na početku godine = avansne; na kraju godine = naknadne).

Kapitalna vrednost rente se može odrediti kao

- sadašnja vrednost (kapitalna vrednost rente kao početna vrednost)
- buduća vrednost (kapitalna vrednost rente u momentu dospeća poslednje rate).

Neke često zastupljene pristupe izračunavanju vrednosti kapitala prikazuje Tabela 42.

### *Anuitet*

Iznos otplate kapitala ( $K$ ) uvećanog za kamatnu stopom ( $p$ ) koja se plaća godišnje i koja ostaje konstantna sve vreme trajanja otplate označava se kao anuitet ( $A$ ). On se sastoji od iznosa kamate ( $Z$ ) za kapital ( $K$ ) i rate za otplatu ( $T$ ).

Za prvu godinu naprimer važi 
$$A = T_1 + Z_1.$$

buduća vrednost konačne, godišnje, naknadne rente koja dospeva n-puta	$K_n = r \cdot \frac{(1,0p^n - 1)}{0,0p}$
sadašnja vrednost konačne, godišnje, avansne rente	$K_o = r \cdot \frac{(1,0p^n - 1)}{1,0p^n \cdot 0,0p}$
sadašnja vrednost večne, godišnje, naknade rente	$K_o = \frac{r}{0,0p}$
sadašnja vrednost večne, periodične, naknadne rente	$K_o = \frac{r}{1,0p^u - 1}$
	pri čemu je u = trajanje perioda u godinama

**Tabela 42: Formule za izračunavanje rente**

Sa napredovanjem otplate opada kapital na koji se zaračunava kamata i time iznos kamate a raste iznos rate za otplatu kapitala.

Zbir iznosa otplate odgovara budućoj vrednosti konačne, godišnje, naknadne rente. Kapital je vraćen kada ukupan zbir otplata posle n godina odgovara visini kapitala:

$$K = T_1 \cdot \frac{1,0p^n - 1}{0,0p}$$

Anuitet (A) se dobija kao

$$A = K \cdot \frac{0,0p \cdot 1,0p^n}{1,0p^n - 1} = K \cdot f$$

pri čemu se f označava kao anuitetni faktor.

Ukoliko su poznati anuitet (A), kamatna stopa (p) i visina kapitala (K) može se odrediti broj godina (n) posle kojeg je kapital vraćen.



### 4.2.2 Procena vrednosti zemljišta

Očekivana vrednost zemljišta (sinonim: vrednost zemljišta na bazi budućih prihoda, FAUSTMANN-ova formula)

$$B = \frac{A_u + N_q \times 1,0p^{u-q} + D_a \times 1,0p^{u-a} + D_b \times 1,0p^{u-b} - c \times 1,0p^u}{1,0p^u - 1} - V$$

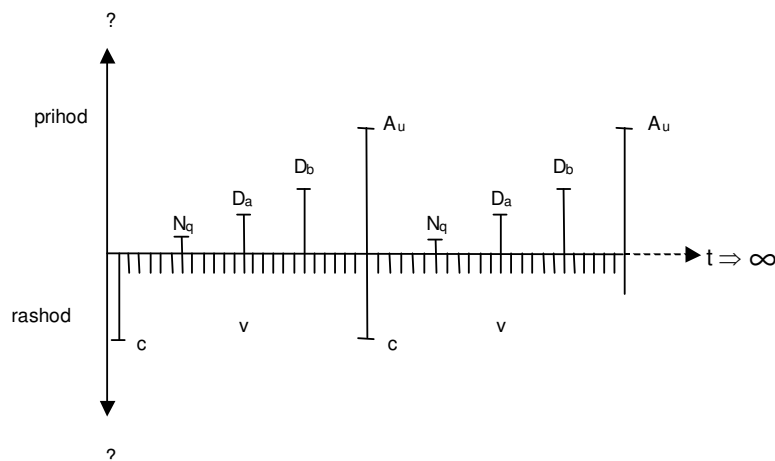
pri čemu je:

$A_u$	= prihod od seče bez rashoda u starosti ophodnje $u$
$D_a, D_b, \dots$	= prihod od prореde bez rashoda u starosti im Alter $a, b, \dots$
$N_q$	= prihod od sporednog korišćenja bez rashoda u starosti $q$
$C$	= rashodi za kulturu (rashodi osigurane kulture)
$v$	= godišnji rashodi uprave
$V$	= $\frac{v}{0,0p}$ = kapital rashoda za upravu (vrednost kapitala godišnje večne rente)
$u$	= ophodnja (= trajanje proizvodnje)
$p$	= kamatna stopa

Očekivana vrednost zemljišta finansijski odgovara vrednosti kapitala periodične večne rente (Tabela 42), koja prvi put dospeva na kraju prvog ophodnje  $u$  i onda svih  $u$  godina većno u istom iznosu.

Vrednost nepošumljenog zemljišta koje se pošumljava u momentu posmatranja i zatim većno koristi kao sastojina ekonomski se meri kao zbir budućih čistih prihoda koji se diskontuju kamatnom stopom  $p$  tj. na trenutak procene. Pri tom se pretpostavlja da ulazni i izlazni tokovi vrednosti u prvom i svim ostalim vremenima ophodnje stižu u istom momentu i u istom iznosu. Očekivani prihodi i neophodni rashodi ne pristižu – sa izuzetkom rashoda za upravu  $v$  – redovno svake godine već periodično. Ovo odgovara održivom modelu «prekidnog gazdovanja» (vidi Poglavlje A 3.3.4).

Očekivane prihode i rashode prikazuje Grafikon 53 na vremenskoj osi. Najpre pri pošumljavanju nepošumljenog zemljišta i zatim svakih  $u$  godina nastaju rashodi za kulturu  $c$ . Rashodi uprave  $v$  koji dospevaju svake godine obuhvataju osim rashoda same organizacije (npr. rashodi za plate i druge nadoknade za personal, materijalni rashodi za kancelariju, amortizacija i održavanje zgrada) i druge komponente rashoda koje nisu već obuhvaćene sadnjom, sporednim korišćenjem kao i sečom i privlačenjem drveta (npr. zaštita šume, povezivanje šuma, porezi i osiguranje). U formuli očekivane vrednosti zemljišta rashodi za upravu se pojavljuju direktno kao sadašnja vrednost večne godišnje rente kao takozvani kapital rashoda uprave  $V$ . Prihodi sporednog korišćenja  $N$  i prihodi od prореde  $D$  se kalkulišu kao čisti prihodi posle odbitka rashoda za seču i privlačenje drveta i za prvu ophodnju dospevaju u bilo kom momentu (npr.  $q, a, b$ ) a zatim u stalnim vremenskim razmacima od  $u$  godina. Sečiva vrednost  $A$  kao prihod iz potpunog korišćenja sastojine bez rashoda seče dospeva na kraju perioda ophodnje  $u$  i onda svakih  $u$  godina.



**Grafikon 53: Prihodi i rashodi koji određuju očekivanu vrednost zemljišta tokom vremena (šematski)**

Formula očekivane vrednosti zemljišta na taj način sadrži, delimično implicitno, stavke procene vrednosti za sve klasične proizvodne faktore – rad, kapital i zemljište. Udeo faktora rada u ukupnom prihodu je obuhvaćen rashodima za kulturu, seču i privlačenje drveta kao i upravu. Primenom kamata se uzimaju u obzir zahtevi faktora kapitala. Očekivana vrednost zemljišta se stoga može interpretirati kao udeo u ukupnom prihodu koji preostaje faktoru zemljište, tj. vlasniku zemljišta, posle opskrbljivanja proizvodnih faktora rad i kapital. Ovo takođe znači da u slučaju rastućih rashoda za rad i zahteva povećanjem kamate ovaj preostali deo može da dostigne vrednost nula odnosno da iskaže negativne vrednosti.

Očekivana vrednost zemljišta ili vrednost od očekivanih prihoda zemljišta je u svom matematičkom obliku primenio još KÖNIG (1813) za određivanje cene koja se mora zahtevati odnosno platiti za neku površinu koja je određena za pošumljavanje. Formulu je 1849. godine objavio šumarski službenik FAUSTMANN iz Hesena (*Hessen*) i ona je od tada u poslovnoj ekonomiji šumarstva rasprostranjena i internacionalno poznata pod nazivom FAUSTMANN-ova formula. Ovaj pristup proceni vrednosti je ponovo prihvaćen u 20. veku kao formula dinamičkog investicionog računa (vidi Tom II «Proizvodni sistem»).

Značaj ove osnovne formule za procenu vrednosti šume proizilazi između ostalog iz činjenice da se ostale formule klasične procene šuma, kao naprimer vrednost troškova sastojine i očekivana vrednost sastojine, mogu izvesti iz najvažnijih elemenata ovog pristupa.

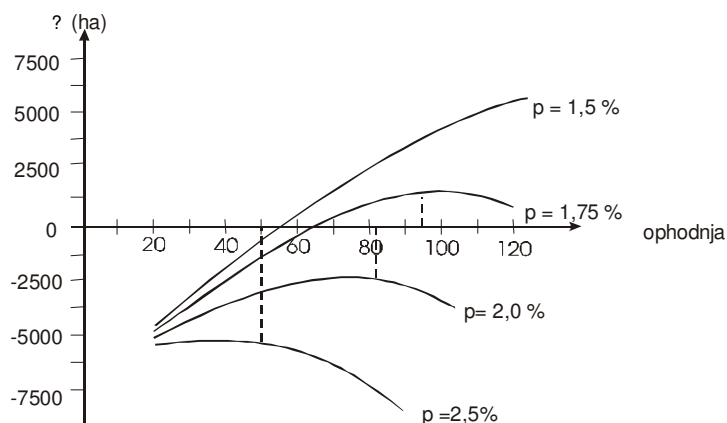
#### *Očekivana vrednost zemljišta kao interni element odlučivanja*

Varijacijom pojedinih komponenti prihoda odnosno rashoda uz zadržavanje ostalih komponenti u formuli može se objasniti njihov uticaj na očekivanu vrednost zemljišta. Tako očekivana vrednost zemljišta proporcionalno raste sa visinom prihoda od prorede, seče i sporednog korišćenja, odnosno proporcionalno opada sa porastom rashoda za kulturu i upravu. Za klasičare je zbog toga očekivana vrednost zemljišta najvažnija formula njihovog teorijskog sistema: prema njihovom shvatanju pomoću nje se mogu analizirati ekonomske posledice odluka o opštem načinu korišćenja zemljišta, o vrsti drveća, proizvodnom programu, ophodnji

itd. i racionalno rešiti problemi donošenja odluka u okviru šumarske i poslovne politike u zatvorenom teorijskom sistemu traženjem najveće očekivane vrednosti zemljišta.

#### Finansijska ophodnja

Pri tom je od posebnog značaja visina kamatne stope  $p$ . Pošto se u imeniocu kamatna stopa stepenuje ophodnjom  $u$ , dok u brojiocu nasuprot tome pozitivni i negativni iznosi prihoda u velikoj meri stoje u ravnoteži, vrednost imenioca raste sa porastom kamatne stope brže od vrednosti brojioca što za neposrednu posledicu ima da očekivana vrednost zemljišta opada sa porastom kamatne stope. I u zavisnosti od ophodnje očekivana vrednost zemljišta pokazuje karakterističan tok (Grafikon 54) koji liči na već ranije prikazanu krivu prosečnog prirasta vrednosti (Grafikon 51). U slučaju kratke ophodnje tokom koje se proizvode neupotrebljivi ili malo vredni proizvodi bez mogućnosti pokrivanja rashoda za kulturu iz prihoda očekivana vrednost zemljišta mora biti negativna. B se povećava sa prvim pozitivnim prihodima od proreda i raste onoliko dugo koliko se održavaju visoki rezultati prirasta mladih sastojina i time vrednost brojioca brže rate od vrednosti imenioca. Sa daljim povećanjem ophodnje opadajući rezultati prirasta (uz eksponencijalno rastuće rashode za kulturu i upravu i istovremeno rastuće vrednosti imenioca) dovode do opadanja očekivane vrednosti zemljišta.



**Grafikon 54: Očekivana vrednost zemljišta u zavisnosti od ophodnje i kamatne stope** (prema Speidel 1967, S.95)

U normativnom shvatanju učenja o čistom prinosu zemljišta ophodnja je trebala biti određena tako da očekivana vrednost zemljišta dostigne svoj maksimum. Ovakva ophodnja koja dovodi do najveće očekivane vrednosti zemljišta je označavana kao finansijska ophodnja. Grafikon 54 jasno pokazuje da već mala povećanja kamatne stope dovode do znatno skraćene finansijske ophodnje. Iz ove činjenice je sasvim jasno koliko važnu ulogu igra odluka o primenjenoj kamatnoj stopi u ovim razmišljanjima (detaljnije u daljem tekstu u Poglavlju A 4.2.5).

### 4.2.3 Procena vrednosti sastojina

Vrednost troškova sastojina ( $HK_m$ )

$$HK_m = (B+V)(1,0p^m-1) + c \cdot 1,0p^m - (N_q \cdot 1,0p^{m-q} + D_a \cdot 1,0p^{m-a} + D_b \cdot 1,0p^{m-b})$$

Pri čemu je:

$D_a, D_b, \dots$  = prihod od proreda bez rashoda seče u starosti  $a, b, \dots$

$N_q$  = prihod od sporednog korišćenja bez rashoda seče u starosti  $q$

$c$  = rashodi kulture (rashodi osiguranih kultura)

$v$  = godišnji rashodi uprave

$V$  =  $\frac{v}{0,0p}$  = kapital rashoda uprave

$B$  = vrednost zemljišta

$b$  = zemljišna renta =  $B \cdot 0,0p$

$m$  = starost sastojina

$p$  = kamatna stopa

Komponente vrednosti za izračunavanje vrednosti troškova sastojina  $HK_m$  su identični sa komponentama vrednosti koje se moraju uzeti u obzir prilikom izvođenja očekivane vrednosti zemljišta. Pri tom se moraju sabrati svi rashodi koji nastaju do određenog dana  $m$  i od ove sume se moraju oduzeti svi prihodi koji nastaju pre ovog momenta. Različiti momenti pristizanja rashoda i prihoda se matematički neutrališu ukamaćenjem.

U rashode spadaju rashod za podizanje kulture  $c$  kao i godišnji troškovi uprave  $v$  (već preformulisani u kapital rashoda uprave  $V$ ). I stavljane na raspolaganje zemljišta ulazi u kalkulaciju kao komponenta rashoda i to u obliku zahteva za kamatom zemljišnog kapitala, tj. u obliku takozvane zemljišne rente  $b$ , koja se dobija iz visine kamata izračunatih iz vrednosti zemljišta. Zemljišni kapital  $B$  je u formuli direktno sadržan.

Ukoliko su već ostvareni čisti prihodi iz sastojina tokom sporednog korišćenja (npr.  $N_q$  u momentu  $q$ ) ili prorede (npr.  $D_a$  odnosno  $D_b$  u momentu  $a$  odnosno  $b$ ) oni se moraju oduzeti od rashoda. Sve ove komponente se, pošto po pravilu dospevaju u različitim momentima, moraju pomoću računa kamate na kamatu svesti na zajednički dan procene vrednosti  $m$ .

Variranjem ulaznih veličina može se pokazati da vrednost troškova sastojine

- u starosti 0 uvek odgovara rashodima kulture  $c$
- je direktno proporcionalna zemljišnoj renti kao i rashodima za upravu i kulturu i obrnuto proporcionalna prihodima od prorede – pri ostalim konstantnim veličinama
- raste sa porastom kamatne stope  $p$ .

Formula vrednosti troškova sastojine  $HK_m$  se vezuje za KÖNIG-a. Ovaj pristup procene vrednosti polazi od toga da je novčana vrednost nekog dobra visoka u najmanju ruku onoliko koliki su rashodi upotrebljeni za njegovu proizvodnju ili kupovinu. Ova vrednost sastojine odgovara proizvodnoj vrednosti.

Očekivana vrednost sastojine ( $HE_m$ )

$$HE_m = \frac{A_u + D_n \times 1,0p^{u-n} - (B+V)(1,0p^{u-m} - 1)}{1,0p^{u-m}}$$

pri čemu je:

$A_u$  = prihod od seče bez troškova seče u starosti ophodnje u

$D_n$  = prihod prorede bez troškova seče u starosti n

v = godišnji rashodi uprave

V =  $\frac{v}{0,0p}$  = kapital troškova uprave

B = vrednost zemljišta

b = zemljišna renta =  $B \cdot 0,0p$

u = ophodnja

p = kamatna stopa

m = starost sastojine

Sve komponente formule su već poznate iz prethodnih objašnjenja. Za izračunavanje očekivane vrednosti sastojine  $HE_m$  moraju se polazeći od jednog momenta vrednovanja m sabrati svi budući prihodi do momenta ophodnje i od njih oduzeti sve rashodi koji nastaju u vremenu od m do u. Za uzimanje u obzir različitih vremenskih pristizanja iznosi se moraju ukamatiti stopom p na zajednički momenat u i onda kao zbir diskontovati na momenat vrednovanja m.

Ovde se moraju obuhvatiti prihodi iz proreda (npr.  $D_n$  u momentu n) bez rashoda seče i iz seče  $A_u$  na kraju ophodnje u. Godišnji rashodi za upravu v kao i zemljišna renta b (koji su u formuli neposredno zastupljeni sa njihovom vrednošću kapitala V odnosno B) koji nastaju između vremenskih perioda m i u moraju se oduzeti od prihoda. Razlika koja se dobija se diskontuje na vremenski momenat m.

Variranjem ulaznih veličina se može pokazati da očekivana vrednost sastojina

- u starosti u uvek odgovara sečivoj vrednosti u-godišnje sastojine
- je direktno proporcionalna prihodima i obrnuto proporcionalna zemljišnoj renti i godišnjih rashodima uprave
- opada sa porastom kamatne stope.

Procena vrednosti na osnovu metode očekivane vrednosti sastojine počiva na shvatanju da se vrednost nekog privrednog dobra meri prema prihodima koji se očekuju u budućnosti umanjanim za neophodne rashode. Formula potiče iz OETZEL 1854.

«Statička jednačina» i efektivna kamatna stopa

Kod do sada razmatranih formula klasične procene vrednosti šuma (očekivana vrednost zemljišta s jedne strane i vrednost troškova sastojine odnosno očekivana vrednost sastojine sa druge strane) upada u oči da se u njima primenjuju iste komponente prihoda i rashoda. Polazeći od nepošumljene površine uvek se u osnovu stavljaju prihodi i rashodi koji nastaju od osnivanja do starosti ophodnje.

Ukoliko se prihodi i rashodi (koji se zbog svoje pojave u različitim vremenskim periodima uporedivim čine uz pomoć računanja kamate na kamatu) podudaraju, to se u klasičnoj teoriji

interpretira kao stanje ekonomske ravnoteže. Ova ravnoteža se izražava formulom takozvane statičke jednačine.

$$A_u + N_q \cdot 1,0p^{u-q} + D_a \cdot 1,0p^{u-a} + D_b \cdot 1,0p^{u-b} = c \cdot 1,0p^u + (B+V)(1,0p^u-1)$$

Svi simboli su već objašnjeni u prethodnim formulama. Na levoj strani jednačine se nalaze prihodi bez rashoda seče – u našem primeru formule prihod iz seče  $A_u$ , prihod sporednog korišćenja  $N_q$  i prihodi iz dve prorede  $D_a$  odnosno  $D_b$ . Na desnoj strani se nalaze rashodi kulture  $c$  kao i zemljišne rente  $b$  i godišnji rashodi uprave  $v$ , koji su kapitalizovani kao vrednost zemljišta  $B$  i kapital troškova uprave  $V$ . Svi iznosi su pomoću računa kamate na kamatu svedeni na momanat ophodnje. Samo prihod od seče nije povećan računanjem kamate na kamatu pošto on polazeći od nepošumljene površine u skladu sa prekidnim modelom gazdovanja dospeva tek u starosti vremena ophodnje.

Kamatna stopa pri kojoj su obe strane jednačine jednake označava se kao efektivna kamatna stopa (sinonim: interna kamatna stopa). Efektivna kamatna stopa je odnos kamate i investiranog kapitala i time mera internog ukamaćenja neke investicije (opširnije Tom II Poglavlje E 5).

U praksi se efektivna kamatna stopa određuje iterativnim putem: polazeći od početne procenjene vrednosti kamatna stopa se povećava ako je razlika između prihoda i rashoda pozitivna i smanjuje ako je taj rezultat negativan. Ova procedura se produžava sve dok se iznos razlike ne približi nuli.

#### Primer

U nekoj sastojini sa ophodnjom od  $u$  godina nastaje vrednost seče  $A_u$ , prihod od sporednog korišćenja  $N_q$  i prihodi od proreda  $D_a$  i  $D_b$ . Zbir ovih prihoda prema statičkoj jednačini iznosi:

$$S_E = A_u + N_q \cdot 1,0p^{u-q} + D_a \cdot 1,0p^{u-a} + D_b \cdot 1,0p^{u-b}$$

Na strani rashoda kao osnova za kalkulaciju služe rashodi kulture  $c$ , vrednost zemljišta  $B$  (kao računaska osnova za zemljišnu rentu  $b$ ) kao i godišnji rashodi uprave  $v$ . Izraženo pomoću statičke jednačine zbir rashoda iznosi:

$$S_A = c \cdot 1,0p^u + B(1,0p^{u-1}) + \left(\frac{V}{0,0p}\right)(1,0p^{u-1})$$

Traži se kamatna stopa  $p$  pri kojoj je zbir prihoda  $S_E$  i zbir rashoda  $S_A$  jednak ili, što je isto, pri kojoj je razlika jednaka 0:

$$S_E - S_A = 0.$$

Za to se upotrebljavaju – za ovaj primer proizvoljno izabrane – vrednosti:

$u = 100$ ;  $q = 10$ ;  $a = 60$ ;  $b = 80$ ;  $A_u = 25.000$ ;  $N_q = 2.000$ ;  $D_a = 4.000$ ;  $D_b = 8.000$ ;  $c = 2.500$ ;  $B = 1.000$ ;  $v = 150$

Ukoliko se kao početna vrednosti izabere  $p = 1$ , dobija se pozitivna razlika – prihodi prevazilaze rashode. Ako se zbog toga vrednost  $p$  poveća na 2, rast rashoda je znatno jasniji od rasta prihoda. Sada je razlika negativna; tj. tražena vrednost za  $p$  leži između 1 i 2. Na ovaj način se nastavlja iterativnim putem:  $p$  se smanjuje na 1,4 što opet dovodi do pozitivne razlike itd.. Daljim sve manjim iterativnim koracima najzad se dobija vrednost efektivne kamatne stope od

$p = 1,573 \%$

$p$	$S_E$	$S_A$	$S_E - S_A$
1.0	45614	34039	+ 11575
2.0	57606	71191	- 13585
1.4	49529	45370	+ 4159
1.7	53176	56677	- 3501
1.55	51265	50673	+ 592
1.58	51633	51815	- 182
1.57	51510	51431	+ 79
1.575	51571	51623	- 52
1.573	51547	51547	0

Statička jednačina je zapravo preformulacija FAUSTMANN-ove formule. Međutim uslovi i pretpostavke podataka su različiti. Dok je kod FAUSTMANN-ove formule kamatna stopa data u obliku zahtevane kamatne stope (sinonim: kalkulaciona kamatna stopa) da bi se izračunala očekivana vrednost zemljišta pri ovoj zahtevanoj kamatnoj stopi, vrednost zemljišta ulazi u statičku jednačinu kao podatak iz koga se onda izračunava efektivna kamatna stopa.

#### *Odnos između vrednosti sastojina*

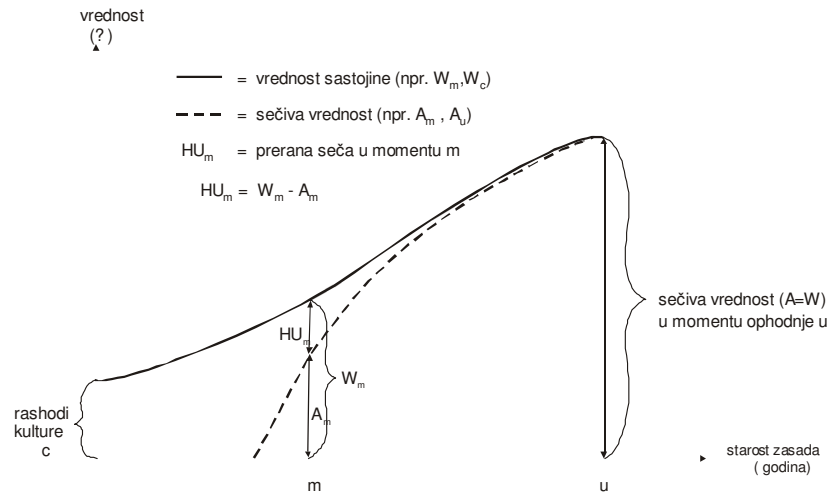
Pod pretpostavkom da

- primenjena kamatna stopa odgovara efektivnoj kamatnoj stopi  $i$
- sve druge osnove proračuna budu izabrane na isti način,

može se pokazati da vrednost troškova sastojine odgovara očekivanoj vrednosti sastojine.

$$HE_m = HK_m = W_m$$

Time se dobija kontinuiran razvoj vrednosti sastojina  $W$  nezavisno od izabrane formule procene vrednosti. Polazeći od starosti ophodnje sečiva vrednost odgovara vrednosti sastojine. U blizini ophodnje se nalaze sečiva vrednost  $i$  i vrednost sastojine veoma blizu jedna drugoj. Sa porastom starosti sečive vrednosti opadaju jasno ispod vrednosti sastojina. Dok sečive vrednosti u manjoj starosti padaju u negativno područje, vrednosti sastojina ostaju u pozitivnom području, da bi se na početku skale ulile na nivo rashoda sastojine (Grafikon 55).



**Grafikon 55: Odnos između vrednosti sastojine, sečive vrednosti i gubitaka prerane seče u slučaju efektivne kamatne stope (šema)**

#### *Prerana seča*

Grafikon 55 navodi na zaključak o značaju takozvanog gubitka prerane seče. Prerana seča  $HU$  u momentu  $m$  odgovara razlici između vrednosti sastojine  $W_m$  i – ukoliko postoji – pozitivne sečive vrednosti  $A_m$ . «Gubitak prerane seče» je izraz za vrednost koju vlasnik gubi prevremenim korišćenjem «nezrelog» zasada u momentu  $m$  (tj. korišćenjem pre momenta planirane ophodnje  $u$ ).

#### *Pragmatičan približni postupak procene vrednosti sastojine*

Primenom klasičnih formula za procenu vrednosti sastojina nastaje, posebno kod «srednje starih» sastojina, čitav niz problema. Tako pribavljanje potrebnih informacija iziskuje veoma mnogo vremena: ovo važi ne samo za podatke o ranijim odnosno budućim razvojem sastojine već i pre svega za ostale relevantne veličine kao što su kamatna stopa, godišnji rashodi uprave ili zemljišna renta. Najzad i pragmatična želja za pojednostavljenim rezultatima procene ima uticaja kod traženje standardizovanih približnih postupaka.

Najvažniji približni postupak je izračunavanje vrednosti sastojine pomoću starosnih vrednosnih faktora onako kako su oni primenjeni u BLUME-ovoj formuli.



$$W_m = [(A_u - c) \times a_w + c] \times f$$

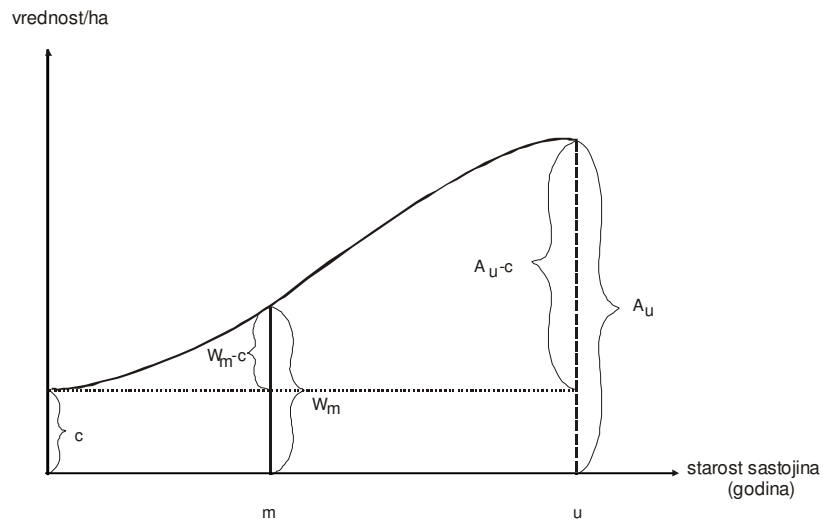
pri čemu je:

$W_m$	= vrednost sastojine u starosti $m$
$A_u$	= sečiva vrednost u starosti $u$
$c$	= rashodi za kulturu
$a_w$	= starosni vrednosni faktor
$f$	= korektivni faktor

Za primenu ove formule se najpre mora odrediti rashod kulture  $c$  i sečiva vrednost  $A_u$  polazeći od lokalnih uslova. Posle toga se iz određene tabele (koja sadrži u najmanju ruku ulazne veličine vrstu sastojine i starost) mogu uzeti starosni vrednosni faktori koji zajedno približno određuju kontinuiranu relativni razvoj između «fiksni tačaka»  $c$  i  $A_u$  (Grafikon 56).

Ovi starosni vrednosni faktori se izvode u takozvanim «normalnim sastojinama» (primeri sastojina koje se biraju diferencirano prema vrsti drveća i kvalitetu) sa datom ophodnjom i uzimanjem za podlogu prosečnih odnosa prirodnih zaliha i prirasta (po pravilu oslanjajući se na prinosne tablice) i prosečnih vrednosnih veličina (npr. prosečan prihod i rashod prorede, prosečan rashod uprave, prosečna interna kamatna stopa, različiti proizvodni rizici pojedinih grupa vrsta drveća itd.) i prikazuju u tabelama.

$$a_m = \frac{W_m - c}{A_u - c}$$



**Grafikon 56: Izvođenje starosnih vrednosnih faktora (šema)**

Starosni vrednosni faktori dakle opisuju odnos između vrednosti sastojine  $W$  umanjene za rashode kulture  $c$  u bilo kojoj starosti i odgovarajuće sečive vrednosti  $A$  umanjene za rashode kulture u starosti ophodnje  $u$ .

Starosni vrednosni faktor  $a_w$  ima vrednost između 0 i 1. U skladu sa ulaznim veličinama primenjenim za normiranje dobija se

$$\begin{aligned} a_w &= 0 & \text{za} & & W_m &= c \\ a_w &= 1 & \text{za} & & W_m &= A_u \end{aligned}$$

U praksi se naravno može desiti da ophodnje koje su utvrđena za sastojine koje se procenjuju odstupaju od onih koje su data kao podloga u tabelama. Ukoliko se međutim pođe od istog relativnog razvoja sastojina uz nepodudarnu ophodnju, starosni vrednosni faktor se može približno odrediti pomoću odnosa ophodnje prikazanih u tabeli i individualno utvrđene ophodnje sastojine.

U praksi se najzad dešava da individualna stanja sastojina jasno odstupaju od pretpostavljenih prosečnih stanja rasta sastojina «u skladu sa prinostnim tablicama». Tako naprimer mogu da postoje znatna odstupanja u stepenu pošumljenosti sastojine ili u kvalitetu koja vrlo verovatno vode ka različitim razvojem vrednosti. Za ovaj slučaj BLUME-ova formula sadrži korekturni faktor  $f$  kojim se stručno mogu uzeti u obzir razlike u razvoju vrednosti kao dodaci ili odbici.

Primer: traži se vrednost sastojine ( $W_{45}$ ) za 45-godišnju sastojinu smrče za koju je predviđena ophodnja od 90 godina. Kao sečiva vrednosti u starosti ophodnje  $A_{90}$  se uzima 20.000 evra, kao rashod kulture  $c$  2.500 evra. Činjenica da sastojina sada ima stepen pošumljenosti od 0,7 čime je u najmanju ruku privremeno redukovao njen rezultat rasta na datoj površini stručnom procenom se uzima u obzir uz odbitak od 10 procenata uz pomoć korekturnog faktora  $f$  ( $f=0,9$ ). Pošto je u tabeli

starosnih vrednosnih faktora kao ophodnja navedeno 100 godina, neophodni su sledeći koraci proračuna:

- izračunavanje korigovane starosti u skladu sa ophodnjom za određivanje starosnog vrednosnog faktora  
 $45 \cdot 100/90 = 50$  godina
- očitavanje starosnog vrednosnog faktora  $a_w$  iz table u starosti od 50 godina  
 $a_w = 0.471$
- ubacivanje ove vrednosti u BLUME-ovu formulu  
 $W_{45} = ((20.000-2.500) \cdot 0.471 + 2.500) \cdot 0.9 = 9.669$  evra

starost	hrast u = 180	bukva u = 140	smrča u = 100	bor u = 120
0	0,000	0,000	0,000	0,000
10	0,053	0,067	0,070	0,069
20	0,108	0,138	0,153	0,145
30	0,166	0,215	0,249	0,230
40	0,228	0,297	0,356	0,322
50	0,293	0,383	0,471	0,419
60	0,360	0,471	0,591	0,518
70	0,429	0,558	0,712	0,617
80	0,497	0,642	0,828	0,714
90	0,565	0,723	0,929	0,805
100	0,631	0,798	1,000	0,888
110	0,695	0,867		0,956
120	0,755	0,927		1,000
130	0,812	0,974		
140	0,865	1,000		
150	0,913			
160	0,953			
170	0,984			
180	1,000			

**Tabela 43: Starosni vrednosni faktori za hrast, bukva, smrču i bor (prema HAUB & WEIMANN 2000: 1198, izvodi)**

Jednostavnost primene međutim ne bi trebala da navede na nepromišljenu automatsku upotrebu. Štaviše stalno se mora kontrolisati da li konvencije i razlozi za određivanje vrednosti na kojima počiva tok krivi starosnih vrednosnih faktora mogu biti prihvaćeni u konkretnom pojedinačnom slučaju.

#### 4.2.4 Vrednost proizvodnog razreda

*Vrednost normalnog proizvodnog razreda: vrednost šumske rente*

Do sada predstavljeni postupci procene vrednosti polaze od jedne pojedinačne procene neke sastojine pri kojoj se prihodi i rashodi posmatraju izolovano na jednoj površini. Nasuprot procenama koje počivaju na FAUSTMANN-ovoj formuli u osnovi vrednosti šumske rente WR se ne nalazi pojedinačna sastojina kao model prekidne proizvodnje već model normalne šume kao teorijski model najstrože održivosti (vidi Poglavlje A 3.3.4).

Pošto se u ravnotežnom modelu «normalne šume» sastojine svih starosnih nivoa do starosti ophodnje zastupljene na istoj površini, svake godine se može konačno koristiti i ponovo pošumiti ista površina. Svake godine su mogući prihodi od prorede i sporednog korišćenja na uvek isti način. Isto tako na ukupnoj površini nastaju svake godine isti troškovi uprave. Zbog toga se iz ovakve normalne šume mogu postići konstantni godišnji čisti prihodi u istom iznosu ( $r$ ).

$$r = A_u + \sum_{i=1}^{u-1} D_i + N - (c + v)$$

pri čemu su:

$r$	= godišnji konstantni čisti prihod normalne šume
$A_u$	= prihod od seče bez rashoda seče u-godišnjih sastojina
$D_i$	= prihodi od proreda bez rashoda seče iz svih sastojina
$N$	= prihodi od sporednog korišćenja
$c$	= rashodi kulture za sve sastojine koji treba da budu pošumljene
$v$	= rashodi uprave na ukupnoj površini normalne šume

U literaturi se za godišnji čist prihod normalne šume sreće i formula:

$$r = A_u + \sum D - (c + u \cdot v)$$

Pri tom se polazi od površine normalne šume od  $u$ -hektara. Svaki dobnii razred sastojine je u ovom slučaju zastupljen sa tačno 1 hektarom, takođe i površina kulture iznosi 1 hektar. Shodno tome ogovarajući prihodi i rashodi se odnose na jedan hektar. Ovo važi i za rashod uprave tako da ukupan godišnji rashod uprave za normalnu šumu iznosi  $u \cdot v$ .

Na osnovu pretpostavljenih striktnih uslova održivosti u normalnoj šumi godišnji iznos se može obuhvatiti kao večna renta koja kada se kapitalizuje daje vrednost šumske rente (WR).

$$WR = \frac{r}{0,0p} = \frac{A_u + \sum_{i=1}^{u-1} D_i + N - (c + v)}{0,0p}$$

*Vrednost šumske rente u slučaju neredovnih prihoda i rashoda*

Model normalne šume odlikava ekonomsku situaciju koja se u stvarnosti realnih proizvodnih razreda zapravo nikada ne sreće. Zbog nejednakog rasporeda starosnih klasa, kvaliteta lokacije, pošumljenosti sastojina kao i sastava sastojina u pogledu vrsta i kvaliteta u stvarnosti faktički dolazi do godišnjih i periodičnih kolebanja prihoda i rashoda. Tipična odstupanja od uobičajene predstave proizilaze naprimer iz starosne strukture posebno u konstruktivnim i destruktivnim gazdinstvima (vidi Poglavlje A 3.3.5).

Da bi se odgovorilo ovim periodičnim kolebanjima, vrednost šumske rente se može izračunati iz čistog prihoda jednog niza perioda. Za to služi dugoročni plan korišćenja koji sadrži sva planirana korišćenja i druge poslovne mere hronološki poredane. Na ovoj osnovi se mogu izvesti prihodi i rashodi za svaki period. U terminologiji savremene procene vrednosti preduzeća ovaj postupak odgovara takozvanom višefaznom modelu.

Čisti prihod jednog perioda dugoročnog plana korišćenja se dobija kada se od zbira svih prihoda od seče i proreda bez rashoda seče oduzmu svi rashodi kulture i uprave u tom periodu.

$$R_j = \sum_{i=1}^m (A_i + D_i - c_i) - m \times v$$

pri čemu je:

$R_j$	= čist prihod perioda $j$
$A_i$	= prihod od seče bez rashoda seče u $i$ -toj godini
$D_i$	= prihod od prorede bez rashoda seče u $i$ -toj godini
$c_i$	= rashodi kulture u $i$ -toj godini
$v$	= godišnji rashodi uprave
$m$	= dužina perioda $j$ u godinama

Pod pojednostavljenom pretpostavkom da se u različitim periodima ostvaruju različiti čisti prihodi ali su u okviru jednog perioda jednaki u svakoj godini može se približno odrediti vrednost šumske rente uz pomoć prosečnih godišnjih čistih prihoda jednog perioda:

$$WR = \sum_{j=1}^x \frac{r_j (1.0p^m - 1)}{0,0p \times 1,0p^{j \times m}} + \frac{r_{x+1}}{0,0p \times 1,0p^{x \cdot m}}$$

pri čemu je:

$r_j = \frac{R_j}{m}$	= godišnji čist prihod u periodu $j$
$r_{x+1}$	= godišnji čist prihod posle $x$ -tog perioda
$x$	= broj perioda dužine $m$

Godišnji čisti prihodi u pojedinim periodima se bivaju preformulisani kao vrednosti kapitala konačnih renti i diskontovani svođenjem na dan procene. Za čiste prihode koji se ostvaruju posle poslednjeg perioda se pretpostavlja da su oni vremenski neograničeni i kao rezultat napora da se postigne uravnotežena situacija čistog prihoda dospevaju uvek u istom iznosu. U tom

smislu oni od kraja poslednjeg perioda mogu biti kapitalizovani kao godišnja večna renta i diskontovani svođenjem na dan procene.

Sledeće pojednostavljene polazi od toga da ukupan čist prihod određenog perioda koji je izračunat na osnovu dugoročnog plana korišćenja dospeva u sredini ovog perioda i u skladu sa tim se diskontuje svođenjem na dan procene. Za čiste prihode koji dospevaju posle poslednjeg planiranog perioda se pretpostavlja (ako se počeo od toga da je dostignuto stanje normalne šume) vremenski neograničen i na godišnjem nivou konstantan čisti prihod. Za niz od 3 perioda sa po 20-godišnjim trajanjem i nakon toga trajno konstantnim čistim prihodima dobija se sledeća jednačina:

$$WR = \frac{R_1}{1,0p^{10}} + \frac{R_2}{1,0p^{30}} + \frac{R_3}{1,0p^{50}} + \frac{r_{x+1}}{0,0p \times 1,0p^{60}}$$

#### 4.2.5 O izboru kamatne stope

##### *Problem*

Kako su pokazala dosadašnja izlaganja, visina kamatne stope igra veoma važnu ulogu u određivanju rezultata u klasičnoj proceni šuma – svedjedno da li procene vrednosti zemljišta, sastojina ili proizvodnih razreda.

Najpre je od velikog značaja podela na

- efektivnu (internu) i
- zahtevanu (kalkulacionu) kamatnu stopu.

Uopšteno govoreći efektivna kamatna stopa označava stvarno ukamaćenje realnog ili finansijskog stanja dok kalkulaciona kamatna stopa kao normativna veličina izražava ukamaćenje realnog ili finansijskog stanja koje zahteva donosilac odluke.

Klasičari s početka 19. veka ovu razliku još nisu poznavali. Prema njihovom shvatanju celokupna nacionalna privreda teži optimalnom stanju ravnoteže. Pod pretpostavkom da svi ljudi mogu da odlučuju rukovodeći se samo svojim razumom u ravnotežnoj privredi će se učvrstiti objektivna «prirodna» cena za pozajmljivanje kapitala odnosno investiranje kapitala i time svuda dovesti do jednakog ukamaćenja. Efektivna i zahtevana kamatna stopa su «razumljivo» identične.

Kada se u drugoj polovini 19. veka sve više i više ispostavljalo da ravnotežno stanje ne (ili još ne) postoji i da su u nacionalnoj privredi prisutne različite kamatne stope, intenzivna stručna diskusija o tome da li bi se i kako bi se mogla izvesti «objektivna» kamatna stopa za šumarstvo se primirila. Ova diskusija se vodila pod uticajem objektivističkih teorija vrednosti koje su postulirale kamatnu stopu nezavisnu od subjektivnih uticaja. Razjašnjenje ovog pitanja je bilo od posebno velikog značaja za ukupan teorijski model tada vladajućeg učenja o čistom prinosu zemljišta.

Određivanje visine kamatne stope je prema njihovom shvatanju trebalo da polazi od prosečne kamatne stope sigurnih ulaganja kapitala, pre svega državnih obveznica, založnica ili hipoteka. Uzimajući u obzir iskustvo da je šumarstvo manje isplativo od drugih delova privrede «objektivna» šumarska kamatna stopa bi trebala da leži oko 1 procentni poen ispod dugogodišnjeg proseka uobičajene kamatne stope u zemlji koja je bila postavljena na oko 4%. Zbog toga je kamata od 3% bila utvrđena kao «objektivna» šumarska kamatna stopa koja je bila stavljena u osnovu njihove kalkulacije «racionalnog» šumarstva. Za ovako utvrđenu kamatnu stopu koja leži ispod uobičajene u zemlji kao obrazloženje se navode važne osobine šumarstva kao što su tobožnja sigurnost šumskog

poseda, laka mogućnost likvidacije šumske imovine, relativno jednostavno privređivanje u šumi, stalno rastući čisti prihodi kao posledica porasta cena drveta i mnoge druge.

#### 4.2.6 Kritika klasične procene vrednosti šuma sa teorijske tačke gledišta

##### *Ocena klasične procene vrednosti šuma*

Svet formula klasične teorije vrednosti šuma je zatvoren sistem koji osvaja svojom matematičkom i logičkom jasnoćom modela. Ovom matematičkom jasnoćom je u prošlosti stalno bila potvrđivana «tačnost» rezultata dobijenih pomoću ovih formula.

Odstupanja primećena u praksi, npr. između izračunate vrednosti zemljišta i zatim zaista ostvarenih cena u prometu zemljišta ili postojanje mnoštva različitih kamatnih stopa u privredi, su sa tačke gledišta klasične teorije mogle biti objašnjene samo netačnim ili slučaju procene neprimerenim podacima ili neracionalnim ponašanjem. I razmišljanje o tome da li bi bilo «pravilnije» koristiti jednostavnu kamatu u formulama umesto kamate na kamatu koja su se još sredinom 19. veka pojavila zbog nedovoljne podudarnosti rezultata procene i realnosti nisu mogla biti prihvaćena zbog teorijske zatvorenosti ovog sveta formula.

Sa današnje teorijske tačke gledišta se može konstatovati niz kritičkih primedbi koje sve u svemu pokazuju da je formalna zatvorenost teorijskog modela klasične procene šuma povezana sa udaljenošću od realnosti.

##### *Najvažnije kritičke primedbe*

Kritika cilja na uslove i delimično implicitne pretpostavke od koji polaze modeli klasičnog vrednovanja šuma. U daljem tekstu će biti objašnjene i kritički ocenjene najvažnije pretpostavke.

- Izostavljanje vrednosti učinka šuma odnosno proizvoda šumskog gazdinstva koji se ne razmenjuju na tržištu: vodeći i isključivi ekonomski cilj koji leži u osnovi klasičnih formula je proizvodnja drveta koje se prodaje na tržištu. Sve druge koristi koje šuma poklanja pored ponude drveta su time isključene iz analize. Ovo posebno važi sa takozvane eksterne efekte (vidi poglavlje A A **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) za koje u privrednom sistemu zasnovanom na konkurenciji ne postoji tržište i time ni cene. Pošto ovi učinci odnosno proizvodi koji se ne nude na tržištu bez sumnje imaju veliki društveni značaj, mora se postaviti pitanje koliko je prihvatljiva jedna čisto tržišna interpretacija šumarstva i u kojim slučajevima se kalkulacije koje se baziraju na tome uopšte mogu shvatiti kao adekvatna pomoć menadžmentu šumskih gazdinstava u donošenju odluka.
- Potpuna konkurencija: ekonomski procesi u šumarstvu se prema klasičnom shvatanju odvijaju u okviru sistema slobodno dostupnih tržišta i regulišu se u skladu sa «slobodnom igrom» ponude i tražnje. Time se isključuju državne intervencije u korist jednog ili drugog partnera na tržištu. Isto važi za trgovinska ograničenja u obliku carina, specifičnih uslova uvoza i sl. Dodna pretpostavka, posebno za određivanje vrednosti zemljišta, je postojanje homogenog dobra «šumsko zemljište» kojim se trguje na slobodnom tržištu između ponuđača i potrošača i koje se razmenjuje po ravnotežnoj ceni. Sve ove pretpostavke «potpunog» tržišta označavaju teorijski konstrukt koji niti postoji u praksi niti se konkretno može definisati.
- Potpuna sloboda delovanja šumskog gazdinstva: gazdovanje šumama, posebno korišćenje drveta, u klasičnoj teoriji ne podleže nikakvim zakonskim ni tehničkim ograničenjima. Na taj način npr. ne postoje nikakve zakonske restrikcije kod

izbora ophodnje ili tehnički uslovljene granice količine ili kapaciteta prilikom prerade i prodaje drveta.

- **Potpuna predvidivost:** Prinosi drveta i svi budići prihodi i rashodi se mogu u potpunosti predvideti. I sami beskonačni vremenski periodi se, pošto su matematički korektno odslikani, u vrednovanju posmatraju kao sami po sebi razumljivi. Ovakve robusne pretpostavke dovode naime do nedvosmislenih matematičkih rešenja ali gotovo nikada nisu u skladu sa privrednom praksom sa svim svojim neizmerljivostima i slučajnostima.
- **Stacionarnost:** svi prihodi, rashodi (odnosno primanja i izdaci, rezultati i troškovi) kao i visina kamatne stope važe kao konstantni tokom vremena. Ova pretpostavka koja se u literaturi na engleskom jeziku označava kao *steady state* omogućava da se veličine koje se prema pretpostavci definišu kao bezvremenske mogu preneti na dinamički vremenski zavisani model. Realistična analiza bi nasuprot tome morala da polazi od promenljivih cena na turbulentnom tržištu, od inflacije i promena odnosa vrednosti između proizvodnih faktora, tehnološkog napretka sa ekonomskim posledicama ili od promena uslova okoline koji utiču na rast šuma u neizvesnom obimu i neizvesnoj formi.
- **Dokrina suma:** kako predstavnici klasične teorije tako i predstavnici učenja o čistom prinosu zemljišta su mogli u svojim teorijskim modelima pokazati da se šuma može obuhvatiti kao zbir pojedinačnih sastojina – kalkulacija (npr. za utvrđivanje optimalne ophodnje, zrelosti za seču, optimalnog proizvodnog programa, očekivane vrednosti zemljišta itd.) u modelu prekidne proizvodnje na taj način daje iste rezultate kao kalkulacija za ceo proizvodni razred. Dokaz tačnosti doktrine zbira – koja je uostalom bila jedna od najvažnijih tema spora između predstavnika učenja o čistom prinosu zemljišta i čistom prinosu šume – se međutim može isvesti samo pod pretpostavkom usko definisane proizvodne funkcije (sa osobinom linerane homomenosti<sup>23</sup>). Pretpostavka neograničene deljivosti koja je povezana sa dokrinom zbiru se međutim kod šuma, posebno sa aspekta povezanosti ekosistema (između ostalog komplementarnost delova sistema, ireverzibilnosti – vidi Poglavlje A 3.1), teško može održati uz ispunjenje zahtev za bliskošću praksi. Ukoliko se međutim pođe od nedeljivosti dobara, doktrina suma gubi svoju važnost: celina u tom slučaju predstavlja više od zbira njegovih delova ili – primenjeno na šumu – šuma predstavlja više od zbira pojedinačnih drveta (odnosno pojedinačnih sastojina). Odluke koje se na nivou pojedinačnog stabla (odnosno pojedinačne sastojine) mogu racionalno obrazložiti mogu se ispostaviti kao iracionalne u slučaju posmatranja celine na nivou odlučivanja celog preduzeća.
- **Izbor kamatne stope i problem međugeneracijske pravednosti:** Kod problema odlučivanja o prirodnim dobrima koja se tiču životnih uslova ljudi i za koje su karakteristične posledice koje deluju tokom više generacija ili čak ireverzibilne posledice izbor kamatne stope je do danas ostao kontroveržno diskutovan problem. Radikalna kritika diskontovanja budućih koristi pri ekonomskoj proceni vrednosti prirode se iznosi sa filozofske tačke gledišta. Prema ovom stanovištu o pitanjima korišćenja prirode od strane današnje generacije ne sme se odlučivati samo sa tačke gledišta efikasnosti. Naprotiv, moraju se uzeti u obzir kriterijumi pravednosti kod podele koristi između generacija (vidi razmišljanja o održivom razvoju u Poglavlju A **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

<sup>23</sup> U vezi ovoga vidi iscrpnu raspravu PERTZ 1983 sa SAMUELSON 1976.



*Čist prinos zemljišta odnosno čist prinos šume – rasprava o ciljevima i proceni*

Još jednom će biti učinjen bliži osvrt na dugotrajnu ali teorijski plodnu kontroverzu između pristalica učenja o čistom prinosu zemljišta i čistom prinosu šume - i to ne zbog istorijskog značaja rasprave koja je trajala decenijama već zbog aktuelnosti koje norme koje se nalaze u osnovi oba učenja još uvek poseduju u međunarodnim debatama.

Za objašnjenje najvažnije razlike između dva učenja još jednom će kao polazna tačka biti posmatran matematički odnos između vrednosti sastojine i vrednosti zemljišta i vrednosti šumske rente: pod uslovom da primenjena kamatna stopa  $p$  odgovara efektivnoj kamatnoj stopi vrednost šumske rente je jednak zbiru vrednosti zemljišta i vrednosti sastojina:

$$WR = \frac{A_u + \sum D - (c + u \times v)}{0,0p} = u (B + H_m)$$

pri čemu je:

$A_u$	= prihod seče u starosti $u$
$\sum D$	= zbir prihoda od proreda
$c$	= troškovi kulture po ha
$u$	= ophodnja (istovremeno površina proizvodnog razreda – time se polazi od pretpostavke da je svaki dobni razred normalne šume zastupljen sa jednim ha)
$v$	= godišnji troškovi uprave po hektaru
$B$	= vrednost zemljišta
$H_m$	= srednja vrednost sastojine proizvodnog razreda po hektaru
$p$	= kamatna stopa
$F$	= površina proizvodnog razreda; ovde važi $F = u$ , tj. svaki dobni razred normalne šume je zastupljen sa 1 ha

Predstavnicu učenja o čistom prinosu zemljišta su zahtevali maksimiranje čistog prinosa zemljišta. Kao kalkulativnu kamatnu stopu oni su primenjivali «šumarsku» kamatnu stopu u visini od 3%. Odgovarajućom preformulacijom prethodne formule dobija se:

$$\frac{A_u + \sum D - (c + u \times v) - 0,0p \times (u \times H_m)}{u} = 0,0p \times B \rightarrow \text{Max}$$

Iz formule se neposredno može videti da ukamaćenje postojećeg kapitala zaliha drveta ulazi u proračun kao rashod. Učenje o čistom prinosu zemljišta time u velikoj meri apstrahuje prirodne proizvodne procese: njihov način posmatranja koji polazi od šumskog zemljišta shvata zalihe drveta i njihov godišnji prirast kao kapital koji troši zemljišnu rentu. Iz toga se dalje može izvesti da se ekonomsko rukovodstvo koje se orijentiše na osnovu ovih veza mora kretati u pravcu relativno niske zalihe drveta i kratkog vremena proizvodnje odnosno kratke ophodnje.

Predstavnicu učenja o čistom prinosu šume polaze od istog osnovnog odnosa. Međutim oni teže gazdovanju šumama kod kojeg se maksimira razlika između prihoda i rashoda po godini i hektaru. Ovde se dakle radi o ostvarivanju što je moguće višeg i ravnomernijeg godišnjeg dohotka od šume:

$$\frac{A_u + \sum D - (c + u \times v)}{u} = 0,0p (B + H_m) \rightarrow \text{Max}$$

Iz formule se neposredno može zaključiti da se zemljište i sastojina posmatraju kao proizvodna jedinica, kao «celina», koje zajednički čine osnovu za godišnji dohodak koji se dobija od šume. Na taj način se izbegava kritika učenja o čistom prinosu zemljišta sa njegovim – sa stanovišta kritičara – proizvoljnim pripisivanjem čistog prinosa isključivo zemljištu. Tek veza zemljišta i sastojine – kako tvrdi učenje o čistom prinosu šume – uz učešće rada dovodi do čistog prihoda!

Ovakvim predstavljanjem postaje jasno da se kod ove diskusije radilo prvenstveno o raspravi o ciljevima, u okviru toga o «pravilnom» gazdovanju šumama. Sasvim paradoksalno oba učenja se međutim u krajnjem ishodu podudaraju u svom shvatanju šumarstva kao normativne nauke: ekonomika šumarstva je prema ovom shvatanju nauke u stanju da nedvosmisleno definiše «pravilno» delovanje u praktičnom šumskom gazdinstvu (u smislu maksimiranja dobiti).

#### 4.2.7 Praksa procene vrednosti šume

##### *Zadaci praktične procene vrednosti šume*

Posle oštre kritike klasične procene vrednosti šuma kojom je završeno prethodno poglavlje sa upućivanjem na pretpostavke, fikcije, nedostatke i udaljenost od prakse mora se postaviti pitanje zašto i kako se ovi kritikovani teorijski osnovi mogu upotrebiti u praktičnoj proceni vrednosti šuma. Za odgovor na ovo pitanje je korisno napraviti razliku između naučnih rasprava o vrednosti šume (teorije vrednosti šume, engleski: *value*) i praktične procene vrednosti šume («ocene» vrednosti šume, engleski: *appraisal*). Ovakva praktična procena vrednosti šume gotovo uvek stoji pred dilemom da mora da pronade prihvatljiva i praktična rešenja za trenutno postojeće probleme koji se hitno moraju rešiti bez dovoljne teorijske zasnovanosti (mnoštvo poslovnih povoda za procenu vrednosti šume koji ne uvek ali u velikoj meri čine neophodnim procenu vrednosti proizvodnje i korišćenja drveta prikazuje Tabela 40).

Povodom dileme neophodnosti procene vrednosti uprkos nepostojećim teorijskim osnovama neka bude još jednom kao podsećanje naveden primer procene štete od riđe divljači u okviru problema nadoknade štete koju učini divljač (vidi Poglavlje A 3.1):

Prema pravu o lovu vlasnik zemljišta ima pravo na nadoknadu štete koju riđa divljač učini oštećenjem kore<sup>24</sup>. Oštećenje kore međutim najpre prouzrokuje samo prirodno oštećenje drveća – npr. 35-godišnje smrčice – koje ne dovodi do neposredne novčano izražene ekonomske štete za vlasnika šume. Tek kada drveće kroz oko 100 godina dostigne zrelost za konačno korišćenje, smanjenje vrednosti prouzrokovano oštećenjem kore dovodi do novčanog smanjenja primanja. Da bi se očuvao pravni poredak ne može se čekati momenat nastupanja novčane štete. Zakon zbog toga zahteva nadoknadu štete za sadašnji trenutak. Kod ovakvih vrednovanja važe sve karakteristike ekstremno loše strukturisane situacije odlučivanja – manjkavosti rešenja, postavljenih ciljeva i procene vrednosti (vidi Poglavlje A 2.6.1). Ovde postoji kako objektivna nemogućnost egzaktno naturalne prognoze (npr. verovatnoća nastupanja truljenja, napredovanje truljenja tokom vremena, dispozicija rizika oštećenih stabala, mogućnost smanjenja štete tokom proreda i dr.), objektivna nemogućnost prognoze društvenih preferencija kroz 100 godina (npr. cene sirovog drveta), tako i objektivna nemogućnost korektnog određivanja diskontne stope.

<sup>24</sup> Zahtev za nadoknadu štete koju prouzrokuje divljač zasniva se na §§ 29 i dalje Saveznog zakona o lovu. Pravo na nadoknadu štete vlasnik zemljišta čija parcela pripada zajedničkom lovnom području ima u odnosu na lovačko društvo i/ili zakupnike lovno područja. Ovu odgovornost za štetu koju učini divljač zakonodavac je predvideo kao obeštećenja za to što je vlasniku zemljišta u okviru društvenih obaveza koje proističu iz svojine onemogućena dovoljna direkta zaštita od divljači koja prouzrokuje štete. Obaveza nadoknade štete koja je definisana u § 29 Saveznog zakona o lovu se može okarakterisati kao obaveza nadoknade ili intervencije. Obaveza nadoknade za štetu koju učini divljač prema tome nastupa uvek – kao i odgovornost za ugrožavanje – bez obzira na krivicu. Za zahtev za nadoknadom štete i njegovo ispunjenje važe odrednice Građanskog zakonika ukoliko Savezni zakon o lovu nije drugačije odredio.

### «Putevi rešavanja» praktične procene vrednosti šuma

«Rešenje» dileme da se uprkos nesigurnosti o tačnim okolnostima problema koji se rešava mora odrediti vrednost je – u zavisnosti od povoda vrednovanja – moguće samo uz pomoć

- razvoja konvencija o vrednovanju i/ili
- orijentacije na empirijski određive cene na tržištu šumskog zemljišta.

### Konvencije u praktičnoj proceni vrednosti šuma

Za konkretne zadatke procene vrednosti koji se često pojavljuju – posebno u slučajevima interne procene, vrednosti poreza, nadoknade štete, premija osiguranja, prava korišćenje i dr. – u praksi se primenjuje mnoštvo pomoćnih sredstava kao što su tabele, približne formule, gruba pojednostavljenja i slično. Ova pragmatična pomoćna sredstva za procenu vrednosti se najčešće baziraju na teorijama koje se itekako mogu kritikovati (kao što su npr. klasične formule, prinosne tablice, sortimentne tablice, teorijski modeli kao što su normalna šuma ili ciljna šuma, procene). Zbog njihovih velikih praktičnih nedostataka one najčešće nisu pogodne za opis i objašnjenje stvarnosti. Kritika da postoje «teorijski nedostaci» u odnosu na praktičnu procenu vrednosti šume međutim ne stoji. U najboljem slučaju ova pomoćna sredstva predstavljaju konvencionalne fikcije: ona predstavljaju dogovore o principima koji zbog osobenosti šumarske proizvodnje (vidi Poglavlje A 3.2) praktičnu procenu vrednosti šuma uopšte čine mogućom. Ovakve konvencije nastaju tokom pregovora zasnovanih na interesima i postaju javno i opšte priznate na različit način, kroz stavove eksperata, dogovore, ugovore, zakonska pravila i presude. Osim opšte prihvaćenosti «korisne» konvencije se odlikuju i preglednošću, razumljivošću i verodostojnošću.

Konvencionalna procena vrednosti šuma će u daljem tekstu biti ilustrovana na primeru nadoknade štete<sup>25</sup> iz sfere privatnog prava. Time u prvom redu treba da bude pokazano da su formule klasične procene vrednosti šuma konvencijom itekako priznate u praktičnoj proceni vrednosti šuma i na taj način pogodne da odgovore na teška pitanja procene vrednosti na društveno prihvatljiv način.

### Primer 1- oštećenja na mladim zasadima

Polazni scenario je ugrožen dalji razvoj vrednosti površine za podmlađivanje na kojoj dolazi do gubitaka u prirastu i kvalitetu zbog oštećenja kore i za koju se zahteva nadoknada štete.

Ideja vodilja prava o nadoknadi štete (§§249 i dalje Građanskog zakonika) je ideja o nadoknadi: isplata obeštećenja treba da nadoknadi nastale nedostatke. Oštećeni se mora dovesti u isti položaj u kojem bi se nalazio da nije nastupio događaj kojim se obrazlaže obaveza nadoknade. Šteta na imovini oštećenog predstavlja onaj novčani iznos koji se dobija poređenjem dva imovinska položaja: hipotetičkog, kakav bi on sada bio da nije nastupio događaj kojim se obrazlaže obaveza nadoknade štete, i stvarnog imovinskog položaja u ovom trenutku (takozvana teorija razlike). Ova nadoknada se mora preduzeti prvenstveno ponovnim uspostavljanjem prvobitnog stanja (naturalna restitucija) (vidi § 249 stav 1 Građanskog zakonika). Odstupajući od ovog principa zakon u određenim slučajevima daje oštećenom pravo na novčanu nadoknadu štete (§ 249 stav 2, 251

<sup>25</sup> Gazdinstvo može da pretrpi štetu na tri načina:

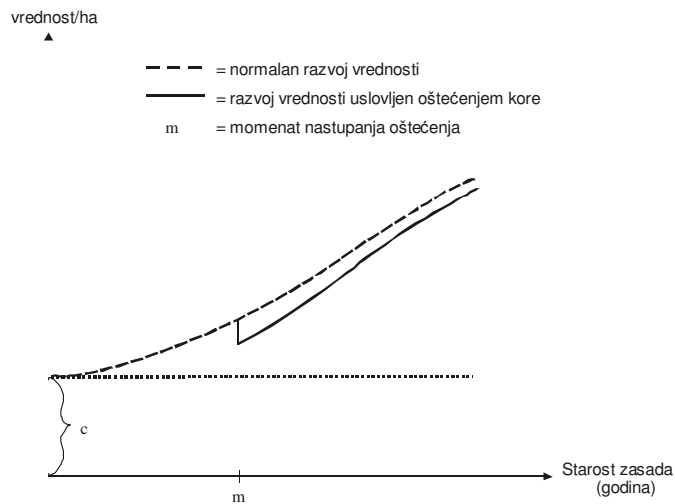
- zbog više sile (npr. oluja, insekti)
- zbog protivzakonitog napada nanosioca štete na pravnu poziciju oštećenog. Obaveza nanosioca štete da sve pojedinačno nastale posledice oštećenja za oštećenog učini kvazi «kao da se nisu desila» na osnovu § 249 Građanskog zakonika (naturalna restitucija ili novčana nadoknada pojedinačno «uzetog»).
- zbog nacionalizacije ili nacionalizaciji jednake intervencije države. U odmeravanju javnog interesa i interesa vlasnika kod zadiranja u svojinu koju pravni sistem dozvoljava obeštećenje mora da nadoknadi oštećenom «opštu vrednost» uzetog. (U presudama Vrhovnog saveznog suda stalno se nalazi formulacija «nacionalizovani mora da obeštećenjem bude stavljen u položaj da može da nabavi predmet iste vrese i iste vrednosti».)

Građanskog zakonika). Ovde na mesto prava na ponovno uspostavljanje prvobitnog stanja stupa – jer tako poverilac zahteva (§ 249 stav 2 Građanskog zakonika) ili zato što je naturalna restitucija nemoguća ili nedovoljna za obeštećenje poverioca (§ 251 stav 1 Građanskog zakonika) –pravo na isplatu novčanog iznosa koji je neophodan za ponovno uspostavljanje prvobitnog stanja.

Kod oštećenje kore se mogu razlikovati različite grupe slučajeva i to pre svega:

- zasad je potpuno uništen i mora se iznova zasaditi
- zasad je delimično uništen i mora se delimično ponovo zasaditi
- zasad je delimično uništen, naknadna poboljšanja iz šumarskih razloga praktično više nisu moguća
- zasad je kao celina odnosno delimično stalno oštećen zbog bršćenjem. On jeste sposoban da se regeneriše ali njegov dalji razvoj je u kvalitativnom smislu ugrožen i vremenski odložen.

Za praktičnu (konvencionalnu) procenu štete u poslednjem slučaju zasada koji jeste sposoban da se regeneriše ali čiji je rast u kvalitativnom smislu ugrožen i odložen kao teorijska polazna tačka služi model razvoja vrednosti sastojine (Grafikon 57): šteta prouzrokovana bršćenjem je sadašnja vrednost svih budućih nedostataka vrednosti u razvoju sastojine i dobija se kao razlika između «normalne» vrednosti prihoda sastojine i prihoda oštećenog mladog zasada. Kako oštećenje može da na najrazličitiji način utiče na smanjenje vrednosti, u proceni štete od divljači postoji konvencija da se različite komponente štete posmatraju odvojeno i zatim sabiraju da bi se dobila vrednost ukupne štete.



**Grafikon 57: Model razvoja vrednosti «normalnog» i oštećenog mladog zasada**

Kao pojedinačne komponente štete u obzir dolaze:

- Produženje proizvodnog perioda: oštećenjem vršnih i sporednih izdanaka usporava se rast, posebno rast u visinu. Ovaj gubitak prirasta se obuhvata takozvanom ekonomskom starošću mladog zasada. Pod time se podrazumeva starost u kojoj je uporediv neoštećen zasad dostigao istu dimenziju, pre svega istu visinu. Usporen rast pod određenim okolnostima dovodi do odgovarajućeg produženja proizvodnog perioda. Zbog toga prihodi od seče i proreda nastaju sa

vremenskim zakašnjenjem. Metodološki pristup za vrednovanje ovog nedostatka je razlika vrednosti zasađa u stvarnoj i ekonomskoj starosti.

- Umanjenje kvalitet: oštećenje može da dovede do umanjene kvaliteta sastojine zbog pogoršanja oblika stabla, povećanja čvoravosti ili rašljivosti. Prognoza i egzaktno određivanje ovih promena je međutim izuzetno teško. Metodološki može da dođe u obzir poređenje vrednosti sastojina i to sastojina normalnog i umanjene kvaliteta u odnosu na momenat vrednovanja. Jedan drugi put vodi preko kalkulacije neophodnih rashoda za odstranjivanje umanjene kvaliteta, naprimer kroz seču račvi i okresivanje.
- Budući troškovi nege i zaštite: Vremensko produženje rasta u visinu može da produži vremenski period u kome se površina pod mladom sastojinom mora negovati i štiti. Zbog povećanog broja neophodnih radnih koraka povećavaju se i moraju se proceniti kao šteta.
- Promena sastava sastojina selektivnim bršćenjem (npr. selektivno bršćenje jele u mešovitoj brdskoj šumi jele, smrče i bukve): metodološki može ili da dođe u obzir poređenje vrednosti sastojina željenih sastojina i sastojina sa promenjenim kvalitetom mešavine (u odnosu na momenat vrednovanja) ili da se izvrši konvencionalna procena vrednosti uz pomoć kalkulacije rashoda neophodnih za odstranjivanje strukturnih nedostataka, npr. sađenjem mladih jela.

### *Svrishodan izbor kamatne stope*

Konvencionalna praksa procene vrednosti šuma (npr. i u prethodnom primeru procene oštećenja) višestruko pretpostavlja izbor efektivne kamatne stope. Zbog dugoročnosti procesa rasta u šumama njen izbor ima izuzetno veliki značaj koji bitno utiče na rezultat procene. Prema modernom neoklasičnom shvatanju izbor kamatne stope je u zavisnosti od svrhe procene vrednosti subjektivna odluka datog subjekta vrednovanja. Po pravilu njenim izborom u zavisnosti od povoda procene vrednost zajedno i istovremeno rukovodi i određuje ga mnoštvo elemenata postavljenog cilja donosioca odluka. Ciljno orijentisani izbor kamatne stope se stoga u svakom pojedinačnom slučaju procene vrednosti mora podrobno obrazložiti.

Orijentacione veličine za izbor kamatne stope mogu biti:

- Kamata na tržištu kapitala:  
Visina kamate se načelno određuje ponudom i tražnjom na tržištu kapitala. Tržište kapitala obuhvata sve alternativne mogućnosti ulaganja koje su dostupne svakom ulagaču i ispoljavaju različita obeležja kao što su trajanje, rizik, mobilnost i dr. Visina kamata se utvrđuje u skladu sa ovim obeležjima ali i na osnovu zakonskih propisa u određenim pravnim poslovima ili državnim intervencijama i dr. iz razloga monetarne stabilnosti na tržištu kapitala. «Jedinstvena» kamatna stopa za sve mogućnosti ulaganja ne postoji. U zavisnosti od postavljenog cilja i okolnosti odlučivanja izbor kamatne stope može biti različit. Kod primene kamate na tržištu kapitala kao orijentacione veličine osim toga se mora uzeti u obzir da renditi koji se ostvaruju na tržištu kao nominalne veličine najpre sadrže novčane iznose u posredno prepoznatljivom obimu. Pošto se u kalkulativnim procenama koje sežu u budućnost po pravilu polazi od stabilnih vrednosti novca uputno je kao orijentaciju primeniti kamate na tržištu kapitala očišćene od inflacije.
- Princip oportunitetnih troškova:  
Dok se uobičajene kamatna stopa za zemlju izvodi iz rendita investicija kapitala jedan drugi pristup teorije kamata polazi od primene principa oportunitetnih troškova za određivanje primerene kamatne stope pri kapitalizaciji. Pod tim se podrazumeva da se u obzir uzimaju renditi uporedivih drugih realnih investicija kao referentna veličina.
- Efektivna kamatna stopa:  
Najzad osvrta na visinu stvarne rentabilnosti šumskih gazdinstava može uputiti na primerene kamatne stope. Pri tom se rentabilnost određuje iz procentualnog odnosa godišnjeg uspeha i visine uloženog kapitala. U praksi se međutim ne pojavljuje samo problem razlikovanja rezultata koji se odnose na etat i ratu seče već i primereno određivanje uloženog kapitala pomoću prometne vrednosti šumskih gazdinstava. U srednjeevropskim uslovima prometne vrednosti su

se danas ustalile na jednom nivou koji se dostiže samo primenom veoma niskih kamatnih stopa kapitalizacije pri proceni vrednosti pomoću vrednosti prihoda.

#### *Prometna vrednost šumskog zemljišta*

Za odluke u vezi sa promenom vlasništva (kao što su kupovina, prodaja, regulisanje nasledstva), sa obeštećenjem za povredu svojine na osnovu javnog prava (nacionalizacija odnosno nacionalizaciji jednake intervencije - vidi Fusnotu 25) i delimično sa eksternim izveštavanjem po pravilu su neophodne procene vrednosti koje se orijentišu na tržišnu vrednost (sinonim: prometna vrednost) stabala odnosno šumskih parcela.

- Tako potencijalni kupci i prodavci kod donošenja odluke o graničnoj ceni po pravilu pitaju o «tržišno uobičajenoj» vrednosti objekta trgovine.
- Obeštećenje se – sledeći zakonske propise – uvek mora orijentisati prema «opštoj» vrednosti stvari za koju se vrši obeštećenje.
- Vrednost imovine šumskog gazdinstva može da služi kao osiguranje kredita koje banka dodeljuje.

Prometna vrednost šume «... se određuje pomoću cene koja bi se mogla postići na dan izračunavanja vrednosti u uobičajenom poslovnom prometu u skladu sa zakonskim propisima i prema stanju šumskih površina bez uzimanja u obzir neuobičajenih ili ličnih odnosa kod otuđivanja». (WaldR 2000, Punkt 2.2: 5)<sup>26</sup>. Osobnosti tržišta šumskog zemljišta a pre svega

- zemljište kao ekstremno oskudno dobro koje se ne može proširiti
- velike regionalne razlike: delimično postoje regioni u kojima nasuprot izuzetno ograničene ponuda stoji relativno velika potražnja i sa druge strane velika ponuda šumskih površina na prodaju u bivšim pokrajinama Demokratske Republike Nemačke (privatizacija bivše narodne šuma)
- formiranje tržišnih cena koje po pravilu počiva na posebnim razlozima (individualnost svakog pojedinačnog slučaja procene, npr. u slučaju arondacije, lova itd.)
- često nemogućnost razlikovanja između vrednosnih komponenti sastojina i zemljište kod određivanja cene

čine međutim da je neobično teško dobiti informacije o «tržišnim dešavanjima» koje imaju iskaznu snagu.

Konvencionalno postupanje kod izračunavanja prometne vrednosti šumskih parcela je najzad primena takozvanih postupaka uporednih vrednosti.

#### *Postupak upoređivanja vrednosti za izračunavanje opštih vrednosti šumskih parcela*

«Opšta vrednost» neke šumske parcele se u ovom postupku izvodi stručnom analizom tržišta. Pri tom se traže «uporedivi» slučajevi skorije prošlosti na tržištu zemljišta. Uporedivost se pri tom mora odnositi na region, položaj u regionu, funkciju parcele, oblik površine, pristupnost, ekonomsku snagu zemljišta i sastojine, vrstu i razmere stvarnog i zakonski dozvoljenog korišćenja. «Posebni slučajevi» kao npr. zaštićena šuma, šuma za odmor, zasadi novogodišnjih jelki, šljunkare i dr. se po pravilu moraju isključiti iz uporedne analize.

<sup>26</sup> WaldR 2000 označava pravce izračunavanja vrednosti šume koje je objavilo SAVEZNO MINISTARSTVO PRAVDE 2000. Slične definicije se nalaze u gotovo svim drugim zakonima ili propisima o proceni vrednosti.

Postupak je sam po sebi posebno pravičan i time se pojavljuje kao metoda «prvog izbora». Međutim zahtevi za uzimanjem u obzir «tržišnih slučajeva» prilikom poređenja se zbog već prikazanih osobnosti šumarskih tržišta parcelama često gotovo ne mogu ispuniti. «Umeće» eksperta pri primeni postupka poređenja vrednosti leži naime manje u traženju «istog», a mnogo više u obrazloženoj, stručnoj primeni slučajeva pogodnih za «poređenje» na konkretan slučaj procene vrednosti uz uzimanje uz obzir njihovih specifičnosti.

Ukoliko ovaj postupak ne dovede do «verodostojnih» vrednosti mogu se primeniti konvencionalna pomoćna sredstva (orijentacija na vrednost seče, na vrednost prihoda, na vrednost troškova, na pomoćni postupak prema WaldR 2000 i dr.) koja ovde neće biti bliže objašnjavana.

#### *Primer 2- korišćenje šumskih površina za izgradnju puta*

Polazni scenario za ovaj primer je slučaj obeštećenja: kroz jednu zatvorenu šumsku površinu privatnog šumskog gazdinstva treba da bude izgrađena javna saobraćajnica. U postupku utvrđivanja plana pravno obavezujuće je utvrđeno da javni interes za izgradnjom saobraćajnice prevladava privatni interes za korišćenjem svojine. Preti nacionalizacija, nosilac izgradnje saobraćajnice i privatni posednik šume pregovaraju o obeštećenju. Ono treba da se orijentiše na «opštoj vrednosti» oduzetog. Teorijski se to može izračunati kao razlika prometne vrednosti šumskog gazdinstva pre cepanja i prometne vrednosti šumskog gazdinstva posle cepanja. Pošto prometne vrednosti šumskih parcela sa sličnim veoma specifičnim uslovima po pravilu ne postoje, metoda poređenja vrednosti po pravilu ne dolazi u obzir kao metoda za procenu vrednosti. Kao konvencija je prihvaćeno da se procena vrednosti u ovakvim slučajevima može obaviti samo uz pomoć detaljnog analitičkog posmatranja prirodnih posledica izgradnje saobraćajnice za šumsko gazdinstvo tako što će biti izvršena pojedinačna procena svih komponenti štete i zatim njihovo sabiranje da bi se dobila ukupna vrednost štete.

Pregled mogućih komponenti štete daje Tabela 44.

Za svaku od komponenti štete se sada mora izabrati svrsishodna metoda procene vrednosti što je iz više razloga moguće samo pomoću konvencionalne prakse procene vrednosti. Pragmatično postupanje će u daljem tekstu biti pokazano ne u celini već – radi ilustracije osnovnih principa praktične procene vrednosti šuma – samo na primeru:

**Površina trase – vrednost zemljišta u slučaju prenosa vlasništva:** prometna vrednost zemljišta bi trebala biti izračunata uz pomoć postupka poređenja vrednosti. Ukoliko se uporedivi «tržišni slučajevi» ne mogu pronaći partneri u pregovaranju se moraju sporazumeti oko neke pomoćne metode koja je navedena u literaturu.

**Površina trase – sastojine:** Ukoliko preduzeće samo poseče i iskoristi sastojinu, kod sastojina zrelih za seču se moraju – pri posmatranju faktički ostvarene vrednosti seče – uzeti u obzir povećanja rashoda (npr. povećani rashodi za privlačenje) odnosno umanjenja prihoda zbog iznuđene seče (npr. vremenski nepovoljna seča vrednih borova u leto.) Ukoliko sastojine koje se moraju iseći na trasi nisu dostigle planiranu proizvodnu starost, mora se izračunati šteta zbog prevremene seče (nezrelost za seču).

<b>Komponente štete koje se odnose na površinu</b>
Zahtevi u odnosu na trasu zbog trajne promene namene (najčešće povezani sa prenosom vlasništva)
- zemljište ( prometna vrednost) - sastojine (pre svega nezrele za seču)
Smetnje zbog privremenog zauzimanja pojedinih površina (npr. za izgradnju gradilišta, za odlaganje «matičnog zemljišta», za saobraćajnice na gradilištu i dr.)
- zemljište (zemljišna bruto renta za vremenski period prvog zauzimanja do ponovnog kultiviranja) - sastojine (pre svega nezrelost za seču) - buduće sastojine (povećani troškovi za otežanu sadnju, smanjenje očekivane vrednosti npr. zbog iznuđene promene vrsta drveća ili zbog smanjenog kvaliteta lokacije)
Štete u graničnom području (neposredno pored trase)
Nepovoljni budući uticaji na granična područja (vetrolom, usporavanje rasta, pogoršanje kvaliteta, povećani troškovi buduće sadnje itd.)
<b>Komponente štete koje se odnose na gazdinstvo</b>
Smanjenje održive strukture
Pogoršanje sistema puteva (veći troškovi za zaobilazne puteve, troškovi izgradnje novih puteva i budućeg održavanja rezervnih puteva itd.)
Nepovoljna struktura fiksnih troškova u međuvremenu nastale suboptimalne organizacije Novčani gubici na tržištu drveta zbog zaostalih transportnih prepreka i. dr.
<b>Komponente štete koje se odnose na svojinu</b>
Smanjenje prometne vrednosti Smanjenje lovne vrednosti Smanjenje idealnih vrednosti (npr. prestiž zatvorenog nesmetanog poseda) i.dr.

**Tabela 44: Komponente štete pri cepanju šume zbog izgradnje saobraćajnice**

Kasnije posledice u sastojinama koji se graniče sa trasom saobraćajnice: U ovim sastojinama može da dođe do ugrožavanja ekonomske snage, npr. zbog sagorevanja kore, obrazovanja nepovoljnih oblika, iscrpljivanja zemljišta, vetroloma i dr. Ovo umanjeње prihoda koja se označava kao sporedna šteta predstavlja nespornu negativne posledicu izgradnje saobraćajnice i mora se nadoknaditi. Njeno izračunavanje međutim nailazi na znatne poteškoće već kod stvarnog utvrđivanja na osnovu uzroka i posebno kod prirodne prognoze. Sa teorijske tačke gledišta na raspolaganju stoje dva pristupa pri proceni vrednosti:

- Pravo na nadoknadu se najpre utvrđuje u načelu da bi se kasnije pri stvarnoj pojavi štete, npr. u obliku vetroloma, procenila vrednost konkretnog obima i stvarnih razmera štete i izvršilo novčano obeštećenje. «Nepraktično» na ovom pravilu je da su tokom dužeg vremena stalno mogući konfliktni pregovori.



- Kao još jedan teorijski ispravan ali «nepraktičan» pristup proceni vrednosti na raspolaganju stoji izračunavanje razlike vrednosti sastojine bez odnosno sa smanjenim kvalitetom. Metoda međutim pretpostavlja (kao u gore prikazanom slučaju procene vrednosti štete od divljači) egzaktnu naturalnu prognozu o oštećenjima kore, utvrđivanje vrednosti (buduće rashode i prihode) i prave kamatne stope.

«Uobičajeno» se nosilac izgradnje saobraćajnice i vlasnik šume slože oko paušalnog iznosa koji se navodi u literaturi prema naučnom istraživanju tipičnih slučajeva oštećenja kore.

Komponente štete koje se odnose na proizvodnju – pogoršanje sistema puteva: Čepanje šumskih površina izgradnjom saobraćajnice ne dovodi samo do štete koja se može utvrditi na pojedinačnim sastojinama već uz to često do negativnih pravnih posledica po imovinu koje se prostiru na oblast celog gazdinstva i zahtevaju procenu vrednosti kompleksnih proizvodnih situacija. Ove komponente se delimično označavaju pojmom «ekonomske prepreke». I ovde se moraju razlikovati

- jednokratne
- oročene i
- verovatno trajne

prepreke i u skladu sa tim matematički kalkulisati.

Kao primer ekonomske prepreke biće objašnjen poremećaj u sistemu puteva:

Izgradnjom saobraćajnice može doći do prekida mreže puteva. Za preduzeće ovo može značiti dve vremenski različite prepreke. Mreža puteva se najpre mora ponovo dopuniti izgradnjom novog veznog dela (podvožnjaka ili nadvožnjaka) ili rezervnog puta. Za slučaj da put gradi šumsko gazdinstvo vrednost ove jednokratne mere se mora proceniti aktuelno neophodnim rashodom. Svršishodno bi izgradnja rezervnog puta međutim trebala da u okviru celokupne građevinske mere usledi kao «prirodna zamena». Ukoliko su zbog izgradnje puteva – i posle same izgradnje rezervnih puteva – neizbežne duže vozne deonice za šumarski personal, kupce drveta i dr., povećani putni i transportni troškovi i/ili povećani rashodi za održavanje puteva zbog produženja putnih deonica se moraju odslikati u jednom realističnom modelu, proceniti njihova vrednosti kao proizvodna šteta koja nastaje svake godine i zatim kapitalizovati kao beskonačna renta.

### 4.3 Procena vrednosti učinaka šume/proizvoda šumskih gazdinstava koji se ne razmenjuju na tržištu

Od kraja 60-tih godina u stručnoj literaturi se sreće veliki broj naučnih radova o šumarstvu koji se bave procenom vrednosti učinka šume odnosno proizvoda šumskih gazdinstava koji nemaju «cenu» na tržištu. Međutim procene vrednosti negativnih eksternih efekata u šumarstvu do sada gotovo niko nije vršio.

objekat procene	autori	metodi	napomene
<b>spremnost vlasnika šume na plaćanje</b>			
za usluge u oblasti zaštite i odmora	DAHM U.A. 1999, BECKER UND RÄTZ 1994	ekonomsko izračunavanje uspeha	povećanje rashoda/ smanjenje prihoda šumskog gazdinstva
<b>obaveza plaćanja države kod ograničenja u korišćenju</b>			
iz razloga zaštite prirode	LAUTERWASSER & HAUKE 1987 KÄLBLE 1984  BLUM 1993 MOOG/BRABÄNDER 1992	ekonomsko izračunavanje vrednosti šume " "	zaštita prirode po ugovoru 'Taubergiessen' zaštita prirode po ugovoru 'Rastätter Rheinaue' zaštita prirode po ugovoru opština Baden / Švajcarska
iz razloga zaštite voda	SUDA 1991, SUDA 1993	"	pregled ograničenja u korišćenju u Bavarskoj
<b>spremnost potrošača na plaćanje</b>			
za odmor u šumi	ELSASSER 1995  GLÜCK u. KUEN 1977  LÖWENSTEIN 1991  LÖWENSTEIN 1994 NIELSEN 1991  SCHELBERT et al. 1988	CV, TC  TC TC CV, TC CV CV	dnevni posetioci i turisti na odmoru Pfälzerwald odnosno Gradska šuma Hamburg Adelboden, Austrijski Alpi turisti na odmoru Südharz turisti gradska šuma Lugano Turisti gradska šuma Cirihi
za stanovanje u blizini šume	PFISTER 1991	HP	
za očuvanje ekološki vrednih šumskih biotopa/šumskih predela	u Nemačkoj nisu poznati radovi - neke veoma interesantne publikacije između ostalog u Velikoj Britaniji. Pregled kod BENSON i WILLIS (1992) i WILSON (1994)	(CV,TC).	
za zaštitu vrsta i biotopa uopšte	SCHWEPPE-KRAFT et al. 1989 HOLM-MÜLLER et al. 1991 HAMPICKE et al. 1991	CV CV CV	zaštita vrsta i biotopa u Berlinu zaštita vrsta u Nemačkoj zaštita vrsta u Nemačkoj
za zaštitu od lavina pomoću šuma	LÖWENSTEIN 1995	CV	opština Hinterstein /Bavarski Alpi

Objašnjenje: CV: 'Contingent Valuation'-metoda, TC: 'Travel Cost'-metoda, HP: 'Hedonic Price'-metoda

**Tabela 45: Primeri istraživačkih radova radi monetarizovanja učinka šume odnosno proizvoda šumarstva u Srednjoj Evropi (iz BRANDL & OESTEN 1996: 9)**

Najčešće primenjene metode za procenu vrednosti se dele na metode za određivanje

- spremnosti javnih i privatnih posednika šume na plaćanje učinka šume odnosno proizvoda šumskih gazdinstava izvan tržišnih dešavanja

- obaveze plaćanja javnog sektora u vezi sa ograničenjima u korišćenju (pravila za obeštećenje, nadoknade, zaštita prirode po ugovoru)
- spremnosti potrošača na plaćanje.

#### *Primeri procene vrednosti*

Tabela 45 skicira važne i za istraživanje procene vrednosti šuma tipične radovi na nemačkom jeziku<sup>27</sup>.

#### *O ekonomskim metodama određivanja spremnosti šumskih gazdinstava na plaćanje*

Šumska gazdinstva svih oblika vlasništva nad šumom prihvataju smanjenje prihoda i povećanje rashoda u znatnom iznosu za ponudu usluga zaštite i odmora (npr. odricanjem od hemije, ponudom objekata za odmor, izborom vrsta drveća ili izborom oblika preduzeća). DAHM u.a. (1999) su izračunali da iznos ovih odricanja šumska za sva gazdinstva u Nemačkoj iznosi u proseku 48 DM godišnje po hektaru. Pri tom postoji velika raspršenost između preduzeća različitih oblika svojine nad šumama velika raspršenost u zavisnosti od položaja u odnosu na gusto naseljena područja, područja za odmor ili ostala područja (Grafikon 58). U proseku je 70 % navedenih smanjenih prihoda/povećanih rashoda obrazloženo uslugama odmora.

Bitna kritička primedba na ovakva istraživanja je da se «metodom troškova» ne može dati nikakav iskaz o koristi poslovnih odluka i time nikakva ocena efikasnosti.

#### *O metodama za određivanje obaveza plaćanja javnog sektora*

Platežne obaveze države mogu da proisteknu iz razloga sadržanih u javnom pravu (nacionalizacija sa posledicom plaćanja obeštećenja, ograničenja u korišćenju u obliku povećanih, poslovno negativnih zahteva prema šumarstvu koji za posledicu imaju obavezu nadoknade) ili iz sklopljenih ugovora (zaštita prirode po ugovoru).

---

<sup>27</sup> Ovde se ne upućuje na međunarodne radove; oni su sa teorijske ili pak metodološke tačke gledišta veoma interesantni ali se rezultati istraživanja zbog institucionalnih okvira koji odstupaju od nemačkih uslova, posebno zbog prava raspolaganja nad šumom, ne mogu preneti.

vrsta svojine	kategorija područja		ukupno
	gusto naseljeno područje	ostalo	
državna šuma	76	62	65
korporativna šuma	260	64	80
privatna šuma	34	21	22
ukupno	100	45	48

**Grafikon 58: Spremnost šumskih gazdinstava na plaćanje radi ponude usluga odmora i zaštite šume** (prema DAHM ET AL 1999: 19 – prosečne vrednosti u DM po ha i godini, istraženo za 1996. godinu)

Metodološki postupak pri proceni vrednosti u vezi sa plaćanjima obeštećenja i nadoknade po pravilu se može okarakterisati kao pragmatičan i orijentisan na «konvencije» klasičnog izračunavanja vrednosti šume (Poglavlje 4.2). Pre svega se posmatraju posledice takvih ograničenja u korišćenju na sferu uspeha i imovine preduzeća.

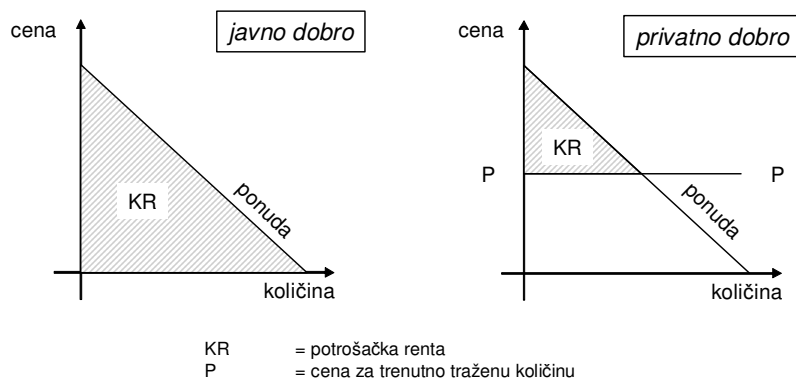
Ugovori o zaštiti prirode između šumskih gazdinstava i državnih ustanova su do sada – za razliku od poljoprivredne oblasti – zaključivani samo u pojedinačnim slučajevima. Razlozi za mali broj zaključenih ugovora leže s jedne strane u svojinjskoj strukturi šumarskog sektora: u uslovima mešavine državne, zajedničke i privatne šume zbog društvenih obaveza javnih preduzeća često ne postoji neophodan povod za zaključivanje ugovora sa privatnim šumskim gazdinstvima. S druge strane potencijalni ugovorni partneri imaju poteškoću da ugovorom obuhvate dugoročne posledice promenjenog postupanja sa šumom.

#### *O metodama određivanja spremnosti potrošača na plaćanje*

U uslovima nepostojanja tržišnih cena za utvrđivanje koristi od nekog dobra mora se izvršiti pokušaj obuhvatanja potencijalne spremnosti potrošača na plaćanje uz pomoć direktnih i indirektnih metoda: koliko bi maksimalno potrošači bili spremni da plate ako bi se navedeno dobro moglo kupiti na tržištu (Grafikon 59).

Indirektnim metodama – posebno metodom putnih troškova (*travel cost* - metodom) i metodom tržišne cene (*hedonic price* - metodom) se vrši pokušaj «indirektnog» izvođenja zaključaka o spremnosti na plaćanje na osnovu posmatranog ponašanja (kriva tražnje).

Metodom putnih troškova se da na osnovu putnih troškova koje potrošači plaćaju za posetu određenom šumskom području izvodi zaključak o njihovom vrednovanju odmora koji ta šuma omogućava. Metoda tržišne cene koristi okolnost da je cena nekog dobra najčešće funkcija različitih osobina tog dobra – npr. cene građevinskog zemljišta između različitih mesta se razlikuju zbog lokalne infrastrukture, klime itd. i blizine šume koja je pogodna za provođenje slobodnog vremena. Pomoću stohastičkih modela se vrši pokušaj da se ekstrahuje uticaj pojedinačnih vrednosnih komponenti na ukupnu vrednost i iskoristi kao indicija za spremnost na plaćanje npr. za odmor u šumi.



**Grafikon 59: Vrednost javnog odnosno privatnog dobra određen konceptom potrošačke rente (prema KAISER 1994)**

Indirektnom metodom se po pravilu mogu obuhvatiti samo indicije za vrednost ali ne i sama vrednost koja zavise od koristi<sup>28</sup>. To je po pravilu moguće direktnom metodom posebno metodom *contingent valuation*. Pri tome se potrošači direktno pitaju o njihovim stavovima, vrednostima i hipotetičkoj spremnosti na plaćanje za dobra koja se ne razmenjuju na tržištu<sup>29</sup>.

Naučni radovi iz šumarstva u Srednjoj Evropi do sada se koncentrišu na značaj odmora u šumi. Ova istraživanja dokazuju visoku vrednost šume sa tačke gledišta turista. Tako spremnost na plaćanje posete šumi prema većini studija iznosi dve do osam DM po osobi i poseti (npr. turisti u Harcu, LÖWENSTEIN 1994) odnosno oko 50 € godišnje po dnevnom posetiocu (kao u šumi Pfälzerwald i u Gradskoj šumi u Hamburgu, vidi ELSASSER 1995). Kada se ovi iznosi matematički prenesu na površine pod šumom u zavisnosti od posećenosti se dobijaju ukupne vrednosti individualne spremnosti na plaćanje koje u mnogim šumama jasno prevazilaze neto vrednost proizvodnje drveta.

<sup>28</sup> Izuzetak je mogućnost posmatranja aktivnosti sakupljanja priloga za npr. zaštitu prirode. Ako neko u Nemačkoj daje prilog za npr. očuvanje tropskih prašuma, to se u svakom slučaju može shvatiti kao indicija (visokog) vrednovanja egzistencijalne vrednosti.

<sup>29</sup> Ovde se ne mogu bliže izlagati teorijske i metodološke primedbe na ove metode – o tome vidi ELSASSER und MEYERHOFF 2001.

## **Preporučena literatura uz Poglavlje A 4**

---

Predstavljanje teorije vrednosti i procene vrednosti se nalazi u obliku pregleda kod LERCH 1999 (vidi i tamo navedenu literaturu) kao i KAISER 1994.

Uvod u «klasičnu» procenu vrednosti šuma nude SAGL 1995 i SPEIDEL 1967.

Za primere praktične procene vrednosti šuma vidi takođe SAGL 1995, kao i iscrpno W. MANTEL 1982. Za povode procene vrednosti koji se odnosi na pojedinačna stabla vidi KOCH 1997.

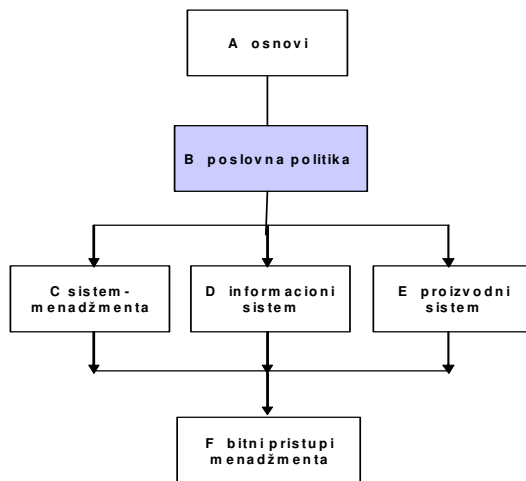
Oni koji se interesuju za izvođenje formula klasične procene vrednosti šuma upućuju se na ENDRES 1923 i SPEIDEL 1967. SAMUELSON 1976 načelno raspravlja o FAUSTMANN-ovoj formuli, kritiku daje PERTZ 1983 u obliku pregledu. O raspravi o učenju o čistom prinosu zemljišta i čistom prinosu šume sa teorijske i istorijske tačka gledišta vredan za čitanje je WURZ 2001.

Pregled metoda procene vrednosti dobara koji se ne razmenjuju na tržištu šumarstva daje SEKOT & SCHWARZBAUER 1995; izvanredne primere procene vrednosti usluga odmora u šumarstvu posredstvom CVM-metode predstavljaju radovi ELSASSER 1996 kao i LÖWENSTEIN 1994, o kritici CVM-metode sa teorijske i metodološke tačke gledišta vidi ELSASSER & MEYERHOFF 2000 i KLEIN 2002.



## **B Poslovna politika**





### Pregled sadržaja poglavlje B

- 1 Pregled
- 2 Institucionalni okviri poslovne politike („*polity*“): statutarne odluke
  - 2.1 Pregled
  - 2.2 Odluka o lokaciji
  - 2.3 Izbor pravnog oblika preduzeća
  - 2.4 Osnovni formalni sistem preduzeća
  - 2.5 Povezivanje preduzeća
- 3 Sadržaji poslovne politike („*policy*“):
  - 3.1 Pregled
  - 3.2 Vizija preduzeća
  - 3.3 Načela ponašanja
  - 3.4 Ideja vodilja - pisana formulacija načela poslovne politike
- 4 Proceduralni aspekti („*politics*“): normativni menadžment
  - 4.1 Uvod
  - 4.2 Rad sa javnošću
  - 4.3 Komunikacija, jezik i razumevanje: osnovi rada sa javnošću
  - 4.4 Stvaranje potencijala poverenja i razumevanja
- 5 Sprovođenje poslovne politike: strateški menadžment
  - 5.1 Pregled
  - 5.2 Strateška analiza
  - 5.3 Formulisanje strategije
  - 5.4 Implementacija strategije
  - 5.5 Strateška kontrola

## 1 Pregled

### *Šta je «poslovna politika»?*

U veoma širokom smislu reči politika se može definisati kao ljudsko delanja čija je svrha stvaranje opšte obavezujućih pravila u grupi i između grupa ljudi. Pod praktičnom politikom se podrazumeva svako konkretno htenje i delanje – bilo da se radi o htenju i delanju države, interesnih udruženja, građanskih inicijativa, nevladinih organizacija (NGOs), preduzeća itd. – u oblasti zajedničkih poslova nekog socijalnog udruženja. Cilj politikologije u ovom kontekstu je posmatranje i analiza praktične politike sa «pozitivnom» (tj. namerom da opiše i objasni) ili pak «preskriptivnom» (tj. namerom davanja saveta ili stvaranja normi) namerom.

Pojam politike se uobičajeno primenjuje u veoma uopštenom smislu za opšte društveno relevantne fenomene. Šta međutim ovaj pojam politike ima zajedničko sa menadžmentom šumskih gazdinstava? Bitna su tri objašnjenja:

- (1) Kao prvo državna politika postavlja važne sistemske okvire za šumksa gazdinstva. Poslovna politika u ovom smislu je aktivno učešće u ovakvim opštim društvenim i/ili sektorskim političkim procesima (ovaj aspekt poslovne politike se u nastavi obično predaje u okviru nastavnog predmeta šumarska politika).
- (2) Između pojedinačnih ekonomskih ciljeva preduzeća i opšte društvenih ciljeva mogu postojati konflikti – npr. zbog proglašavanja zaštićenog područja u šumi – koji mogu da izazovu konkretan politički proces sa aktivnim učešćem menadžmenta.
- (3) Samo šumsko gazdinstvo je «mesto» suprotstavljenih interesa najrazličitijih internih i eksternih grupa (*stakeholder*) koji postavljaju sopstvene međusobno konfliktne zahteve i spore se u okviru političkih procesa oko «pravih» poteza u šumskom gazdinstvu.

Posebno treći pojam poslovne politike koji se zasniva na «konceptu *stakeholder-a*» (vidi Poglavlje A 2.7.3) je izuzetno značajan u kontekstu sistemskog shvatanja šumskih gazdinstava na kojem se temelji ovaj udžbenik.

### *Definicija poslovne politike*

Prema ovom shvatanju pojma<sup>30</sup> šumska gazdinstva kao «kvazi javne institucije» (dakle u međusobnom prožimanju između šumskog gazdinstva i internih i eksternih interesnih grupa) delaju eminentno politički tamo gde važnu ulogu igraju poslovni ciljevi, različiti interesi, problemi ispoljavanja moći ili legitimnost delanja. Načelna pitanja postavljanja ciljeva, poslovanja preduzeća i rezultata delovanja imaju očevidno (poslovno) politički karakter. Poslovna politika shodno tome može biti opisana kao aktivan spor sa različitim predstavama i interesima svih pripadnika šumskog gazdinstva ili grupa koje su pogođene njegovom delatnošću. Kao osnovni motiv važi permanentno i aktivno staranje o podnošljivim odnosima sa svim ciljnim grupama. Najviši cilj pri tom je očuvanje autonomije delovanja šumskog gazdinstva i u budućnosti. Najvažniji zadaci poslovne politike su izgradnja odnosno očuvanje potencijala poverenja i razumevanja u društvu kao i stalni napori da se argumentima pronade konsenzus sa *stakeholder-ima*. Tipični primeri polja delovanja poslovne politike su pri tom

- sa internim stakeholder-ima
  - participacija (podela moći i njena legitimacija)
  - podela prihoda i njena legitimacija
- sa eksternim stakeholder-ima
  - «ekološko» (tj. definisano u smislu zaštite prirode) ponašanje šumskog gazdinstva
  - ponašanje tržišta nabavke i plasmana
  - interpretacija šumarstva «orijentisanog na opšte blagostanje»
  - rad sa javnošću.

### *Obeležja političkih procesa: suprotstavljeni interesi, konflikti, upotreba moći, legitimacija moći*

Politički procesi vuku svoje korene iz suprotstavljenih interesa *stakeholder-a* u odnosu na resurse koji su suviše oskudni ba bi se svi interesi mogli ravnopravno zadovoljiti. Pojam «političkog procesa» pri tom obuhvata najrazličitije procese:

- ostvarivanje sopstvenih interesa *stakeholder-a* uprkos otporima
- izgradnja, legitimacija i upotreba moći za sprovođenje viših zahteva
- nastanak konflikata
- izbor pregovaračkih strategija
- stvaranje koalicija
- korišćenje taktičkih manevara, recipročni poslovi, pokušaji delegitimacije «protivničkih» pozicija i druga sredstva za aktivno upravljanje političkim procesima
- pronalaženje rešenja konflikata.

Bitne pretpostavke za to da se procesi odlučivanja u situaciji kada postoje različiti interesi i oskudni resursi odvijaju u političkoj areni je pri tom da učesnici ocene situaciju odlučivanja kao otvorenu i tok odlučivanja kao nedeterminisan. Svi učesnici moraju da prihvate određeni prostor

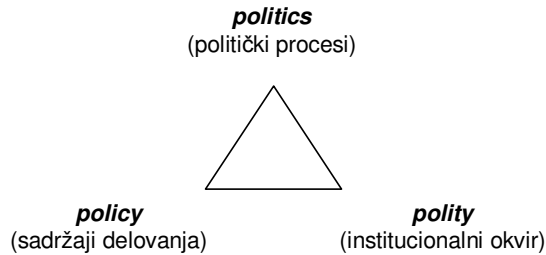
---

<sup>30</sup> Predstava o šumskom gazdinstvu kao «kvazi javnoj instituciji» i zaključci koji se mogu izvući iz koncepta *stakeholder-a* za normativni menadžment šumskog gazdinstva se oslanjaju na normativno načelno shvatanje (prethodnu ocenu) autora. Zaključci se time ni u kom slučaju ne dobijaju obavezno političkim razumskim naporima već se zasnivaju na osporivim ubeđenjima. Naše obrazloženje za ovakva ubeđenja vidi u Tomu II, Poglavlje F.

delovanja u okviru kojeg se mogu formulirati sopstveni zahtevi i izabrati strategije za postizanje cilja. Pri tom je od velike važnosti da sve strane vide šansu da ostvare sopstvene zahteve (u najmanju ruku delimično).

#### *Tri dimenzije poslovne politike*

Pri analizi poslovno političkog delovanja mogu se razlikovati tri dimenzije «*polity*», «*policy*» i «*politics*».



**Grafikon 60: Dimenzije politike**

Ove tri dimenzije politike se samo teorijski razdvajaju i u tom smislu poseduju čisto analitički karakter. U praktičnoj politici one su realno odnosno sadržajno uvek međusobno povezane.

Pojam «*polity*» označava formalnu dimenziju politike: sistemski i delatni okvir poslovanja. Ovaj okvir politike se obrazuje pomoću normi koje privredni sistem propisuje za sva šumska gazdinstva i individualni poslovni sistem za svako pojedinačno preduzeće. Kod pitanja koja se tiču «*polity*» radi se prvenstveno o institucionalnim pravilima na čijim osnovama se odigrava poslovna politika kao proces. Načelne statutarne odluke u preduzeću – lokacija, pravni oblik, statut preduzeća i veze između preduzeća – u ovom kontekstu bez sumnje spadaju u suštinske poslovno političke zadatke menadžmenta. O stvaranju «osnovnog poslovnog sistema» se pri tom mora odlučivati posebno sa aspekata društvene legitimacije i formalne funkcionalne sposobnosti šumskog gazdinstva.

«*Politics*» označava već gore objašnjeni procesni karakter politike. Poslovno-politički procesi se pokreću kada *stakeholder-i* teže ostvarenju sopstvenih ciljeva i interesa koji se tiču preduzeća a koje oni u slučaju kolizije interesa sa drugim grupama ako ustredba pokušavaju da dostignu i na račun drugih. Konflikta koji su povezani sa političkim procesima se pri tom rešavaju u zavisnosti od moći date grupe. Nauka o menadžmentu u ovom kontekstu istražuje oblike i mehanizme kao i sadržaje i posledice takvih političkih procesa i pri tom posebno uticaj potencijala moći, upotrebe moći i legitimacije moći. Praktični menadžment je na višestruk način «saigrač» u političkim procesima i bavi se oblikovanjem političkih procesa sa aspekta očuvanja delatne autonomije šumskog gazdinstva. Menadžerski zadaci u vezi sa tim su već ranije definisani kao «normativni menadžment» (vidi poglavlje A 1.2).

dimenzija	naučni cilj	
	«pozitivan» (deskriptivan, eksplikativan)	«normativan» (preskriptivan)
oblik ( <i>polity</i> ) «statut»	Koje posledice imaju određeni modeli participacije na funkcionalnu i proizvodnu sposobnost šumskog gazdinstva kao i na društvenu prihvatljivost?  Koje posledice imaju postupci participacije u planiranju na funkcionalnu i proizvodnu sposobnost šumskog gazdinstva kao i na društvenu prihvatljivost?  .....	Ko treba da bude nosilac odlučivanja? Koja pravila odlučivanja treba da važe?  .....
sadržaj ( <i>policy</i> )	Koje strategije pod kojim uslovima vode ka kojom rezultatima?  Kako se šumarske koncepcije održivosti mogu objasniti istorijski?  Koje obrazloženje nalaze ekološki orijentisane koncepcije «dobrog šumarstva»?  .....	Kako i u kojim koracima strategije treba da budu stvorene, implementirane kontrolisane?  Mogu li se aktuelno važeći sadržaji poslovne politike zaista još držati imajući u vidu društveni preobražaj vrednosti?  .....
procesi ( <i>politics</i> )	Ko postavlja kakve zahteve i kako ih ostvaruje u političkom procesu?  Kako se uobičajeno odvijaju politički procesi?  .....	sinonim «normativni menadžment»  Kako se mogu izgraditi potencijali poverenja i razumevanja prema <i>stakeholder-ima</i> ?  Koji sadržaji, sredstva i putevi rada sa javnošću su primereni?  .....

**Grafikon 61: Zadaci poslovne politike** (prema HILL 1993: 4370)

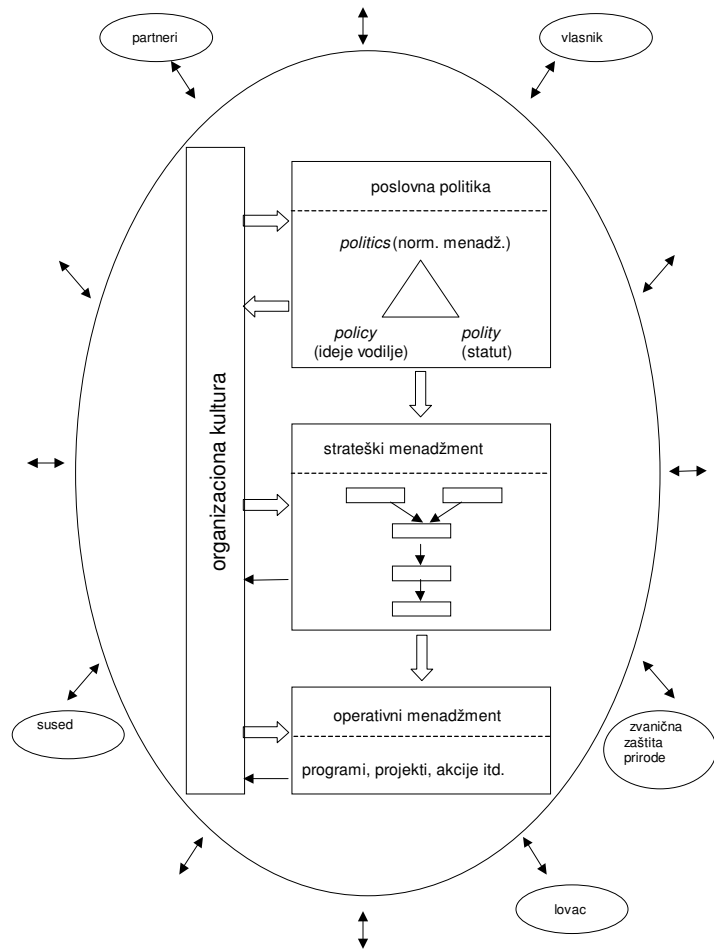
Najzad, sa «*policy*» se označavaju formulisani sadržaji pojedinačne (poslovne) politike (ciljevi, principijelne izjave, ideje vodilje, programi itd.). Nauka o menadžmentu se u ovom kontekstu bavi ne samo ciljevima i sadržajima osnovnih poslovno-političkih programa delovanja i obrazloženjima njihovog sprovođenja već posebno i posledicama i uticajima ovih sadržinskih načela u političkom procesu. Praktična poslovna politika u ovom kontekstu služi za određivanje ciljeva i strategija za uspešno učvršćivanje položaja šumskog gazdinstva na tržištu i u društvu.

#### *O sadržaju dela B*

Sadržaj poglavlja sledi analitičku podelu pojma politike na tri dela (Grafikon 62): najvažnija pitanja koja se pri tom moraju obraditi još jednom kao primer prikazuje Grafikon 61.

Poslovna politika se u poslovnoj praksi sprovodi razvojem i implementacijom poslovnih strategija. Osnovni problemi strateškog menadžmenta koji iz toga proizilaze su obrađeni u Poglavlju B 5.

Raščlanjenje poslovne politika na sastavne delove (Grafikon 62) ne bi se trebalo da dovode do zanemarivanja činjenice da praktična poslovna politika znači donošenje veoma kompleksnih odluka u uslovima delimično ekstremnih vremenskih restrikcija. Ovo se dešava u uslovima stalne povezanosti svih pomenutih sastavnih delova. Pri tom se ne radi samo o traganju za podnošljivim kompromisima između najrazličitijih grupa već i o tome da se odlukama garantuje opstanak šumskog gazdinstva i osigura učvršćivanje njegovog konkurentskog položaja. Grafikon 62 pomaže da se sa jedne strane slikovito prikaže sadržaj poglavlja a sa druge strane integrativni okviru praktične politike.



**Grafikon 62: Poslovna politika u sistemu menadžmenta šumskih gazdinstava** (prema HINTERHUBER 1996:40)

## **Preporučena literatura uz Poglavlje B 1**

---

U literaturi postoje mnogobrojne definicije «politike» i «politikologije». U ovom udžbeniku se prihvata definicija pojma koju daje HILL 1993.

Za dublje studiranje ovde zastupanog koncepta poslovne politike («sent galenski koncept menadžmenta») se preporučuju:

- kao uvodni tekst ULRICH & FLURY 1995,
- kao iscrpan prikaz BLEICHER 1994 i ULRICH 1990 kao i
- kao posebno produbljivanje socijalno-ekoloških aspekata PFRIEM 1996.

Vidi i koncepte kod HINTERHUBER 1996, STAEHLE 1998, STEINMANN & SCHREYÖGG 1997.





## 2 Institucionalni okvir poslovne politike («*polity*»): statutarne odluke

### 2.1 Pregled

#### *Definicija «statutarne odluke»*

«Statutom» preduzeća se označava temeljni i dugoročno važeći delatni okvir preduzeća u okviru koga se donose tekuće odluke u pogledu proizvodnje i plasmana proizvoda. Ovaj statutarni okvir svakodnevnog poslovanja može imati samo ograničen obim: tako datosti društvenog i privrednog okruženja sa kojima su po pravilu povezane osnovne granice delovanja spadaju u osnovnu strukturu preduzeća. O njima se međutim po pravilu ne može odlučivati na nivou preduzeća. U daljem tekstu će odluke biti označavane kao «statutarne» ako je njihov predmet utvrđivanje temeljnih i za duže vreme važećih okvira delovanja u preduzeću.

#### *Predmeti «statutarnih odluka»*

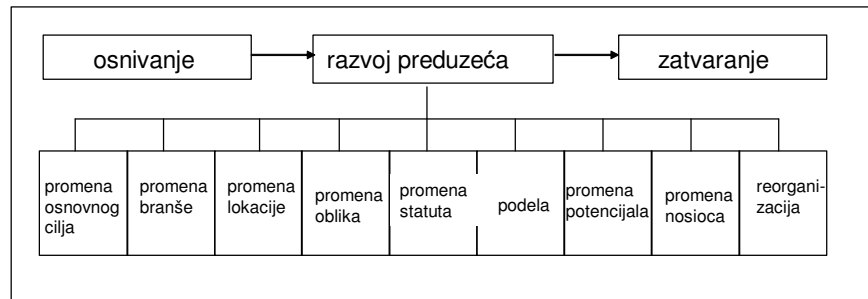
Statutarne odluke se pre svega tiču

- lokacije preduzeća
- konfiguracije kruga osoba koje stoje iza preduzeća (nosioci preduzeća)
- pravnog oblika
- izbora (sa pravnom formom delimično podudarnog) osnovnog poslovnog sistema (statut preduzeća u užem smislu)
- načela organizacionog oblika preduzeća
- načela opremljenosti preduzeća proizvodnim faktorima i
- povezivanju preduzeća sa drugim preduzećima (veze preduzeća).

#### *Povodi za donošenje «statutarnih odluka»*

Mogu se razlikovati tri povoda za donošenje statutarnih odluka (Grafikon 63):

- (1) osnivanje preduzeća
- (2) restrukturiranje radi prilagođavanja promenjenim eksternim i/ili internim uslovima
- (3) likvidacija (zatvaranje) preduzeća (dobrovoljno ili prinudno zbog stečaja).



**Grafikon 63: Statutarne odluke** (prema FEDERMANN 1998:73)

U daljem tekstu će kao primeri biti objašnjene najznačajnije statutarne odluke o lokaciji, pravnom obliku, osnovnom poslovnom sistemu i povezivanju preduzeća.

## 2.2 Odluka o lokaciji

### *Definicija problema*

U ovom kontekstu se pod «lokacijom» podrazumeva prostorno-geografski položaj preduzeća, jednog dela preduzeća ili jednog od proizvodnih faktora preduzeća. Ovaj problem odlučivanja se postavlja pri osnivanju preduzeća, proširenju preduzeća, saniranju preduzeća (npr. smanjenju), povezivanju preduzeća, otvaranju filijala ili preseljenju preduzeća. Odluka o lokaciji poseduje jasno statutarni karakter jer je sa njom povezano dugoročno vezivanje potencijala uspeha: jednom doneta odluka se veoma teško može korigovati a lokacijom su višestruko ograničene konkretne mogućnosti delovanja preduzeća.

Bitne odluke o lokaciji, tj. odluka o lokaciji šumarske proizvodnje, su za šumska gazdinstva sa njihovom obeležjem «primarnih proizvođača» često više ili manje date: šumarstvo je vezano za prava raspolaganja šumom, osnivanje šumskih gazdinstava ne retko proističe iz svojine nad šumom koja je vezana za konkretne lokacije. Ovde najčešće ne postoje alternative u izboru lokacije koje postoje za preduzeća u mnogim drugim branšama.

Primeri kupovine šume, proširenja preduzeća izvan područja šumarske proizvodnje i plasmana drveta (npr. preduzeće za pružanje usluga mašinama, uslužno rukovođenje drugim šumskim gazdinstvima, šumarska škola i.dr.), organizaciono uslovljenih smanjenja uprave ili povezivanja preduzeća međutim pokazuju da i šumska gazdinstva itekako mogu stajati pred kompleksnim, loše strukturisanim problemima izbora lokacije.

### *Bitni faktori lokacije*

Bitni faktori koji se moraju uzeti u obzir u razmišljanjima prilikom donošenja odluke o lokaciji preduzeća su:

- (1) uticajni faktori tržišta nabavke
  - zemljište, zgrade, sastojine i dr. (posebno visina cene pri kupovini i zakupu, mogućnosti proširenja i arondacije, osobine nepokretnosti)
  - tržište sredstva za proizvodnju (ponuda proizvodnih faktora i usluga)
  - tržište sirovina i pomoćnih proizvodnih materijala
  - tržište rada (posebno nivo zarada, tarifni ugovori, obrazovni nivo)
  - tržište kapitala (mogućnosti finansiranja)
  - tržište energije
  - transport i saobraćaj (posebno stanje saobraćajnica, transportni troškovi nabavke)
- (2) uticajni faktori tržišta plasmana
  - potencijal tržišta plasmana (između ostalog potrebe, kupovna moć, struktura kupaca, konkurencija)
  - transportni troškovi plasmana
- (3) uticajni faktori državnih okvirnih uslova
  - porezi, takse, carine itd.
  - pravni i privredni sistem (svojinski sistem, pravila za osnovni poslovni sistem)
  - obaveze i ograničenja (posebno propisi iz oblasti zaštite šuma, prirode i čovekove okoline, ograničenja u transferu kapitala i dr.)
  - državni podsticaji i subvencije
- (4) uticajni faktori prirodne lokacije.

U zavisnosti od konkretne situacije odlučivanja u preduzeću navedeni faktori imaju promenljiv značaj za donošenje odluka.

### *Pomoćni instrumenti pri donošenju odluka*

U naučnoj literaturi se navodi mnoštvo više ili manje obimnih i egzaktnih pomoćnih postupaka pri donošenju odluka. U poslovnoj praksi se najčešće primenjuju takozvane *scoring* tehnike (analize korisnosti)<sup>31</sup>, posebno zbog jednkrotnosti i kompleksnosti odluka koje se donose. Uz pomoć *scoring* tehnika koje se posebno cene zbog njihove jednostavne primene i transparentnosti mogu se odslikati višekriterijumski problemi odlučivanja kao što je odluka o lokaciji.

---

<sup>31</sup> *Scoring* tehnike su metoda koja se višestruko može primeniti za vrednovanje alternativa pri odlučivanju. One su detaljno prikazane u Tomu II, Poglavlje E 5 Investicije.

## 2.3 Izbor pravnog oblika

### 2.3.1 Problem odlučivanja

#### *Pojam i definicija «pravnog oblika»*

Pravni sistem je razvio čitav niz različitih pravnih oblika za preduzeća (privatna preduzeća, javna preduzeća, uprave i neprofitne organizacije). Određeni pravni oblici su propisani samo u malom broju slučajeva. Po pravilu (tako i u šumarskom sektoru) preduzeća mnogo češće mogu da biraju između različitih pravnih oblika (pregled pravnih oblika preduzeća prema privatnom i javnom pravu se nalazi u Poglavlju A 3.2). Pitanje svrsishodnog izbora pravnog oblika se pri tom postavlja kako kod osnivanja preduzeća tako i u kasnijim razvojnim fazama preduzeća (odluke o restrukturiranju).

Pod pravnim oblikom će se u daljem tekstu podrazumevati pravni okvir delovanja kojima se obavezujuće regulišu bitni delovi pravnih odnosa u preduzeću (npr. između članova društva, statut preduzeća ili pitanja participacije u odlučivanju) odnosno između preduzeća i okruženja (npr. zastupanje, odgovornost za obaveze preduzeća, propisi o javnosti rada).

#### *Posledice pravnog oblika za poslovanje preduzeća – pregled*

Izbor pravnog oblika ima dalekosežne posledice za oblikovanje proizvodnih procesa. Sledeća lista daje samo utisak o mnogobrojnosti aspekata koji su povezani za izborom pravnog oblika. Različite pravni oblici se razlikuju u pogledu

- odgovornosti za obaveze i obima rizika od gubitka kapitala
- poreskog opterećenja (jednokratno prilikom osnivanja odnosno promene ili stalno kao i sa tačke gledišta preduzeća odnosno sa tačke gledišta članova društva)
- ovlašćenja rukovodstva i predstavnika
- mogućnosti kontrole
- mogućnosti pribavljanja kapitala (sopstveno finansiranje/finansiranje pozajmljenim kapitalom)
- učešća u dobiti i gubitku
- fleksibilnosti sklapanja ugovora na osnovu pravnog položaja društva
- računovodstva uključujući reviziju i obavezu publikovanja
- jednokratnih i tekućih troškova pravne forme
- mogućnosti prodaje deonica
- opstanka u slučaju istupanja jednog člana društva
- regulisanja naslednika i nasleđa
- mogućnosti participacije zaposlenih u odlučivanju
- mogućnosti promene oblika odnosno likvidacije.

Zbog izuzetnog značaja pravnog oblika jedanput doneta odluka se mora iznova preispitati i u slučaju potrebe revidirati uvek onda kada se dese promene u okruženju, promene u pogledu vlasnika ili u samom preduzeću.

### 2.3.2 Kriterijumi za izbor pravnog oblika

#### *Izbor pravnog oblika – loše strukturisana situacija odlučivanja*

Mnogobrojne posledice izbora pravnog oblika se u situacijama odlučivanja «osnivanje» i «restrukturiranje» izuzetno teško može kvantitativno obuhvatiti. Osim toga nemačko pravo o osnivanju društava se iz istorijskih razloga nalazi u različitim pravnih izvorima (Građanski zakonik, trgovinsko pravo, Zakon o akcijama itd.). Ono je veoma detaljno regulisano, podleže stalnim zakonskim promenama i zbog toga je najčešće detaljno pregledno samo za eksperte (konsultante preduzeća, advokate, poreske savetnike, revizore itd.). Osim toga različiti kriterijumi odlučivanja delimično ispoljavaju međusobno suprotstavljene ciljeve.

Tako naprimer između kriterijuma «obaveze publikovanja» i «regulisanje odgovornosti za obaveze» postoji međusobno suprotstavljen odnos: u slučaju obuhvatnih odgovornosti u slučaju obaveza članova društva (društva lica) zakonodavcu su dovoljni niski zahtevi za publicitetom rezultata preduzeća. Kod društava kapitala sa ograničenom odgovornošću zakonodavac nasuprot tome predviđa stroge propise o obavezi publikovanja rezultata radi zaštite interesa drugih posebno poverilaca.

Odluka u korist određenog pravnog oblika na taj način ispoljava sva obeležja loše strukturisane situacije odlučivanja sa multidimenzionalnim i dugoročnim posledicama koje se delimično gotovo ne mogu kvantifikovati.

Kao instrumenti za pomoć pri odlučivanju pre svega dolaze u obzir heuristički postupci kao što su kontrolne liste, pregledi prednosti i nedostataka (stručna literature), proračuni poreskih opterećenja, *scoring* tehnike ili postupci simulacije.

U daljem tekstu će na tri primera biti objašnjeni sažeti bitni kriterijumi odlučivanja.

#### *Primer: odgovornost za obaveze i rizik od gubitka kapitala*

U slučaju nesolventnosti odgovornost davaoca sopstvenog kapitala (vlasnika, člana društva) za obaveze nastale u poslovanju se u zavisnosti od pravnog oblika veoma različito regulišu: odgovornost ili ne postoji, ili je ograničena na visinu uloga (takozvana «ograničena odgovornost»), ili je proširena za određeni dodatni iznos ili obuhvata ukupnu imovinu, uključujući i privatnu (takozvana «neograničena odgovornost»). Davaoci sopstvenog kapitala prilikom izbora pravnog oblika po pravilu teže ograničenju obima odgovornosti. Međutim jasno je da razmišljanja potencijalnih poslodavaca dovode do sasvim suprotnih rezultata: kreditna sposobnost preduzeća raste sa porastom strogosti u regulisanju odgovornosti za nastale obaveze.

#### *Primer: računovodstvo uključujući reviziju i publikovanje*

Propisi o računovodstvu, reviziji i publikovanju se delimično nalaze u zakonima (npr. upis u sudski registar u skladu sa trgovinskim pravom) ali su velikim delom zavisni od izabranog pravnog oblika (društava kapitala i od veličine preduzeća). Strogi propisi o računovodstvu, reviziji i publikovanju poboljšavaju informisanost poverilaca, članova društva, zaposlenih i zainteresovane javnosti. Stvaranje ovih informacija je međutim povezano sa znatnim troškovima i može da pruži konkurentima neželjene informacije. Kod izbora pravnog oblika se može poći od najrazličitijih interesa zainteresovanih grupa i pojedinaca u pogledu kriterijuma «računovodstvo» sa obavezom revizije i publikovanja: dok npr. krupni akcionari, pojedinačni članovi društva ili najviši menadžeri verovatno više preferiraju šire okvire delovanja, dotle sitni

akcionari, manjinski članovi društva, zaposleni i zainteresovana javnost priželjkuju strože propise.

*Primer: opstanak pri istupanju jednog člana društva, regulisanju naslednika i nasledstva*

Kriterijum «opstanka» (kontinuiteta preduzeća) je posebno važan kod društava lica osnovanih prema privatnom pravu jer pitanja naslednika odnosno promene člana društva imaju izuzetan značaj zbog njihove snažnog oslanjanja na ličnost člana društva. U skladu sa ciljem kontinuiteta preduzeća donosioci odluka će zbog toga pri izboru pravnog oblika posebno uzimati u obzir pitanje neproblematičnog nasledstva ili neproblematične promene člana društva.

### 2.3.3 Ekskurs o privatizaciji javnih preduzeća

*Pojmovna određenja*

Pružanje javnih usluga u tržišnoj privredi ni u kom slučaju nije povezano isključivo sa preduzećima koja su osnovana prema javnom pravu (vidi o tome Poglavlje A 3.3.3 «pravni oblici» kao i poglavlje B 3.3.3 «orijentisanost na opšte blagostanje»). Sa tačke gledišta javnog sektora odluke o privatizaciji ili *public private partnership* (vidi dole) su odluke o tome da li će društveno relevantni zadaci biti vođeni u sopstvenoj ili tuđoj odgovornosti. Istovremeno se odlučuje o zadržavanju odnosno odricanju od direktnih mogućnosti rukovođenja i kontrole.

Privatizacija u opštem i apstraktnom smislu označava pomeranje granica između javnog sektora i privatnog privređivanja u korist privatnog privređivanja koje je izazvano promenom uticaja i zadataka. U slučaju (samo) formalne Privatizacije pravni oblik se menja iz prethodnog oblika koje je nastao na osnovu javnog prava u neki oblik u skladu sa privatnim pravom (npr. društvo sa ograničenom odgovornošću ili akcionarsko društvo) – svojinski odnosi pri tom ostaju netaknuti. O materijalnoj privatizaciji se govori onda kada se ne menja samo pravni oblik već i posednički i svojinski odnosi u korist privatnog vlasnika. Država se pri tom zaista povlači iz privredne delatnosti – granica privatnog privređivanja se pomera i u materijalnom pogledu.

Pojam «*public private partnership*» označava svaki oblik zajedničkog delovanja javnih preduzeća odnosno javnih uprava i privatnih preduzeća koje se zasniva na podeli rada i čija je svrha zajedničko ispunjenje javnih zadataka.

Mogućnosti za privatizaciju kao i *public private partnerships* su – kako će niže biti pokazano – izuzetno mnogobrojne. Između čistih oblika privatizacije i čistih oblika *public private partnership* postoji shodno tome široka oblast delimične podudarnosti.

*Oblici privatizacije i public private partnership*

Tabela 46 daje spisak oblika privatizacije i *public private partnership* koji su posebno značajni za javna šumska gazdinstva.

*Razlozi za privatizaciju i public private partnership*

Pojmovi «privatizacija» i «*public private partnership*» su u zavisnosti od interesa i društvenog stanovišta povezani sa različitim očekivanjima i bojaznima. Veoma često se argumentuje

- sa tačke gledišta građana:

Sa jedne strane sa privatizacijom (koja pre svega obećava efikasno privređivanje) su sa tačke gledišta građana najčešće povezana nadanja na rasterećenje budžeta sa kojima su zasnovana očekivanja za smanjenjem poreza i povoljnije javne usluge.

Sa druge strane kritičari se pribojavaju snižavanja nivoa u ponudi javnih usluga od strane privatnika (pitanje o garantovanju opšteg blagostanja u slučaju pružanja usluga od strane privatnog sektora).

- sa tačke gledišta političara:

U zavisnosti od (partijske) pozicije postoje različiti stavovi o osnovnom pitanju politike društvenog uređenja «paternalizam ili liberalizam». Međupartijsko slaganje u pogledu trenutno postojećih budžetskih nedaća postoji međutim o činjenici da privatizacija i oblici *public private partnership* nude šanse za proširenja političkih stvaralačkih mogućnosti zahvaljujući oslobođenim ili dodatnim resursima.

Sa druge strane iz perspektive političara stoji nezanemarljivi aspekt mogućeg gubitka moći: privatizacija smanjuje političke mogućnosti uticaja.

**prodaja šume**

«Privatizacija» bivše narodne šume (u Demokratskoj Republici Nemačkoj) je momentalno obiman zadatak organizacije naslednice Agencije za privatizaciju.

**davanje u zakup**

Nasuprot poljoprivredi u šumarstvu je veoma retko – objašnjenje se nalazi u veoma teškom razdvajanju «uživanja u plodovima» i «predmeta zakupa» zbog «identičnosti proizvoda i sredstva proizvodnje» kao osobenosti šumarstva (vidi Poglavlje A 3.2).

**finansiranje javnih aktivnosti lizingom od privatnika**

Investicioni objekti (npr. zgrade) se javnom preduzeću ustupaju na korišćenje iznajmljivanjem.

**finansiranje javnih aktivnosti od strane privatnika – model pokretača**

Privatni pokretač finansira, stvara i vodi preduzeće umesto javnog sektora. U zavisnosti od ugovora javni sektor može ostati ponuđač javne usluge; delatnost pokretača (npr. doma šumarske škole) se obavlja kvazi kao delatnost podizvođača. Modelom pokretača treba da bude pokrenut ne samo privatni kapital već i da bude mobilisan «*know-how*» privatnog sektora (o analogiji sa šumarskim sektorom vidi model pokretača kod BORCHERS 1996).

**finansiranje javnih aktivnosti od strane privatnika – sponsoring**

Poklanjanje finansijskih sredstava, stvari i usluga od strane nekog preduzeća (sponzora) prilikom dodele prava korišćenja sponzorisanе institucije odnosno njenih aktivnosti u svrhu marketinga; princip «obostranog posla» razlikuje *sponsoring* od mecenstva.

**obustavljanje proizvodnje**

Ne tako retko se dešava da javna preduzeća (delimično) obustave proizvodnju. O privatizaciji se može govoriti onda kada postoji potražnja za izostavljenim uslugama npr. javnog šumskog gazdinstva koje umesto njega može da ponudi preduzeće ili domaćinstva.

**odricanje od do sada pruženih usluga**

Razlika u odnosu na obustavljanje proizvodnje se sastoji u tome da se povlačenje ne odnosi na celo javno preduzeće (odnosno bitne delove preduzeća).

**contracting out**

Contracting out znači prenošenje proizvodnje na privatne ponuđače i time se mora jasno razlikovati od *outsourcing-a* (vidi dole): *outsourcing* služi sopstvenom snabdevanju javnog gazdinstva od strane eksternih lica dok se kroz *contracting out* eksterna lica ugovorom obavezuju da obave javne zadatke (npr. savetovanje u privatnoj šumi, mapiranje lokacije u korporativnoj šumi).

**ugovor o rukovođenju preduzećem**

Nasuprot modelu pokretača javni sektor zadržava finansiranje i stvaranje preduzeća; privatniku se prepušta samo stvarna proizvodnja.

**outsourcing**

Outsourcing znači davanje zaduženja eksternim preduzećima – odluke «*make-or-buy*» se donose u korist «*buy*» (primer: zatvaranje sopstvenog rasadnika i kupovina biljaka u plaćenju sadnji).

**savetovanje od strane privatnika**

Primeri su savetovanje od strane konsultantskih firmi, naučnih saveta i dr., dakle partnerski odnosi između javnog i privatnog sektora (*public private partnership*).

**radna zajednica**

Oblici saradnje (npr. službi sa grupama za zaštitu prirode, građanskim inicijativama i sl.) zasnovani na projektima mogu da budu pomenute kao neformalan oblik *public private partnership*.

**Tabela 46: Oblici privatizacije i *public private partnership* važni za javni sektor u šumarstvu (prema BREDE 2001: 40-45)**

- rukovodilaca javnih preduzeća:  
Rukovodioci javnih preduzeća su prisiljeni na privatizaciju i *public private partnership* ili dobrovoljno pokreću takvu inicijativu posebno sa argumentima poboljšanja efikasnosti



(posebno ukidanjem organizacionih, budžetskih, službenih i radnih pravnih zakonskih osobnosti javnih preduzeća čiji pravni oblik proizilazi iz javnog prava).

- pogođenog personala:  
Među personalom se pojam privatizacije često povezuje sa strahom od gubitka radnog mesta ili kvaliteta radnog mesta (manje kod *public private partnership*) – nasuprot tome se mnogo ređe sreću odgovarajuće pozitivne predstave u odnosu na eventualne prednosti.
- predstavnika privatnog sektora:  
Predstavnicima privatnog sektora sa procesom privatizacije povezuju u prvom redu nadanje na lukrativne poslove.

#### *Proces privatizacije i menadžment po ugovoru*

Materijalna privatizacija (onako kako se ona momentalno naprimer u velikom obimu sprovodi u procesu privatizacije bivše narodne šume u istočnim savezima pokrajinama kao i u zemljama Istočne i Jugoistočne Evrope) po pravilu ne predstavlja jednokratni postupak – ona se pre mora shvatiti kao proces koje se odvija dugoročnije. Posebno u slučajevima kada moraju biti očuvani najvažniji javni interesi (kao npr. očuvanje radnih mesta, osiguravanje ponude proizvoda koja se ne razmenjuju na tržištu) javni sektor koji vrši prodaju će odgovarajućim formulisanjem ugovora pod određenim okolnostima:

- zadržati pravo izdavanja dozvola (npr. za srednjoročne poslovne planove za osiguranje radnih mesta)
- osigurati obavezu proizvodnje
- regulisati pravo otkaza, obaveze održavanja i dr.

Privatizacije pod određenim uslovima (obaveze o osiguranju radnih mesta, o odstranjivanju starih opterećenja itd.) zahtevaju dugoročnije kontrole radi očuvanja javnog interesa zbog čega npr. naslednici Agencija za privatizaciju u ovom kontekstu ispravno govore o «menadžmentu po ugovoru».

## **2.4 Formalno osnovno uređenje preduzeća**

### **2.4.1 Pojam i sadržaj statuta preduzeća**

U veoma načelnom smislu kao «statut» preduzeća se shvata skup svih onih pravila u kojima se dodeljuju i utvrđuju kompetencije u okviru preduzeća koje relevantne za odlučivanje.

Pri tom se detaljno propisuju npr. sledeće tačke:

- lica odnosno organi koji donose odluke i odgovarajuća izvršna mesta
- svrsishodna «primena» odluke
- kontrolne instance u pogledu sprovođenja i rezultata odluka
- izvršavanje obaveze informisanja (obim i vreme stavljanja na raspolaganje informacija o stanju preduzeća).

Predmet statuta je problem upravljanja procesa realnih dobara, između ostalog dakle organizovanje procesa menadžmenta sa njegovim zadacima rukovođenja kao što su planiranje, organizacija, upotreba personala, vođenje i kontrola.

U smislu opšte obavezujućih najopštijih pravila cilj statuta preduzeća je da kao struktura uređenja služi bilo kojem poslovnoj aktivnosti preduzeća. Kao razumna mera pri tom po pravilu služi tržišni sistem regulacije koji posebno može da se rekonstruiše iz trgovinskog, radnog i prava o osnivanju društava.

Od posebnog značaja za takozvana najopštija pravila su pre svega dva osnovna pitanja:

- «Koji interesi treba da odrede ciljeve i politiku preduzeća?»
- «Kako se formalna struktura odlučivanja u preduzeću može obrazovati u skladu sa interesima?»

Čisto sadržinski posmatrano statuti preduzeća sadrže sve neophodne podatke o organima odlučivanja u preduzeću (vrsta, sklop, izbor, kompetencije), procesu odlučivanja (predsedavajući, komisije, učešće i modaliteti odlučivanja i informacioni sistem) i informacijama planiranja i kontrole za nosioce odlučivanja i interesne grupe.

Za stvaranje statuta preduzeća relevantne su interesne grupe vlasnika deonica, zaposlenih, kupaca, dobavljača, poverilaca ili države. Većina od ovih interesnih grupa međutim ne spada u one koje konstituišu statut već se one samo uzimaju u obzir sa stanovišta njihovih interesnih položaja kroz zakonsku regulativu izvan preduzeća (kao npr. kupci kroz zakon o otplati). Kao konstitutivni za statut smatraju se samo interesi vlasnika deonica i zaposlenih. U okviru statuta preduzeća zbog toga se posebno reguliše u kojem obliku vlasnici deonica i zaposleni uzimaju učešće u donošenju odluka u preduzeću. Time se u statutu preduzeća uzimaju u obzir faktori kapital i rad koji tek u kombinaciji omogućavaju proces proizvodnje i korišćenja proizvoda. Statut preduzeća je međutim smešten u obiman pravni okvir regulisanja odnosa između poslodavca i zaposlenog u kojem su mu dodeljene specifične funkcije: on pre svega služi nadgledanju rukovodećeg organa velikih preduzeća od strane kontrolnih organa.

#### 2.4.2 Pravni okviri statuta preduzeća

Ustavom garantovano pravo na svojinu i sa tim povezana prava raspolaganja čine osnovu statuta preduzeća<sup>32</sup> u kojem je regulisan odnos između poslodavca i zaposlenog.

Poslodavac načelno ima pravo na sve vodeće poslovne odluke koje uglavnom obuhvataju koncept proizvoda i tržišta koji se mora slediti. Takve vodeće odluke se po pravilu donose bez participacije zaposlenih. U neophodnim kontrolnim organima u skladu sa različitim zakonima o participaciji učestvuju samo predstavnici zaposlenih.

Funkcija poslodavca ovde po pravilu pripada vlasniku proizvodnih dobara – njegova prava na izdavanje uputstava koja se nalaze u ugovoru u radu su međutim ograničena zakonom o zaštiti na radu, pravilima tarifnog ugovora i specifičnim pravilima o statutu preduzeća i pravilima profesije.

- Takozvani Zakoni o zaštiti zaposlenih regulišu centralno i sveobuhvatno socijalno osiguranje (npr. kroz zdravstveno osiguranje, osiguranje od nezgoda,

<sup>32</sup> Statut preduzeća se u ovom kontekstu odnosi na velika društva kapitala pre svega za pravne oblike akcionarskog društva i društva sa ograničenom odgovornošću.

osiguranje za slučaj nezaposlenosti, invalidsko i penziono osiguranje) kao i gornje granice opterećenja (npr. Zakon o radnom vremenu) i najniže zahteve (npr. isplata nadoknade u slučaju bolesti, Zakon o zaštiti majčinstva) zaposlenih.

- Odredbe tarifnih ugovora, koji se sklapaju između poslodavaca odnosno njihovih udruženja i sindikata za određene branše i tarifne regione stoje «ispod» zakonskog nivoa. Kao decentralizovani propisi koji obavezuju organizovane poslodavce i zaposlene u njima se utvrđuju specijalni radni uslovi za određene regione i branše. U materijalne radne uslove ovde pre svega spadaju novčana nadoknada (tarifni ugovori o nadnicama i platama), radno vreme, odmor i socijalna davanja. Tarifni ugovori počivaju na ustavom garantovanom pravu na stvaranje koalicija.
- Najzad u radnom ugovoru se relativno uopšteno regulišu radne obaveze pojedinačnih zaposlenih; sa njima povezana pravila o novčanoj nadoknadi se po pravilu odnose na tarifni ugovor. Za zaposlene koji nisu obuhvaćeni tarifnim ugovorom se u radnom ugovoru utvrđuje i visina novčane nadoknade.

Pravni okviri radnog prava koje regulišu odnose između poslodavaca i zaposlenih na taj način sadrže različite nivoe (zakonski, tarifni, nivo statuta preduzeća i nivo radnog ugovora) koji se jasno razlikuju u pogledu statusa pravila. Dok su pravna opšte obavezujuća, tarifni ugovori dozvoljavaju regionalna pravila i pravila specifična za branše, statuti preduzeća dozvoljavaju rešenja specifična za pojedinačno preduzeće a radni ugovori sadrže individualna pravila.

### 2.4.3 Participacija u odlučivanju

#### *Oblici participacije*

Najpre se mora razlikovati pojam «participacije u odlučivanju» od pojma «učestvovanja pri donošenju odluka»:

- Prava na učestvovanje pri donošenju odluka označavaju pravo na informacije; dakle označavaju dogovor (u smislu pravovremenog i detaljnog objašnjenja) između rukovodstva i saveta zaposlenih odnosno saveta preduzeća o planiranim merama sa bitnim posledicama u oblasti radnog prava, organizacije i socijalnog položaja (npr. otkaz, disciplinski postupak, podsticaji) u cilju sporazumevanja;
- Prava na participaciju u odlučivanju su nasuprot tome dalekosežnija – kod njih se radi o tome da odluke donose rukovodstvo i savet preduzeća odnosno savet zaposlenih, tj. da je potrebna saglasnost predstavnika personala za sprovođenje specifičnih mera (koje inače izostaju).

U vezi sa pojmom participacije u odlučivanju mogu se razlikovati različite institucije:

- ne računajući najmanja preduzeća gotovo sva privatna preduzeća raspolažu savetom preduzeća koji se pojavljuje kao predstavnik zaposlenih
- tamo gde postoji nadzorni odbor, predstavnici zaposlenih imaju dopunsko mesto i glas u njemu
- u javnim preduzećima najčešće postoji u najmanju ruku savet zaposlenih (vidi dole).

### *Obrazloženje participacije u odlučivanju*

Neophodnost participacije u odlučivanju koja je bila zahtevana već od sredine 19. veka prvenstveno od strane radničkog pokreta i koja je ukorenjena i u hrišćanskom socijalnom učenju obrazlaže se različitim argumentima.

Pri tom na najvažnijem mestu stoji ukazivanje na ustavom utvrđeni princip čovekovog dostojanstva i na postulat o čovekovom samoodređenju. U skladu sa ovim normama pravo na participaciju u odlučivanju je deo odgovorne ličnosti svakog zaposlenog koja ima pravo na slobodan razvoj.

Kao dodatno obrazloženje participacije u odlučivanju se često navodi kao očigledno pretpostavljena ravnopravnost kapitala i rada. Institucionalizovano učešće faktora rada u procesu stvaranja moći i odlučivanja u proizvodnji i preduzeću čini se iz ove perspektive razumljivim pre svega zbog toga što je snaga faktora kapitala neposredno povezano sa zdravim odnosom zaposlenih i poslodavaca.

Najzad pravo zaposlenih na participaciju u odlučivanju odgovara ustavnom principu demokratije. Demokratska legitimacija se ovde eksplicitno podiže do postulata i za društveni podsistem ekonomije. U smislu principa demokratije participacija u odlučivanju pri tom u prvom redu služi kao kontrola ekonomske moći koja pre svega u globalno umreženom privrednom sistemu sve više i više dobija na političkom značaju.

### *Zakonsko utemeljenje participacije u odlučivanju*

U zakone koji su relevantni za šumarstvo i koji princip participacije u odlučivanju čine delom pravnog sistema spadaju:

- (1) Zakon o predstavljanju zaposlenih (PVG) za javna preduzeća i uprave
- (2) Zakon o participaciji u odlučivanju iz 1976 (MitbestG) koji obuhvata velika društva kapitala sa preko 2000 zaposlenih;
- (3) Zakon o statutu preduzeća iz 1952 (BetrVG 1952) koji se u suštini odnosi na mala društva kapitala sa više od 500 zaposlenih;
- (4) Zakon o statutu preduzeća iz 1972 (BetrVG) koji važi za sva preduzeća sa najmanje pet stalno zaposlenih radnika;
- (5) Zakon o organu zastupanja iz 1989 (SprAuG) koji važi za sva preduzeća sa najmanje 10 rukovodećih službenika.

### *Ekskurs: osobenosti predstavljanja zaposlenih u javnim preduzećima i javnim upravama*

Uopšteno važi da se u javnim preduzećima može govoriti samo o ograničenom pravu na participaciju u odlučivanju; umesto Zakona o statutu preduzeća ovde se kao pandan pojavljuje Zakon o predstavljanju zaposlenih; savetu preduzeća odgovara savet zaposlenih. U nadzornom odboru nema predstavnika zaposlenih, tj. najvažnije poslovne odluke se principijelno donose bez participacije predstavnika zaposlenih odnosno službenika (javna preduzeća se i sama pojavljuju kao «predstavnički organi»).

Pravni osnov predstavljanja zaposlenih u javnim preduzećima je pravo o predstavljanju zaposlenih (Ustav čl. 75/1, savezno zakonodavstvo o predstavljanju zaposlenih, pokrajinsko zakonodavstvo o predstavljanju zaposlenih). Učešće predstavnika zaposlenih u personalnim, socijalnim i organizacionim pitanjima se pri tom vrši u cilju jačeg vezivanja zaposlenih za preduzeće.

Bitni organi su

- savet zaposlenih  
Savet zaposlenih kao reprezentativni organ zaposlenih u preduzeću je najvažnija institucija sa pravno osiguranim učešćem u poslovnim odlukama. Na osnovu prava o predstavljanju zaposlenih njegova participacija počiva prvenstveno na pravu inicijative, pravu nadgledanja, pravu na informisanost, učešću u zaštiti na radu i sprečavanju nezgoda kao i na formalnom učešću (npr. slušanje).  
Savet zaposlenih treba da bude sastavljen od predstavnika različitih vrsta zaposlenja; aktivnost u savetu zaposlenih je volonterska.  
U slučajevima nemogućnosti postizanja dogovora u postupcima participacije koji zahtevaju saglasnost uključuju se nadležna službena mesta odnosno predstavnici nivoa u skladu sa različitim upravnim nivoima (takozvani «predstavnici nivoa»; npr. u Baden Wirtenbergu).
- Skupština zaposlenih  
Skupština zaposlenih se sastoji od svih zaposlenih date službe, vodi je predsedavajući saveta zaposlenih i mora se sastati najmanje jednom godišnje. Njen zadatak je da postavi zahteve savetu zaposlenih i da zauzme stav o njegovim zaključcima. Takvi zahtevi ili stavovi se pri tom tiču svih pitanja koja se neposredno tiču službe odnosno tamo zaposlenih, posebno pitanja tarifa, plata i socijalnih pitanja kao i pitanja ravnopravnosti muškaraca i žena.

## 2.5 Povezivanja preduzeća

### *O pojmu «povezivanja preduzeća»*

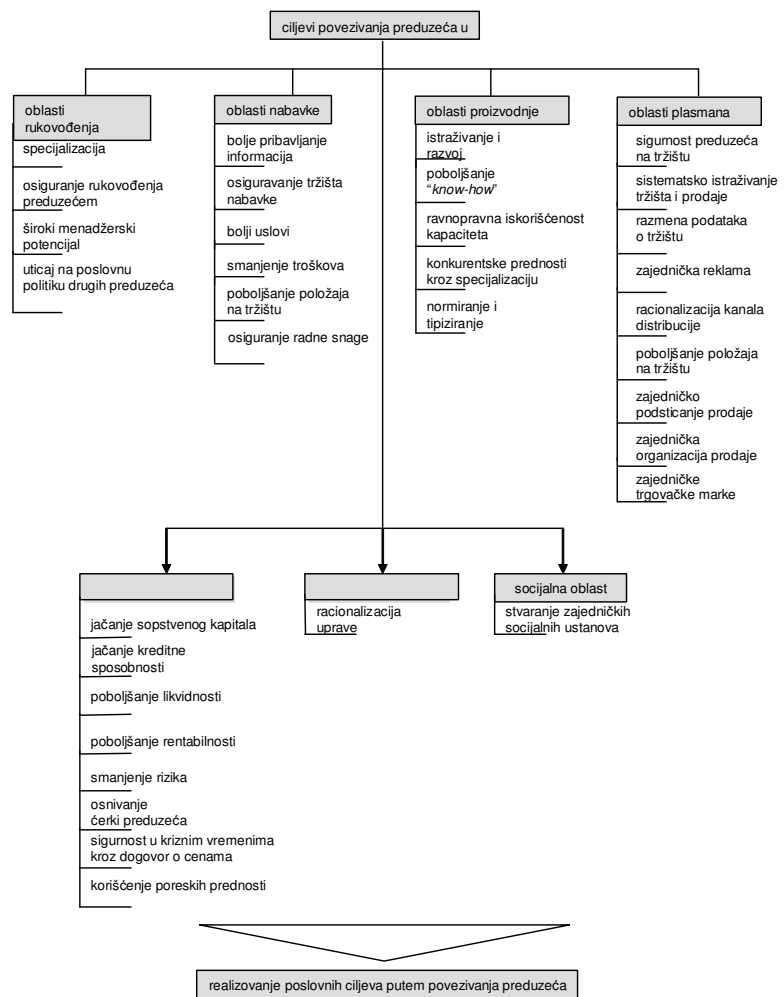
Aktivnost preduzeća se načelno može odvijati samostalno, u kooperaciji ili udruživanjem sa drugim preduzećima (integracija, sjedinjenje). Pod «povezivanjem preduzeća» će se u daljem tekstu podrazumevati kooperacija i udruživanje postojećih preduzeća sa ciljem zajedničkog obavljanja zadataka.

### *Ciljevi povezivanja preduzeća*

Nezavisnost i ekonomska sloboda dispozicije se uopšteno napuštaju u korist povezivanja preduzeća samo onda kada se time mogu postići ekonomske prednosti ili je ono čak neophodno za osiguravanje ekonomske egzistencije. Ciljevi kooperacije odnosno udruživanja preduzeća mogu u svakom pojedinačnom slučaju biti izuzetno raznovrsni i težiti npr. poboljšanju ekonomičnosti ili proizvodnih odnosa, povećanju baze kapitala, prednostima povezivanja u marketingu, poreskim prednosti ili smanjenju rizika (Grafikon 64).

### *Pravna dopuštenost*

Konkurencija između preduzeća je najvažniji princip nemačkog tržišnog sistema. Osnove konkurencije su sa jedne strane autonomija delatnosti preduzeća i sa druge strane suverenitet potrošača. Ova predstava o tržišnom sistemu koji je vredan zaštite je duboko ukorenjena u nemačkom kao i u evropskom pravu o konkurenciji. Zbog toga je prevashodni cilj prava o konkurenciji da spreči ugrožavanje konkurencije. Povezivanja preduzeća mogu imati za posledicu izobličavanje ili čak ograničavanje konkurencije i zbog toga ih pravo o konkurentnosti mora dozvoliti.



**Grafikon 64: Ciljevi povezivanja preduzeća** (prema HOPFENBECK 1998: 145)

### *Oblici povezivanja preduzeća*

Različiti oblici povezivanja preduzeća sažeto prikazuje Tabela 47. Podela se pri tom vrši prema kriterijumu stepena povezanosti. Najpre se moraju međusobno razlikovati dva osnovna oblika, kooperacija i integracija. Dok su kod kooperacije zajednički regulisane samo pojedine poslovne funkcije i preduzeća se odriču samo delova svoje ekonomske samostalnosti u jednom određenom području, ona kod integracije u potpunosti gube svoju ekonomsku samostalnost, delimično čak pravni i poslovni identitet.

<b>Kooperacije</b>
<p><b>Radna zajednica (konzorcijum)</b></p> <p>Radna zajednica je kooperacija preduzeća koja sledi cilj vremenski i sadržinski ograničenog zajedničkog rešavanja zadatka.</p> <p><b>Zajedničko preduzeće (joint venture)</b></p> <p>Zajedničko preduzeće nastaje kooperacijom više preduzeća koja osnivaju društva u kojem preduzeća zajednički učestvuju. Glavni cilj je po pravilu podela rizika.</p> <p><b>Strateška alijansa</b></p> <p>Strateška alijansa je ugovorna saradnja preduzeća na istom stupnju proizvodnje; ona se po pravilu osniva sa ciljem da se spajanjem pojedinačnih potencijala ojača budući konkurentski položaj preduzeća članova alijanse.</p> <p><b>Franšiza</b></p> <p>Franšiza označava ugovornu saradnju preduzeća na različitim stupnjevima proizvodnje kojom se utvrđuje da korisnik franšize uz određenu nadoknadu može da koristi prava davaoca franšize (proizvod, marku, uslugu itd.) (primer: restorani kao korisnici franšize i pivare kao davaoci franšize).</p> <p><b>Kartel</b></p> <p>Kartelom se označava spajanje preduzeća čiji je cilj uticanje na tržište kroz ograničavanje konkurencije.</p> <p><b>Udruženje preduzeća</b></p> <p>Kao udruženje preduzeća se označava spajanje preduzeća koje služi spoznaji zajedničkih interesa i izvršavanju zajedničkih zadataka (npr. udruženja poslodavaca, komore i sl.).</p>
<b>Integracija</b>
<p><b>Koncern</b></p> <p>Koncern obuhvata više pravno samostalnih preduzeća koji su spojeni ekonomski jedinstvenim rukovodstvom.</p> <p><b>Fuzija</b></p> <p>Do fuzije dolazi kada preduzeća koja se povezuju gube ne samo svoju ekonomsku već i pravnu samostalnost.</p>

**Tabela 47: Različiti oblici povezivanja preduzeća** (prema BEA ET AL. 1997, Bd. I: 484 ff.)

*Druge mogućnosti klasifikacije povezivanja preduzeća*

Različiti oblici povezivanja preduzeća najzad mogu biti klasifikovani prema

- trajanju povezivanja  
povezivanje prema potrebi, povezivanje na određeno vreme ili trajno povezivanje
- odnosima moći  
ravnopravno koordinisano povezivanje ili neravnopravno povezivanja (sve do «neprijateljskog preuzimanja»)
- «sredstvima» za povezivanje  
dogovori, ugovori, svojinska prava, korisnička prava i prava preduzeća, faktički uslovi (npr. zavisnost dobavljača ili kupca)
- pravcu povezivanja

Moraju se razlikovati horizontalne, vertikalne i («neorganske») dijagonalne veze:

Kod horizontalnog povezivanja kooperiraju odnosno integrišu se preduzeća iste branše (npr. dva privatna šumska gazdinstva kooperiraju u oblasti tehničke proizvodnje).

Kod vertikalnog povezivanja odnosno integracije preduzeća se međusobno nalaze u odnosu nabavka-prodaja. Polazeći od preduzeća koje inicira kooperaciju može se govoriti od kooperaciji odozdo ili kooperaciji odozgo duž lanca stvaranja vrednosti (npr. fuzija šumskog gazdinstva i preduzeća drvne industrije).

O dijagonalnom povezivanju se radi kada preduzeća koja učestvuju u kooperaciji niti nude iste proizvode na istom tržištu niti su aktivna u lancu stvaranja vrednosti na različitim nivoima (npr. banka kooperira sa šumskim gazdinstvom u investicijama pošumljavanja u inostranstvu). Obrazloženja za dijagonalno povezivanje (finansijski razlozi; prednost podele rizika; učestvovanje u branšama koje rastu itd.) često su veoma nejasna.



## **Preporučena literatura uz poglavlje B 2**

---

Manje ili više detaljni uvodni prikazi (i preporuke za dublju stručnu literaturu) o statutarnim odlukama u preduzećima se nalaze u svim udžbenicima opšte poslovne ekonomije – vidi npr. BEA. u.a. 1997, BERNDT u.a. 1998 (Springers Handbuch der Betriebswirtschaftslehre), HOPFENBECK 1998, SCHIERENBECK 1995, Bitz u.a. 1998/1999 (VAHLENS Kompendium der Betriebswirtschaft), WÖHE 1996.

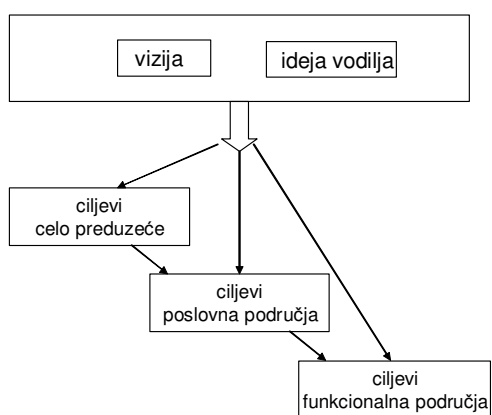
Pitanja pravnih oblika javnih preduzeća i uprava detaljno obrađuju BREDE 2001 i NASCHOLD & BOGUMIL 2000. Kratku argumentaciju o pitanju privatizacije sa tačke gledišta kritičara privatizacije nude WISSENSCHAFTLICHE BEIRAT DER GESELLSCHAFT FÜR ÖFFENTLICHE WIRTSCHAFT UND GEMEINWIRTSCHAFT 1994, sa tačke gledišta pristalica DONGES u.a. 1993.

O pitanjima privatizacije u šumarstvu u međunarodnim okvirima preporučuje se lektira LANDELL-MILLS & FORD 1999. BORCHERS (1996) posmatra privatizaciju državnih šumskih gazdinstava sa ekonomske tačke gledišta, posebno sa tačke gledišta politike privrednog sistema i teorije alokacije, i predstavlja model preduzeća u šumarstvu.

### 3 Sadržaji poslovne politike („*policy*“)

#### 3.1 Pregled

Vrednosni sistem preduzeća se mora u svojoj sadržinskoj dimenziji predstaviti kao hijerarhijski sistem (Grafikon 65).



**Grafikon 65: Hijerarhija vrednosnog sistema**

Na vrhu hijerarhije se nalazi vizija preduzeća. Njome se u obliku sveobuhvatne predstave daje pravac budućeg razvoja preduzeća. U njoj se definišu principi, norme i pravila igre koji se čine pogodnim za osiguranje sposobnosti preduzeća u budućnosti. Vizija u idealnom slučaju odslikava identitet preduzeća.

Njeni sadržaji se pre svega odnose na

- poslovnu misiju, tj. predstavljanje osnovne svrhe poslovne aktivnosti (osnovna pitanja: «Ko smo mi?», «Šta je naš posao?», «Koju korist pružamo *stakeholder-ima*?»)

- intenciju preduzeća koja daje pravac (osnovno pitanje: «Prema kojem opštem cilju preduzeće treba da se razvija?»)
- opšte principe ponašanja članova organizacije (osnovno pitanje: «Kako treba/hoćemo da radimo?»).

Vizija sadrži osnovne normativne predstave o željenom stanju po pitanju društvene, ekonomske, političke, tehnološke ili ekološke budućnosti preduzeća, daje pravac poslovanju preduzeća i pruža delatnicima obrazloženje i smisao njihovog rada u preduzeću.

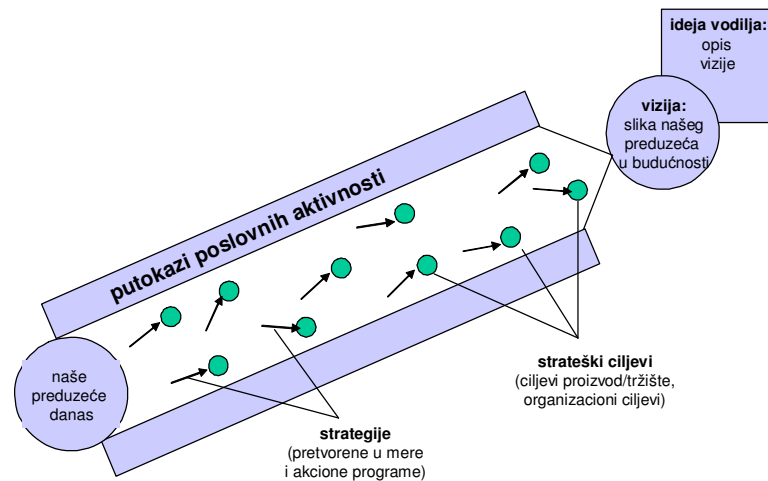
<p><b>vizija</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- obimna «slikovita» predstava o budućem preduzeću</li> <li>- okvir pravca, motiva i smisla poslovanja preduzeća</li> <li>- sastoji se iz misije, strateške intencije i principa ponašanja</li> </ul> <p><b>misija</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- osnovno obrazloženje egzistencije preduzeća (proizvodi, željena korist za <i>stakeholder-e</i>)</li> </ul> <p><b>strateška intencija</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- visoko postavljeni, izazovni i motivišući ciljevi za celo preduzeća</li> </ul> <p><b>načela ponašanja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- osnovi delovanja prema različitim internim i eksternim stakeholdern</li> </ul> <p><b>ideja vodilja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pisani oblik vizije</li> <li>- instrument rukovođenja: osnova za strateško planiranje, proces stvaranja ciljeva na svim nivoima, za rad sa javnošću itd.</li> </ul>
--

**Tabela 48: Pojmovna određenja vrednosnog sistema preduzeća**

U većim šumskim gazdinstvima vizija se kao ideja vodilja nalazi i u pisanoj formi. Ideje vodilje dakle služe predstavljanju vizija preduzeća (sa misijom, intencijom i načelima ponašanja). Najvažnije svrhe formulisanja ideja vodilja pri tom su

- legitimacija delovanja preduzeća u odnosu na interne i eksterne *stakeholder-e*
- orijentacija za delovanje preduzeća (pokazivanje pravca, koordinacija decentralizovanog odlučivanja) kao i
- motivacija članova organizacije.

Ideja vodilja (odnosno osnovna vizija) time čini osnovu strateškog planiranja za preduzeće u celini kao i delove preduzeća (poslovne oblasti, funkcionalne oblasti). Ona treba da «slikovitim» jezikom «rukovodi» delovanjem preduzeća. Na idejama vodiljama se temelji izbor strateških ciljeva koji moraju biti srednjoročno i dugoročno dostignuti radi realizacije vizije. Jasno formulisane strategije i zatim programi, projekti ili pojedine aktivnosti u okviru operativnog menadžmenta služe dostizanju strateških ciljeva (Grafikon 66).



**Grafikon 66: Ideja vodilja i vizija kao putokazi delovanja preduzeća** (iz LOMBRISER & ABPLANALP 1998: 232)

Sadržaji poslovne politike dakle treba da polazeći od ideje vodilje preduzeća prožmu sve procese menadžmenta (počev od definisanja ciljeva na strateškom nivou) i da usmere delovanje na zajedničke vrednosti i ciljeve.

## 3.2 Vizija preduzeća

### *Čemu vizija? – Definicija i funkcije*

Vizija (sa svojim sastavnim delovima misijom, intencijom i načelima ponašanja) je «[...] konkretna buduća slika, dovoljno bliska, da još možemo da sagledamo mogućnost realizacije, ali i dovoljno udaljena kako bi probudila oduševljenje organizacije za neku novu stvarnost». Ova definicija BOSTON CONSULTING GROUP iz 1988 relativno jednostavnim rečima odražava najvažnije elemente pojma:

- vizija treba da bude verodostojan i atraktivan koncept za savladavanje budućih izazova.
- zbog orijentisanosti ka budućnosti i obrazloženja budućih potencijala uspeha (= ciljna orijentisanost) vizije imaju karakter inovacija.
- vizija je dovoljno konkretna da pokaže puteve za rešavanje suštinskih problema preduzeća u turbulentnom i kompleksnom okruženju.
- vizija ukazuje internim i eksternim *stakeholder-ima* na «vredne» prednosti.
- vizija može da motiviše timе što se u istoj meri obraća «srcu i razumu» zaposlenih.

Na taj način bitne funkcije vizije su

- orijentacija (ukazivanje na pravac promena strukture i/ili ponašanja; koordinacija decentralizovanog donošenja odluka; pomoć pri savladavanju konflikata),
- davanje smisla (moralno opravdanje delovanja; objašnjenje prednosti za *stakeholder-e*; stvaranje identiteta preduzeća)
- motivacija (buđenje nade; mobilizacija snage, kreativnosti i spremnosti na inovacije; napuštanje navika u poslu).

#### *Zahtevi od vizija koje daju identitet*

Izuzetan značaj vizije orijentisane ka budućnosti postaje jasan uvek onda (odnosno najkasnije onda) kada se uslovi u okruženju preduzeća toliko načelno promene da preduzeću pretili gubitak identiteta. Stare predstave o misiji preduzeća, preovlađujućim intencijama i načelima ponašanja kao i kompetencije preduzeća u ovakvim fazama gube svoju važnost. Novi uslovi u okruženju mogu da izazovu nova pravila igre u konkurentskoj utakmici a novi okvirni uslovi povlače za sobom nove specifične suštinske probleme za preduzeća. Članovi organizacije ovakve situacije doživljavaju kao «krize identiteta».

Razvoj nove vizije koja pruža identitet (što se dešava stvaranjem potpuno nove, ali najčešće «revizijom» stare vizije) je polazna tačka i verovatno istovremeno suština rešenja problema. «Identitet» u ovom kontekstu predstavlja znanje (tačnije: svest) o prepoznatljivom karakteru preduzeća. Najvažniji elementi znanja (odnosno svesti) o sopstvenom identitetu su poznavanje

- vrednosnog sistema preduzeća (znanje i htenje o tome kuda se ide) i
- kompetencija preduzeća (znanje odnosno svest o tome da preduzeće raspolaže sposobnostima, resursima, tehnologijama, strategijama, suštinskim kompetencijama za dostizanje vizije).

Fundamentalni preobražaj okruženja preduzeća verovatno uslovljava najteži zadatak menadžmenta: novo formulisanje vizije koja pruža identitet.

Tabela 49 sažeto prikazuje bitne zahteve od vizije koja pomaže pri orijentaciji, daje smisao i motiviše.

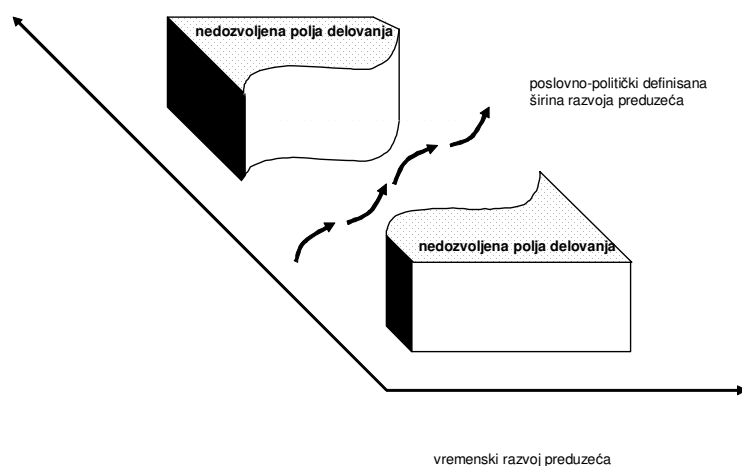
<b>orijentisanost ka cilju</b>	
ukazivanje na pravac fokusiranost na - suštinsku kompetenciju - <i>stakeholder-e</i>	Vizija ukazuje na pravac, ona je neka vrsta «zvezde vodilje». Ona odgovora na pitanje šta preduzeće želi da zna bolje od drugih. Na osnovu nje se može prepoznati kako preduzeće rešava probleme <i>stakeholder-a</i> bolje od drugih.
<b>orijentisanost ka smislu</b>	
uverljivost inovativnost orijentisanost na korist	Vizija je uverljiv recept za uspeh. Ona vuče preduzeća ka novim uspesima. Ona stvara obimnu korist za <i>stakeholder-e</i> .
<b>orijentisanost ka primeni</b>	
preglednost izvodljivost uzornost	Vizija vremenski ne gleda ni predaleko ni preblizu. Ona nije utopija već je orijentisana ka realnosti. Nju kao uzor svojim postupcima pruža rukovodstvo preduzeća.
<b>orijentisanost ka komunikaciji (ideja vodilja)</b>	
prepoznatljivost izrazitost stvaranje oduševljenja	Vizija je verodostojna i opšte razumljiva. Ona sažima poruku u nekoliko reči. Njeno formulisanje budi oduševljenje i <i>commitment</i> («samoodgovornost», «vezanost», «angažman»).

**Tabela 49: Zahtevi od vizije preduzeća** (prema GROBE-OETRINGHAUS 1996: 36)

*Orijentisanost u pogledu neizvesne budućnosti – kako to može?*

Vizije treba da ponude orijentaciju, tj. one treba da pomognu zaposlenima da savladaju kompleksnost postavljanog zadatka i principijelno postojeću neizvesnost u pogledu budućnosti usred kompleksnog i turbulentnog okruženja. Ovi fundamentalni naponi za stabilizacijom usmereni protiv dezorijentacije međutim nose u sebi opasnost da promene okruženja budu shvaćene samo delimično ili pogrešno – «kroz naočare vizije» ili, u najgorem slučaju, u veoma uskoj vezi sa «tradicijom».

Budući razvoji konfrontiraju preduzeće sa principijelno nepreglednim mnoštvom konstelacija šansi i rizika. Vizija može da ponudi orijentaciju samo onda kada se postigne da se ovo principijelno neodredivo i dinamično polje neznanja, konkurentskih zadataka i međusobno suprotstavljenih interesa *stakeholder-a* strukturira, relativira (tj. utvrdi relevantnost mogućih budućih konstelacija i proceni uz pomoć normi preduzeće) i redukuje (tj. isključe razvojne niti koje su prema realnoj proceni sopstvenih kompetencija moguće ali obećavaju manji uspeh) - Grafikon 67.



**Grafikon 67: Delatna orijentacija uz pomoć «vizionarskog» razgraničenja prostora delovanja (iz BLEICHER 1995: 136)**

#### *Kako nastaju vizije?*

Vizije u smislu nadahnuća ili «duhovitih dosetki» vizionarskog preduzetnika čine apsolutni izuzetak i u ovom obliku se ograničavaju pre svega na fazu osnivanja preduzeća (u istorijama preduzeća se rado i veoma često govori o «slavnoj» ulozi vizionarskog osnivača preduzeća). Revizija neke vizije se umesto toga po pravilu sprovodi kao sistematičan, ciljno usmeren i timski orijentisan menadžerski proces.

Polazna tačka zajednički organizovanog razrađivanja vizija je odgovaranje na fundamentalna pitanja identiteta preduzeća: o nadređenim ciljevima, o sadašnjoj strateškoj poziciji, o suštinskim kompetencijama, istorijskom razvoju, društvenom značaju, odnosima sa *stakeholder-ima*, o dosadašnjem obrazloženju delovanja preduzeća (dosadašnjem etičkom kodeksu preduzeća) itd. Razvoj vizije time zahteva sveobuhvatan pogled unapred koji se odnosi na okruženje preduzeća i *stakeholder-e*. Sveobuhvatnim pregledom analize preduzeća, okruženja preduzeća, *stakeholder-a* kao i društvenih shvatanja i shvatanja specifičnih za preduzeće se mogu utvrditi upravo suštinski problemi preduzeća. Na temelju takve zajedničke analize tokom diskusije se može voditi borba o viziji preduzeća – misiji, osnovnim intencijama i načelima ponašanja – odnosno mogu se napraviti prve skice ideje vodilje (kao razrađeni oblik vizije u pisanoj formi).

### 3.3 Načela ponašanja

#### 3.3.1 Pregled

##### *Definicija «načela ponašanja»*

Pod pojmom «načela ponašanja» se podrazumevaju osnovne najviše norme i principi delovanja preduzeće u odnosu na različite interne i eksterne interesne grupe. Pošto uglavnom počivaju na etičkim principima, ona se mogu obuhvatiti pojmom etičkog kodeksa preduzeća. Od izuzetnog značaja su principi delovanja koji se odnose na

- zaposlene
- vlasnika/vlasnike preduzeća (*shareholder*)
- partnere na tržištu
- druge eksterne interesne grupe (*stakeholder*) (npr. u vezi sa temama okoline, rada sa javnošću ili kvaliteta proizvoda).

Načela delovanja mogu odnosno treba da se odnose na adresate (načela rukovođenja, rad sa javnošću) kao i da budu formulisana u smislu opštih principa delovanja (npr. pravednost, transparentnost itd.).

##### *Načela ponašanja značajna za šumarsku praksu*

Za šumarsku praksu su od posebnog značaja sledeća načela ponašanja i ona će biti bliže razmatrana u daljem tekstu ukoliko već nisu u prethodnim poglavljima:

- racionalnost
- orijentisanost na opšte blagostanje
- ekonomičnost
- šumarska održivost
- norme ekološki održivog delovanja
- očuvanje finansijske ravnoteže (likvidnost) – vidi Poglavlje A 2.5.2
- produktivnost – vidi Poglavlje A 2.5.2
- vodeća načela rukovođenja.

#### 3.3.2 Socijalno-ekonomska racionalnost

Šumarska gazdinstva deluju u napetim društvenim uslovima. U vremenu brzih i dalekosežnih preobražaja okruženja preduzeće može da preživi i da se dalje razvija samo ako stalno doprinosi rešavanju društvenih problema. Upravljanje dakle nije isključivo interna stvar. Ovakvo shvatanje šumskog gazdinstva kao «kvazi društvene institucije» koje je već detaljno objašnjeno u Poglavlju A 2.7.3 je povezano sa proširenim socijalno-ekonomskim pojmom racionalnosti.

Pod «razumnim» odlučivanjem šumska gazdinstva uobičajeno shvataju zasnovanost svog delovanja na principima gazdovanja kao što su ekonomski princip, šumarska održivost ili



obaveza prema opštem blagostanju. Ovi kriterijumi «razumnog» odlučivanja se moraju proširiti odnosno konkretizovati sa tačke gledišta koncepta *stakeholder-a* (vidi Poglavlje A 2.7.3). U pogledu segmenata okruženja preduzeća (vidi Poglavlje A 2.7.2) mogu se razlikovati pet eksternih upravljačkih sistema šumskog gazdinstva: tehnologija, tržište, moral, pravo i politika.

#### *Kriterijumi «razumnog» delovanja šumskih gazdinstava – pregled*

Poznatim racionalnim kriterijumima tehnološke efektivnosti i ekonomske efikasnosti koji su široko rasprostranjeni u šumarstvu zbog toga treba dodati merila za poštovanje društvenih vrednosti i normi (socijalno-kulturna racionalnost) kao i merila za poštovanje pozicija interesa i moći u društvu (politička racionalnost) (Tabela 50).

<b>tehnološki kriterijum</b>
efektivnost
<b>ekonomski kriterijum</b>
efikasnost
<b>socijalno-kulturni kriterijumi</b>
legalitet
legitimitet
<b>politički kriterijumu</b>
sprovodivost
očuvanje autonomije delovanja

**Tabela 50: Kriterijumi socijalno-ekonomske racionalnosti** (prema SCHALTEGGER 1994: 15)

#### *Tehnološki kriterijum - efektivnost*

Efektivnost – kako je prikazano u Poglavlju A 2.5.2 – meri stepen dostizanja cilja ili učinka neke aktivnosti. Najvažniji problem merenja efektivnosti je koliko uspešno se dostiže odnosno je dostignut željeni cilj.

#### *Ekonomski kriterijum – efikasnost*

Efikasnost je takođe u Poglavlju A 2.5.2 već definisana kao opšte važeća maksima delovanja za sve privredne subjekte: zbog principijelne ograničenosti proizvodnih faktora razumno je delovati tako da

- sa datim utroškom resursa (rashodi odnosno troškovi) bude ostvaren što je moguće veći prihod odnosno što je moguće veća proizvodnje (princip maksimiranja)
- rashodi odnosno troškovi koji su neophodni za dostizanje određenog rezultata budu što je moguće manji (princip minimiranja, princip uštede)

- bude realizovan što je moguće povoljniji odnos između rashoda i prihoda odnosno između troškova i rezultata proizvodnje a da pri tom nisu zadate veličine *input-a* ili *output-a* (princip optimiranja).

Sve tri formulacije su izraz ekonomskog principa – poslednja koja sadrži oba prva specijalna slučaja je data u najopštijem obliku.

#### *Socijalno-kulturni kriterijumu – legalitet i legitimitet*

Vrednosti i norme (etički stavovi) interesnih grupa određuju koje delovanje šumskog gazdinstva se može priznati kao legalno odnosno kao legitimno. Pravno utemeljene norme pri tom po pravilu definišu uži okvir legalnog ponašanja. Sa socijalno-kulturnog stanovišta neko ponašanje je «razumno» onda kada je kako legalno tako i legitimno. Društveno priznanje (legitimacija) šumskog gazdinstva može da važi kao osigurano kada menadžment može da obrazloži legalitet i legitimitet postupaka.

Ovim pojmovima se mogu opisati tri osnovna oblika ponašanja u delovanju preduzeća:

- kriminalno delovanje – nelegalno (i time i nelegitimno)
- defanzivno delovanje – legalno ali nelegitimno  
Ovakav oblik ponašanja koji se ne retko sreće u praksi može se opisati ignorancijom u odnosu na zahteve *stakeholder-a*. Zahtevi se – naprimer zbog toga što njihovo ispunjavanje bitno ugrožava ciljeve rentabilnosti – odbijaju sve dok legalitet delovanja nije doveden u pitanje.
- ofanzivno delovanje – (legalno i) legitimno.

Interesne grupe uostalom mogu dovesti u pitanje legitimnost šumarskog poslovanja ne samo iz moralnih ili pravnih razloga već takođe i iz ekonomskih (efikasnost) ili tehnoloških (efektivnost) razloga. Legitimitet i legalitet su dakle neophodni ali ni u kom slučaju dovoljni uslovi socijalno-ekonomski i ekološki racionalnog ponašanja.

#### *Politički kriterijumi – sprovodivost i očuvanje autonomije delovanja*

Svaka interesna grupa teži da sprovede svoje zahteve u odnosu na preduzeće. To se dešava tokom političkih procesa pregovaranja. U meri u kojoj *stakeholder-i* mogu aktivno da utiču na odluke šumskog gazdinstva (dakle faktički poseduju «moć») to znači ograničavanje autonomije delovanja preduzeća (koja se može shvatiti kao relativna samostalnost odnosno nezavisnost pri izboru i sprovođenju alternativa delovanja (autonomija smisla) u momentu koje želi preduzeće (vremenska autonomija)). «Razumno» delovanje sa tačke gledišta poslovne politike stoga znači uzimanje u obzir mnogobrojnih zahteva internih i eksternih interesnih grupa u menadžerskim odlukama. Bitni kriterijumi za to su sprovodivost namere kao i uzimanje u obzir posledica namere na autonomiju delovanja preduzeća u budućnosti.

### **3.3.3 Orijetisanost ka opštem blagostanju**

#### *Zakonske obaveze šumskih gazdinstava*

Javnim šumskim gazdinstvima (državna i korporativna šuma) i upravama za šume je po pravilu zakonima o šumama propisana obaveza delovanje orijentisanog ka opštem blagostanju.

Tako naprimer u § 45 (1) Zakona o šumama Baden-Wirtenberga stoji da državna šuma (analogno važi za korporativnu šumu u skladu sa § 46) treba «... da u posebnom obimu služi opštem

blagostanju. Cilj gazdovanja je ostvarivanje što je moguće veće isporuke vrednog drveta koja odgovara mogućnostima lokacije i zadovoljava princip održivosti uz istovremeno ispunjenje i održivost funkcija zaštite i odmora koje pripadaju šumi...».

Šumska uprava pokrajine Rajnland-Pfalz definiše u svojim smernicama najviši cilj kao «najveću moguću društvenu korist učinka šume za današnje društvo i buduće generacije.» A u uporedivim smernicama šumske uprave pokrajine Hesen zahteva se «... očuvanje i zaštita šumskog ekosistema i optimalna kombinacije njenih učinaka kao najveći mogući šumarski doprinos stanju okoline, ekonomije i života».

Zakonska formulacija koja se odnosi na javna šumska gazdinstva «u posebnoj meri služiti opštem blagostanju...» naravno ne znači da privatna gazdinstva nisu obavezna da slede cilj opšteg blagostanja (međutim ne u posebnoj meri). Zakoni o šumi, zaštiti prirode i čovekovo okolini kao i drugi zakoni sadrže mnoštvo odredbi koje ograničavaju prava raspolaganja vlasnika šume u interesu opšteg blagostanja. Kako će još biti pokazano (vidi dole) svi privredni subjekti osim toga na specifičan način doprinose opštem blagostanju.

#### *Šta je i kako se određuje «opšte blagostanje»?*

Nijedno društvo ne može trajno postojati bez zajedničke težnje ka blagostanju. Pojam «opšteg blagostanja» (sinonimi: «zajedničko blagostanje», «društveno blagostanje») pri tom ima sveobuhvatno značenje i prevazilazi isključivo ekonomski interpretirano blagostanje u smislu ostvarenog dohotka ili sl. Najvažniji zadatak države je da brine o blagostanju svih, kako je upravo definisano u Poglavlju A 1.1.3 . Iz toga proizilazi jedinstvena legitimnost države (uključujući monopol na upotrebu sile) za postavljanje opšte važećeg okvira delovanja. «Opšte blagostanje», «opšti interes» ili «društveno blagostanje» se međutim najpre mogu okarakterisati kao «prazne formule» koje ne opisuju ništa drugo do napet odnos između kolektiva i pojedinca kao i neophodnost sporazumevanja o sveobuhvatno važećim i obavezujućim vrednostima i normama. U pluralističkom društvu će se pri tom uvek naći različiti stavovi o sadržajima opšteg blagostanja. Definicije sadržaja «opšteg blagostanja» se međutim moraju izvoditi samo iz dogovora ali ne i iz «istina» (vidi Poglavlje A.1.1.3 «privredni sistem»). Tokom demokratskog procesa pregovaranja (u političkom sistemu) sadržaj «opšteg blagostanja» se mora stalno iznova definisati kao kompromis suprotstavljenih uverenja.

#### *Podsticanje opšteg blagostanja od strane različitih privrednih subjekata*

Stav koji se često čuje u praksi da su lična korist i opšte blagostanje suprotnosti je ispravan u pojedinačnim slučajevima ali ni u kom slučaju i generalno: opšte blagostanje u skladu sa svojim celovitim karakterom uključuje i lično blagostanje, drugim rečima blagostanje pojedinca je neophodan sastavni deo blagostanja celine. Svi privredni subjekti – domaćinstva, preduzeća, javna preduzeća i uprave – međutim na različit način doprinose opštem blagostanju.

<p><b>Opšta odnosno sopstvena ekonomičnost</b></p> <p>Opšta ekonomičnost: označava vezivanje postupaka preduzeća za opšti interes, preduzeće služi neposredno interesima nadređene zajednice (npr. privredna zadruga, studentski servis, pokrajinska uprava za šume).</p> <p>Sopstvena ekonomičnost: delovanje preduzeća se orijentiše prvenstveno na interne interese preduzeća (davalac kapitala, pripadnici preduzeća).</p> <p style="text-align: center;"><b>Ekonomičnost potreba odnosno ekonomičnost proizvodnje</b></p> <p>Ekonomičnost potreba: postoji dominacija proizvodnih ciljeva. Proizvodi preduzeća treba da budu orijentisani ka opštem blagostanju i pomognu u zadovoljavanju zajedničkih potreba koje u uslovima isključivo tržišnog snabdevanja ne bi bile (zadovoljavajuće) zadovoljene.</p> <p>Ekonomičnost privređivanja: preduzeće treba da služi u prvom redu ostvarivanju dohotka na osnovu «uloženog» kapital. Proizvodni ciljevi se posmatraju kao drugorazredni u odnosu na finansijske ciljeve.</p> <p style="text-align: center;"><b>Opšta korisnost</b></p> <p>Pojam iz poreskog prava: statutarno obeležje organizacija sa ciljevima orijentisanim ka opštem blagostanju koje u slučaju državnog priznavanja nisu poreski obveznici u smislu poreza na imovinu ili poreza na dohodak.</p>
--

**Tabela 51: Definicija načela ponašanja orijentisanih ka opštem blagostanju** (prema EICHHORN 1984: 241-243)

Opštem blagostanju posredno doprinose oni privredni subjekti koji svoje privredno delanje orijentišu prema sopstvenim i/ili opštim ekonomskim principima (definiciju daje Tabela 51) uz poštovanje eksterno propisanih ili dobrovoljno izabranih obaveza prema opštem blagostanju. Privatna domaćinstava i preduzeća najčešće pripadaju ovoj grupi (iako ovde spadaju i institucije koje neposredno rade za opšte blagostanje).

Nasuprot tome opštem blagostanju neposredno doprinose privredni subjekti koju su orijentisani na opšte korisno privređivanje i/ili ekonomiju zadovoljavanja potreba (definiciju daje Tabela 51). Uobičajeno se na ovakav način karakterišu javna preduzeća i uprave koji orijentacijom ka opšte korisnom privređivanju i/ili ekonomiji zadovoljavanja potreba dobijaju svoju legitimaciju.

Iako su u poslovnoj praksi stanja definisana pojmovnim parovima opšta nasuprot sopstvenoj ekonomičnosti odnosno ekonomija zadovoljavanja potreba nasuprot profitom privređivanju često međusobno usko povezana, ona se sadržinski moraju jasno razlikovati: dok se prvim pojmovnim parom označava ciljna usmerenost poslovnog delanja drugi pojmovni par se više odnosi na sadržaj ciljeva poslovnog delanja.

*Ispunjenje opštih zadataka – suštinsko obeležje preduzeća čiji je cilj zadovoljavanje potreba*

Odgovarajuće legitimne političke instance (parlament, državni savet itd.) moraju da polazeći od opštih interesa stalno iznova definišu opšte ciljeve i zajedničke zadatke i da obezbede njihovo ispunjavanje od strane privrednih subjekata. I ispunjenje zajedničkih zadataka pri tom razumljivo mora – ovo je već više puta naglašeno – da se obavi uz poštovanje ekonomskog

principa. Međutim za ponudu javnih i/ili meritornih dobara u institucionalnom smislu na raspolaganju stoje najrazličitije forme i postupci. Kako je pokazala rasprava o privatizaciji u šumarstvu (vidi Poglavlje B 2.3.3), pod određenim okvirnim uslovima kako javna tako i privatna ili mešovita preduzeća mogu da «ekonomijom zadovoljavanja potreba» obezbede državnu, tržišno usmerenu ili komercijalnu proizvodnju, ponudu i finansiranje javnih zadataka i dobra. Osnovni princip delanja nije determinisan samo oblikom svojine.

Rasprava o sadržajima i institucionalnom sistemu delanja usmerenom ka opštem blagostanju uostalom kao i rasprava o održivosti u šumarstvu imaju u šumarskom sektoru veoma dugu tradiciju (vidi niže Poglavlje B 3.3.5).

### 3.3.4 Sopstvena ekonomičnost

Kod preduzeća stvorenih sa težištem na sopstvenu ekonomičnost dominiraju – kako pokazuje definicija koju daje Tabela 51 – ekonomski interesi u poslovnom delovanju. U teorijskoj klasifikaciji za privatna šumska gazdinstva je karakteristično samo delovanje u smislu sopstvene ekonomičnosti (Grafikon 4). U praksi je međutim cilj sopstvene ekonomičnosti kao delatna orijentacija takođe široko rasprostranjen i u javnim preduzećima.

U javnim šumskim gazdinstvima su čak veoma uobičajeni dvojni ciljevi sopstvene i opšte ekonomičnosti. Time opšte blagostanje treba da se podstiče neposredno od strane funkcionalno sposobnog preduzeća koje sledi formalne ciljeve kao što su nominalno ili realno očuvanje supstance i/ili kapitala, minimalni standardi rentabilnosti i sl. (vidi npr. cilj za državnu šumu u Baden-Virtenbergu u § 45 Pokrajinskog zakona o šumama – vidi gore Poglavlje B. 3.3.3).

Delanje u sopstvenom ekonomskom interesu se na različit način operacionalizuje na nivou cilja, npr. težnjom ka visokoj rentabilnosti, ka očuvanju kapitala i supstance, isplati visokih dividendi, isplati visokih nadnica i plata za zaposlene ili ka garantovanju radnog mesta. U aktuelnoj raspravi posebno su relevantni:

- ekonomski princip  
Preduzeće u prvom redu treba da služi stvaranju dohotka na osnovu «uloženog» kapitala. To se obično konkretizuje u ciljevima rentabilnosti (o pojedinostima vidi Poglavlje A 2.2).
- delatnje preduzeća orijentisano ka *shareholder value*<sup>33</sup>  
Delatnost preduzeća se mora usmeriti isključivo ka poboljšanju dohodovne i imovinske pozicije vlasnika deonice nekog preduzeća. Konflikti između kupaca, fiskusa, javnosti i drugih *stakeholder-a* se u slučaju spora rešavaju u korist vlasnika udela. Pristup *shareholder value* se najčešće konkretizuje u nekoj vrednosti preduzeća: vrednost preduzeća sa tačke gledišta vlasnika udela se određuje diskontiranjem svih budućih očekivanih tokova plaćanja («*cash flows*») (i zbog toga ne korelira obavezno sa bilansnom i berzanskom vrednošću preduzeća).

Da praćenje takvih ciljeva posredno doprinosi i zajedničkom blagostanju društva već je pokazano (vidi Poglavlje B 3.3.3).

<sup>33</sup> Od engleske reči «*share*» = udeo, deo; od toga se razlikuje «*stakeholder*» sa engleskom rečju «*stake*» = ulog (u igri), ulaganje.

### 3.3.5 Održivost u šumarstvu

#### *Nastanak održivosti kao najvažnijeg principa šumarstva u 18. veku*

Poreklo pojma «održivost» vuče korene iz 18. veka i može se naći u merkantilističkoj težnji ka opšte korisnom korišćenju šuma. Zbog preteće oskudice drveta i očekivane enormne potrebe za drvetom u početnoj fazi industrijalizacije održivost se učvrstila kao osnovni princip šumarstva u celoj Srednjoj Evropi. Od pre tačno 250 godina održivost važi kao najvažniji princip delanja šumarstva orijentisanog ka opštem blagostanju.

Iako bi se o prvim pojavama održivog šumarstva moglo govoriti još u vremenu pre naše ere, istorijsko poreklo ideje o težnji ka «održivom» gazdovanju se naslućuje u tradiciji srednjeevropskog šumarstva u kasnom Srednjem veku. Princip održivog korišćenja je nastao iz nevolje: ranije nego u drugim delovima sveta u Srednjoj Evropi su u kasnom Srednjem veku postala vidljiva preterana krčenja i razaranja šuma na velikim površinama kao posledica dobijanja ogrevnog drveta, prerade drveta, ali pre svega korišćenja radi snabdevanja solana, rudnika i topionica. Ona su se ispoljila u formi akutnog nedostatka drveta. Nastavak postojećeg postupanja sa šumama, kako je postalo jasno, bi srednjoročno vodio ka kobnoj oskudici i poskupljenju drveta za celu privredu.

Prelaz na održivo šumarstvo je obeležen promenom od korišćenja šuma orijentisanog ka potrebama, tj. zasnovanog na eksploataciji, ka korišćenju zasnovanom na (prirodnim) mogućnostima i (prirodnoj) produktivnosti šume. U merkantilizmu i u njegovom nemačkom obliku kameralizmu eudemonističko shvatanje (tj. shvatanje orijentisano na osećanje blagostanja odnosno sreće pojedinca odnosno zajednice) koje je zastupano od vremena humanizma (14. i 15. vek) a kojim su apsolutistički kneževi obrazlagali svoje šumarske vladarske zahteve dovelo je najzad do uverenja da značaj šume za opšte blagostanje može biti očuvan samo onda kada renesansno-apsolutistička država državnom intervencijom spreči štetno korišćenje šuma. Ovo vreme se zbog toga u literaturi označava kao «vek težnji ka opštoj koristi» iako se ne sme zaboraviti da je težnja ka opštoj koristi služila i kao izgovor da se legitimise državno dirigovanje i stabilizuju postojeće društvene strukture. Tako je i šuma u merkantilizmu postala predmet državnih poslova i kao «bonum commune» u javnoj svesti dobila novu vrednost. Da bi se obezbedila trajno ista što je moguće veća seča drveta, kratkoročni ekonomski pojedinačni interesi su ustupili mesto principu održivog korišćenja.

Duh rane renesanse je obeležen verom u napredak čoveka uz pomoć razumnog delanja. Njutnova mehanicistička slika sveta je prožela sve oblasti tadašnjeg života. Ona je obeležila ne samo organizaciju državne uprave, proizvodnju koja se sve više zasnivala na podeli rada ili obrazovanje armije već je takođe uticala i na zemljoradnju koja je trebala da pomoću uređene sadnje i korišćenja donese najveće moguće rezultate. I u šumi je postojala težnja da se na racionalističkoj osnovi razviju empirijski zasnovane metode «šumarstva» i «podizanja šuma» pomoću kojih je trebalo stvoriti prostorni i vremenski sistem u šumi i obezbediti održivo snabdevanje sirovinama. Obaveza održivog šumarstva u ovo vreme se – sledeći duh vremena – može interpretirati kao razvoj sadržajnog koncepta za aktivno stvaranje budućnosti.

U ovo vreme se dešava i verovatno prvo pominjanje pojma «održiv» 1713. godine od strane frajberskog rudarskog direktora CARL VON CARLOWITZ:

*«Zbog toga će najveće umeće/nauka/vrednoća i podizanje ove zemlje počivati na tome kako da se uspostavi takvo održavanje i zasad drveta da postoji kontinuirano postojano i održivo korišćenje jer je to neophodna stvar bez koje zemlja ne može da opstane u svojoj suštini.»* (str. 106 u «Sylvicultura Oeconomica»). [...]

*«Gde šteta nastaje zbog neobavljenog posla tamo raste siromaštvo i beda ljudi.»* (str. 105 u «Sylvicultura Oeconomica»).

Već samo nekoliko decenija kasnije pojam održivost su koristili skoro svi naučnici i praktičari u šumarstvu u Srednjoj Evropi. Tokom procvata šumarske nauke i šumarstva krajem 18. veka i u celom 19. veku pojam održivosti – shvaćen kao održivost prinosa drveta – se sveobuhvatno nametnuo kao osnovi zakon regulisanog gazdovanja šumama u Nemačkoj.

Najuticajniji doprinos raširenosti pojma održivosti verovatno potiče od GEORG LUDWIG HARTIG-a. Delujući od 1811. godine na čelu pruske šumarske uprave imao je mogućnost da na velikoj površini u

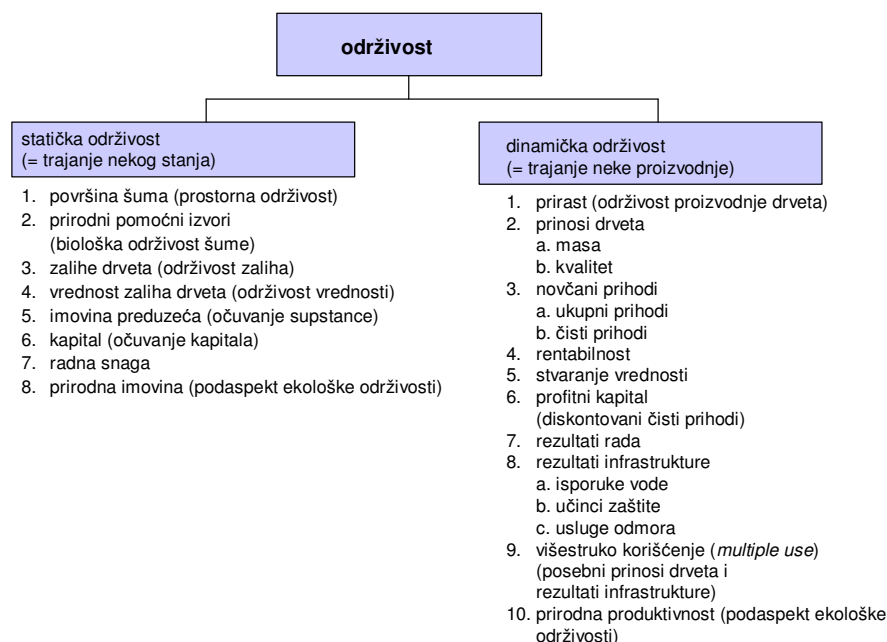
praksi sprovede zahtev za održivošću prinosa drveta koji je bio postuliran u njegovim čuvenim široko proučavanim udžbenicima.

«[...]Pod održivošću treba shvatiti težnju ka trajnosti, kontinuitetu i ravnomernosti prinosa drveta [...]» U «*protokol opisa i procene šuma svakog distrikta*» moraju se uneti rezultati inventara, prognoze rasta i planiranog korišćenja «[...] kako bi se kako sadašnje tako i buduće generacije tačno informisale o okolnostima» (HARTIG 1795, S. 81 f).

Konkretna primena postulata o održivosti prinosa drveta stavlja šumarsku nauku i šumarstvo pred velike izazove. Ovo stoga što regulacija gazdovanja šumama (u odnosu na vreme i prostor) zahteva obimno znanje o osnovama proizvodnje (površine, osobine lokacije, biološke osobine drveća i sastojina), o stanju šuma (zalihe, vrste drveća), o rastu, o mogućnostima uzgoja šuma (tehnologija podizanja šuma), o proceni vrednosti šuma (vidi Poglavlje A 4.2) ili o tehnikama rukovođenja preduzećem. Nastanak moderne nauke o šumarstvu kao i stvaranje moderne uprave za šume ili moderne geodezije i kartografije se zbog toga mora datirati u vreme kraja 18. i početka 19. veka.

### Promene u shvatanju održivosti u šumarstvu

Princip održivosti u šumarstvu je tokom 19. i 20. veka sledeći istoriju filozofije doživeo višestruke preobražaje u značenju koji se ovde ne mogu detaljno prikazati (vidi o tome Grafikon 68). U početku ograničeni na održivost prinosa drveta atributi održivosti su se tokom vremena promenili između ostalog preko proizvodnje drveta, novčanog iznosa pa sve do višestrukog korišćenja multifunkcionalnog šumarstva ili pak do oblika održivosti ekosistema u današnje vreme.



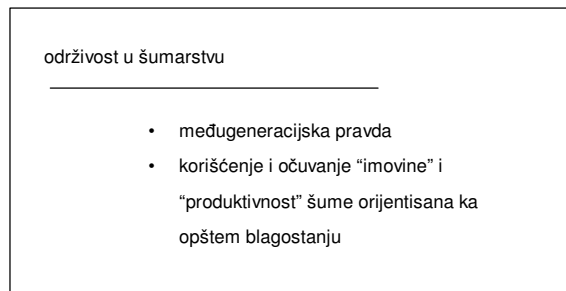
**Grafikon 68: Forme održivosti** (vidi SPEIDEL 1984:44; prošireno)

Na istoriji ideje održivosti može se veoma lepo pokazati kako isti termin u različitim vremenskim periodima i u različitim kontekstima može prenositi sasvim različite sadržaje.

Ako se naprimer posmatra razlika koja se pojavljuje u tumačenju pojma održivosti dvaju koncepata gazdovanja šumama koji vremenski leže blizu jedan drugog kao što su «apsolutna ekonomija sastojina» koja proističe iz učenja o čistom prinosu tla (JUDEICH 1871) i slobodni postupak podizanja šuma koji počiva na učenju KARL GAYER-a („Der gemischte Wald“; 1886), princip održivosti na koji se u istom obimu pozivaju oba koncepta se pokazuje u stvarnosti samo kao pojmovni simbol koji u promenljivim konceptima legitimise potpuno različite perspektive i forme postupanja: dok se u poslednjem slučaju šuma prepoznaje kao prirodno živo biće i održivost pretežno označava «ekološku održivost», održivost u okviru teorije učenja o čistom prinosu tla postaje samo obaveza očuvanja šume.

*Pojam održivosti u šumarstvu*

Pojam «održivost» u svim svojim različitim formama se u stručnoj jezičkoj upotrebi u šumarstvu mora najzad označiti kao vremenski neutralan pojam koji uopšteno nešto govori o trajanju, opstanku, stalnosti ili ravnoteži stanja i proizvodnje. Normativni sadržaj se «modernim jezikom» može okarakterisati kao obaveza za postizanjem međugeneracijske pravde. Pojam «održivost» na taj način stoji nasuprot pojmovima potrošnja, prekomerno korišćenje, iscrpljivanje ili uništenje. Međutim za konkretizaciju održivosti u šumarstvu je uvek neophodno sadržinsko određenje koja stanja odnosno proizvodi treba da budu održivo osigurani ili proizvedeni.

**Grafikon 69: Elementi definicije održivosti u šumarstvu** (prema HÖLTERMANN 2001: 14ff)*Održivost u šumarstvu danas – zakonske odredbe*

Izuzetan značaj koji se pojmu održivosti daje u šumarskom poslovanju se pokazuje i u obavezujućim odredbama u saveznom i pokrajinskim zakonima o šumama. U Saveznom zakonu o šumama (u verziji od 2. maja 1975. koja je promenjena zakonom od 27. jula 1984.) npr. u § 11 stoji da se šumom u svim oblicima svojine mora «pravilno i održivo gazdovati u okviru njenog ciljnog određenja...» Slične formulacije se ne nalaze samo u trenutno važećim nemačkim pokrajinskim zakonima o šumama već i u mnogim srednjeevropskim zemljama. Zakonodavci međutim u zakonima po pravilu ne objašnjavaju bliže šta se podrazumeva pod «pravilnim» i



«održivim» gazdovanjem. Konkretna uputstva za delovanje se ne mogu izvesti iz neodređenih i višeznačnih pravnih pojmova koji zahtevaju objašnjenje.

Imajući u vidu mnoge preobražaje društvenih okvirnih uslova šumarstva ne čudi da su pojam, sadržaj i konkretne mogućnosti primene održivosti u šumarstvu do danas predmet suprotstavljenih diskusija. Saglasnost postoji u pogledu dva najvažnija elementa održivosti: normativni zahtev za međugeneracijskom pravdom i normativni zahtev za očuvanjem «šumske supstance» prilikom korišćenja koje je usmereno ka opštem blagostanju (Grafikon 69). Pojam održivosti time opisuje moralni zahtev: način i obim današnjeg korišćenja šuma se mora ograničiti zbog odgovornosti prema budućim generacijama. Različiti koncepti koji se trenutno diskutuju se međutim razlikuju u interpretaciji sadržaja pojma «opšte blagostanje» - težište je čas više na ekonomskim aspektima, čas na ekološkoj funkcionalnoj sposobnosti šume – i u proceni konkretnih mogućnosti primene (odredbe u zakonima o šumama, sertifikiranje «dobrog» šumarstva, zadaci države odnosno tržišta u sektoru itd.).

#### *Održivost u šumarstvu u aktuelnoj debati u šumarskoj politici*

U aktuelnoj raspravi o «pravom» održivom šumarstvu značajnu ulogu igraju pre svega tri stava:

(1) Neoliberalna pozicija: deregulacija i tržišno rešenje

Ova pozicija (koja je npr. opširno objašnjena u Gutachten des wissenschaftlichen Beirats beim BML 1994) se može opisati na sledeći način: nemačko šumarstvo pati od suviše jakog uticaja države u formi zakonodavstva, intervencija u oblasti ekonomske politike i fiskalnih intervencija i zahteva novo uređenje iz razloga sistemske politike. U privatno organizovanom šumarstvu – uz zakonski jasno ograničene ekološke okvire upravljanja – šumska gazdinstva bi imala šansu da iz sopstvenih snaga preko tržišta efikasno zadovolje potrebe društva za različitim dobrima kao što su drvo, vezivanje CO<sub>2</sub>, zaštita prirode ili odmor i u budućnosti pronađu ekonomski izlaz. Novim idejama i povlačenjem preteranih državnih ograničenja u oblasti privatnih prava raspolaganja nad šumom treba privući i putem tržišta efikasno zadovoljiti platežno spremne i platežno sposobne potrošače proizvoda šumskih gazdinstava. Predlozi o privatizaciji javnih šuma i usko ograničene interpretacije sadržaja održivosti u šumarstvu kao zakonskog zahteva karakterišu neoliberalnu poziciju.

(2) Model multifunkcionlanog šumarstva

Šuma je temelj života svih nas. Za njeno osiguranje su potrebna ekonomski zdrava šumska gazdinstva, dok njihova ekonomska osnova kao i uvek mora da bude proizvodnja i prodaja drveta. Gazdinstva se u ovom kontekstu moraju rukovoditi ekonomskim principima. Obaveza opšteg blagostanja međutim zahteva ravnotežno uzimanje u obzir svih funkcija šume u sistemu. Ekološki i socijalni učinci šumskih gazdinstava za koje ne postoji mogućnost plasmana na tržištu opravdavaju javno ekonomsko podržavanje šumarstva prema principu zajedničkog tereta. Obaveza da se sledi cilj opšteg blagostanja pri tom naravno ne znači zanemarivanje zakona ekonomskog poslovanja šumskog gazdinstva.

SPEIDEL (1972:54) je ekonomski orijentisano shvatanje održivosti koje pripada ovoj poziciji i u šumarstvu je široko rasprostranjeno definisao na sledeći način:

«Kao «održivost» treba da bude označena sposobnost šumskog gazdinstva da trajno i optimalno proizvodi drvo, infrastrukturu i ostala dobra u korist sadašnjih i budućih generacija. Shodno tome «održive» su one aktivnosti i proizvodi koje šumskom gazdinstvu obezbeđuju i/ili održavaju ovu sposobnost.»

(3) Model ekološki orijentisanog šumarstva

Ova pozicija se može okarakterisati kroz zahteve za pojačanim ograničenjem privatnih prava raspolaganja šumom koja se oslanjaju na ekološka obrazloženja. Posebno su konferencije koje su usledile posle Konferencije u Riju 1992, Ministarska konferencija o zaštiti šuma u Evropi održana u Helsinkiju 1993 i Ekspertska konferencija održana u Ženevi 1994 godine, dovele do

konkretnih formulacija načela ekološki definisane održivosti. Ona znače dalekosežne obaveze Savezne Republike Nemačke u njihovom sprovođenju u okviru odgovarajuće šumarske politike.

U Rezoluciji H 1 Druge ministarske konferencije o zaštiti šuma u Helsinkiju 1993 naprimer stoji:

«Održivo privređivanje je definisano kao održavanje i korišćenje šuma na takav načinu i u takvom obimu da njihova raznorsnost, produktivnost, sposobnost obnavljanja i vitalnost budu očuvane i osiguran njihov potencijal da sada i u budućnosti ispunjavaju odgovarajuće ekološke, ekonomske i socijalne funkcije na lokalnom, nacionalnom i globalnom nivou ne nanoseći time štetu drugim ekološkim sistemima.»

Na sledećim konferencijama su u međuvremenu razrađeni opširni katalozi kriterijuma, indikatora i smernica održivog gazdovanja šumama kao i predstave o obliku i funkcijama «nacionalnih šumarskih programa».

### 3.3.6 Norme ekološki održivog poslovanja

Ideja vodilja ekološke održivosti, onako kako se ona intenzivno diskutuje izvan šumarstva (vidi Poglavlje A **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**), dobija sve više na značaju i na ekonomskom nivou kao norma ekološki obavezujućeg gazdovanja. Ovaj model izlazi izvan granica održivosti u šumarstvu objašnjene u prethodnom poglavlju u tom smislu što prethodna ne obuhvata celokupno poslovanje preduzeća već samo aspekte koji se odnose na šumu. Menadžment koji posluje po principima ekološke održivosti treba međutim da kod svih poslovnih odluka uzme u obzir sve posledice na prirodno okruženje – koje su opisane u Poglavlju A 2.4.

Detaljno sadržinsko formulisanje ekoloških standarda ponašanja u okviru poslovne politike može naravno da se izvrši samo za pojedinačna preduzeća i grupe preduzeća – u svakom slučaju se međutim radi o višedimenzionalnom i multikulturalnom prostoru načelnih pitanja na koja «razumna» (u smislu «efektivna», «efikasna», «legalna», «legitimna i istovremeno politički sprovodiva» kao i «koja čuva slobodan prostor delovanja») poslovna ekološka politika treba da nađe odgovore (postavi norme). Tabela 52 navodi bitne perspektive koje se otvaraju u okviru koncepta ekološke održivosti.

**Perspektiva koja se odnosi na tok materije i energije**

Koliko su (odnosno koliko treba da budu) ekološki efektivne i efikasne poslovne aktivnosti stvaranja vrednosti sa stanovišta materije i energije? itd.

**Perspektiva koja se odnosi na štetne materije**

Koliko su (odnosno treba da budu) ekološki štetni potencijali upotrebljenih materija, prouzrokovanih emisija u pogledu toksičnosti, perzistencije i hemijske reakcione sposobnosti? itd.

**Perspektiva koja se odnosi na ekosistem**

Da li će funkcionalni uslovi ekosistema («prirodna» sposobnost i «prirodna» produktivnost») biti ugroženi proizvodnim aktivnostima gazdinstva ili čak i razoreni? Kojim poboljšanjima se u tom smislu teži? itd.

**Ekološko-etička perspektiva**

Na koji način se može opravdati ponašanje gazdinstva relevantno za okolinu? itd.

**Perspektiva koja se odnosi na stakeholder-e**

Da li se ekološki zakoni striktno poštuju? Da li je interno i eksterno osigurana verodostojnost gazdinstva kroz otvorene, istinite, razumljive informacije? itd.

**Tabela 52: Dimenzije ekološki održivog gazdovanja** (prema SCHMID 1999: 290)

### 3.3.7 Smernice vođstva

#### *Definicija vođstva*

Vođstvo (*leadership*) se u ovom udžbeniku – uporediti definiciju u Poglavlju A 1.2 – shvata kao vođstvo saradnika od strane nadređenih. Proces rukovođenja se teorijski može okarakterisati kao interakcija «nadređenih» i «podređenih» i obuhvata takve mere uticaja koje su pogodne da usmere ponašanje podređenih i nadređenih ka postizanju ciljeva preduzeća («zadatih ciljeva»). Primereno uzimanje u obzir ciljeva saradnika pri tom igra veliku ulogu (vidi Poglavlje A 2.3).

Najvažniji problem rukovođenja pri tom predstavlja integracija ciljeva preduzeća i saradnika. Oni neretko imaju međusobno napet odnos.

Četiri osnovne varijable određuju konkretan tok procesa rukovođenja (Grafikon 13):

- ličnost «nadređenog»
- ličnost «podređenog» ili «podređenih» (oba imaju sasvim sopstvene ciljeve, potrebe, stavove, iskustva itd.)
- strukturne osobine socijalnog sistema «šumsko gazdinstvo» (kao npr. struktura uloga, statusna struktura, organizaciona kultura)
- neposredna situacija delovanja (konkretni zadaci, okvini uslovi itd.).

#### *Sadržaj smernica vođstva – pregled*

Smernice vođstva (sinonim: principi rukovođenja, načela ponašanja ili uputstva za rukovođenje) propisuju nadređenim i podređenim svih hijerarhijskih nivoa osnovne ciljeve, norme i metode

njihove saradnje. One su po pravilu formulisane nezavisno od situacije, tj. one predstavljaju apstraktno formulisana načela vrednosne osnove vođstva kojem se teži u preduzeću i normi ponašanja za vođstvo i saradnju. Smernice po pravilu obuhvataju načela koja se odnose na

- željeni stil vođstva
- koncept vođstva.

Zadatak rukovođenja humanim resursima se detaljno obrađuje u Tomu II, Poglavlje C4. Zbog toga će u daljem tekstu biti date samo neke napomene o sadržaju smernica vođstva.

### *Stil rukovođenja*

Pojam «stil rukovođenja» na uopšten način označava osnovna normativna uverenja («predstave o čoveku») koja se odnose na saradnike i konzistentan i stalno ponavljani model ponašanja rukovodećih kadrova koji iz toga proizilazi. Klasifikacija stilova rukovođenja se može upotrebiti za opisnu karakterizaciju stvarnog ponašanja u rukovođenju ili – kako što je to namera u slučaju pismenih smernica rukovođenja – za normiranje ponašanja u rukovođenju. Najpoznatija klasifikacija stilova rukovođenja koja se bazira na ponašanju je takozvani «kontinuum stila rukovođenja» koji potiče od TANNENBAUM & SCHMIDT (Grafikon 70).

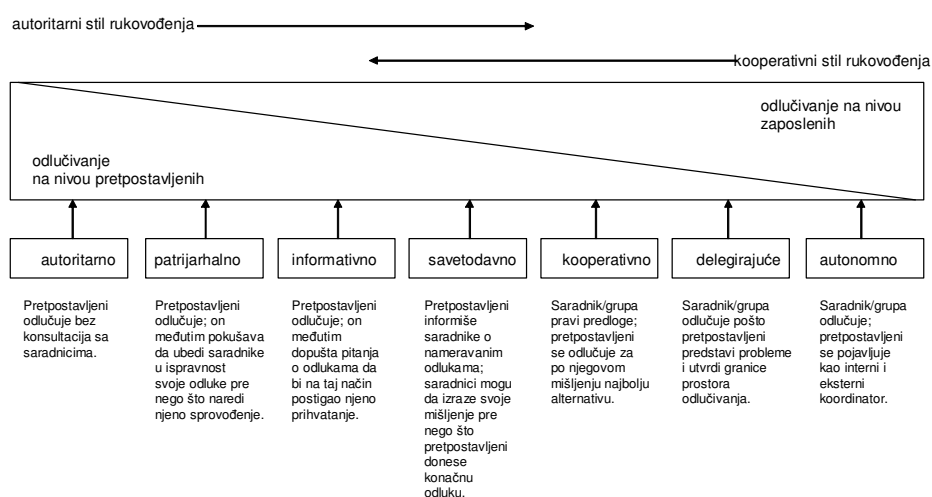
U poslovnoj praksi se naročito sreću sledeće varijante

- kooperativni stila rukovođenja

Kooperativnim stilom rukovođenja se uobičajeno podvlače participacija zaposlenih u procesu odlučivanja, multilateralni odnosi u komunikaciji, regulisanje konflikta pregovorima i dogovorima, visoko vrednovanje ciljeva zaposlenih pri njihovom poređenju sa poslovnim ciljevima kao i davanje prednosti socijalnoj u odnosu na instrumentalnu kontrolu. Pored snažne orijentisanosti članova organizacije ka cilju i rezultatu važne pretpostavke za uspeh su jaka grupna usmerenost kao i saradnja koja počiva na uzajamnom poverenju.

- stil rukovođenja delegiranjem

U poređanju sa kooperativnim stilom rukovođenja kod delegiranja nadređeni i podređeni rade nezavisno jedni od drugih. Zajedništvo na taj način igra veoma malu ulogu kod donošenja odluka. Ovaj stil rukovođenja zahteva sistematsku koordinaciju svih aktivnosti pri donošenju odluka a zatim i jasan dogovor o ciljevima između nadređenih i podređenih. Nepostojeća kontrola delovanja se zamenjuje samokontrolom onog kome je zadatak delegiran i kontrolom rezultata od strane onoga koji delegira. Važne pretpostavke za uspeh ovog stila rukovođenja su kvalifikacija, spremnost za preuzimanje odgovornosti, lojalnost i motivacija podređenih.



**Grafikon 70: Kontinuum stila rukovođenja prema TANNENBAUM & SCHMIDT (BEA ET AL 1997b: 18)**

### Koncepcija rukovođenja

Pod «koncepcijom rukovođenja» se podrazumeva zajednički koncept tehnika rukovođenja u preduzeću za sprovođenje stila rukovođenja. Koncepcije rukovođenja koje se najčešće sreću u velikim šumskim gazdinstvima kao što su takozvani Harcburški model, *Management by Objectives* i *Management by Exception* (o pojedinostima vidi Tom II, Poglavlje C 4) se zasnivaju na stilu rukovođenja delegiranjem.

Koncepcijom rukovođenja se u konzistentnom sistemu, tj. sistemu preporuka za rukovođenje zasnovanom na istoj normativnoj bazi, posebno regulišu:

- opšte poželjni nivo participacije u odlučivanju
- kompetencije i odgovornosti zainteresovanih
- ponašanje u uslovima postojanja konflikata između ciljeva preduzeća i zaposlenih
- principi ponašanja u sistemu informisanja
- kriterijumi, vrsta i učestalost kontrole
- odnos eksterne i interne kontrole
- kriterijumi, način (jednostrana ili obostrana) i učestalost kritika
- institucionalizovane forme prevazilaženja konflikata (npr. mogućnosti žalbe).

### 3.4 Ideja vodilja – pisana formulacija principa poslovne politike

#### *Funkcije ideje vodilje*

Prikazati viziju šumskog gazdinstva u formi sadržinski izražajne ideje vodilje i zatim nju eksterno i interno predstaviti je suštinski zadatak poslovne politike. Uopšteno rečeno ideja vodilja u pisanoj formi izražava kompleksne normativne predstave o stanju kojem se teži u društvenim, političkim, tehnološkim i ekološkim pitanjima budućnosti u «slikama» koje «upravljaju» poslovanjem i poslovanju daju smisao. Kao skup važećih vodećih političkih načela u preduzeću ona opisuje delovanje koje u idealnom slučaju predstavlja ograničenje stepena slobode potencijalnog ponašanja sistema na koje članovi organizacije imaju pravo i koje ih istovremeno obavezuje. Sve odluke i aktivnosti se moraju oslanjati na ideju vodilju iako vodeća načela ideje vodilje naravno zahtevaju operacionalizaciju kroz strateško a zatim operativno planiranje (Grafikon 65).

U ideji vodilji se izražava sopstveno shvatanje preduzeća usmereno ka budućnosti. Interni i eksterni *stakeholder-i* u idealnom slučaju prihvataju identitet preduzeća posredstvom ideje vodilje. Ona je u idealnom slučaju pogodna da održi/stvori motivaciju, koheziju i *commitment*. Za eksterne *stakeholder-e* ideja vodilja po svojoj definiciji predstavlja osnovu rada sa javnošću koji preduzeće sprovodi.

U celini ideja vodilja služi «utemeljenju» vizije u cilju orijentacije, davanja smisla i motivacije internih i eksternih *stakeholder-a*.

#### *Formulisanje u pisanoj formi*

Nasuprot isključivo usmenog prenošenja načela ponašanja pisano formulisane ideje vodilje pokazuju čitav niz prednosti – posebno za veća preduzeća. Međutim ne sme se prevideti da sa pisanim formulisanjem mogu biti povezani i određeni nedostaci (Tabela 53).

**Pisano formulisanje ideja vodilja****ima prednosti**

- ono stvara obavezu tačnijeg i preciznijeg razmišljanja o viziji
- prilikom formulisanja se aktivira svest o problemu
- pisanjem normi se postiže veći stepen obaveznosti i stalnost
- olakšava se komunikacija

**može imati nedostatke**

- nerealne poželjne daju varljiv osećaj sigurnosti
- problemi formulacije odvlače više pažnje od sadržaja; posledica obaveze formulisanja mogu biti «kozmetičko» lepo piskaranje, neuverljive prazne formule i prividni kompromisi
- umesto orijentisanosti ka ostvarljivoj budućnosti u promenljivom okruženju događa se samo potvrđivanje navika u pisanoj formi čija je posledica blokiranje neophodnih promena, tj. gubitak sposobnosti za hvatanje u koštac sa novim pojavama (gubitak kreativnosti, sposobnosti reagovanja, fleksibilnosti)
- pod određenim okolnostima nastaje kulturno-tehnokratski nesporazum o mogućnosti stvaranja organizacione kulture sa kontraproduktivnim učinkom

**Tabela 53: Prednosti i nedostaci pisanog formulisanja ideja vodilja** (prema BLEICHER 1994: 505, 514)

*Zahtevi koji se odnose na ideju vodilju*

Da bi ideja vodilja mogla da ispuni funkcije orijentacije, davanja smisla i motivisanja mora biti ispunjen čitav niz zahteva (Tabela 54).

*Obim i sadržaj ideje vodilje*

Ideje vodilje mogu od preduzeća do preduzeća biti veoma različito оформljene u pogledu obima i sadržaja i mogu se odnositi na:

- misiju
- intenciju (osnovne ciljeve)
- načela ponašanja
- osnovne strategije (za celokupno preduzeće, poslovne jedinice – npr. šumsku direkciju, šumarsku upravu, revir – i/ili funkcionalne oblasti – npr. personal, uzgoj šuma itd.)
- suštinske kompetencije (najvažnije sposobnosti preduzeća)
- okvirne uslove (npr. uključivanje javnog preduzeća u privredni sistem).

<b>Sadržinski aspekti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- specifično za preduzeće i sveobuhvatno (ne samo za pojedine oblasti) formulisani ciljevi i načela</li> <li>- dugoročna orijentacija (najmanje pet godina)</li> <li>- visoko postavljeni ali realistični ciljevi i norme ponašanja</li> <li>- obraćanje srcu i razumu</li> <li>- konzistentni međusobno neprotivrečni iskazi</li> <li>- istiniti iskazi koji odražavaju ozbiljne namere najvišeg rukovodećeg kadra</li> <li>- opšte važeća uputstva za delovanje (primenljiva u mnogim situacijama rukovođenja)</li> <li>- ograničenost na suštinu</li> <li>- izostavljanje nejasnih formulacija i praznih fraza</li> </ul>
<b>Formalni aspekti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jasna načela (izostavljane nerazumljivih formulacija)</li> <li>- formulisane teksta u sadašnjem vremenu («mi smo...»)</li> <li>- umesto u budućem vremenu («mi hoćemo...»)</li> <li>- izostavljanje negativnih formulacija</li> <li>- «Jednostavno koliko je moguće ali ne jednostavnije od toga!»</li> <li>- objašnjenje napisanog pomoću kreativnih slikovitih prikaza</li> </ul>
<b>Proceduralni aspekti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- participativni razvoj sa celim rukovodećim timom</li> <li>- stvaranje osnovnih iskaza konsenzusom</li> </ul>
<b>Situativni aspekti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prilagođavanje pojedinačnih organizacionih jedinica, oblasti i funkcija situativnim uslovima</li> </ul>

**Tabela 54: Zahtevi koji se odnose na ideju vodilju** (iz LOMBRISER & ABPLANALP 1998: 227)

Grafikon 71 kao primer daje odlomke iz ideje vodilje Šumarskog fakulteta u Frajburgu.

#### *Sprovođenje ideje vodilje*

Mnogi primeri iz prakse potvrđuju da upravo način participativnog stvaranja ideje vodilje značajno određuje njenu vrednost. Nametnulo se shvatanje da su same ideje vodilje upravo rezultat procesa odlučivanja u okviru poslovne politike.

Sprovođenje tako stvorene ideje vodilje u nameravano delovanje preduzeća u celini kao i svakog njegovog pojedinačnog člana je na taj način svesno organizovani proces planiranja, komunikacije, kontrole itd. na strateškom i operativnom nivou delovanja. On se odvija kroz mnoštvo akcija, projekata i aktivnosti koje imaju trenutni kao i kratkoročni i dugoročni učinak i detaljno se može definisati samo za svako pojedinačno preduzeće.



<b>PREAMBULA</b>
<p>Mi smo fakultet Univerziteta Albert Ludvig u Frajburgu sa samostalnim šumarskim profilom.</p> <p>Predmet nauke o šumarstvu su šume u Nemačkoj i u celom svetu kao i očuvanje i stvaranje njihovih mnogobrojnih funkcija od strane ljudi i za ljude. Vizija postupanja sa šumama koja se zasniva na održivosti ima ogroman društveni značaj za osiguravanje raznovrsnih ekosistemskih regulacionih, prostornih i proizvodnih funkcija neophodnih za život ljudi kao i socijalnih i kulturnih funkcija. Ekološke, (šumarsko) tehnološke, socijalno-ekonomske i kulturne osobenosti šuma i šumarstva opravdavaju samostalnost i disciplinarnu raznovrsnost nauke o šumarstvu.</p> <p>Identitet i jedinstvo ostvarujemo putem obaveze bavljenja naučnim radom u oblasti šumarstva, što podrazumeva sticanje, očuvanje, obradu i prenošenje znanja na način koji se metodološki može proveriti i kritički diskutovati. Naš naučni rad obuhvata istraživanje i nastavu a osim toga pružamo usluge koje se baziraju na istraživanju i nastavi. Time naučnici daju značajan doprinos društvenom razvoju.</p> <p>U našem naučnom radu mi se rukovodimo sledećim principima i ciljevima.</p>
<b>1. NADREĐENI CILJEVI ŠUMARSKOG FAKULTETA</b>
<p><i>DRUŠTVENA ODGOVORNOST</i></p> <p>Članovi fakulteta su obavezni da poštuju važeće zakone i osnovne moralne norme naučnog rada. Sa naukom je nerazdvojno povezan etički odraz upotrebljenih sredstava i mogućih posledica naučnog saznanja za čoveka i okolinu.</p> <p>[...]</p>
<b>2. NASTAVA</b>
<p><i>KRITIČKI, TEORIJSKI I PRAKTIČNO ORIJENTISANE NAUČNE STUDIJE</i></p> <p>[...]</p> <p>Za menadžment prirodnih resursa je neophodno uravnoteženo prenošenje naučnih pristupa ekologiji, tehnologiji i socijalnoj ekonomiji. Osim prenošenja potrebnog «osnovnog znanja» iz različitih šumarskih disciplina mi istovremeno sledimo nastavni cilj boljeg osposobljavanja za kontinuirano prilagođavanje na novine i sticanja «praktičnog znanja» orijentisanog ka problemu (prenošenje i učenje «doživotnog učenja»). Najzad mi našom nastavom jačamo takozvane «ključne kvalifikacije» kao što su osposobljavanje za samostalno prepoznavanje problema, za metodički kontrolisano usvajanje, kritičko vrednovanje i prenošenje saznanja radi rešavanje problema, jezičke sposobnosti, raspoloživost naučenog u profesiji, kooperativne i menadžerske sposobnosti. [...]</p> <p>Cilj naše nastave je prevazilaženje tobožnjeg dualizma praktičara udaljenih od nauke i naučnika nezainteresovanih za praktične probleme, sistematsko podsticanje komunikacije između nauke i prakse i obrada praktičnih problema u nastavi.</p> <p>[...]</p>
<b>3. ISTRAŽIVANJE</b>
<p>[...]</p> <p><i>OSNOVNO I PRIMENJENO ISTRAŽIVANJE</i></p> <p>Fakultet stavlja isti akcenat na široko osnovno i primenjeno istraživanje. Polazeći od toga on može da ponudi teorijski i istraživački orijentisanu nastavu.</p> <p>[...]</p>

**Grafikon 71: Ideja vodilja Šumarskog fakulteta Univerziteta u Frajburgu od 19.10.1998.** (celokupan tekst vidi na [www.forst.uni-freiburg.de/fakultaet/](http://www.forst.uni-freiburg.de/fakultaet/))

## Preporučena literatura uz Poglavlje B 3

---

Kao okvir za diskusiju o sadržinskim pitanjima poslovne politike služi već više puta pomenuti takozvani «Sent Galenski koncept menadžmenta» - o tome vidu u ovom kontekstu BLEICHER 1994, ULRICH & FLURY 1995 kao i LOMBRISER & ABPLANALP 1998.

Prikazi vizija i ideja vodilja orijentišu se na BLEICHER 1994, LOMBRISER & ABPLANALP 1998, HINTERHUBER 1996, Tom I – kao i veoma opširnog i upečatljivog GROBE-OETRINGHAUS 1996.

O načelima ponašanja koji su u tekstu prikazana kao opširnija lektira se preporučuje za

- koncept socijalno-ekonomske racionalnosti: SCHALTEGGER & STURM 1994 kao i SCHALTEGGER 2000
- temu opšteg blagostanja odnosno sopstvene ekonomičnosti: EICHHORN 1984, Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft 1994, VOLZ 1995
- koncept «održivost u šumarstvu»: ZÜRCHER 1965, SPEIDEL 1972, KREMSER 1977, SCHANZ 1996, HÖLTERMANN 2000, WURZ 2001
- norme ekološki održivog gazdovanja: DYCKHOFF 2000, FISCHER 1996, SCHALTEGGER 2000, SCHMID 2000

## 4 Proceduralni aspekti („*politics*“): normativni menadžment

### 4.1 Uvod

#### *Definicija «normativnog menadžmenta»*

U uslovima veoma brzih i dubokih promena društvenog okruženja preduzeće može da preživi i da se dalje razvija samo ako stalno doprinosi rešavanju društvenih problema. Rukovodstvo preduzeća dakle ne sme biti isključivo interno orijentisano već za očuvanje autonomije u poslovanju mora stalno imati društvenu potporu. Efikasan i efektivan strateški i operativni menadžment u ovom kontekstu jesu neophodan ali ni u kom slučaju i dovoljan preduslov za dugoročan poslovni uspeh. Oni šta više moraju biti dopunjeni normativnim menadžmentom kao trećim nivoom delovanja menadžmenta (vidi Poglavlje A 1.2).

U skladu sa shvatanjem šumskog gazdinstva kao «kvazi društvene institucije» ono predstavlja veoma konfliktno «mesto» suprotstavljenih procena i interesa internih i eksternih interesnih grupa. Nejedinstvenost oko normativnih načela i svrhe poslovnih aktivnosti (npr. definicija održivosti ili pitanja obima interne participacije zaposlenih u odlučivanju) su predmet delovanja normativnog menadžmenta. Zadatak normativnog menadžmenta je pravovremeno traganje za sporazumnim rešenjima konflikata oko vrednosti i interesa u društvenim poljima sukoba u okvirima poslovno-političkog delovanja kao i izgradnja potencijala razumevanja i poverenja prema svim grupama zainteresovanim za preduzeće (kao npr. vlasnik, pripadnik preduzeća, kupci, grupe za zaštitu prirode ili zainteresovana javnost).

#### *Obrazloženje neophodnosti normativnog menadžmenta*

Neophodnost normativnog menadžmenta se može obrazložiti na dva načina:

- Sa stanovišta realnosti cilja rukovodstvo preduzeća ja upućeno na saglasnost *stakeholder-a* u najmanju ruku tamo gde postoje zavisnosti, gde poslovni planovi dakle uopšte ne mogu bit realizovani bez spremnosti na kooperaciju.

Situacija u šumarstvu je u tom smislu bez sumnje poslednjih godina stalno postajala teža, naročito od kada su sa temom «zaštita prirode odnosno korišćenje prirode» i pitanja gazdovanja šumama dospela u polje opšteg interesovanja i od kada se u međuvremenu se o njima u široj javnosti konverzno diskutuje. Ugroženost koja može proisteći iz nedostatka društvene prihvatljivosti autonomije poslovanja šumskih gazdinstava je u međuvremenu u šumarstvu itekako prepoznata, kao što između ostalog pokazuju debate o sertifikiranju, pedagogiji u šumarstvu ili zaštiti šuma.

Aktivno stvaranje ili aktivna nega potencijala poverenja i razumevanja na taj način služi trajnom osiguranju spremnosti na kooperaciju *stakeholder-a*. Ova spremnost se može shvatiti kao bitna pretpostavka dugoročnog osiguranja autonomije poslovanja u promenljivom okruženju.

- Osim pomenutog svrshodno racionalnog obrazloženja normativni menadžment može (odnosno bi trebao) da doživi jasno etički reflektirano obrazloženje; društvena odgovornost preduzeća može (odnosno bi trebala) pri tom da bude utemeljena u viziji preduzeća.

#### *Osnovni elementi normativnog menadžmenta*

Bitno sredstvo normativnog menadžmenta je rad sa javnošću preduzeća. U sledećim poglavljima će bliže biti objašnjeni najvažniji osnovni pojam «komunikacije» kao i najvažnije osnovne kategorije «poverenja» i «razumevanja».

## 4.2 Rad sa javnošću

Zbog još uvek rastućeg javnog interesovanja za pitanja zaštite šuma i ponašanje šumskih gazdinstava pitanja informisanja i komunikacije sa javnošću, «rada sa javnošću», imaju izuzetno veliki značaj. Imidž šumskog gazdinstva pri tom nije neophodno određen samo stvarnim poslovnim aktivnostima. Šta više, najvažnije je kako je šumsko gazdinstvo prihvaćeno u kritičkoj javnosti i pri tom posebno u medijima.

#### *Imidž zaposlenih u šumarstvu i šumskih gazdinstava*

Iz mnogobrojnih upitnika u međuvremenu se veoma dobro može zaključiti kojim problemima je opterećen imidž šumarstva.

Pre svega ostalog šumarstvo ovde mora da se bori sa pojavama koje se opravdano mogu označiti kao kriza poverenja i prihvatanja. Izazvana jačanjem svesti o rastućim ekološkim problemima i pod uticajem čestih izveštaja u medijima stalno raste osetljivost stanovništva za probleme zaštite prirode i čovekove okoline a poslednjih godina sve više i za pitanja korišćenja prirode.

Iz rezultata anketa se može prepoznati da

- je nemačko stanovništvo sklono ekstremnijim stavovima nego što je to slučaj u drugim državama; posebno je upravo u Nemačkoj izražena briga o prirodi odnosno šumi i svest o neophodnosti zaštite prirodnih resursa
- se angažovanje na zaštiti čovekove okoline i prirode sve više oseća kao lični zadatak: ono što je ranije posmatrano kao isključivi zadatak države sve više prelazi u sopstvenu nadležnost velikog dela stanovništva
- stalno raste svest o zdravlju i čovekovo okolini; pored momenta «kvaliteta proizvoda» (npr. šuma) sve više prodire u svest i način proizvodnje (u skladu sa tim: gazdovanje šumama)
- se ljudske intervencije u prirodi, svejedno koje vrste, uopšteno karakterišu kao «štetne za okolinu» i kao «smetnja za okolinu»

- veoma često vlada jasna protivrečnost u pitanjima korišćenja prirode između javnog vrednovanja prirodnih proizvoda i njihove ponude odnosno proizvodnje. Tako se naprimer proizvod «drvo» postojano visoko vrednuje među stanovništvom dok se delatnost proizvodnje drveta, pre svega korak «seča drveta» potiskuje ili nailazi na rastuću kritiku («paradoks klanice»<sup>34</sup>).

Iz svega ovoga se može zaključiti da je šumarstvo opterećeno višestruko problematičnim imidžom u javnosti. Menadžment šumskih gazdinstava se oseća izloženim pojačanom pritisku da traga za opravdanjem svoje delatnosti.

#### *Public Relations – isto što i rad sa javnošću?*

Uobičajena sredstva hvatanja u koštac sa problemima imidža u preduzeću su manje ili više ambiciozni PR-programi (*Public Relations* programi). PR pri tom predstavlja reklamu preduzeća koja za razliku od reklame proizvoda ne služi neposredno podsticanju prodaje već što je moguće pozitivnijem prikazivanju celokupnog preduzeća. Njen cilj je prvenstveno reklamiranje poverenja: razumevanje javnosti za vrednost poslovnih aktivnosti treba da se podstakne manje ili više ciljno orijentisanim informativnim kampanjama.

Ovaj prvobitni PR-koncept koji cilja na neposredno negovanje imidža postiže – kako se jednostavno može pokazati na mnogim primerima iz šumarstva – nedovoljne rezultate tamo gde problemi poverenja i verodostojnosti preduzeća odnosno cele grane imaju duboke uzroke. Kriza poverenja između preduzeća i *stakeholder-a* se često pogrešno interpretira kao čisti deficit informacija na strani *stakeholder-a*. Najkasnije prilikom sledeće javne diskusije imidž stvoren uz pomoć PR će od strane kritičke javnosti biti prepoznat kao «fasada» - PR-akcija se tada ispostavlja ne samo kao beskorisna već može imati i negativne posledice za ukupnu verodostojnost preduzeća (odnosno cele granel).

Utemeljeni odnosi sa javnošću dakle podrazumevaju mnogo više od prvobitnog PR-a – oni predstavljaju naporan zadatak stvaranja odnosa javnošću za menadžment preduzeća.

#### *Načela rada sa javnošću u preduzeću*<sup>35</sup>

- (1) Rad sa javnošću služi preventivnoj izgradnji i stalnoj nezi potencijala poverenja i razumevanja. On se zbog toga mora koncipirati kao dugoročni menadžment.
- (2) Uverljiv rad sa javnošću sa ciljevima stvaranja potencijala poverenja i razumevanja sa društvenim interesnim grupama zahteva jasno etičko utemeljenje poslovnog delovanja (u viziji preduzeća). Preduzeće može trajno opstati pred kritičkom javnošću samo sa «dobrim» obrazloženjima.
- (3) Verodostojan rad sa javnošću bitno je povezan sa podudarnošću «reči i dela» u prošlosti i sadašnjosti koja je podložna kontroli.
- (4) Pretpostavka ubedljivog i verodostojnog rada sa javnošću je stalna orijentisanost poslovne politike na kompletan i jasan identitet preduzeća (*corporate identity*).
- (5) Za rad sa javnošću je bitno da identitet preduzeća sadrži kako sopstveno ostvarenje (razgraničenje) tako i sposobnost prilagođavanja u odnosu na zahteve *stakeholder-a*. Samo na taj način može da uspe na dijalogu zasnovan rad sa javnošću koji ostaje otvoren za društvene promene i pokazuje sposobnost učenja.

<sup>34</sup> Npr. SUDA ET AL. 1998

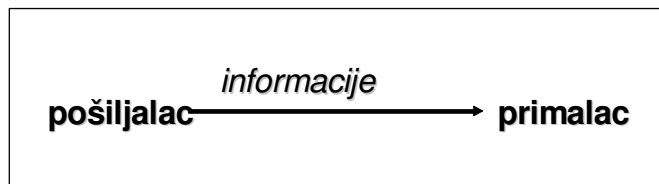
<sup>35</sup> Prikaz prema ULRICH & FLURI 1995: 90 ff.; tamo se nalaze i obrazloženja za normativni sadržaj načela.

- (6) Razumevanje ne znači samo razmenu informacija. Pored «shvatanja» u užem smislu, tj. prihvatanja sadržaja informacija (prenetog činjeničnog stanja), «razumevanje» pretpostavlja obostranu spremnost na dijalog. Rad sa javnošću se mora koncipirati du obliku dijaloga.
- (7) Dijalozi «funkcionišu» samo kada partneri jedan drugog prihvataju kao ravnopravne. Preduzeća koje u eksternim interesnim grupama vide opasnost za sopstveni razvoj identiteta mogu se veoma brzo ispostaviti ka nesposobna za dijalog.
- (8) Rad sa javnošću mora da sledi princip potpune, otvorene i nenašminkane informacije. On se ne zasniva na prestižu preduzeća i ne iscrpljuje se u simboličnim akcijama već daleko od ulepšavanja i taktičkog ponašanja traži transparentnu razmenu u kojoj se partner u komunikaciji shvata ozbiljno.

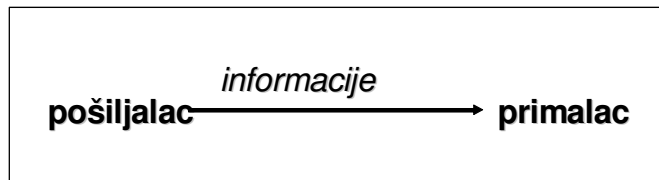
### 4.3 Komunikacija, jezik i razumevanje: osnovi jada sa javnošću

*Model komunikacije 1: Informacioni model «komunikacije u jednom smeru»*

Prema široko rasprostranjenoj predstavi naše jezičko sporazumevanje funkcioniše pre svega kao razmena ili prenošenje informacije: prema ovom modelu «pošiljalac» određene poruke šalje «primaocu» veoma specifične, jasno ograničene informacije koje suprotna strana samo treba da primi (



Grafikon 72).



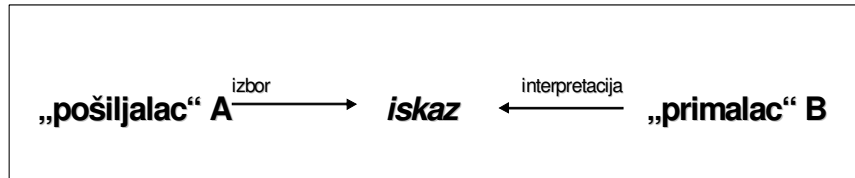
**Grafikon 72: Model «komunikacije u jednom smeru»**

Sasvim suprotno od ove idealne predstave neproblematičnog prenošenja informacija koje bi se moglo nazvati «komunikacija u jednom smeru» u svakodnevnom životu često imamo iskustvo da ljudi «govore na različitim talasnim dužinama», bivaju pogrešno shvaćeno i da postoji veliki

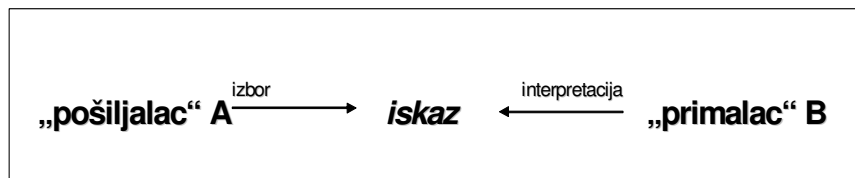
broj nesporazuma koje se nažalost često mogu prepoznati tek kasnije. Očigledno je da opisana slika komunikacije teško da na zadovoljavajući način odgovara realnosti i samim tim ne može da objasni proces sporazumevanja.

*Model komunikacije 2: Razumevanje kao naizmeničan proces pregovaranja*

Model komunikacije koji prikazuje



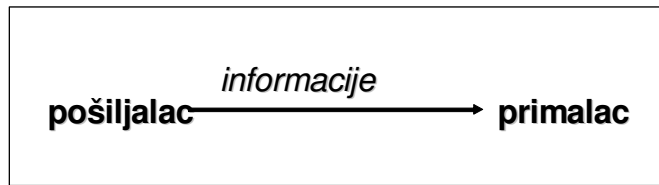
Grafikon 73 realnije odlikava stvarni proces sporazumevanja između partnera u razgovoru.



**Grafikon 73: Sporazumevanje kao naizmeničan proces pregovaranja (DETTEN 2001 a)**

Pre svega su prepoznatljivije tri razlike u odnosu na model «komunikacije u jednom smeru»:

- (1) Partneri u razgovoru («pošiljalac» i «primalac») vuku pojedinačne poteze i međusobno se razlikuju: prema pozadini svog iskustva i znanja kao i prema svojim interesima i vrednosnim stavovima. I očekivanja i motivi koji se povezuju sa datom komunikacionom situacijom su različiti. U svakoj komunikacionoj situaciji se sreću ljudi koji isti iskaz interpretiraju sa sasvim različitim pozicija.
- (2) Umesto o nedvosmislenom pojmu «informacije» koji stvara zabludu ovde se govori o «iskazu». On se u kontekstu individualnih saznanja i iskustava pošiljaoca i primaoca različito shvata i procenjuje: iskaz na taj način ima uvek najmanje dva značenja.
- (3) I proces sporazumevanja nema ništa zajedničko sa jednostavnim slanjem odnosno primanjem informacija, tj. on se ne odvija ciljno usmereno od aktivnog «pošiljaoca» ka pasivnom «primaocu» kako to objašnjava uobičajeno shvatanje (



(4)

(5) Grafikon 72). Kako govornik mora da izvrši određeni izbor reči za svoje misli tako i partner u razgovoru rekonstruiše smisao iskaza na osnovu situacije uz pomoć sposobnosti i stavova koji mu stoje na raspolaganju. Proces sporazumevanja je proces naizmeničnog pregovaranja: «pošiljalac» i «primalac» aktivno učestvuju u njemu.

Kao ilustracija može poslužiti komunikaciona situacija tipična u šumarskoj struci – rasprava u kuloarima stručnog savetovanja koja se između ostalog vodi između zaslužnog člana pokrajinske uprave uprave za šume i mladog i angažovanog člana udruženja za zaštitu prirode – a radi se o temi «prirodnog šumarstva i duglazije».

Rukovodilac šumske uprave koji prema sopstvenim rečima ima «konzervativna shvatanja» raspolaže sa više od 25 godina iskustva u rukovođenju preduzećem i argumentuje na osnovu svog znanja stečenog iskustvom; upola mlađi predstavnik zaštite prirode samog sebe označava kao «progresivnog» i u prvom redu se predstavlja kao predstavnik političke strategije šumarstva svog udruženja.

Po pitanju duglazije u raspravi se suprotstavljaju različiti stavovi o pojmu «prirodan». Rukovodilac šumske uprave primenjuje «prirodno» u smislu osobine šume kojoj se može težiti kroz gazdovanje šumama dok funkcioner udruženja nasuprot tome shvata zahtev za prirodnošću kao zahtev za širokim ljudskim odricanjem od delovanja.

Jasno se može prepoznati da ne postoji jedno značenje prenete «informacije»: tako predstavnik pokrajinske uprave za šume primenjuje pojam «prirodnog» za svoje ciljne predstave vertikalno i horizontalno mešovitim šumskih formi bogatih vrstama dok njegov partner u razgovoru kao ideal model ima pred očima šumu koja raste pod što je moguće manjim uticajem čoveka i koja liči na prašumu.

#### *Rezime: Komunikacija kao naizmeničan proces pregovaranja*

Svaka komunikaciona aktivnost (i izvan čisto verbalne komunikacije) nosi sa sobom *aspekt sadržaja* i *aspekt odnosa*<sup>36</sup>. Pojam «aspekt sadržaja» se tiče stvarnog predmeta komunikacije (tema, vest), «aspekt odnosa» znači način na koji se kroz vest interpretira odnos između partnera u komunikaciji («Kako ja postupam sa mojim partnerom preko puta kroz način mog govora?»). Vest prema tome uvek sadrži oboje: suštinski iskaz i iskaz o ličnom odnosu koji nastaje u momentu komunikacije.

Komunikacija se mora shvatiti kao naizmenično davanje ovakvih iskaza ili signala koje partneri različito shvataju u zavisnosti od svog predznanja i opšteg znanja, individualnih jezičkih kompetencija i sopstvenih interesovanja i shvatanja, i kojima stoga najčešće pripisuju različita značenja i koje dakle različito prerađuju.

Ukoliko se, kao u gornjem primeru «prirodnosti», na osnovu različitih shvatanja suprotstave različita tumačenja i iz toga proizađe «odsustvo sporazumevanja» onda to ne počiva jednostavno na «nesporazumima». Ni same definicije ne mogu da donesu rešenje za takve duboke «probleme u sporazumevanju».

<sup>36</sup> Na ovom mestu ćemo se odreći predstavljanja ostalih aspekata informacije (aspekt apela i aspekt samospoznaje).



«Sporazumevanje» je više od same «razumljivosti», više od ispravnog ili pogrešnog razumevanja («čitanja») poruke. Ako neki iskaz treba «da ima smisao» on mora da bude zajednički dogovoren od strane oba partnera u razgovoru – tako što se postigne obostrani «sporazum» o tome koja različita iskustva, spoznaje i stavovi prevladavaju kod onog drugog.

Temelj uspešnog sporazumevanja je kako traženje zajedničke osnove u dijalogu tako i razrada razlika koje razdvajaju. Radi se o tome da se što je moguće otvorenije organizuje komplikovan proces komunikacije kako bi naizmeničan proces razmene u svakom trenutku mogao da se odvija ravnopravno i bez napetosti. Cilj bi trebao da bude sporazumevanje o zajedničkim interesima i načinima gledanja odnosno prihvatanje drugačije perspektive partnera u razgovoru. Sporazumevanje se shvata kao trajan zadatak.

#### *Svesno postupanje sa jezikom*

Značaj upotrebe jezika u radu sa javnošću je prema svemu gore navedenom očigledan: razumljiv, prilagođen datoj komunikacionoj situaciji, pun stila (umesto stereotipan, «moderan») i na dijalog spreman jezik je bitna pretpostavka verodostojnog, razumljivog i otvorenog rada sa javnošću. U dijalogu sa *stakeholder-ima* (izvan šumarstva) je u najmanju ruku prepreka kada su stručnjaci «profesionalno deformisani» stručnim jezikom i kada on nesrazmerno karakteriše sopstvenu upotrebu jezika i u diskusijama sa «eksternim licima». Stručnjak često nema pravu predstavu o tome šta se može pretpostaviti kao poznato a šta zahteva bliže objašnjenje ili čak «prevod». Insistiranje na sopstvenom stručnom jeziku stvara distancu; u javnim diskusijama je nasuprot tome nezaobilazno svesno postupanje sa jezikom kada se radi o ciljevima verodostojnosti, razumljivosti, stvaranja poverenja i efektivnoj uverljivosti.

## 4.4 Stvaranje potencijala poverenja i razumevanja

### *Definisanje pojma «poverenja» i «razumevanja»*

Pojam «poverenje» u kontekstu delatnosti preduzeća ima dvostruko značenje:

- preduzeću se poklanja «vera» i «poverenje» u odnosu na ono što ono kaže i radi
- veruje se da je preduzeće «dostojno» poverenja jer racionalno troši resurse.

Svako sporazumevanje između partnera u komunikaciji može da uspe samo onda kada partneri jedan drugog smatraju dostojnim poverenja, tj. jedan drugom veruju. Verodostojnost oba partnera u komunikaciji i obostrano poverenje je pretpostavka sporazumevanja.

«Razumevanje» označava rezultat uspešnog dijaloga koji ispunjava sledeće pretpostavke:

- Partneri dolaze do konsenzusa preko sadržaja razmenjenih vesti odnosno stanja stvari («čitanje»).
- Partneri imaju razumevanje za poziciju onog drugog: partneri dopuštaju da se tokom dijaloga prepoznaju njihov način shvatanja stvari kao i zaključci koji se sa njihove tačke gledišta mogu izvući za poslovanje. Sporazumevanje pri tom može da znači da se odluka, delovanje ili držanje drugog ne može opravdati na osnovu sopstvenih shvatanja ali se može staviti u njegov položaj i razumeti zašto je on tako odlučio ili postupio.
- Partneri prihvataju delovanje na osnovu objašnjenog stanja stvari.

Time je poverenje osnovna pretpostavka prihvatanja šumarskih aktivnosti u društvu dok razumevanje znači razmenu i prenošenje različitih stavova među akterima.

### *Stvaranje potencijala poverenja*

Stvaranje potencijala poverenja i razumevanja može da se odvija samo aktivnim i ka budućnosti okrenutim radom sa javnošću.

Aktuelna verodostojnost šumskog gazdinstva u javnim raspravama oslanja se na najpre i u velikoj meri na aktuelno postojeći imidž «šumskog gazdinstva», «šumara» odnosno «šumarstva» u javnosti. U prethodnom tekstu su već date napomene o problemima imidža šumarstva (vidi Poglavlje B 4.2) – oni se interpretiraju kao indicije za krizu poverenja i prihvatanja. Svakako je za menadžment kratkoročno moguće da u društvenim raspravama preko još uvek pozitivnog imidža «šumara» razvije potencijale poverenja zasnovane na imidžu. Dugoročno se međutim verodostojnost i poverenje mogu «stvoriti» i osigurati samo kroz rad sa javnošću koji se oslanja na gore već pomenuta načela rada sa javnošću, a posebno na:

- «uverljivu» argumentaciju u javnoj raspravi kroz etički zasnovano i u viziji utemeljeno odgovorno postupanje
- podudarnost «reči i dela»
- potpun i jasno prepoznatljiv identitet preduzeća
- otvorenu, neulepšanu i potpunu «javnost» poslovanja preduzeća.

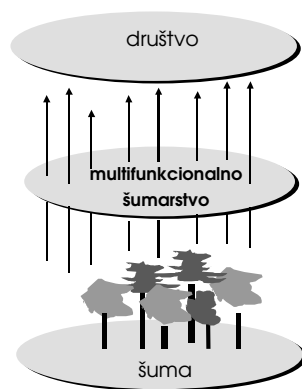
Stvaranje i održavanje poverenja dakle bitno zavise od toga da li su sadržaji rada sa javnošću stručno održivi, fundirani i na taj način sposobni da podnesu javnu argumentaciju. Stanovišta koja se stručno ne mogu ili se samo ograničeno mogu održati kriju u sebi uvek opasnost od slabljenja ili čak potpunog gubljenja sopstvenog temelja argumentacije – sa dalekosežnim posledicama i na druga konfliktna polja diskusija u šumskom gazdinstvu. Stvaranje i negovanje društvenih potencijala poverenja zbog toga znači stalno preispitivanje sopstvenih pozicija (uključujući viziju preduzeća) u sadržinskim raspravama u pogledu njihove zasnovanosti i održivosti.

Za menadžment šumskih gazdinstava ovi odnosi znače da se osnovni model argumentacije mora stalno kritički preispitivati i u slučaju potrebe sadržinski dalje razvijati. Kao primeri mogu da posluže učenje o funkciji šume DIETERICH-a kao temelj multifunkcionalnog šumarstva, održivost kao večni zakon šumarstva, ideja o trajnoj šumi ili argument posebnog (ekonomskog) značaja šumarstva u ruralnom prostoru.

#### O primeru učenja o funkciji šuma DIETERICH-a

Takozvano učenje o funkciji šuma VICTOR-a DIETERICH-a se mora shvatiti kao društveno funkcionalni pristup šumarske politike sistematizaciji mogućnosti korišćenja šuma i osim toga kao metoda objašnjenja značenja šumarstva za društvo.

Upotreba pojma «funkcije šume» u šumarstvu implicira skoro bez izuzetka ideju o «jedinstvu šume i šumarstva». Prema ovom shvatanju princip multifunkcionalnog šumarstva u obliku šumskih gazdinstava osigurava odnosno nudi sve funkcije šume za društvo (Grafikon 74).



**Grafikon 74: Model multifunkcionalnog šumarstva**

U šumarskoj argumentaciji se stalno nalaze razmišljanja o analizi prirodnog prostora i korišćenja šuma koji potiču od osnovnih radova DIETERICH-a o mnogobrojnosti funkcija šuma (DIETERICH 1953). To dokazuju i odredbe zakona o šumarstvu, društveno orijentisani izveštaji o učinku velikih uprava za šume (oslanjajući se na predlog DFWR), radovi u oblasti šumarske politike i ekonomike šumarstva o honorisanju takozvanih učinaka infrastrukture.

Najvažnija slabost učenja o funkcijama je posmatranje zahteva za korišćenjem odnosno korišćenja dobara iz šuma na isti način iako oni sa socijalno ekonomske tačke gledišta pokazuju potpuno različite osobine – u okviru toga i odsustvo razlikovanja «učinka šuma» i «proizvoda šumskih gazdinstava» (o razlikama vidi u Poglavlju A 1.1.4, posebno Grafikon 9). Nediferencirana i na mit o «jedinstvu šume i šumarstva» oslonjena argumentacija sprečava «verodostojan» sukob šumarstva sa društvenim zainteresovanim grupama iz politike, oblasti zvanične i nezvanične zaštite prirode, zaštite čovekove okoline itd.: u proizvodnim bilansima šumskih gazdinstava koji se baziraju na učenju o funkciji šuma šumskim gazdinstvima se pripisuju proizvodi koji sa tačke gledišta interesnih grupa predstavljaju društveno osigurane «učinke šume».

### *Stvaranje potencijala razumevanja*

Teškoće u sporazumevanju sa zainteresovanim grupama počivaju najvećim delom na tri uzroka:

- (1) Teškoće u sporazumevanju počivaju na stručnom jeziku koji je nerazumljiv zainteresovanim grupama.

Stvaranje potencijala razumevanja u takvim situacijama označava upravo gore navedeno svesno i kritičko hvatanje u koštac sa sopstvenom upotrebom jezika.

Primer: «tehnokratska» i u šumarskoj struci često zastarela stručna terminologija kao što su pojmovi «strategija intervencije», «proizvodni program» ili «tip poslovnog cilja» ne retko predstavlja za nestručno uvo jasan kontrast odnosno protivrečnost u odnosu na tvrdnje o «podizanju šuma u skladu sa prirodom» kojim se propatira «prirodno, obzirno i pažljivo» postupanje sa prirodom. Stručni pojmovi su za laike često ne samo nerazumljivi («preborne šume») ili dovode do nesporazumima («stabilnost») već često u publici bude asocijacije koje se teško uklapaju u smisao šumarstva.

- (2) Teškoće u sporazumevanju mogu biti izraz različitih interesa.

Konflikti interesa (politički konflikti u užem smislu) se ne mogu rešiti sredstvima normativnog menadžmenta već samo u okviru političkog procesa. Potencijali poverenja i razumevanja su međutim bitni okvirni uslovi prilikom izbora političkih sredstava.

Primer: Tokom široko zamišljene reforme uprave neke pokrajinske uprave za šume raste nezadovoljstvo baze – konflikti se posebno ocrtavaju u vezi sa ciljem «socijalno podnošljivog» restrukturiranja celokupnog upravnog aparata. Najzad iza različitih diskutovanih modela odnosno interpretacija «socijalne podnošljivosti» stoje različiti interesi pogođenih pojedinaca odnosno grupacija.

- (3) U ne malom broju društvenih polja konflikta u šumarstvu konstatuju se poteškoće u komunikaciji i nerazumevanje sve do zanemlosti. Ovi problemi ne proističu samo iz nerazumljivog jezika ili suprotnosti interesa. Mnogo češće se čini da različita «shvatanja sveta», različite osnovne normativne pretpostavke i shvatanja problema dovode do očigledno nepomirljivih stanovišta.

Podsetićemo na – za takve blokade u sporazumevanju tipičan – primer rasprave o «bliskosti sa prirodom» (vidi gore). Između rukovodioca šumske uprave i predstavnika zaštite prirode ne dolazi do razumevanja o značenju duglazije u prirodnoj šumi jer se u raspravi o «bliskosti sa prirodom» koja se često pogrešno shvata kao «stručno pitanje» sudaraju različite «predstave o svetu» - različite, normativno zasnovane predstave o principijelnom karakteru «odnosa čoveka i prirode».

*Primer problema pri sporazumevanju: različite «predstave o prirodi»*

Pomenute različite osnovne vrednosti ili stavovi koji se u diskursu šumarske politike često direktno sudaraju su ne retko principijelne prirode i tiču se duboko ukorenjenih predstava ili (idealnih) slika prirode.

Grafikon 75 pokazuje četiri različite predstave o «odnosu čoveka i prirode» koje se sreću u društvu<sup>37</sup>. One treba da daju slikovitu predstavu o uzrocima dubokih «razlika u mišljenju» i odsustva sporazumevanja u pitanjima zaštite prirode i korišćenja prirode. U grafičkom predstavljanju odnos lopte prema osnovi simbolizuje predstave o stabilnosti i mogućnosti opterećenja prirode kao i proceni suštine mogućih promena u prirodi posle ljudske intervencije.

Predstava o «nepredvidivoj prirodi» implicira da jednokratni impuls (u smislu užeg ljudskog uticaja na prirodu) ima za posledicu nepredvidive i ireverzibilne promene u ekosistemu koje se međutim ne mogu kvalitativno proceniti. Ekosistem u predstavi o «tolerantnoj prirodi» kompenzira uporediv impuls: sistem se posle nekog vremena vraća u početni položaj. U predstavi o «prirodi tolerantnoj u granicama» ova kompenzacija se sprečava samo onda kada je impuls suviše jak. Predstava «osetljive prirode» čini suprotnost «prirodi koja oprašta»: kod svakog i najmanjeg inputa («impuls») se dešava nepovratno negativno procenjena promena početnog stanja u ekosistemu.

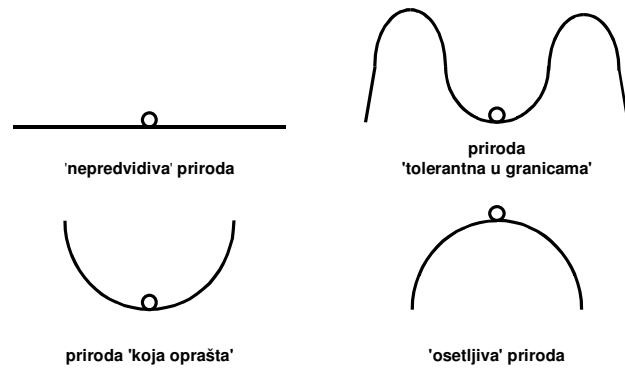
Evidentno je da u uslovima postojanja različitih (socijalno konstruisanih) «predstava o svetu» (i iz njih izvedenih principijelno različitih stavova) «nerazumevanje» konflikata u šumarskoj politici koje se danas sreće ne počiva samo na «nesporazumima».

Blokade na osnovu različitih, međusobno snažno suprotstavljenih «socijalnih spoznaja» mogu se sprečiti ili prekinuti samo kada menadžment spozna i proceni sopstvene osnovne pretpostavke i spoznaje stvarnosti partnera u komunikaciji. Delovanje u takvim konfliktima za normativni menadžment znači da na mesto sprovođenja sopstvene «ispravne» pozicije dolazi rad na ubeđivanju o «pogodnosti» sopstvenih saznanja i procena za konkretno rešavanje problema. Pri

<sup>37</sup> Četiri predstave o odnosu čoveka i prirode iz takozvane *cultural theory* (THOMSON ET AL 1990) mogu da budu interpretirane kao teorijsko popunjavanje koncepta takozvanih «osnovnih pretpostavki» prema SCHEIN (vidi Poglavlje A 2.8.4 «organizaciona kultura».)

---

tom se rešenja problema mogu naći samo pojedinačno za svaku konkretnu situaciju i ni u kom slučaju se ne može ponuditi univerzalna strategija za rešavanje konflikata u ovakvim sukobima.



**Grafikon 75: Četiri načelne predstave o prirodi** (iz SCHANZ 1996: 181 - "Myths of Nature" prema THOMPSON et al. 1990: 27)

## Preporučena literatura uz Poglavlje B 4

---

Osnovni koncept normativnog menadžmenta se nalazi u sažetom obliku kod ULRICH & FLURI 1995 (tamo se nalaze i dalja uputstva o literaturi o etičkom obrazloženju normativnog sadržaja koncepta); iscrpna objašnjenja o konceptu nude BLEICHER 1994 i DYLLIK 1989.

Položaj šumarstva pomenut u tekstu objašnjavaju

- SCHANZ 1996 (opšti pregled)
- SUDA 1998 (imidž šumarstva),
- DETTEN 2000 i 2001 (upotreba jezika u šumarstvu),
- BLUM ET AL 1996, OESTEN & SCHANZ 1997 (rasprava o učenju o funkciji šuma DIETERICH-a).

Konflikt o platformi za utovar i lagerovanje ulja Brent Spar između organizacije GREENPEACE i kompanije SHELL je uostalom izvanredan primer za proučavanje veze između poverenja, imidža u stručne održivosti sadržinskih iskaza (vidi MANTOW 1995 odnosno SCHERLER 1996).





## 5 Sprovođenje poslovne politike: strateški menadžment

### 5.1 Pregled

#### *Definicija «strateškog menadžmenta»*

Kratkoročno postizanje poslovnog uspeha od strane operativnog menadžmenta nije dovoljno da se osigura i budući uspeh šumskog gazdinstva. Samo pod – ekstremno nerealnom – pretpostavkom da se okolnosti poslovanja preduzeća ne menjaju uspešan operativni menadžment može osigurati uspeh i u budućnosti. Ali – kako kaže stara mudrost – ništa nije tako stalno kao promena. Kada se nepostojeći ili zbog promene poslovnog okruženja opadajući strateški potencijali uspeha odraze na operativni bilans uspeha najčešće je već kasno za ponovno postizanje poslovnog uspeha. Zbog toga je kao drugi važan nivo delovanja rukovodstva – kako je već definisano u poglavlju A 1.2 – neophodan ciljni strateški menadžment. Zbog promena okruženja ovo ne znači samo reaktivnu oradu promenjenih uslova već upravljanje šumskim gazdinstvom – koje se nadovezuje na aktivno, svesno razmišljanje koje ide u susret problemima (anticipira probleme). Cilj strateškog menadžmenta je pravovremeno i sistematsko stvaranje strateških potencijala uspeha radi osiguranje poslovnog uspeha u budućnosti. Dok je operativni menadžment okrenut ka sadašnjosti, ciljani pravac strateškog menadžmenta je budućnost. Drugačije rečeno: operativni menadžment se bavi zadatkom «stvari raditi pravilno», dok se strateški menadžment nasuprot tome bavi zadatkom «raditi prave stvari».

#### *Definicija «strategije»*

Pojmom strategija se označava utvrđivanje osnovne dugoročne orijentacije u poslovanju preduzeća. Što se tiče obeležja važi sledeće:

- Strategije su opšti poslovni koncepti za postizanje ciljeva koje normativno postavlja poslovna politika.

- Strategije sa svoje strane postavljaju okvire operativnog poslovanja. Njihovo sprovođenje se obavlja kroz programe, projekte, akcije, pojedinačne mere itd. tj. kroz operativni menadžment.
- Zbog principijelno postojeće neizvesnosti u pogledu budućnosti postizanje strateške poslovne orijentacije nije proces koji se analitički može završiti već je zadatak koji se stalno vraća.
- Sa tačke gledišta strateškog planiranja promene okruženja predstavljaju šanse i rizike budućeg uspeha.
- Iz strategija se može prepoznati na koji način preduzeće želi da upotrebi svoje postojeće odnosno buduće prednosti kako bi uspešno savladalo zahteve koje proističu iz promene okruženja.
- Strategije treba da stvore pretpostavke za budući uspeh kroz pravovremeno stvaranje potencijala uspeha.

Primeri strateških odluka:

Odluka o ulasku u novo poslovno područje, npr. pedagogija u šumarstvu; utvrđivanje konkurentne strategije (npr. strategija najnižih troškova odnosno strategija preferencija); odluka o dugoročnim programima podizanja šuma; odluka o povezivanju preduzeća itd.

Primeri operativnih odluka:

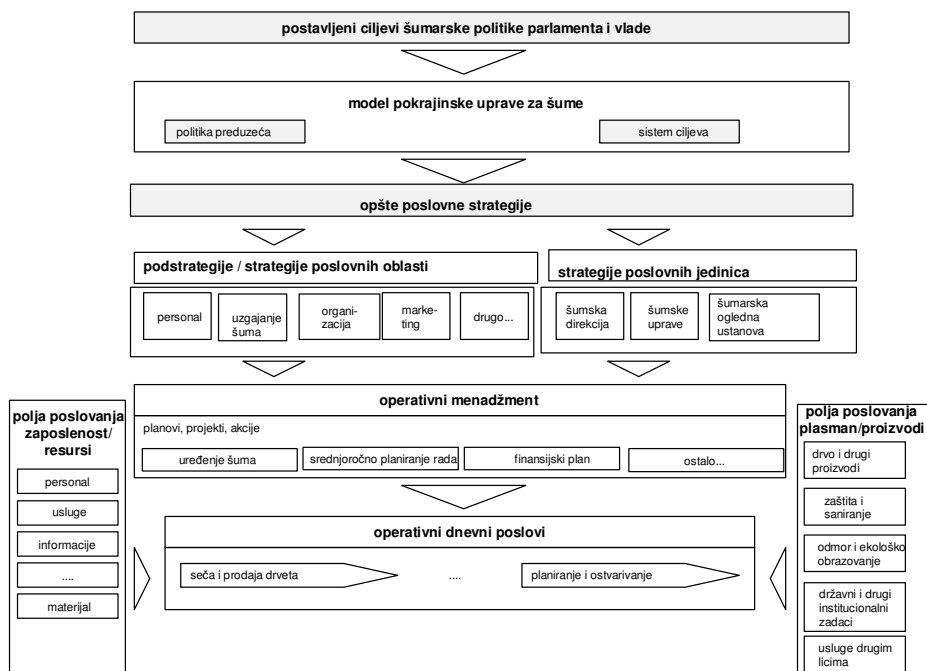
Nabavka rezervnih mašina; logističke odluke; konkretno sprovođenje mera podsticanja prodaje itd.

Grafikon 76 daje primer o uzajamnoj vezi između postavljenih ciljeva šumarske politike, poslovne politike, strateškog i operativnog menadžmenta pokrajinske uprave za šume pokrajine Rheinland-Pfalz.

#### *Strateške odluke kao često loše strukturisane odluke*

Strateške odluke po pravilu postaju neophodne u loše strukturisanim situacijama odlučivanja. Nepreglednost razvoja u poslovnom okruženju, teška anticipacija svih bitnih posledica promene okruženja na šumsko gazdinstvo kao i mnogobrojnost i neodređenost normi koje poslovna politika često propisuje čine shvatljivim da su poželjne dugoročno važeće strategije same po sebi utopijske.

Osnovni model teorije odlučivanja (vidi Poglavlje A 2.6.1) je zbog toga manje pogodan za podržavanje strateških odluka nego operativnih odluka (koje iz njih proizilaze). Kreativnost i otvorenost na nove načine razmišlja su važne pretpostavke strateškog menadžmenta. Izvanredan značaj strategija za poslovni razvoj čine uostalom razumljivim da prilikom njihovog razvoja i sprovođenja važnu ulogu igraju politički, neformalni i simbolički procesi.



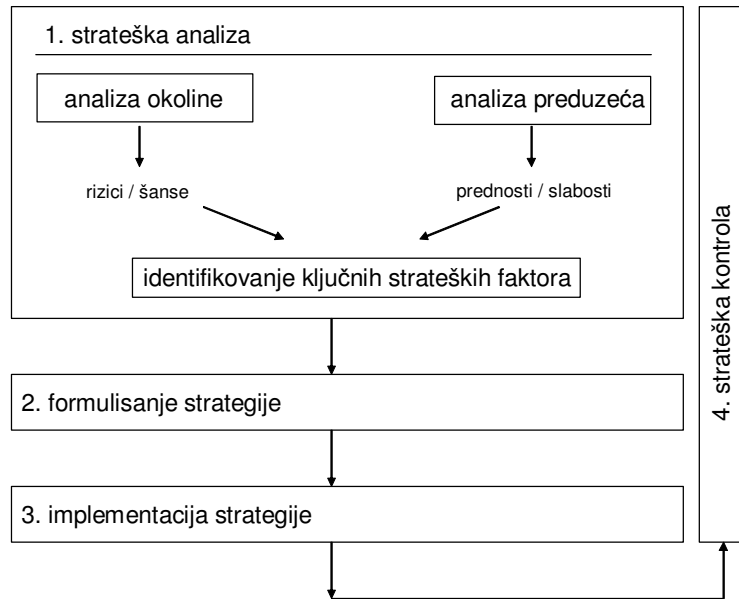
**Grafikon 76: Povezanost ciljeva šumarske politike, poslovne politike, strateškog i operativnog menadžmenta na primeru uprave za šume pokrajine Rheinland-Pfalz**

#### *Strateški menadžment – zadatak menadžmenta na najvišem nivou*

Iz svega rečenog sledi se strateške odluke neizostavno mogu shvatiti kao zadatak menadžmenta na najvišem nivou. Samo ako je on odgovorno i neposredno i direktno uključen u razvoj strategije mogu se razviti strategije koje obećavaju uspeh i zatim (iz sopstvenog ubeđenja) sprovesti u delo.

#### *Faze strateškog planiranja*

Strateški proces planiranja se može podeliti na četiri tipične faze strateške analize, formulisanja strategije, implementacije strategije i strateške kontrole (Grafikon 77).



**Grafikon 77: Proces strateškog planiranja**

Ovakvo strukturisanje služi samo kao logičko analitičko raščlanjenje. Prikazani sled koraka planiranja se teško može naći u poslovnoj praksi (i iz razumnih razloga mu ne bi ni trebalo težiti). U praksi je za rešavanje visoko kompleksnih problema kakve predstavljaju strateški problemi prikladan iterativni proces planiranja.

### *Strateška analiza*

Strateška analiza služi za prikazivanje postojećeg stanje. Ona kao «definicija postojećeg stanja» i prepoznavanje problema unapred ima poseban značaj za sve sledeće faze planiranja. Kako su promene okruženja u načelu nepredvidive a strateške odluke istovremeno poseduju širok domet, analize imaju prvenstveno kvalitativni karakter. Strateška analiza se deli na faze strateške analize preduzeća, strateške analize okruženja i definisanja ključnih strateških faktora.

- Analiza preduzeća se bavi prednostima i slabostima sopstvene pozicije. U okviru toga se vrši pokušaj izdvajanja sopstvenih proizvodnih potencijala.
- Analiza okruženja je usmerena na prepoznavanje šansi i rizika u razvoju poslovno relevantnog okruženja. Ovde se vrši istraživanje ekonomskih, pravnih i društvenih okvira u globalnom i neposrednom okruženju preduzeća kao i analiza *stakeholder-a* (vidi detaljnije u Poglavlju A 2.7).
- Definisanje ključnih strateških faktora – strateška dijagnoza problema – je prvenstveni cilj strateške analize. Identifikacija, analiza i prikaz osnovnih strateških problema preduzeća treba da usledi na osnovu posmatranja analize preduzeća i okruženja, a

posebno kroz poređenje rizika i šansi sa jedne strane odnosno prednosti i slabosti sa druge strane.

#### *Formulisanje strategije*

Na temelju strateške analize se moraju razviti i proceniti alternativne strategije i najzad izabrati najpogodnije strategije za preduzeća.

#### *Implementacija strategije*

Pojam «implementacije strategije» se odnosi na zadatak sprovođenja izabrane strategije u konkretno i strategijom vođeno delovanje u preduzeću. To obuhvata kako zadatke stručnog konkretizovanja od strane operativnog menadžmenta (sprovođenje u užem smislu) tako i zadatke prihvatanja strategije, ponekad i savladavanje otpora (sprovođenje).

#### *Strateška kontrola*

Strateške odluke su opterećene velikim rizicima zbog njihove okrenutosti ka budućnosti i njihovog izuzetnog značaja za preduzeće. «Strateška kontrola» znači stalno preispitivanje strateških planova u pogledu njihove mogućnosti realizacije i njihove pogodnosti za strateško pozicioniranje kojem se teži. Njen cilj je pravovremeno identifikovanje do sada neprepoznatih rizika u poslovnom okruženju i neželjenog poslovnog razvoja kako bi se omogućilo blagovremeno preusmeravanje. U središtu strateške kontrole ne stoje naknadna kontrola niti obezbeđenje sprovođenja plana već stalna kontrola premisa. Na taj način treba da se spreči da se «utvrđivanjem» strateškog plana «previde» objektivno postojeće nesigurnosti i nejasnoće.

## **5.2 Strateška analiza**

### **5.2.1 Analiza okruženja**

#### *Problem strateške analize okruženja*

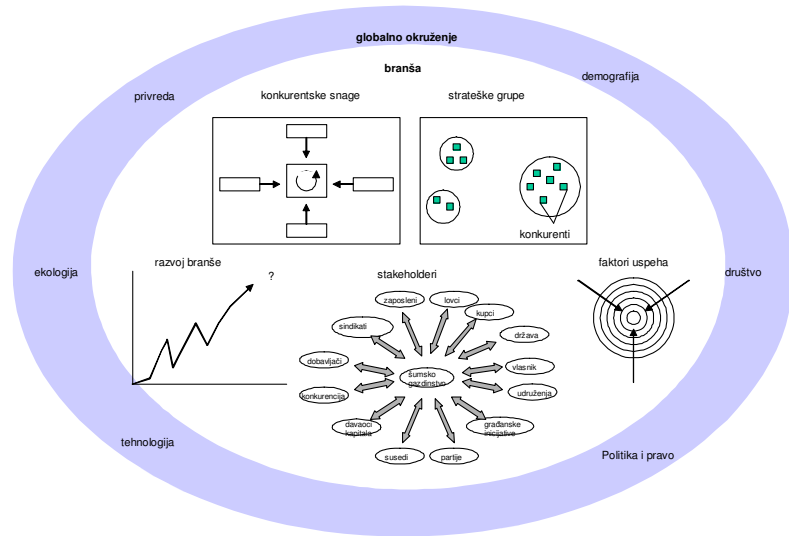
Okruženje čiji su sastavni deo šumska gazdinstva, kako je već opširno prikazano u Poglavlju A 2.7, je podložno stalnom društvenom, ekonomskom, ekološkom, tehnološkom i socijalno-kulturnom preobražaju. Ovi procesi preobražaja u okruženju preduzeća stalno utiču na preduzeće – kao i što procesi preobražaja u preduzeću uvek imaju posledice na okruženje. Šumsko gazdinstvo i okruženje se dakle nalaze u trajnoj interakciji.

Preobražaji poslovnog okruženja mogu sa tačke gledišta rukovodstva preduzeća u sebi kriti šanse i rizike za budući poslovni uspeh. Promene u turbulentnom i neliberalnom okruženju mogu čak da postanu egzistencijalna opasnost ako se ne prepoznaju pravovremeno. Sa tačke gledišta preduzeća je zbog toga neophodno definisati postupak kojim se pravovremeno može prepoznati i za potrebe preduzeća stalno procenjivati razvoj u okruženju.

Strateška analiza okruženja je metoda uz pomoć koje preduzeće – uprkos principijelno postojećoj zavisnosti od okruženja – pokušava da sačuva što je moguće veći stepen autonomije u svom delovanju. Pravovremeno prepoznavanje uslova okruženja u kojem preduzeće posluje pri tom označava analizu prošlosti i sadašnjosti kao i pre svega prognozu budućeg razvoja.

### Postupak analize okruženja

Principijelan postupak je detaljnije već prikazan u Poglavlju A 2.7 - Grafikon 78 daje još jednom pregled analize.



**Grafikon 78: Strateška analiza okruženja - pregled** (prema LOMBRISER & ABPLANALP 1998: 117 - prošireno)

### 5.2.2 Analiza preduzeća

#### Problem strateške analize preduzeća

U stratešku analizu preduzeća se moraju uključiti svi aspekti šumskog gazdinstva relevantni za uspeh kako bi se u potpunosti mogli prepoznati svi proizvodni potencijali i vrednosno prikazati u profilu prednosti i slabosti. Cilj je dobijanje što je moguće objektivnije slike o sadašnjim i budućim potencijalima šumskog gazdinstva.

Šumsko gazdinstvo po pravilu već raspolaže mnoštvom pojedinačnih informacija (opširnije u Poglavlju D u Tomu II). Zadatak strateške analize preduzeća je najpre njihovo posmatranje, razvrstavanje i stvaranje pristupačnim za stratešku analizu. Nedostajuće informacije o relevantnim faktorima uspeha sa tačke gledišta strategije se moraju naknadno prikupiti.

#### Instrumenti strateške analize preduzeća - pregled

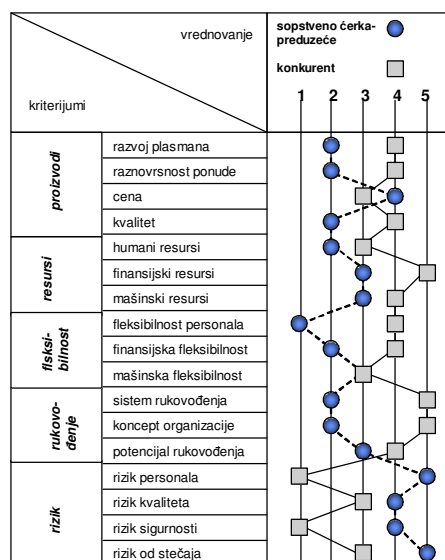
U literaturi se navodi čitav niz instrumenata za stratešku analizu preduzeća (npr. analiza iskustvenih krivi, analiza životnog ciklusa proizvoda, strateška analiza troškova, strateški bilans,

analiza resursa) koji su međutim zbog osobenosti šumarske proizvodnje često samo ograničeno pogodni za šumska gazdinstva i zbog toga neće biti detaljnije objašnjeni. Kao posebno pogodni instrumenti u daljem će ukratko biti prikazane analiza prednosti i slabosti, analiza vrednosnog lanca prema PORTER-u kao i strateški *benchmarking*.

### Analiza prednosti i slabosti

Analiza prednosti i slabosti pokazuje koje jake i slabe strane relevantne za uspeh preduzeće poseduje u poređenju sa «najačim» konkurentima. Prikaz se uobičajeno vrši grafički (Grafikon 79).

Prvi korak analize prednosti i slabosti je izbor kriterijuma na osnovu kojih se mogu vrednovati potencijali za uspeh<sup>38</sup> (prednosti i nedostaci) preduzeća. U opštoj literaturi o menadžmentu je objavljen čitav niz kontrolnih lista – najčešće funkcionalno raščlanjenih – kao praktičnih pomoćnih sredstava. One se međutim zbog osobenosti poslovanja šumskih gazdinstava samo ograničeno mogu primeniti i na njih. Najčešće se za svako pojedinačno preduzeće mora napraviti katalog kriterijuma – nimalo trivijalan zadatak strateškog planiranja. Pri tom je važno u katalogu kriterijuma u potpunosti obuhvatiti bitne elemente, osnovne odrednice i uslove koji imaju odlučujući uticaj na sadašnju i buduću stratešku poziciju za uspeh preduzeća.



#### Legenda:

1: veoma loše  
2: loše  
3: srednje

4: dobro  
5: veoma dobro

<sup>38</sup> «Uspeh» se pri tom ne odnosi samo na finansijsku i ekonomsku oblast preduzeća (o tome vidi Poglavlje A 2.2) već i na dugoročnu sposobnost opstanka celokupnog preduzeća.

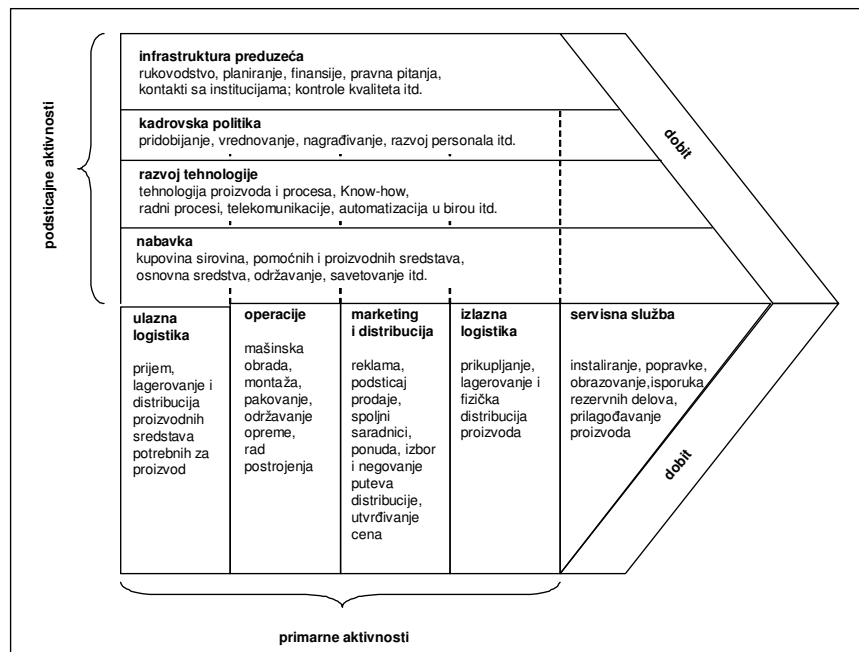
### Grafikon 79: Profil prednosti i slabosti (primer iz WEBER 1995: 93)

U drugom koraku se preduzeće procenjuje na osnovu kriterijuma uspeha i u poređenju sa «najjačim» konkurentom. Vrednost analize pri tom zavisi od spremnosti na beskompromisnu samokritičnu procenu sopstvenih prednosti i slabosti u poređenju sa «najjačim» konkurentima.

U suštini analiza u prvom koraku zahteva sveobuhvatno hvatanje u koštac sa kriterijumima vrednovanja relevantnim za uspeh i u drugom koraku nudi (manje ili više) potpun pregled o oblastima u kojima preduzeće ispoljava strateške pozicije koje imaju izgled na uspeh (prednosti) odnosno slabosti u odnosu na konkurenciju.

#### *Analiza vrednosnog lanca prema PORTER-u*

Koncept vrednosnog lanca koji je razvio PORTER služi za razumevanje konkurentskih prednosti odnosno nedostataka preduzeća u odnosu na svoje konkurente i za njihovo što je moguće objektivnije obuhvatanje<sup>39</sup>. Preduzeće se radi analize deli na strateški relevantne funkcionalne oblasti odnosno proizvodne aktivnosti (Grafikon 80). Polazeći od ukupne vrednosti u formi cene PORTER-ov model predstavlja preduzeće kao lanac aktivnosti koje povećavaju vrednost («danac stvaranja vrednosti»).



<sup>39</sup> PORTER dakle «uspeh» definiše ograničeno kao razliku između cene nekog poslovnog «rešenje problema» (proizvoda i/ili usluge) i troškova poslovnih aktivnosti u cilju stvaranja proizvoda.



### Grafikon 80: Model lanca stvaranja vrednosti prema PORTER-U

Konkurentna prednost postoji onda kada preduzeće može da obavi neku aktivnost stvaranje vrednosti ili uz niže troškove nego konkurent ili je pak može sprovesti tako (npr. kroz diferencijaciju proizvoda) da ona pruža kupcu veću korist.

Svrha analize vrednosnog lanca je analiza preduzeća orijentisana ka konkurenciji i kupcima: raščlanjivanjem proizvodnih procesa na strateški važne aktivnosti preduzeće se može sagledati sa strateške tačke gledišta. Analizom sopstvenog stanja i poređenjem sa konkurentima mogu se pokazati stvaralačke mogućnosti radi postizanja konkurentskih prednosti.

#### *Strateški benchmarking*

*Benchmarking* označava sistematsko i kontinuirano poređenje rezultata proizvodnje (proizvodi, funkcije, procesi i dr.) sopstvenog preduzeća sa najvećim dostignućima drugih preduzeća. Najbolji praktični rezultati koje preduzeće može da pronađe u pojedinačnim aktivnostima stvaranja vrednosti u vrednosnom lancu u okviru branše (i pod određenim okolnostima izvan nje) se definišu kao «*benchmarks*» (= zadati učinak). Oni moraju biti dostignuti u budućnosti. *Benchmarking* pri tom uključuje podrobno hvatanje u koštac sa sopstvenim i tuđim suštinskim procesima koji su bitni za konkurenciju.

*Benchmarking* nije instrument primarno usmeren na pitanja strateške analize već sveobuhvatno primenljiv samostalni koncept. Njime se otkrivaju pozitivna i negativna odstupanja rezultata preduzeće u poređenju sa konkurentima kao i sistematski i ciljno traže putevi stalnog poboljšanja. U poslovnoj praksi *benchmarking* se još uvek najčešće primenjuje prvenstveno u operativnom menadžmenta; gde se međutim ovaj koncept sprovodi kao formalizovan, sistematičan i kontinuiran proces, on može da bude i koristan instrument analize za strateški menadžment.

### 5.2.3 Definisane ključnih strateških faktora

#### *Spajanje analize preduzeća i okruženja*

Tek poređenjem rezultata analize preduzeća i analize okruženja omogućava se identifikovanje ključnih strateških faktora za preduzeće. Ne znači svaka prednost preduzeća – posmatrana u svetlu očekivanog razvoja okruženja – šansu za budući uspeh kao i što se slabost preduzeća ne mora automatski posmatrati kao izvor rizika. Tek poređenjem prednosti i slabosti preduzeća sa jedne strane i rizika i šansi koji rezultiraju iz uslova/promena okruženja sa druge strane se mogu razraditi ključni faktori

- koji sadrže strateške šanse, tj. šanse na kojima se konkretno mogu graditi poslovne strategije
- koji upućuju na potencijalne poslovne rizike koji bez ciljnih mera (strateških usmerenja) imaju negativne posledice na budući uspeh preduzeća.

Iz mnoštva instrumenta za spajanje analize preduzeća i okoline koji se navode u literaturi biće izdvojeni i bliže objašnjeni SOFT analiza kao i portfolio analiza.

*SOFT analiza*<sup>40</sup>

Naziv SOFT je skraćenica za *strengths* (= prednosti), *opportunities* (= šanse), *failures* (= slabosti) i *threats* (= opasnosti).

SOFT analiza predstavlja nadogradnju gore objašnjene analize prednosti i slabosti. Poređenje poslovnih kompetencija sa budućim zahtevima okruženja koji se sa strateške tačke gledišta prepoznaju (priznaju) kao bitni za preduzeće upućuje na ključne strateške faktore. Pri tom postaje vidljivo koja trenutna slabost preduzeća eventualno predstavlja stvarni rizik i koje prednosti mogu da dovedu do stvarnih šansi za budući uspeh. Tabela 55 kao primer prikazuje konsekvence izvedene iz jedne SOFT analize.

Očekivani razvojni trend u okruženju preduzeća	Strateška šansa jer
rastuća potražnja obrazovanjem u oblasti ekologije	već postoje iskustvo, kompetencija i motivacija (za razliku od konkurencije)
nove tehnologije u grejanju na drva	do sada nije postojalo tržište za sitno tehničko drvo; u opštini predstoji reinvesticija u grejanje javnih zgrada
.....	.....
Očekivani razvojni trend u okruženju preduzeća	Strateški rizik jer
pad državnih podsticaja komunalne šume	rezultati preduzeća već danas pokazuju deficite; intenzivno preuređenje šuma gotovo da nije moguće
stagnacija cena deblovine	najvažnija pozicija na strani primanja; opštinski savet gotovo nije spreman da prihvati dalje deficite
.....	.....

**Tabela 55: Prepoznavanje ključnih strateških faktora pomoću SOFT analize** (primer opštinska šuma X)

Poređenje rezultata analize preduzeća i okruženja može biti sistematski prikazano u matrici sa četiri polja (Grafikon 81).

Najpre se u odgovarajuća spoljašnja polja matrice unose najvažniji rezultati analize preduzeća i okruženja kao interne prednosti i slabosti odnosno eksterne šanse i rizici. Zatim se sistematski traži jedna SOFT kombinacija:

- SO kombinacija pri tom znači spajanje prednosti i šansi iz okruženja
- ST kombinacija spajanje prednosti i rizika okruženja
- FO kombinacija spajanje slabosti i šansi
- FT kombinacija spajanje slabosti i rizika.

Ovo poređenje na taj način omogućava dobijanje prvih uputstava za strateške opcije (takozvane «normativne strategije»):

- SO strategije koriste interne prednosti za realizaciju eksternih šansi (idealni slučaj)
- FO strategije ciljaju na popravljavanje internih slabosti kako bi se mogle iskoristiti eksterne šanse

<sup>40</sup> Kao sinonim se u literaturi upotrebljava oznaka «SWOT analiza» (SWOT je skraćenica za *strengths, weaknesses, opportunities, threats*).

- ST strategije hoće da osiguraju interne prednosti koje su pogodne za odbranu od spoljašnjih opasnosti
- FT strategije pokušavaju da poprave interne slabosti kako bi se doraslo eksternim opasnostima. Preduzeće koje pokazuje FT kombinacije u pogledu mnogih ključnih strateških faktora nalazi se u kritičnom položaju i često je prinuđeno na drastične defanzivne strategije.

<b>faktori okruženja</b>	<b>opportunities (šanse)</b>	<b>threats (opasnosti)</b>
<b>faktori preduzeća</b>	1. ekološka pedagogija 2. nove tehnologije korišćenja 3.	1. stagnirajuće cene drveta 2. pad podsticaja 3.
<b>strengths (prednosti)</b>	<b>SO strategije</b>	<b>ST strategije</b>
1. kompetencije u ekološkoj pedagogiji 2. motivacija personala 3.	razvoj novih ponuda u okviru pedagogije u oblasti zaštite čovekove okoline (S1/S2/O1)	marketinška ofanziva (S1/T1)
<b>failures (slabosti)</b>	<b>FO strategije</b>	<b>FT strategije</b>
1. deficitarni poslovni rezultati 2. nedostatak plasmana tehničkog drveta 3.	rad sa javnošću u opštini u vezi sa grejanjem na drva (F1/F2/O2)	pojačan rad u udruženju vlasnika šuma (F2/T2)

**Grafikon 81: SOFT matrica** (prema LOMBRISER & ABPLANALP 1998: 188, za opštinsku šumu X koju prikazuje Tabela 55)

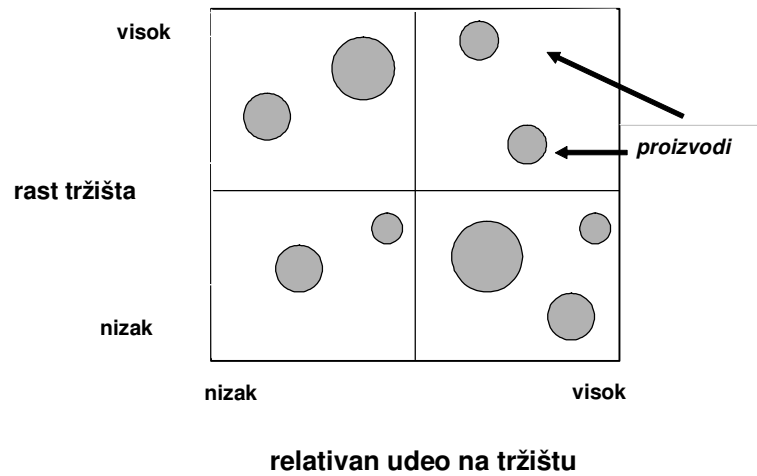
Vrednost SOFT analize u analizi preduzeća i okruženja leži u sistematskom izvođenju ključnih strateških faktora i u mogućnosti sistematskog razvoja uputstava za strateške opcije. Rezultati SOFT analize naravno pri tom mogu biti samo onoliko pouzdani koliko su pouzdani ulazni rezultati analize preduzeća i okruženja (u smislu relevantni, tačni, potpuni itd.). Kao nedostatak SOFT analize se navodi da se moguće zavisnosti između strateških opcija u različitim poljima ne analiziraju sistematski.

#### *Portfolio analiza*

I portfolio analiza predstavlja nadogradnju poređenja analize preduzeća i okruženja i služi za obuhvatanje ključnih strateških faktora kao i da učini pristupačnim dalje analize. Slično kao i SOFT analiza i portfolio pristup osim toga omogućava izvođenje prvih uputstava za strateške opcije.

Prednosti portfolio analize se obrazlažu njenom preglednošću – na osnovu nje se veoma dobro mogu diskutovati različite alternative strateškog planiranja. Osim toga ona je veoma višestрана u svojim mogućnostima primene. Zbog toga se strateško planiranje često u celini izjednačava sa «portfolio planiranjem».

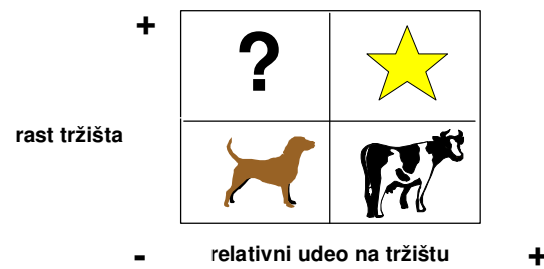
Najpoznatiji primer portfolija je portfolio proizvod-tržište koji je stvorio BOSTON CONSULTING GROUP i koji se u literaturi označava i kao portfolio rasta tržišta i udela na tržištu (Grafikon 82). Na ovom primeru će biti objašnjeno stvaranje portfolija i postupak analize.



**Grafikon 82: Portfolio proizvod-tržište BOSTON CONSULTING GROUP**

Nezavisno od konkretnog sadržaja protfolija analiza se uvek sprovodi u tri koraka:

- (1) Najpre se moraju utvrditi dva faktora važna za uspeh preduzeća, i to uvek jedan koji je definisan situacijom unutar preduzeća i na koji se može uticati (u primeru portfolija proizvod-tržište: relativni udeo na tržištu) i jedan koji je dat eksterno od strane okruženja i na koji preduzeća gotovo da ne može da utiče (u primeru: rast tržišta).
- (2) U matricu se zatim raspoređuju objekti odlučivanja (u primeru: proizvodi preduzeća). Relativna veličina simbola reprezentuje pri tom specifične osobine objekata odlučivanja (u primeru je to recimo udeo u prometu).
- (3) Za izvođenje strateških uputstava matrica se najzad uobičajeno deli na četiri polja ili devet polja (Grafikon 83). Iz položaja objekata odlučivanja u matrici se mogu neposredno izvesti strateške opcije. Pri tom položaj u zavisnosti od primene portfolija daje ili stvarnu ili planiranu stratešku poziciju objekata odlučivanja.



**Grafikon 83: Izvođenje strateških uputstava u portfoliju proizvod-tržište**

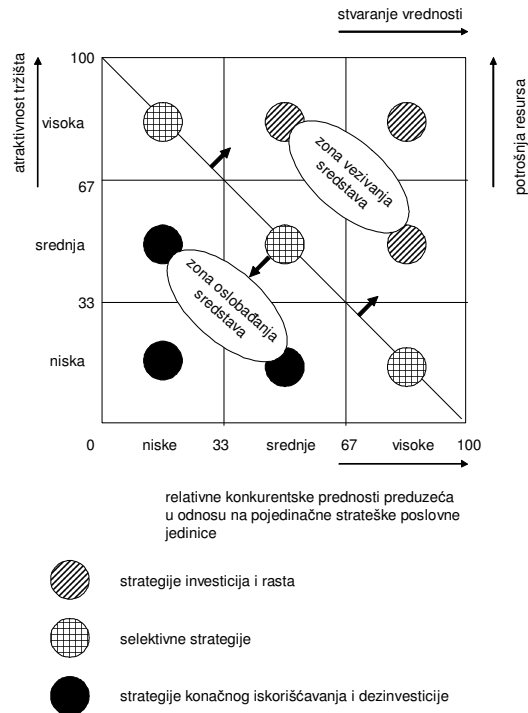
Iz primera portfolija proizvod-tržište proizilazi naprimer:

- Svi proizvodi sa trenutno niskim udelom na tržištu ali visokim rastom tržišta se moraju tretirati kao takozvani «znaci pitanja» («*questionmarks*»): iz rasta tržišta se može zaključiti da se radi o «proizvodima budućnosti». Strategija preduzeća mora biti usmerena na to da poveća udeo na tržištu ovih proizvoda (npr. putem investicija).
- Kao «*stars*» se označavaju oni proizvodi koje karakteriše visok udeo na tržištu i za koje se očekuje jasan rast tržišta. Udeo na tržištu bi odgovarajućim izborom strategije trebao biti u najmanju ruku održan a u najboljem slučaju i povećan.
- Proizvodi koji nasuprot tome imaju nizak udeo na tržištu i osim toga leže u oblasti niskog rasta tržišta označavaju se kao «prljavi psi» («*dirty dogs*»). Preduzeća bi trebala da «ugase» njihovu proizvodnju i ne preduzimaju dalje investicije.
- Za celokupno preduzeće su važni svi proizvodi koji se mogu smestiti u oblast «krave muzare» («*cash cows*»). Ovi proizvodi po pravilu daju visok doprinos prometu i profitu na osnovu velikog udela na tržištu. Kako tržišta ovih proizvoda gotovo ne nude šanse za rast na njima po pravilu ne postoji «borba». Preduzeće bi trebala da održe svoje udele na tržištu uz relativno male napore.

#### *Primena tehnike portfolija*

Već je napomenuto da portfolio analiza zbog svojih višestrukih i raznolikih mogućnosti primene kao i iz razloga njihove jednostavne upotrebe predstavlja najvažniju tehniku strateškog planiranja.

Višestranost i raznolikost mogućnosti primene tehnike će biti ilustrovan sa još nekoliko primera:



**Grafikon 84: Porfolio atraktivnost tržišta-konkurentske prednosti (McKINSEY matrica)**  
(iz HINTERHUBER 1996:149)

Portfolio atraktivnost tržišta-proizvodne prednosti od MCKINSEY-a razvila se iz kritike relativno jednostavne strukture portfolija proizvod-tržište sa «jednostavnim» kriterijumima procene i suviše jednostavnom podelom na četiri polja. Dimenzija procene atraktivnosti tržišta orijentisana na okruženje kao i dimenzija procene relativne konkurentske prednosti orijentisana na preduzeće u MCKINSEY matrici nasuprot tome predstavljaju individualno sastavljene kompleksno prikazane dimenzije uspeha (npr. u «relativnu konkurentsku prednost» u različitom obimu mogu da budu uključeni pokazatelji kao što su tržišni potencijal, proizvodne sposobnosti, kapaciteti istraživanja i razvoja, kvalifikacije personala itd.).

U matrici su na taj način razvrstana strateška poslovna polja<sup>41</sup>. Iz portfolija se najzad mogu izvesti «normativne strategije» (Grafikon 84).

<sup>41</sup> Definicija «strateškog polja poslovanja»: teorijski ograničeni isečak iz ukupnog eksternog polja delatnosti preduzeća u svrhu strateškog planiranja – kriterijumi razgraničenja mogu biti: određene kombinacije proizvoda i tržišta, određene tehnologije itd. U primeru šumskog gazdinstva kao «grupe proizvoda se biraju»:

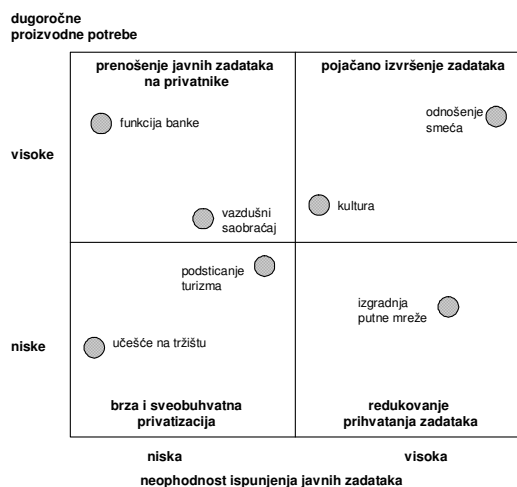
**strateška polja delatnosti**

SPD proizvodnja drveta  
SPD odmor  
SPD obrazovanje javnosti

**pripadajući proizvodi**

P ogrevno drvo  
P putevi za šetnju  
P vođenje kroz šumu

I za javna preduzeća i uprave postoje mogućnosti primene portfolija kao što pokazuje hipotetička matrica portfolija RAFFEE ET AL. [1994] za planiranje zadataka neke pokrajinske uprave (Grafikon 85).



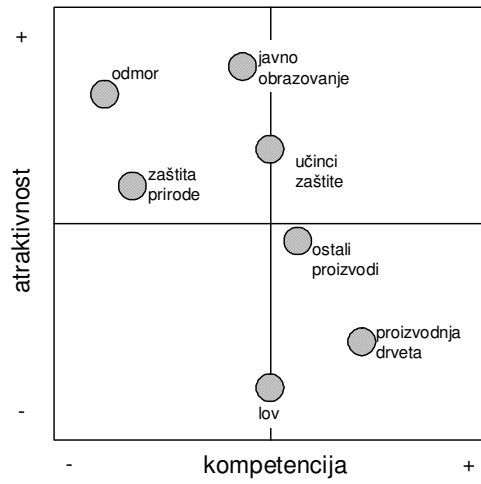
**Grafikon 85: Hipotetička portfolio matrica za planiranje zadataka pokrajinske uprave (iz RAFFEE ET AL. 1994: 191)**

Primenjen na javno šumsko gazdinstvo portfolio atraktivnost-proizvodne prednosti bi naprimer mogao da kao merilo uspeha utemeljeno u okruženju učini shvatljivim atraktivnost delatnosti preduzeća preko kriterijuma društvene poželjnosti (potražnja, javno vrednovanje itd.) i da pokuša da proizvodne prednosti šumskog gazdinstva analogno sa već gore predstavljenom dimenzijom konkurentskih prednosti definiše specifično za dato preduzeće. Kao objekti odlučivanja u obzir dolaze strateška poslovna polja (Grafikon 86) ili proizvodi.

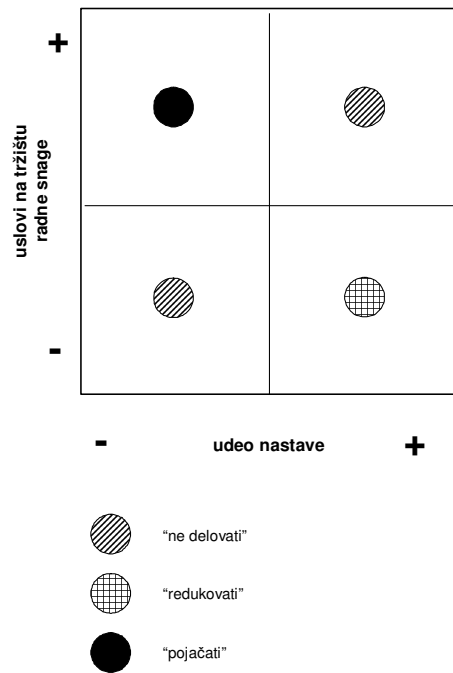
U okviru planiranja reforme studija šumarskog fakulteta u Frajburgu diskutovana su pitanja sadržinskog formulisana nastavnih programa uz pomoć portfolija nastavnih sadržaja (vidi Grafikon 87).

SPD zaštita prirode  
 SPD učinci zaštite  
 SPD lov  
 SPD ostalo

P nega biotopa  
 P smanjenje CO<sub>2</sub>  
 P meso divljači  
 P novogodišnja jelka.



Grafikon 86: Portfolio atraktivnost-proizvodne prednosti šumskog gazdinstva Y



Grafikon 87: Portfolio nastavni sadržaji



Relativno jednostavno rukovanje tehnikom portfolija međutim krije u sebi jednu opasnost. Pravljenje jednog jedinog portfolija zahteva radikalnu redukciju poslovnog uspeha na tri dimenzije: na dva faktora uspeha i na objekte odlučivanja. Za uspeh preduzeća je međutim po pravilu merodavno mnoštvo faktora uspeha i objekata odlučivanja. Iz toga proizilazi da se kompleksne strateške analize moraju osloniti na mnoštvo različitih portfolija. Uputstva o strateškim opcijama koja se dobiju iz jednog jedinog portfolija ni u kom slučaju ne predstavljaju «pravu» strategiju preduzeća već se moraju dopuniti odnosno modifikovati rezultatima drugih portfolija.

Kao primer treba uporediti «normativnu strategiju» koja se za šumsko gazdinstvo Y dobija iz gornjeg portfolija atraktivnost-proizvodne prednosti (Grafikon 86) za poslovno polje «proizvodnja drveta» kada bi se u matrici jednom – kako je prikazano – kao y koordinata koja se odnosi na okruženje izabralo «društveno vrednovanje» a neki drugi put «finansijski rezultat».

### 5.3 Formulisanje strategije

#### *Proces formulisanja strategije*

Razvoj neke strategije predstavlja iterativni proces koje se po pravilu zasniva na tri logična koraka:

- (1) konkretizovanje ciljeva  
Rezultati strateške analize često daju povoda da poslovna politika kritički preispita postavljene norme i ciljeve i u slučaju potrebe ih modifikuje i najzad konkretizuje. Bez (ponovnog) utvrđivanja najvažnijih ideja vodilja preduzeća izbor opšte važećih poslovnih strategija gotovo da nije moguć.
- (2) izrada strateških opcija  
Svrha ovog koraka u planiranju je prepoznavanje bitnih strateških potencijala za uspeh preduzeća na osnovu ocene svih uputstava koja potiču iz strateške analize i ukazuju na ključne strateške faktore i strateške opcije, kao i razvoj jasnih strateških alternativa koje nastaju na osnovu njih.
- (3) ocena strategija i izbor jedne strategije  
Alternativne strategije se moraju oceniti i uporediti. Pri tom se naprimer može ispostaviti da se određene strateške opcije zbog ograničenih resursa uopšte ne mogu sprovesti. Kao rezultat procesa vrednovanja se najzad utvrđuje osnovna strategija i zatim iz nje izvode odgovarajuće delimične strategije za poslovne i funkcionalne jedinice (npr. poslovna jedinica šumska uprava ili funkcionalna jedinica podizanje šuma). Najzad se moraju definisati mere i resursi za sledeću fazu sprovođenja strategije.

#### *Vrste strategija - pregled*

Tabela 56 pokazuje sistematizaciju najvažnijih vrsta strategije i primere za odgovarajuće strateške opcije.

<b>I</b>	<b>oblast organizacije</b>
	strategija preduzeća
	strategija poslovnog područja
	strategija funkcionalne oblasti
<b>II</b>	<b>razvojni pravac</b>
	strategija rasta
	strategija stabilizacije
	strategija povlačenja
<b>III</b>	<b>kombinacije proizvod-tržište (prema ANSOFF-u)</b>
	strategija osvajanja tržišta
	strategija razvoja tržišta
	strategija razvoja proizvoda
	strategija diverzifikacije
<b>IV</b>	<b>težišta za konkurentske prednosti (prema PORTER-u)</b>
	strategija najnižih troškova
	strategija diferencijacije
	strategija niša
<b>V</b>	<b>oblast važenja prema funkcijama</b>
	strategija nabavke
	strategija proizvodnje (npr. strategija preuređenja šuma)
	strategija plasmana
	strategija finansiranja
	strategija u oblasti personala
<b>VI</b>	<b>stepen samostalnosti</b>
	strategija <i>do it yourself</i> (uradi sam)
	strategija kooperacije
	strategija akvizicije

**Tabela 56: Vrste strategija - pregled** (prema BEA & Haas 1995: 154)

Različite vrste strategija imaju različit značaj u zavisnosti od poslovnog polja, strateškog poslovnog područja ili funkcionalne oblasti preduzeća. Zbog toga će one niže biti objašnjene sledećim redom

- opšte poslovne strategije
- strategije poslovnih područja
- strategije funkcionalnih oblasti.<sup>42</sup>

<sup>42</sup> Pri tom se sledi sistematizovani predlog BEA (1995: 155 ff.).

### *Opšte poslovne strategije*

Opšta strategija propisuje opšti razvojni pravac za celo preduzeće. Njome se definišu:

- konkretizovana vizija
- strateška poslovna polja delatnosti preduzeća (vidi Fusnotu 41)
- opšti razvojni pravac (strategija rasta, stabilizacije ili povlačenja za pojedinačna strateška poslovna polja).

Rast preduzeća se može postići uz pomoć sledećih strategija (proizvod-tržište)

- osvajanje tržišta  
Rast treba da bude postignut na postojećim tržištima sa već postojećim proizvodima – pre svega povećanjem udela na tržištu.  
Primer: Šumsko gazdinstvo A isporučuje oblovinu lokalnoj pilani u iznosu od samo 10 % njenog kapaciteta. Međutim moguće je i poželjno isporučivati 20%.
- razvoj tržišta  
Za već postojeće proizvode traže se nova tržišta.  
Primer: Šumsko gazdinstvo sa kvalitetnim bukovim drvetom može plasirati lokalnim pilanama listopadnog drveta samo 30 % svoje ponude drveta. Ono zbog toga razmišlja o alternativnim mogućnostima izvoza.
- razvoj proizvoda  
Novi proizvodi treba da obezbede rast na već postojećim tržištima.  
Primer: Ponudom prosušenih oblovine smrče kao «kvalitetnog građevinskog drveta» šumsko gazdinstvo treba da omogući plasman drveta i onim pilanama koje nemaju dovoljno kapaciteta za sušenje.
- diverzifikacija  
Preduzeće traži nova tržišta za nove proizvode.  
Primer: Ciljanim održavanjem i sortiranjem uskogodne borove deblovine koja zadovoljava normu kvaliteta «nordijska roba» treba tražiti mogućnosti plasmata na ovom do sada u zemlji nepostojećem tržištu.

Strategije stabilizacije su usmerene na osiguravanje dosadašnje pozicije preduzeća. Strategije povlačenja (kao npr. «selektivno povlačenje» ili «povlačenje sa tržišta odmah») u literaturi se retko bliže objašnjavaju iako se u praksi često realno nudi odgovarajuće strateško delovanje – naprimer u bransama koje stagniraju ili se gase.

### *Strategije poslovnih područja*

Pod strateškim poslovnim područjem se podrazumeva organizaciona jedinica koja je odgovorna za obradu jednog ili više strateških poslovnih polja (u primeru uprava za šume naprimer šumska uprava).

Na nivou poslovnog područja se sprovodi opšta poslovna strategija uz pomoć delimičnih strategija. Ovim delimičnim strategijama se posebno definiše u kojim poslovnim poljima treba da deluje poslovno područje, koje ciljne vrednosti treba da budu dostignute, kako treba da se sprovede razgraničenje tržišta i koji resursi stoje na raspolaganju. Za poslovna polja sa jakom konkurencijom PORTER preporučuje tri bitne osnovne strategije:

- strategija najnižih troškova  
Cilj ove strategije se sastoji u tome da preduzeće postane najpovoljniji ponuđač na tržištu.

- strategija diferencijacije  
Cilj je težnja ka ponudi proizvoda odnosno usluga koje se po svom kvalitetu i/ili servisu znatno razlikuju od ponude konkurencije.
- strategija niša  
Kod ove strategije sledi poslovno usmerenje na usko ograničen segment kupaca. Ova strategija se može kombinovati sa prethodnim strategijama.

#### *Strategije za funkcionalne oblasti*

Strategije za poslovno područje se moraju dalje diferencirati u formi (delimičnih) strategija koje se odnose na funkcije.

Ukoliko na primer neka šumska uprava želi da sprovede strategiju diferencijacije u poslovnom polju «obrazovanje u oblasti zaštite čovekove okoline», potrebno joj je mnoštvo različitih mera u oblasti humanih resursa, proizvodnje, finansiranja itd. koje su obuhvaćene strategijom i međusobno prilagođene.

## 5.4 Implementacija strategije

### *Problemi kod implementacije*

Formulisanjem strategije zapravo je završena faza strateškog planiranja ali ni u kom slučaju nije osigurana i njena uspešna realizacija: strategija se mora sprovesti konkretnim delovanjem (u okviru operativnog menadžmenta). U poslovnoj praksi se može sresti ne mali broj primera neuspešnih novih strateških pravaca zbog nedovoljnih napora pri implementacije strategije. Između ostalog tipični problemi su nedovoljna informisanost zaposlenih, nepredviđene eksterne smetnje, konflikti raspodele, konflikti na osnovu jaza između izabrane strategije i organizacione kulture ili nepotpun informacioni sistem za nadgledanje aktivnosti.

### *Sastavni delovi zadatka implementacije*

Da bi operativni menadžment mogao da realizuje izabranu strategiju (kroz konkretne programe, projekte, akcije, aktivnosti) moraju se rešiti sledeći zadaci (vidi Tom II; Poglavlje C)

- zadaci konkretne primene:  
Iz opšte strategije i delimičnih strategija koje se odnose na poslovna područja i poslovne funkcije moraju se izvesti konkretni zadaci za operativni menadžment u obliku programa, projekata i akcionih planova. To se odvija zadavanjem ciljeva, mera, budžeta, termina, odgovornosti itd. (npr. u kratkoročnom do dugoročnom finansijskom planu, planu uređenja šuma, kadrovskom planu).
- zadaci sprovođenja:  
Implementacija novih strategija po pravilu zahteva uvođenje nove ili modifikovane koncepcije rukovođenja koja odgovara strategiji i koja može biti povezana sa promenom organizacije procesa. Najzad i lično ponašanje rukovodstva je odlučujuće za uspešnu implementaciju osnovnih strategija.

U formulisanju strategija po pravilu učestvuje mali broj rukovodilaca i stručnjaka – sprovođenje strategije međutim zahteva aktivno učešće svih zaposlenih. Zbog toga se radi implementacije moraju rešiti zadaci prenošenja informacija, konkretnih davanja uputstava i školovanja kao i postizanja konsenzusa u pogledu strategije.

### *Objašnjenje strategije kao komunikacioni zadatak*

Za zadatke objašnjavanja strategije, konkretnih uputstava i školovanja zaposlenih kao i postizanje konsenzusa u pogledu strategija na raspolaganju stoji mnoštvo mera za usavršavanje personala. Najvažniji pojmovi «informacija», «školovanje», «dalje obrazovanje», «participacija», «stil rukovođenja» ili «sistemi nagrađivanja» će biti opširnije objašnjeni u Tomu II, Poglavlje C 4.

### *Konflikti pri sprovođenju strategija*

Karakter promene koji je tipičan za inovativne strategije je najviše odgovoran za to što u fazi sprovođenja strategije mogu nastupiti konflikti između zaposlenih (na istom ili na različitim nivoima hijerarhije). Pri tom se moraju razlikovati konflikti u pogledu cilja, raspodele ili kulture. Ove barijere kod implementacije strategija moraju se predupređiti ciljanim merama regulisanja konflikata ukoliko se želi obezbediti konsenzus o strategiji koji je osnovna pretpostavka uspešnog sprovođenja strategije. Da li će biti izabrane mere za izbegavanje konflikata (povlačenje) ili rešavanje konflikata (borba, kompromis, rešavanje problema), mora biti odlučeno u zavisnosti od konkretne situacije.

Zbog «svojstva istrajnosti» kulturološki prisutnih stavova, normi i navika u načinu razmišljanja (Poglavlje A 2.8.4) posebno je teško upravljanje kulturnim konfliktima. Ukoliko postoje velike napetosti između strateških jedinica i organizacione kulture implementacija strategije može propasti. Zbog toga je neophodno unapred preispitati podudarnost izabrane strategije sa organizacionom kulturom. Često je jednostavnije prilagoditi strategiju organizacionoj kulturi nego obrnuto izdejsstvovati promenu organizacione kulture.

## **5.5 Strateška kontrola**

### *Neophodnost strateških kontrola*

Ako se uzmu u obzir navedene poteškoće koje mogu nastupiti prilikom primene i sprovođenja strategije, postaje jasno da se proces strateškog planiranja i implementacije mora stalno pratiti i kontrolisati. Osim internih problema sprovođenja u preduzeću i nepredviđene promene u poslovnom okruženju mogu zahtevati neodložne reakcije preduzeća.

### *Definicija «strateške kontrole»*

Pojmom «strateške kontrole» se obuhvataju sve mere koje

- služe stalnom nadgledanju pretpostavki za stvaranje strateških potencijala uspeha (kontrola premisa) kao i
- osiguravaju postizanje cilja uz pomoć stalnog poređenja između postignutih i planiranih rezultata (kontrola rezultata).

### *Kontrola rezultata*

Kontrole rezultata u okviru strateške kontrole u principu se ne razlikuje od drugih kontrola u preduzeću koje će detaljno biti prikazane u Tomu II, Poglavlje C 2. Pri tom je bitno stalno utvrđivati odstupanja između stanja u prošlosti koje je trebalo biti postignuto sa postignutim stanjem, analizirati njihove uzroke, u slučaju potrebe preduzeti korekcije plana i dokumentovati najvažnija iskustva za buduće planiranje.

*Kontrola premisa*

Suštinski problem svakog planiranja u posebnom obimu važi za strateško planiranje zbog njegovog najvećeg značaja za preduzeće i zbog njegovog vremenskog opsega: načelno nesavladiva nesigurnost u pogledu budućeg razvoja mora biti premošćena «postavljanjem» planera. Zadatak kontrole premisa u ovom kontekstu predstavlja stalno posmatranje ključnih strateških faktora orijentisano ka budućnosti. Promene relevantne za stratešku poziciju preduzeća koje se ne podudaraju sa očekivanjima strateškog planiranja moraju se pravovremeno prepoznati kako bi se omogućilo prilagođavanje ili čak promena strategije.

*Sistem pravovremenog upozorenja*

Velikim preduzećima se preporučuje da organizuju stalnu kontrolu premisa u okviru sveobuhvatnog informacionog sistema, takozvanog sistema pravovremenog upozorenja. Na taj način treba sveobuhvatno i sistematski (umesto slučajno i selektivno) obezbediti kontrolu implikacija odgovarajuće poslovne strategije, pravovremeno prepoznavanje i procenu i «slabih signala» i stalno podsticanje rukovodećeg kadra na strateško razmišljanje.

## **Preporučena literatura uz Poglavlje B 5**

---

Poglavlja sa pregledom «strateškog menadžmenta» nalaze se u svim do sada preporučenim uvodima u menadžment – tako između ostalog kod STAEHLE 1998, STEINMANN & SCHREYÖGG 1997, ULRICH & FLURY 1995.

Detaljne prikaze strateškog menadžmenta nude između ostalog BEA 1995 (tamo pre svega predstavljanje različitih instrumenata strateškog menadžmenta), HINTERHUBER 1996 i 1997 (dvotomni «klasik» u već 6. izdanju), KREIKEBAUM 1997 (dokazani udžbenik – takođe već u 6. izdanju), LOMBRISER & ABPLANALP 1998 (obiman, teorijski orijentisan pregled).





## Registar grafikona

Grafikon 1:	Šumsko gazdinstvo kao integralni deo privrede.....	20
Grafikon 2:	Model ekonomskih tokova u privredi sa dva sektora.....	21
Grafikon 3:	Tipologija privrednih subjekata .....	21
Grafikon 4:	Faktori koji definišu preduzeće prema GUTENBERG-u .....	23
Grafikon 5:	Koordinacija međusobno zavisnih privrednih odluka u socijalnoj tržišnoj privredi.....	26
Grafikon 6:	Elementi definicije pojma <i>sustainable development</i> („održivi razvoj“).....	30
Grafikon 7:	Reakcija cene kod početnog viška ponude odnosno tražnje (iz SCHIERENBECK 1995: 19) .....	33
Grafikon 8:	Sistem šumarstva: društveno korišćenje šumskih ekosistema .....	41
Grafikon 9:	Definicija pojma učinka šuma odnosno proizvoda šumskog gazdinstva .....	43
Grafikon 10:	Sistemska model šumskog gazdinstva .....	46
Grafikon 11:	Menadžerske instance u gazdinstvu (prema ULRICH & FLURI 1995:14).....	49
Grafikon 12:	Struktura sistema menadžmenta sa stručnih aspekata .....	50
Grafikon 13:	Personalni aspekti menadžmenta: proces rukovođenja.....	51
Grafikon 14:	Menadžment – posmatran sveobuhvatno i na svim nivoima .....	53
Grafikon 15:	Proizvodni sistem u preduzeću.....	59
Grafikon 16:	Uslovi ponašanja u socijalnim sistemima (ROSENSTIEL 2000: 49 – promenjeno).....	71
Grafikon 17:	Ponašanje individua - S-O-R paradigma .....	71
Grafikon 18:	Piramida potreba MASLOW-a (prema SCHREYÖGG 1998: 217).....	72
Grafikon 19:	Rukovođenje zasnovano na «predstavi o ljudima teorije X» - «circulus vitiosus» (prema SCHREYÖGG 1998: 223) .....	75
Grafikon 20:	Rukovođenje zasnovano na «predstavi o ljudima teorije Y» - «pozitivni krug» (prema an SCHREYÖGG 1998: 223).....	75
Grafikon 21:	Veza između ekološkog i ekonomskog sistema (prema FISCHER 1996: 14 – na osnovu FREY 1972: 455) .....	83
Grafikon 22:	Shema delovanja okruženja (iz FISCHER 1996: 29) .....	84
Grafikon 23:	Lanac stvaranja štete nekog proizvoda i prošireno posmatranje efikasnosti (iz SCHALTEGGER & STURM 1994: 32) .....	85
Grafikon 24:	Polja i norme delovanja ofanzivnog ekološkog odgovornog rukovodstva preduzeća (prema DYCKHOFF 2000: 23 – na osnovu HOMAN & BLOME-DREES 1992: 133 u. 141) .....	87
Grafikon 25:	Sistem ciljeva šumskog gazdinstva Baden – Švajcarska (prema SCHOOP 1991) .....	89
Grafikon 26:	Odnos između ciljeva rentabilnosti i prometa (iz SCHIERENBECK 1995:78)..	91
Grafikon 27:	Elementi odluke.....	100
Grafikon 28:	Logička struktura procesa odlučivanja (prema ULRICH & FLURI 1995: 25)	103

Grafikon 29:	Podela metoda rešavanja problema prema kvalitetu rešenja, primenjenim koracima u obradi informacija i strukturi problema (prema PFOHL 1981: 56).....	105
Grafikon 30:	Razvoj čistog prihoda u DM/ha šumske površine šumskih gazdinstava u Nemačkoj sa više od 200 ha površine pod šumom od 1981 do 1998 (bez subvencija) (Izvor: Agrarberichte des BML Deutschland – različita godišnja izdanja).....	110
Grafikon 31:	<i>Stakeholder-i</i> šumskog gazdinstva.....	116
Grafikon 32:	Formalne i neformalne grupe (iz STAEHLE 1994: 250; izmenjeno).....	122
Grafikon 33:	Organizacioni plan i grupni odnosi u preduzeću (iz ROSENSTIEL ET AL 1972: 59).....	122
Grafikon 34:	Model tri nivoa organizacione kulture (prema STEINMANN & SCHREYÖGG 1993: 588; tamo izvor: SCHEIN, E. H.: Coming to a new awareness of organisational culture. In: Sloan Management Review, 25. (1984)2: 4).....	127
Grafikon 35:	Klasifikacija privrednih šuma u Nemačkoj prema oblicima svojine (izvor: BMELF Statistisches Jahrbuch 1996).....	140
Grafikon 36:	Pravni oblici javnih preduzeća.....	148
Grafikon 37:	Slikoviti prikaz «normalne šume» (iz SPEIDEL 1972: 100).....	154
Grafikon 38:	Primer prinosne tablice (WIEDEMANN 1936/42).....	155
Grafikon 39:	Strukturno poređenje normalnih, ciljnih i realnih šuma.....	157
Grafikon 40:	Zakovitosti strukture i razvoja sastojina u prebornoj šumi.....	158
Grafikon 41:	Prevođenje veoma strukturisane stare sastojine u trajnu šumu – razvoj struktura sastojine i raspored prečnika u vremenu (prema SCHÜTZ 2001: 182).....	159
Grafikon 42:	Faktori koji definišu poslovni uspeh.....	161
Grafikon 43:	Proizvođačka renta.....	169
Grafikon 44:	Potrošačka renta.....	170
Grafikon 45:	Ekonomске vrednosti šume ( <i>total economic values</i> ).....	172
Grafikon 46:	Veza između ukupnog rezultata rasta kao i tekućeg i prosečnog visinskog prirasta na primeru smrče.....	177
Grafikon 47:	Razvoj veštačkog obličnog broja tanke deblvine za hrast, bukvu, bor i smrču (iz MITSCHERLICH 1978: 82, promenjeno).....	178
Grafikon 48:	Razvoj rasporeda prečnika sa rastućom starošću (šema): raspršenost prečnika raste.....	180
Grafikon 49:	Veza između srednje visine i kumulativnog rezultata rasta sastojine na primeru prinosne tablice za smrču (umerena proreda) (WIEDEMANN 1936: 42, iz SCHOBER 1975).....	181
Grafikon 50:	Sortimentna tablica sastojine za bukvu (prema SCHÖPPER & DAUBER 1989 - izvod).....	182
Grafikon 51:	Ukupna vrednost, tekući i prosečan prirast vrednosti kao i relativni tekući prirast vrednosti pojedinačnih stabala i sastojina, procenjen na osnovu vrednosti seče (šematski).....	183
Grafikon 52:	Kamata i kamata na kamatu (različiti razvoj početnog iznosa $K_0=1$ uz kamatu odnosno kamatu na kamatu u vremenskom periodu (n) od 100 godina i kamatnoj stopi (p) od 3%).....	187
Grafikon 53:	Prihodi i rashodi koji određuju očekivanu vrednost zemljišta tokom vremena (šematski).....	190
Grafikon 54:	Očekivana vrednost zemljišta u zavisnosti od ophodnje i kamatne stope (prema Speidel 1967, S.95).....	191
Grafikon 55:	Odnos između vrednosti sastojine, sečive vrednosti i gubitaka prerane seče u slučaju efektivne kamatne stope (šema).....	196
Grafikon 56:	Izvođenje starosnih vrednosnih faktora (šema).....	198
Grafikon 57:	Model razvoja vrednosti «normalnog» i oštećenog mladog zasada.....	208

Grafikon 58:	Spremnost šumskih gazdinstava na plaćanje radi ponude usluga odmora i zaštite šume (prema DAHM ET AL 1999: 19 – prosečne vrednosti u DM po ha i godini, istraženo za 1996. godinu) .....	216
Grafikon 59:	Vrednost javnog odnosno privatnog dobra određen konceptom potrošačke rente (prema KAISER 1994).....	217
Grafikon 60:	Dimenzije politike .....	224
Grafikon 61:	Zadaci poslovne politike (prema HILL 1993: 4370) .....	225
Grafikon 62:	Poslovna politike u sistemu menadžmenta šumskih gazdinstava (prema HINTERHUBER 1996:40) .....	226
Grafikon 63:	Statutarne odluke (prema FEDERMANN 1998:73) .....	230
Grafikon 64:	Ciljevi povezivanja preduzeća (prema HOPFENBECK 1998: 145).....	242
Grafikon 65:	Hijerarhija vrednosnog sistema.....	246
Grafikon 66:	Ideja vodilja i vizija kao putokazi delovanja preduzeća (iz LOMBRISER & ABPLANALP 1998: 232) .....	248
Grafikon 67:	Delatna orijentacija uz pomoć «vizionarskog» razgraničenja prostora delovanja (iz BLEICHER 1995: 136).....	251
Grafikon 68:	Forme održivosti (vidi SPEIDEL 1984:44; prošireno) .....	260
Grafikon 69:	Elementi definicije održivosti u šumarstvu (prema HÖLTERMANN 2001: 14ff).....	260
Grafikon 70:	Kontinuum stila rukovođenja prema TANNENBAUM & SCHMIDT (BEA ET AL 1997b: 18) .....	265
Grafikon 71:	Ideja vodilja Šumarskog fakulteta Univerziteta u Frajburgu od 19.10.1998. (celokupan tekst vidi na <a href="http://www.forst.uni-freiburg.de/fakultaet/">www.forst.uni-freiburg.de/fakultaet/</a> ) .....	269
Grafikon 72:	Model «komunikacije u jednom smeru».....	274
Grafikon 73:	Sporazumevanje kao naizmeničan proces pregovaranja (DETTEN 2001a)..	275
Grafikon 74:	Model multifunkcionalnog šumarstva .....	278
Grafikon 75:	Četiri načelne predstave o prirodi (iz SCHANZ 1996: 181 - " <i>Myths of Nature</i> " prema THOMPSON et al. 1990: 27).....	281
Grafikon 76:	Povezanost ciljeva šumarske politike, poslovne politike, strateškog i operativnog menadžmenta na primeru uprave za šume pokrajine Rheinland-Pfalz.....	286
Grafikon 77:	Proces strateškog planiranja .....	287
Grafikon 78:	Strateška analiza okruženja - pregled (prema LOMBRISER & ABPLANALP 1998: 117 - prošireno).....	289
Grafikon 79:	Profil prednosti i slabosti (primer iz WEBER 1995: 93).....	291
Grafikon 80:	Model lanca stvaranja vrednosti prema PORTER-u .....	292
Grafikon 81:	SOFT matrica (prema LOMBRISER & ABPLANALP 1998: 188, za opštinsku šumu X koju prikazuje Tabela 55).....	294
Grafikon 82:	Portfolio proizvod-tržište BOSTON CONSULTING GROUP .....	295
Grafikon 83:	Izvođenje strateških uputstava u portfoliju proizvod-tržište .....	296
Grafikon 84:	Portfolio atraktivnost tržišta-konkurentne prednosti (MCKINSEY matrica) (iz HINTERHUBER 1996:149) .....	297
Grafikon 85:	Hipotetička portfolio matrica za planiranje zadataka pokrajinske uprave (iz RAFFEE ET AL. 1994: 191) .....	298
Grafikon 86:	Portfolio atraktivnost-proizvodne prednosti šumskog gazdinstva Y .....	299
Grafikon 87:	Portfolio nastavni sadržaji.....	299

# Registar tabela

Tabela 1: Najvažniji zahtevi korišćenja šuma .....	15
Tabela 2: Klasifikacija dobara (prema SCHIERENBECK-u 1995: 2 - prošireno) .....	18
Tabela 3: Tipologija privrednih transakcija .....	20
Tabela 4: Kriterijumi za razlikovanje privatnih gazdinstava, javnih gazdinstava i javne uprave (iz REICHARD 1987:17 - promenjeno) .....	24
Tabela 5: Delatna načela ekološki održive privrede (prema Enquête - Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des Deutschen Bundestages - UMWELTBUNDESAMT 1997: 12) .....	29
Tabela 6: Strategije održivosti ekološki održive privrede (prema SCHMID 2000: 84-85).....	29
Tabela 7: Sistematizacija dobara prema stepenu isključivosti i rivaliteta u potrošnji .....	35
Tabela 8: Instrumenti ekonomske politike u šumarstvu (prema BRANDL & OESTEN 1996: 458-459) .....	39
Tabela 9: Funkcije korišćenja prirodnog prostora (prošireno prema BASTIAN & SCHREIBER 1994: 40f) .....	42
Tabela 10: Primer postupka diferenciranja na učinak i proizvode za kategorije zaštite od erozije i sadržaja CO <sub>2</sub> .....	45
Tabela 11: Aspekti rukovođenja gazdinstvom.....	49
Tabela 12: Nivoi delovanja menadžmenta .....	52
Tabela 13: Osnovna forma bilansa preduzeća.....	61
Tabela 14: Osnovni pojmovi sfere finansija, uspeha i robe u poslovnoj ekonomiji (prema WÖHE 1996: 972ff) .....	63
Tabela 15: Relativni pokazatelji rentabilnosti .....	65
Tabela 16: Odnos između izdataka, rashoda i troškova .....	68
Tabela 17: Odnos između primanja, prihoda i proizvoda.....	68
Tabela 18: Organizacione konsekvence različitih predstava o čoveku (SCHEIN 1980; citirano prema STAEHLE 1994:180) .....	76
Tabela 19: Kategorije ciljeva u preduzeću .....	89
Tabela 20: Zahtevi pri formulisanju sistema ciljeva (prema SCHIERENBECK 1995: 76) .....	92
Tabela 21: Pokazatelji likvidnosti.....	95
Tabela 22: Mere prilagođavanja u cilju optimiranja sredstava plaćanja (iz WÖHE 1996: 802).....	96
Tabela 23: Pokazatelji produktivnosti .....	97
Tabela 24: Tipovi odluka .....	101
Tabela 25: Pregled važnih tehnika menadžmenta.....	106
Tabela 26: Kontrolna lista globalnog okruženje (prema THOMMEN 1996, Bd.3: 293).....	109
Tabela 27: Kontrolna lista za analizu tržišta plasmana .....	115
Tabela 28: Kontrolna lista za analizu branše (PÜMPIN 1992; iz THOMMEN 1996, Bd. 3: 294, prošireno).....	115
Tabela 29: Interesi <i>stakeholder-a</i> na primeru velikog preduzeća u čijem sastavu se nalazi šumsko gazdinstvo (prema ULRICH & FLURY 1995) .....	117
Tabela 30: Katalog pitanja u tekućoj analizi <i>stakeholder-a</i> (prema Bleicher 1994: 168-170).....	118
Tabela 31: Opšte karakteristike šumarstva .....	131
Tabela 32: Različito korišćenje prirode u okviru šumarske i industrijske proizvodnje.....	132
Tabela 33: Osobnosti proizvodnje drveta .....	135

Tabela 34: Površine pod šumom u Nemačkoj po pokrajinama i vrsti vlasništva (Izvor: BMELF 1997: Waldbericht).....	141
Tabela 35: Struktura gazdinstava prema veličini u privatnim i zajedničkim šumama u Nemačkoj (Izvor: BMELF, Statistisches Jahrbuch 1997).....	142
Tabela 36: Pravni oblici privatnih i javnih preduzeća.....	144
Tabela 37: Tipologija gazdinstava prema sistemu sastava šume i prema stepenu primene principa održivosti.....	151
Tabela 38: Stvaranje okvirnih uslova relevantnih za uspeh odnosno stvaralačke varijable.....	161
Tabela 39: Struktura dobnih razreda i poslovni rezultat (prema SPEIDEL 1984: 118).....	163
Tabela 40: Sistematizacija povoda procene vrednosti u šumskom gazdinstvu (prema SAGL 1995: 4).....	167
Tabela 41: Formule za izračunavanje kamate i kamate na kamatu.....	186
Tabela 42: Formule za izračunavanje rente.....	188
Tabela 43: Starosni vrednosni faktori za hrast, bukvu, smrču i bor (prema HAUB & WEIMANN 2000: 1198, izvodi).....	199
Tabela 44: Komponente štete pri cepanju šume zbog izgradnje saobraćajnice.....	212
Tabela 45: Primeri istraživačkih radova radi monetarizovanja učinka šume odnosno proizvoda šumarstva u Srednjoj Evropi (iz BRANDL & OESTEN 1996: 9).....	214
Tabela 46: Oblici privatizacije i <i>public private partnership</i> važni za javni sektor u šumarstvu (prema BREDE 2001: 40-45).....	236
Tabela 47: Različiti oblici povezivanja preduzeća (prema BEA ET AL. 1997, Bd. I: 484 ff.).....	243
Tabela 48: Pojmovna određenja vrednosnog sistema preduzeća.....	247
Tabela 49: Zahtevi od vizije preduzeća (prema GROBE-OETRINGHAUS 1996: 36).....	250
Tabela 50: Kriterijumi socijalno-ekonomske racionalnosti (prema SCHALTEGGER 1994: 15)..	253
Tabela 51: Definicija načela ponašanja orijentisanih ka opštem blagostanju (prema EICHHORN 1984: 241-243).....	256
Tabela 52: Dimenzije ekološki održivog privređivanja (prema SCHMID 1999: 290).....	263
Tabela 53: Prednosti i nedostaci pisanog formulisanja ideja vodilja (prema BLEICHER 1994: 505, 514).....	267
Tabela 54: Zahtevi koji se odnose na ideju vodilju (iz LOMBRISER & ABPLANALP 1998: 227).	268
Tabela 55: Prepoznavanje ključnih strateških faktora pomoću SOFT analize (primer opštinska šuma X).....	293
Tabela 56: Vrste strategija - pregled (prema BEA & Haas 1995: 154).....	301



---

# Literatura Tom I

---

- ABETZ, K. [1926]: Gedanken über die Organisation der badischen Staatsforstverwaltung, insbesondere über eine Umwandlung derselben in ein privatwirtschaftlich organisiertes Unternehmen. In: Allgemeine Forst- und Jagdzeitung, 102. [1926] 7: 325-333.
- ABETZ, K. [1955]: Bäuerliche Waldwirtschaft. Hamburg, Berlin.
- ADAM, D. [1993]: Produktions-Management. 7. Auflage. Wiesbaden.
- ADAM, D. [1996]: Planung und Entscheidung: Modelle - Ziele - Methoden; mit Fallstudien und Lösungen. 4. vollständig überarbeitete und wesentlich erweiterte Auflage. Wiesbaden.
- ALEMANN, U. V. [1995]: Grundlagen der Politikwissenschaft. Opladen.
- ALTWEGG-ARTZ, D. [1987]: Bedeutung und Methoden einer Schätzung der volkswirtschaftlichen Kosten des Waldsterbens in alpinen Schutzwäldern. In: Allgemeine Forst- und Jagdzeitung, 158. [1987] 4: 57-62.
- AMMER, U. [1992]: Naturschutzstrategien im Wirtschaftswald. In: Forstwissenschaftliches Centralblatt, 111. [1992]: 255-265.
- AMMER, U.; PRÖBSTL, U. [1991]: Freizeit und Natur. Hamburg.
- AMMER, U.; SCHUBERT, H. [1999]: Arten-, Prozess- und Ressourcenschutz vor dem Hintergrund faunistischer Untersuchungen im Kronenraum des Waldes. In: Forstwissenschaftliches Centralblatt - Tharandter Forstliches Jahrbuch, Band 118. (2): 70-87.
- ARBEITSGEMEINSCHAFT FORSTEINRICHTUNG (HRSG.) [1996]: Forsteinrichtung in strukturreichen Wäldern. Stand August 1996.
- ARBEITSGEMEINSCHAFT WALDBEWERTUNG [1990]: Verkehrswertminderung von Forstbetrieben infolge Durchschneidung. In: Forst und Holz, 45. [1990] 24: 716.
- ARNOLD, V. [1996]: Volkswirtschaftslehre. München.
- ATTESLANDER, P. [1995]: Methoden der empirischen Sozialforschung. 8. bearbeitete Auflage. Berlin, New York.

- AUST, M.; JACOBS, R. [1997]: Die Enteignungsentschädigung. 4. neubearbeitete Auflage. Berlin, New York.
- BAADER, G. [1945]: Forsteinrichtung als nachhaltige Betriebsführung und Betriebsplanung. Frankfurt/Main.
- BAMBERG, G.; COENENBERG, A. G. [1996]: Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre. 9. überarbeitete Auflage. München.
- BARTEL, R.; HACKL, F. [1994]: Einführung in die Umweltpolitik. München.
- BARTELHEIMER, P. [1982]: Alterswertfaktoren als Problem der Waldbewertung. In: Forstwissenschaftliches Centralblatt, 101. [1982]: 99-111
- BARTELHEIMER, P. [1989]: Zur Ermittlung von Verkehrswerten für Waldbestände. In: Allgemeine Forstzeitschrift, 44. [1989] 3: 53-54.
- BARTELHEIMER, P. [2001]: Wirtschaft und Holzmarkt 2000/2001. In: Allgemeine Forstzeitschrift/Der Wald, 56. [2001] 18: 944-951.
- BARTMANN, G. [1995]: Neue Chance für das Dienstleistungsunternehmen Landesforstverwaltung? Non-Profit-Marketing. In: Allgemeine Forstzeitschrift/Der Wald, 50. [1995] 12: 646-649.
- BASTIAN, O.; SCHREIBER, K.-F. [1994]: Analyse und ökologische Bewertung der Landschaft. Stuttgart.
- BEA, F. X.; DICHTL, E.; SCHWEIZER, M. (HRSG.) [1997a]: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundfragen. 7. Auflage. Stuttgart.
- BEA, F. X.; DICHTL, E.; SCHWEIZER, M. (HRSG.) [1997b]: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 2: Führung. 7. Auflage. Stuttgart.
- BEA, F. X.; DICHTL, E.; SCHWEIZER, M. (HRSG.) [1997c]: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 3: Leistungsprozeß. 7. Auflage. Stuttgart.
- BEA, F. X.; HAAS, J. [1995]: Strategisches Management. Stuttgart.
- BEA, F. X.; HAAS, J. [1997]: Strategisches Management. 2. neubearbeitete Auflage. Stuttgart.
- BECKENBACH, F.; HAMPICKE, U.; LEIPERT, C.; MERAN, G.; MINSCH, J.; NUTZINGER, H. G.; PFRIEM, R.; WEIMANN, J.; WIRL, F.; WITT, U. (HRSG.) [2001]: Jahrbuch Ökologische Ökonomik. Band 2: Ökonomische Naturbewertung. Marburg.
- BECKENBACH, F.; HAMPICKE, U.; LEIPERT, C.; MERAN, G.; MINSCH, J.; NUTZINGER, H. G.; PFRIEM, R.; WEIMANN, J.; WIRL, F.; WITT, U. (HRSG.) [1999]: Jahrbuch Ökologische Ökonomik. Band 1: Zwei Sichtweisen auf das Umweltproblem: Neoklassische Umweltökonomik versus Ökologische Ökonomik. Marburg.
- BECKER, G. [1993]: Rohholzbereitstellung und -vermarktung in schwierigen Zeiten: Multifunktionale Forstwirtschaft - vom Rohholzlieferanten zum Dienstleistungsunternehmen?. In: Holzzentralblatt, 119. [1993] 128: 2049; 2052 und 2054 sowie 134: 2129 und 2132.
- BECKER, G.; MUTZ, R.; MEHLIN, I.; LEWARK, S. [1998]: Produktivitätsprognosen in der Forstwirtschaft: Resümee nach zwanzigjähriger Erfahrung. In: Allgemeine Forstzeitschrift/Der Wald, 53. [1998] 26: 1567-1569.



- BECKER, G.; HOFMANN, R.; EISENBARTH, E.; HANEWINKEL, M.; ROEDER, A. [1990]: Betriebsanalyse in der Landesforstverwaltung Rheinland-Pfalz: Verfahren und Erfahrungen. Proceedings, Symposium der IUFRO S 4.04-02. Dresden. 28-34.
- BECKER, M. [1993]: Umweltökonomische Anforderungen an das Marketing von Forst- und Holzwirtschaft. In: Forstwissenschaftliches Centralblatt, 112. [1993]: 304-312.
- BECKER, M. [1995]: Internationale Einflüsse auf die inländischen Holzmärkte. In: Forst und Holz, 50. [1995] 4: 96-100.
- BECKER, T.; RÄTZ, T. [1994]: Die Kosten der Infrastrukturleistungen im Pfälzer Wald - untersucht am Beispiel dreier Forstbetriebe für das Jahr 1991 nach der Methode Kroth/Bartelheimer. In: OESTEN, G.; ROEDER, A. (HRSG.) [1994]: Zur Wertschätzung der Infrastrukturleistungen des Pfälzerwaldes. Trippstadt. 129-152.
- BELLINGER, B.; VAHL, G. [1992]: Unternehmensbewertung in Theorie und Praxis. 2. vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden.
- BENSON, J. F.; WILLIS, K. G. [1992]: Valuing informal Recreation on the Forestry Commission Estate. In: HMSO [Forestry Commission Bulletin 104]. London.
- BERGEN, V.; BRABÄNDER, H. D.; BITTER, A. W.; LÖWENSTEIN, W. (HRSG.) [1993]: Monetäre Bewertung landeskultureller Leistungen der Forstwirtschaft. Schriften zur Forstökonomie. Band 1. 2. unveränderte Auflage. Frankfurt/Main.
- BERGEN, V.; BRABÄNDER, H. D.; MÖHRING, B. [1998]: Das Waldvermögen im betrieblichen und gesamtwirtschaftlichen Rechnungswesen. In: SEKOT, W. (HRSG.) [1998]: Beiträge zur Forstökonomik: Festschrift für Prof. Dr. Wolfgang Sagl. Schriftenreihe des Instituts für Sozioökonomik der Forst- und Holzwirtschaft. Band 31. Wien. 21-48.
- BERGEN, V.; LÖWENSTEIN, W.; PFISTER, G. [1995]: Studien zur monetären Bewertung von externen Effekten der Forst- und Holzwirtschaft. Schriften zur Forstökonomie. Band 2. 2. erweiterte Auflage. Frankfurt/Main.
- BERGER, M. [1997]: Controlling mit Kennzahlen im Forstbetrieb: Entwicklung eines forstspezifischen Kennzahlensystems zur operativen Betriebssteuerung. Berichte aus der Betriebswirtschaft. Aachen.
- BERG-SCHLOSSER, D.; STAMMEN, T. [1992]: Einführung in die Politikwissenschaft. 5. neubearbeitete Auflage. München.
- BERNASCONI, A. [1996]: Von der Nachhaltigkeit zu nachhaltigen Systemen: Forstliche Planung als Grundlage nachhaltiger Waldbewirtschaftung. In: Beiheft zur Schweizerischen Zeitschrift für Forstwesen, 76. [1996].
- BERNDT, R.; FRANTAPIÉ ALTOBELLI, C.; SCHUSTER, P. (HRSG.) [1998a]: Springers Handbuch der Betriebswirtschaftslehre. Band 1. Berlin, Heidelberg, New York.
- BERNDT, R.; FRANTAPIÉ ALTOBELLI, C.; SCHUSTER, P. (HRSG.) [1998b]: Springers Handbuch der Betriebswirtschaftslehre. Band 2. Berlin, Heidelberg, New York.
- BETHGE, H. [2001]: Verfassungsrecht: Eine Einführung für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, Informatiker und Kulturwirte. München.
- BEYME, K. (HRSG.) [1987]: Politikwissenschaft: Eine Einführung. Band 1. Stuttgart.
- BINDER, K. G. [1999]: Grundzüge der Umweltökonomie. München.

- BIRNBACHER, D. [1988]: Verantwortung für zukünftige Generationen. Stuttgart.
- BITTER, A. W. [1990]: EDV-gestützte Unternehmensführung im Forstbetrieb mit Hilfe eines flächenbezogenen Betriebsinformationssystems. Dissertation am Institut für Forstökonomie der Georg-August-Universität Göttingen.
- BITZ, M.; DELLMANN, K.; DOMSCH, M.; WAGNER, F. W. [1998]: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. Band 1. 4. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage. München.
- BITZ, M.; DELLMANN, K.; DOMSCH, M.; WAGNER, F. W. [1999]: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. Band 2. 4. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage. München.
- BLEICHER, K. [1994]: Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens. Frankfurt/Main, New York.
- BLUM, A. [1993]: Zur Marktfähigkeit infrastruktureller Leistungen des Waldes: Schlußfolgerungen einer Analyse des Stadtforstamtes Baden/Schweiz. Arbeitsberichte des Instituts für Forsteinrichtung und Forstliche Betriebswirtschaft der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. 15-1993. Freiburg.
- BLUM, A. [1999]: Regionalwirtschaftliche Bedeutung der Forstwirtschaft. Schriften aus dem Institut für Forstökonomie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Band 10. Freiburg.
- BLUM, A.; BRANDL, H.; OESTEN, G.; RÄTZ, T.; SCHANZ, H.; SCHMIDT, S.; VOGEL, G. [1996]: Wirkungen des Waldes und Leistungen der Forstwirtschaft. In: Allgemeine Forstzeitschrift/Der Wald, 167. [1996] 1: 22-26.
- BLUM, A.; BRANDL, H.; OESTEN, G.; RÄTZ, T.; SCHANZ, H.; SCHMIDT, S.; VOGEL, G. [1996]: Wohlfahrtsökonomische Betrachtungen zu den Wirkungen des Waldes und den Leistungen der Forstwirtschaft. In: Allgemeine Forst- und Jagdzeitung, 167. [1996] 5: 89-95.
- BLUM, A.; DETTEN, R. V.; KLEIN, C.; OESTEN, G.; SCHANZ, H.; SCHMIDT, S.; SELING, I. [1996]: Die Natur weiß es am besten? Über die Grundannahmen einer am Leitbild „Natur“ orientierten Forstwirtschaft am Beispiel des Prozeßschutzes. Arbeitsberichte des Instituts für Forsteinrichtung und Forstliche Betriebswirtschaft der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. 24-1996. Freiburg.
- BOLZ, H. [1995]: Überlegungen zum Zielsystem für Forstunternehmungen. In: Forst und Holz, 50. [1995] 21: 684-687.
- BOLZ, H. [1998]: Leitbild und Zielsystem für eine Landesforstverwaltung: mit Bezügen zur rheinland-pfälzischen Forstverwaltung. In: Forst und Holz, 53. [1998] 1: 3-6.
- BORCHERS, J. [1996]: Privatisierung staatlicher Forstbetriebe: Eine ökonomische Analyse zur Deregulierung im Bereich der Forstwirtschaft. Schriften zur Forstökonomie. Band 13. Frankfurt/Main.
- BOROWSKI, S. [1996]: Marketing-Strategien von Forstbetrieben. Schriften aus dem Institut für Forstökonomie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Band 4. Freiburg.
- BOROWSKI, S.; BECKER, M. [1995]: Forstbetriebliches Marketing: Zum Stand der Wissenschaft in den deutschsprachigen Ländern. In: Allgemeine Forst- und Jagdzeitung, 166. [1995] 8: 149-153.
- BORTZ, J. [1984]: Lehrbuch der empirischen Forschung für Sozialwissenschaftler. Berlin.
- BORTZ, J. [1989]: Statistik für Sozialwissenschaftler. Berlin.
- BÖSWALD, K. [1995]: Wald und Forstwirtschaft im regionalen Kohlenstoffhaushalt Bayerns. In: Allgemeine Forstzeitschrift/Der Wald, 50. [1995] 50: 291-295.

- BOWES, M. D.; KRUTILLA, J. V. [1989]: Multiple-Use Management: The Economics of Public Forestlands. Washington, D.C..
- BRABÄNDER, H. D. [1992]: Produktionsorientierte oder absatzorientierte Forstwirtschaft?. In: Holzzentralblatt, 118. [1992] 23: 365, 366 und 374.
- BRANDL, H. [1987]: Zur Geschichte der Wirtschaftlichkeit in der Forstwirtschaft. In: Allgemeine Forstzeitschrift, 42. [1987] 40/41: 1019-1023.
- BRANDL, H. [1996]: Die Bedeutung der Holznutzung für den CO<sub>2</sub>-Haushalt. In: Allgemeine Forstzeitschrift/Der Wald, 51. [1996] 10: 573-576.
- BRANDL, H.; OESTEN, G. [1996]: Die monetäre Bewertung positiver und negativer externer Effekte der Forstwirtschaft: Erfahrungen und Perspektiven. In: LINCKH, G.; SPRICH, H.; FLAIG, H.; MOHR, H. (HRSG.) [1996]: Nachhaltige Land- und Forstwirtschaft: Expertisen. Berlin, Heidelberg. 441-471.
- BRANDL, H.; SCHANZ, H. [1992]: Wandel und Tendenzen in der Betriebsgrößenstruktur des Privatwaldes Baden-Württemberg. In: Allgemeine Forstzeitschrift, 47. [1992] 13: 705-708.
- BRANDSTÄTTER, H. [1989]: Problemlösen und Entscheiden in Gruppen. In: ROTH, E. (HRSG.) [1989]: Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie. Göttingen. 505-528.
- BRAUCHLIN, E.; HEENE, R. [1994]: Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik: Eine Einführung. 4. vollständig überarbeitete Auflage. Bern, Stuttgart.
- BREDE, H. [2001]: Grundlagen der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre. München, Wien.
- BROMBACH, K.; WALTER, W. [1998]: Einführung in die moderne Kostenrechnung: Grundlagen, Methoden, neue Ansätze: mit Aufgaben und Lösungen. Wiesbaden.
- BRUHN, M. [1997]: Marketing. In: WALTER, R. (HRSG.) [1997]: Wirtschaftswissenschaften: Eine Einführung. Paderborn, München, Wien. 377-408.
- BUND/MISERIOR (HRSG.) [1996]: Zukunftsfähiges Deutschland: Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung. Basel, Boston, Berlin.
- BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ (HRSG.) [2000]: Bekanntmachung der Richtlinien für die Ermittlung und Prüfung des Verkehrswerts von Waldflächen und für Nebenentschädigungen [Waldwertermittlungsrichtlinien 2000 - WaldR 2000 vom 12. Juli 2000]. Bonn.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN (HRSG.) [1994]: Nationaler Waldbericht der Bundesrepublik Deutschland. Bonn.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN (HRSG.) [1997]: Waldbericht der Bundesregierung. Bonn.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN (HRSG.) [2000]: Agrarbericht der Bundesregierung 2000. Bonn.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (HRSG.) [1992]: Dokumente zur Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro. Bonn.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (HRSG.) [1998]: Bericht der Bundesregierung nach dem Übereinkommen über die biologische Vielfalt: Nationalbericht biologische Vielfalt. Bonn.

- BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT/UMWELTBUNDESAMT (HRSG.) [1996]: Handbuch Umweltkostenrechnung. München.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (HRSG.) [1992]: Umwelt und Entwicklung. Bericht der Bundesregierung über die Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro. Entwicklungspolitik. Materialien Nr. 84. Bonn.
- BURGER, D.; HAPPEL, J. [1997]: Das Leitbild nachhaltiger Entwicklung: handlungsleitende Orientierung der GTZ. Eschborn.
- BÜRGIN, R. [1999]: Handeln unter Unsicherheit und Risiko: Eine Zusammenschau verschiedener Zugänge und disziplinärer Forschungslinien. Arbeitsberichte des Instituts für Forstökonomie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. 27-99. Freiburg.
- BURSCHEL, P. [1994]: Holzproduktion als ökologische Rechtfertigung des Forstberufs. In: Allgemeine Forstzeitschrift, 49. [1994] 12: 622-631.
- BURSCHEL, P.; HUSS, J. [1997]: Grundriss des Waldbaus: Ein Leitfaden für Studium und Praxis. 2. neubearbeitete und erweiterte Auflage. Hamburg, Berlin.
- BURSCHEL, P.; KÜRSTEN, E.; LARSON, B. C. [1993]: Die Rolle von Wald und Forstwirtschaft im Kohlenstoffhaushalt: Eine Betrachtung für die Bundesrepublik Deutschland. Forstliche Forschungsberichte München. Band 126. München.
- BURSCHEL, P.; WEBER, M. [1992]: Der Wald als CO<sub>2</sub>-Senke. Zur Bedeutung des Waldes in einer globalen Klimaschutzstrategie. In: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 42. [1992] 9: 582-588.
- CANSIER, D. [1996]: Umweltökonomie. 2. Auflage. Stuttgart.
- CHMIELEWICZ, K.; EICHHORN, P. [1989]: Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft: Band 11 der Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart.
- CORSTEN, H. [1996]: Produktionswirtschaft. 6. Auflage. München.
- COSTANZA, R.; CUMBERLAND, J.; DALY, H.; GOODLAND, R.; NORGAARD, R. [1997]: An Introduction to Ecological Economics. Boca Raton.
- DAHM, S.; ELSASSER, P.; ENGLERT, H.; KÜPPERS, J.-G.; THOROE, C. [1999]: Belastungen der Forstbetriebe aus der Schutz- und Erholungsfunktion des Waldes. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten. Reihe A: Angewandte Wissenschaft. Heft 478. Münster-Hiltrup.
- DAMKOWSKI, W.; PRECHT, C. [1995]: Public Management: Neuere Steuerungskonzepte für den öffentlichen Sektor. Stuttgart.
- DAVIES, B.; GARETH, E.-J.; HUSSAIN, S. [2000]: Ecological Economics: An Introduction. Oxford.
- DAVIES, L. S.; JOHNSON, K. N.; BETTINGER, P. S.; HOWARD, T. E. [2001]: Forest Management. McGraw-Hill Series in Forest Resources. 4th Ed. New-York, London.
- DEEGEN, P. [1997]: Forstökonomie kennenlernen: Eine Einführung in die Ressourcenökonomie für das Ökosystem Wald. Dresden.
- DEEGEN, P. [2001]: Aufforstung und Holzeinschlag als Investitionsprobleme in einer statischen Welt. Habilitationsschrift an der Technischen Universität Dresden. Dresden.

- DEEGEN, P.; HUNG, B. CH.; MIXDORF, U. [1997]: Ökonomische Modellierung der Baumartenwahl bei Unsicherheit der zukünftigen Temperaturentwicklung. In: Forstarchiv, 68. [1997] 5: 194-205.
- DEMMLER, H. [2001]: Einführung in die Volkswirtschaftslehre. 7. überarbeitete Auflage. München, Wien.
- DENSBORN, S. [1999]: Betriebssimulation - Instrument für die Strategische Planung. Fallstudie Kiefernbetriebsklasse ‚Pfälzerwald‘ und Analyse der Funktionen von Simulatoren im Planungsprozess. Schriften aus dem Institut für Forstökonomie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Band 11. Freiburg.
- DETTEN, R. V. [1994]: Die Sprache im Forstfachbereich. Eine Untersuchung zur Verteilersprache in Texten der forstlichen Öffentlichkeitsarbeit. Arbeitsberichte des Instituts für Forstökonomie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. 18-1994. Freiburg.
- DETTEN, R. V. [2000]: Sprachstörungen in forstlichen Leitbilddiskussionen. Zur Notwendigkeit einer Sprachkritik im Forstfachbereich. Arbeitsberichte des Instituts für Forstökonomie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. 28-2000. Freiburg.
- DETTEN, R. V. [2001a]: Den Wald zur Sprache bringen: Verständigung und Vertrauensbildung durch eine zeitgemäße Forstfachsprache. In: MINISTERIUM FÜR UMWELT UND FORSTEN RHEINLAND-PFALZ (HRSG.) [1999-2001]: PRaktiv: Materialien zur Öffentlichkeitsarbeit. Mainz. Kap. XIII. 32 S.
- DETTEN, R. V. [2001b]: Waldbau im Bilderwald: Zur Bedeutung des metaphorischen Sprachgebrauchs für das forstliche Handeln. Schriften aus dem Institut für Forstökonomie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Band 15. Freiburg.
- DIEKMANN, A. [1996]: Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 2. Auflage. Reinbeck bei Hamburg.
- DIERKES, M.; ROSENSTIEL, L. V.; STEGER, U. (HRSG.) [1993]: Unternehmenskultur in Theorie und Praxis: Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Frankfurt, New York.
- DIETER, M. [1997]: Berücksichtigung von Risiko bei betrieblichen Entscheidungen. Schriften zur Forstökonomie. Band 16. Frankfurt/Main.
- DIETERICH, V. [1945]: Forstliche Betriebswirtschaftslehre. Band 2: Waldwertschätzung. 3. neubearbeitete Auflage. Berlin.
- DIETERICH, V. [1948]: Forstliche Betriebswirtschaftslehre. Band 3: Erfolgsrechnung - Zielsetzung. 2. neubearbeitete Auflage. Berlin.
- DIETERICH, V. [1950]: Forstliche Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Die wissenschaftliche Grundlegung. 3. neubearbeitete Auflage. Berlin.
- DIETERICH, V. [1953]: Forstwirtschaftspolitik: Eine Einführung. Hamburg, Berlin.
- DONG, P. H.; MUTH, M.; ROEDER, A. [1998]: Operat mit kurzer Halbwertszeit? Forsteinrichtung im Controlling des Forstbetriebs. In: SEKOT, W. (HRSG.) [1998]: Beiträge zur Forstökonomik: Festschrift für Prof. Dr. Wolfgang Sagl. Schriftenreihe des Instituts für Sozioökonomik der Forst- und Holzwirtschaft. Band 31. Wien. 161-171.
- DONGES, J. B.; ENGELS, W.; HAMM, W.; MÖSCHEL, W.; NEUMANN, M.; SIEVERT, O. [1993]: Privatisierung auch im Westen. Schriftenreihe des Frankfurter Instituts für wirtschaftspolitische Forschung e.V.. Band 26. Bad Homburg.
- DRUKARCZYK, J. [1998]: Unternehmensbewertung. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. München.

- DUERR, W. A. [1993]: Introduction to Forest Resource Economics. Forest Management. McGraw-Hill Series in Forest Resources. 4th Ed.. New-York, London.
- DUNKEL, K.; ELSASSER, P.; OESTEN, G.; ROEDER, A. [1994]: Wertschätzung des Waldes aus der Sicht der Waldbesucher: Ergebnisse einer Zielgebietsbefragung im Pfälzerwald. In: OESTEN, G.; ROEDER, A. (HRSG.) [1994]: Zur Wertschätzung der Infrastrukturleistungen des Pfälzerwaldes. Trippstadt. 1-72.
- DYCKHOFF, H. (HRSG.) [2000]: Umweltmanagement: Zehn Lektionen in umweltorientierter Unternehmensführung. Berlin.
- DYLLICK, T. [1989]: Management der Umweltbeziehungen: Öffentliche Auseinandersetzung als Herausforderung. Wiesbaden.
- DYLLICK, T. [1990]: Ökologisch bewusstes Management. In: SCHWEIZERISCHE VOLKSBANK (HRSG.) [1990]: Die Orientierung. Bern.
- EDLING, H. [2001]: Der Staat in der Wirtschaft: Grundlagen der öffentlichen Finanzen im internationalen Kontext. München.
- EICHHORN, P. [1984]: Betriebswirtschaftslehre und Gemeinwohl. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 54. [1984] 3: 238-251.
- EICHHORN, P. [2001]: Öffentliche Betriebswirtschaftslehre als eine spezielle BWL. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 30. [2001] 8. 409-416.
- EISELE, F. L. [1998]: Heizholzmarketing mittels „Private Public Partnership“: Betrachtungen zu generellen und beispielhaften lokalen Problemlösungsansätzen. In: Holzzentralblatt, 124. [1998] 107: 1489-1492.
- EISENFÜHR, F. [1999]: Rationales Entscheiden. 3. neubearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg.
- ELSASSER, P. [1996]: Der Erholungswert des Waldes: Monetäre Bewertung der Erholungsleistung ausgewählter Wälder in Deutschland. Schriften zur Forstökonomie. Band 11. Frankfurt/Main.
- ELSASSER, P.; MEYERHOFF, J. [2001]: Ökonomische Bewertung von Umweltgütern: Methodenfragen zur kontingenten Bewertung und praktischen Erfahrungen im deutschsprachigen Raum. Marburg.
- ENDRES, A. [2000]: Umweltökonomie. 2. überarbeitete Auflage. Stuttgart, Berlin, Köln.
- ENDRES, A.; HOLM-MÜLLER, K. [1998]: Die Bewertung von Umweltschäden: Theorie und Praxis sozioökonomischer Verfahren. Stuttgart, Berlin, Köln.
- ENDRES, A.; QUERNER, I. [2000]: Die Ökonomie natürlicher Ressourcen. 2. überarbeitete Auflage. Stuttgart, Berlin, Köln.
- ENDRES, M. [1922]: Forstpolitik. Berlin.
- ENDRES, M. [1923] : Lehrbuch der Waldwertrechnung und Forststatik. 4. verbesserte Auflage. Berlin.
- ENDRES, W. [1998]: Der Betrieb: Grundriß der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. 3. überarbeitete Auflage. Brandsberg.
- ENGEL, A.; MÖHRING, M.; TROITZSCH, K. G. [1995]: Sozialwissenschaftliche Datenanalyse. Mannheim.
- FABER, M. [1998]: Evolution, time, production and the environment. Berlin, Heidelberg, New York.

- FAUCHEUX, S.; NOEL, J. F. [2001]: Ökonomie natürlicher Ressourcen und der Umwelt. Marburg.
- FAUSTMANN, M. [1849]: Berechnung des Werthes, welchen Waldboden, sowie noch nicht haubare Holzbestände für die Waldwirtschaft besitzen. In: Allgemeine Forst- und Jagdzeitung, 15 [1849] Dezember.: 441-455.
- FAUSTMANN, M. [1854]: Wie berechnet man den Geldwerth junger, noch nicht haubarer Holzbestände, oder überhaupt den Produktionswerth eines Holzbestandes?. In: Allgemeine Forst- und Jagdzeitung, 20. [1854] März: 81-86.
- FEES, E. [1998]: Umweltökonomie und Umweltpolitik. 2. völlig neubearbeitete und erweiterte Auflage. München.
- FEHL, U.; OBERENDER, P. [1999]: Grundlagen der Mikroökonomie: Eine Einführung in die Produktions-, Nachfrage- und Markttheorie. 7. Auflage. München.
- FINCKENSTEIN, B. GRAF [1997]: Die Besteuerung privater Forstbetriebe und der Einfluss der Besteuerung auf betriebliche Entscheidungen. Schriften zur Forstökonomie. Band 14. Frankfurt/Main.
- FISCHBACH, R. [2000]: Volkswirtschaftslehre I: Einführung und Grundlagen. 11. unwesentlich veränderte Auflage. München, Wien.
- FISCHER, G. [1996]: Ökologie und Management: Eine Einführung für Praxis und Studium. Zürich.
- FRANZPÖTTER, R. [1997]: Organisationskultur: Begriffverständnis und Analyse aus interpretativ-soziologischer Sicht. Baden-Baden.
- FREIMANN, J. [1996]: Betriebliche Umweltpolitik: Praxis - Theorie - Instrumente. Bern, Stuttgart, Wien.
- FRESE, E. [1998]: Grundlagen der Organisation: Konzept - Prinzipien - Strukturen. 7. überarbeitete Auflage. Wiesbaden.
- FREY, B. [1972]: Umweltökonomie. Göttingen.
- FREY, R. L. [1972]: Umweltschutz als wirtschaftspolitische Aufgabe. In: Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik, [1972] 108: 450-458.
- FRIEDRICHS, J. [1990]: Methoden empirischer Sozialforschung. 14. Auflage. Opladen.
- FRITSCH, M.; EWERS, H. J.; WEIN, T. [1993]: Marktversagen und Wirtschaftspolitik: Mikroökonomische Grundlagen staatlichen Handelns. München.
- FRÜHWALD, A.; SCHARAI-RAD, M.; HASCH, J.; WEGENER, G.; ZIMMER, B. [1997]: Erstellung von Ökobilanzen für die Forst- und Holzwirtschaft. In: INFORMATIONSDIENST HOLZ DER DEUTSCHEN GESELLSCHAFT FÜR HOLZFORSCHUNG E.V. (HRSG.) [1997]. München.
- GADOW, K. [1995]: Möglichkeiten und Grenzen der mittelfristigen Waldbauplanung. In: Allgemeine Forst- und Jagdzeitung, 167. [1996] 1/2: 24-28.
- GEISENDORF, S.; GRONEMANN, S.; HAMPICKE, U.; IMMLER, H. [1998]: Die Bedeutung des Naturvermögens und der Biodiversität für eine nachhaltige Wirtschaftsweise: Möglichkeiten und Grenzen ihrer Erfassbarkeit und Wertmessung. Forschungsberichte des Umweltbundesamtes 101 03 165/02. Berlin.
- GLASER, T. [1915]: Beiträge zur Waldwertrechnung und forstlichen Statistik. Tübingen.

- GLOY, K. [1995]: Das Verständnis der Natur. Band 1: Die Geschichte des wissenschaftlichen Denkens. München.
- GLOY, K. [1996]: Das Verständnis der Natur. Band 2: Die Geschichte des ganzheitlichen Denkens. München.
- GLÜCK, P. [1987]: Das Wertsystem der Forstleute. In: Centralblatt für das gesamte Forstwesen, 104. [1987] 1: 44-51.
- GLÜCK, P.; KÜHN, H. [1977]: Der Erholungswert der großen Ahornbodens. In: Allgemeine Forst Zeitung [Wien], 88. [1977] 1: 7-11.
- GLÜCK, P.; OESTEN, G.; SCHANZ, H.; VOLZ, K. R. [1999]: Formulation and Implementation of National Forest Programmes. European Forest Institute Proceedings. No. 30. Joensuu.
- GLÜCK, P.; PLESCHBERGER, W. [1982]: Das Harmoniedenken in der Forstpolitik. In: Allgemeine Forstzeitschrift, 37. [1982] 22: 650-655.
- GRAMMEL, R. [1978]: Forstliche Arbeitslehre: Grundlagen und Anwendungen. Ein Kompendium. 1. Auflage. Hamburg, Berlin.
- GRAMMEL, R. [1988]: Holzernte und Holztransport: Grundlagen. Hamburg, Berlin.
- GRAMMEL, R. [1993]: Bedeutung der Holzeigenschaften im Rahmen langfristiger forstlicher Planung. In: Holz-Zentralblatt, 119. [1993] 9: 154-156.
- GRAMMEL, R. [1994]: Der aussetzende Betrieb. In: Allgemeine Forstzeitschrift, 49. [1994] 2: 76-79.
- GROBE - OETRINGHAUS, W. F. [1996]: Strategische Identität: Orientierung im Wandel. Berlin, Heidelberg.
- GUTENBERG, E. [1975]: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Die Produktion. 21. Auflage. Berlin, Heidelberg, New York.
- HAASIS, H.-D. [1996]: Betriebliche Umweltökonomie. Berlin.
- HABER, W. [1995]: Ökosystem. In: JUNKERNHEINRICH, M.; KLEMMER, P.; WAGNER, G. R. (HRSG.) [1995]: Handbuch zur Umweltökonomie. Berlin. 193-198.
- HAMPICKE, U. [1991]: Naturschutz-Ökonomie. Stuttgart.
- HAMPICKE, U. [1992]: Ökologische Ökonomie: Individuum und Natur in der Neoklassik. Opladen.
- HAMPICKE, U. [1996]: Perspektiven umweltökonomischer Instrumente in der Forstwirtschaft insbesondere zur Honorierung ökologischer Leistungen. Herausgegeben vom RAT VON UMWELTSACHVERSTÄNDIGEN FÜR UMWELTFRAGEN [1996]: Materialien zur Umweltforschung. Band 27. Stuttgart.
- HAMPICKE, U. [1998]: Ökonomische Bewertungsgrundlagen und die „Grenzen“ der Monetarisierung der Natur. In: THEOBALD, W. (HRSG.) [1998]: Integrierte Umweltbewertung. Berlin, Heidelberg. 95-117.
- HAMPICKE, U.; HORLITZ, T.; KIEMSTEDT, H.; TAMPE, K.; TIMP, D.; WALTERS, M. [1991]: Kosten und Wertschätzung des Arten- und Biotopschutzes. Herausgegeben vom UMWELTBUNDESAMT. Berichte 3/91. Berlin.
- HANEWINKEL, M. [1998]: Plenterwald und Plenterwaldüberführung. Schriften aus dem Institut für Forstökonomie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Band 9. Freiburg.



- HARRISON, R. P. [1992]: Wälder: Ursprung und Spiegel der Kultur. München.
- HASEL, K. [1985]: Forstgeschichte: Ein Grundriss für Studium und Praxis. Hamburg, Berlin.
- HAUB, H.; WEIMANN, H.-J. [2000]: Neue Alterswertfaktoren der Bewertungsrichtlinien. In: Allgemeine Forstzeitschrift/Der Wald, 55. [2000] 22: 1194-1198.
- HEEG, B. [1971]: Zur Soziologie der Forstbeamten. Schriftenreihe der Forstlichen Fakultät der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Band 11. Freiburg.
- HEEG, B. [1973]: Forstpolitische Wissenschaft – Eine Problemstellung. In: GLÜCK, P. (HRSG.) [1983]: Forstpolitik als angewandte Wirtschafts- und Sozialwissenschaft: Ausgewählte Aufsätze von BERNHARDT HEEG 1973-1975. Wien. 93-120.
- HEEG, B. [1973a]: Theorie und Praxis der Forstwirtschaft. In: GLÜCK, P. (HRSG.) [1983]: Forstpolitik als angewandte Wirtschafts- und Sozialwissenschaft: Ausgewählte Aufsätze von BERNHARDT HEEG 1973-1975. Wien. 21-50.
- HEEG, B. [1973b]: Forstliche Funktionenlehre und forstpolitische Theorie. In: GLÜCK, P. (HRSG.) [1983]: Forstpolitik als angewandte Wirtschafts- und Sozialwissenschaft: Ausgewählte Aufsätze von BERNHARDT HEEG 1973-1975. Wien. 69-92.
- HEEG, B. [1975]: Zur Theorie der Waldbewertung. Ein Beitrag zu den Grundlagen der forstlichen Wirtschaftslehre. Hannover.
- HEINEN, E. [1997]: Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre. In: HEINEN, E.; FRANK, M. [1997]: Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. 2. Auflage. München. 1-48.
- HEINEN, E.; FRANK, M. [1997]: Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. 2. Auflage. München.
- HELD, M.; NUTZINGER, H. G. (HRSG.) [2001]: Nachhaltiges Naturkapital: Ökonomik und zukunftsfähige Entwicklung. Frankfurt, New York.
- HELLSTRÖM, E. [1996]: Environmental Forestry Conflicts, Forest Policies and the Use of Forest Resources. Recent Developments in USA, Germany, France, Sweden, Finland and Norway. European Forest Institute. Working Paper 7. Joensuu.
- HELLSTRÖM, E.; WELP, M. [1996]: Environmental Forest Conflicts in Germany. European Forest Institute. Working Paper 11. Joensuu.
- HENNE, A. [1992]: Der Gemeindewald in Hessen. Mainz.
- HEYER, G. [1865]: Anleitung zur Waldwertrechnung. Leipzig.
- HEYER, G. [1871]: Handbuch der forstlichen Statik. Erste Abteilung. Methoden der Rentabilitätsrechnung. Leipzig.
- HILL, W. [1993]: Unternehmenspolitik. Stichwort in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Teilband 3. 5. Auflage. Stuttgart. 4366-4379.
- HINTERHUBER, H. H. [1996]: Strategische Unternehmensführung. Band 1: Strategisches Denken. 6. neubearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, New York.
- HINTERHUBER, H. H. [1997]: Strategische Unternehmensführung. Band 2: Strategisches Handeln. 6. neubearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, New York.

- HOFMEISTER, S. [1998]: Ökonomie der Naturproduktivität. In: GEISENDORF, S.; GRONEMANN, S.; HAMPICKE, U.; IMMLER, H. [1998]: Die Bedeutung des Naturvermögens und der Biodiversität für eine nachhaltige Wirtschaftsweise: Möglichkeiten und Grenzen ihrer Erfäßbarkeit und Wertmessung. Forschungsberichte des Umweltbundesamtes 101 03 165/02: 429-474. Berlin
- HOLM-MÜLLER, K.; HANSEN, H.; KLOCKMANN, M.; LUTHER, P. [1991]: Die Nachfrage nach Umweltqualität in der Bundesrepublik Deutschland. Herausgegeben vom UMWELTBUNDESAMT. Berichte 3/91. Berlin.
- HÖLTERMANN, A. [2001]: Verantwortung für zukünftige Generationen in der Forstwirtschaft. Schriften aus dem Institut für Forstökonomie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Band 14. Freiburg.
- HOMANN, K.; BLOME-DREES, F. [1992]: Wirtschafts- und Unternehmensethik. Göttingen.
- HOMANN, K.; PIES, I. [1991]: Wirtschaftsethik und Gefangendilemma. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 20. [1991] 12: 608-614.
- HOPFENBECK, W. [1998]: Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre: Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen. 12. Auflage. Landsberg.
- HORVÁTH, P. [1998]: Controlling. 7. vollständig neu bearbeitete Auflage. München.
- HUNDESHAGEN, C. [1828]: Encyclopädie der Forstwissenschaft. 2. Auflage. Tübingen.
- IMMLER, H. [1985]: Natur in der ökonomischen Theorie. Opladen.
- ISSING, O. [1994]: Geschichte der Nationalökonomie. 3. Auflage. München.
- JÄNICKE, M.; KUNIG, P.; STITZEL, M. [1999]: Lern- und Arbeitsbuch Umweltpolitik. Bonn.
- JÖBSTL, H. A. [1978]: Grundfragen der Unternehmensplanung in der Forstwirtschaft. Schriftenreihe des Instituts für Forstliche Wirtschaftslehre. Wien.
- JÖBSTL, H. A. [1994]: Forstliche Absatz- und Marktlehre: Eine Einführung. Schriftenreihe des Instituts für Forstliche Betriebswirtschaft und Forstwirtschaftspolitik. Band 11. Wien.
- JÖBSTL, H. A. [1997]: Forstbetriebliche Erfolgsrechnung für den Mittelfristzeitraum: Ein kalkulatorischer Lösungsansatz. In: Forstarchiv, 68. [1997] 5: 186-193.
- JÖBSTL, H. A. [2000]: Kosten- und Leistungsrechnung in Forstbetrieben: Betriebsabrechnung für die Praxis. 3. erweiterte und völlig überarbeitete Auflage. Wien.
- JOHANSSON, P.-O.; LÖFGREN, K.-G. [1985]: The Economics of Forestry and Natural Resource. Oxford.
- JONAS, H. [1979]: Das Prinzip Verantwortung: Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation. Frankfurt/Main.
- JUDEICH, F. [1893]: Die Forsteinrichtung. 5. Auflage. Dresden.
- JUDMANN, F. [1998]: Die Einstellungen von Kleinprivatwaldeigentümern zu ihrem Wald: Eine vergleichende Studie zwischen Baden-Württemberg und dem US-Bundesstaat Pennsylvania. Dissertation am Institut für Forstbenutzung und forstliche Arbeitswissenschaft der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Freiburg.
- JUNKERNHEINRICH, M.; KLEMMER, P.; WAGNER, G. R. [1995]: Handbuch zur Umweltökonomie. Berlin.

- KAHLE, E. [1998]: Betriebliche Entscheidungen: Lehrbuch zur Einführung in die betriebliche Entscheidungstheorie. 5. unwesentlich veränderte Auflage. München, Wien.
- KAHNEMAN, D.; KNETSCH, J. L. [1992]: Valuing Public Goods: The Purchase of Moral Satisfaction. In: Journal of Environmental Economics and Management, 22. [1992] N° 1: 57-70.
- KAISER, B. [1994]: Werttheorie und Bewertungstheorie als Grundlage der Waldbewertung. Schriften aus dem Institut für Forstökonomie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Band 2. Freiburg.
- KÄLBLE, F. [1984]: Forstliche Probleme bei der Ausweisung des Naturschutzgebietes „Rastatter Rheinaue“. In: Allgemeine Forstzeitschrift, 39. [1984] 22: 554-558.
- KASTRUP, M. [1996]: Zur Rationalität forstbetrieblicher Entscheidungen. Schriften aus dem Institut für Forstökonomie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Band 5. Freiburg.
- KAULE, G. [1991]: Arten- und Biotopschutz. 2. Auflage. Stuttgart.
- KIESER, A. (HRSG.) [1995]: Handwörterbuch der Führung. 2. neugestaltete Auflage. Stuttgart.
- KIRSCH, W. (1971): Entscheidungsprozesse. 3. Band: Entscheidungen in Organisationen. Wiesbaden.
- KIRSCH, W. [1971]: Entscheidungsprozesse. Band 3: Entscheidungen in Organisationen. Wiesbaden.
- KIRSCH, W. [1997]: Beiträge zu einer evolutionären Führungslehre. Stuttgart.
- KLEIN, C. [2002]: Die monetäre Bewertung der Walderholung mittels der contingent valuation method – Eine kritische Analyse theoretischer und pragmatischer Bewertungsaspekte. Arbeitsberichte des Instituts für Forstökonomie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. 30-2002. Freiburg.
- KLEMPERER, D. W. [1996]: Forest Resource Economics and Finance. Forest Management. McGraw-Hill Series in Forest Resources. 4th Ed.. New-York, London.
- KLOEPFER, M.; REHBINDER, E.; SCHMIDT-ASSMANN, E.; KUNIG, P. [1990]: Umweltgesetzbuch: Allgemeiner Teil. Berlin.
- KLOSE, F.; ORF, S. [1998]: Forstrecht: Kommentar zum Waldrecht des Bundes und der Länder. 2. neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Münster.
- KOCH, W. [1997]: Aktualisierte Gehölzwerttabellen: Bäume und Sträucher als Grundstücksbestandteile an Straßen, in Parks und Gärten sowie in der freien Landschaft; einschließlich Obstgehölze. 3. Auflage. Karlsruhe.
- KOLB, G. [1997]: Geschichte der Volkswirtschaftslehre: Dogmenhistorische Positionen des ökonomischen Denkens. München.
- KÖNIG, G. [1813]: Anleitung zur Holztaxation. Gotha.
- KÖNIG, G. [1846]: Forst-Mathematik. Gotha.
- KONOLD, W.; BÖCKER, R.; HAMPICKE, U. (HRSG.) [1999]: Handbuch Naturschutz und Landschaftspflege: Kompendium zu Schutz und Entwicklung von Lebensräumen und Landschaften. Landsberg.
- KOREIMANN, D. S. [1995]: Management. 6. erweiterte Auflage. München, Wien.
- KORFF, W.; FELDHAUS, S. (HRSG.) [1999]: Handbuch der Wirtschaftsethik. 4 Bände. Gütersloh.

- KORNDÖRFER, W. [1995]: Unternehmensführungslehre: Einführung - Entscheidungslogik - soziale Komponenten. 8. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden.
- KORNDÖRFER, W. [1996]: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Aufbau - Ablauf - Führung - Leitung. 11. Auflage. Wiesbaden.
- KÖSTLER, A. [1943]: Wirtschaftslehre des Forstwesens. Berlin.
- KRACHT, A.; MICHLER, H.; OESTEN, G. [1998]: Ökonomische und juristische Aspekte der Bewertung von Schältschäden an Waldbäumen. In: Wertermittlungsforum, 16. [1998] 3: 100-109.
- KRAMER, H. [1988]: Waldwachstumslehre: Ökologische und anthropogene Einflüsse auf das Wachstum des Waldes; seine Massen- und Wertleistung und die Bestandessicherheit. Hamburg.
- KRAMER, P. [2000]: Zielorientierte Steuerung im Forstbetrieb: Möglichkeiten und Grenzen am Beispiel eines virtuellen Waldbestandes. Schriften aus dem Institut für Forstökonomie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Band 13. Freiburg.
- KREIKEBAUM, H. [1996]: Grundlagen der Unternehmensethik. Stuttgart.
- KREIKEBAUM, H. [1997]: Strategische Unternehmensplanung. 6. überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart, Berlin, Köln.
- KREMSER, W. [1977]: Die Idee der nachhaltigen Nutzung als Grundlage ökologischen Denkens in der Forstwirtschaft. In: Der Forst- und Holzwirt, 32. [1977] 7: 117-121.
- KREMSER, W. [1990]: Niedersächsische Forstgeschichte: Eine integrierte Kulturgeschichte des nordwestdeutschen Forstwesens. Rotenburg/Wümme.
- KRIEGER, D. J. [1998]: Einführung in die allgemeine Systemtheorie. 2. Auflage. München.
- KROMPHARDT, J.; CLEVER, P.; KLIPPERT, H. [1979]: Methoden der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Eine wissenschaftskritische Einführung. Wiesbaden.
- KROMREY, H. [1995]: Empirische Sozialforschung. 7. Auflage. Opladen.
- KROTH, W. [1982]: Die Zweckbedingtheit forstlicher Bewertungsverfahren In: Forstwissenschaftliches Centralblatt, 101. [1982]: 92-99.
- KROTH, W.; BARTELHEIMER, P. [1993]: Holzmarktlehre. Hamburg, Berlin.
- KROTT, M. [1996]: Forstpolitische Selbststeuerung als Herausforderung für Wissenschaft und Praxis. In: Forstwissenschaftliches Centralblatt, 115. [1996]: 97-107.
- KROTT, M. [1997]: Forstliche Verwaltungsreform mit Folgen. In: Allgemeine Forstzeitschrift/Der Wald, 52. [1997] 19: 1038-1040.
- KROTT, M. [2001]: Politikfeldanalyse Forstwirtschaft: Eine Einführung für Studium und Praxis. Berlin.
- KROTT, M.; SUDA, M. (HRSG.) [2001]: Befragung als Methode der Sozialforschung in der Forstwirtschaft. Schriften aus der Forstlichen Fakultät der Universität Göttingen und der Niedersächsischen Forstlichen Versuchsanstalt. Band 132. Frankfurt/Main.
- KUBE, H. [1999]: Eigentum an Naturgütern: Zuordnung und Unverfügbarkeit. Berlin.
- KURTH, H. [1993]: Forsteinrichtung: Nachhaltige Regelung des Waldes. Berlin.

- KÜSTER, H. [1995]: Geschichte der Landschaft in Mitteleuropa. München.
- KÜSTER, H. [1998]: Geschichte des Waldes: Von der Urzeit bis zur Gegenwart. München.
- LABITZKE, S. [1996]: Die Qualitätssicherung der Dienstleistungen von forsttechnischen Unternehmen bei der ökologischen Waldbewirtschaftung und Umweltgestaltung. Dissertation an der Technischen Universität Dresden. Tharandt.
- LAMNEK, S. [1995A]: Qualitative Sozialforschung. Band 1: Methodologie. 3. korrigierte Auflage. Weinheim.
- LAMNEK, S. [1995B]: Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken. 3. korrigierte Auflage. Weinheim.
- LANDELL-MILLS, N.; FORD, J. [1999]: Privatising sustainable forestry: A global review of trends and challenges. Instruments for a sustainable private sector forestry series. International Institute for Environment and Development. London.
- LATTMANN, C. (HRSG.) [1990]: Die Unternehmenskultur: Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung. Heidelberg.
- LAUTERWASSER, E.; HAUCK, J. [1987]: Wald, Forstwirtschaft und Naturschutz im Taubergießengebiet: Gutachten zur künftigen Waldbehandlung. Schriftenreihe der Landesforstverwaltung. Band 64. Stuttgart.
- LEHMANN, A. [1999]: Von Menschen und Bäumen: Die Deutschen und ihr Wald. Hamburg.
- LEHMANN, A.; SCHRIEWER, K. (HRSG.) [2000]: Der Wald – Ein deutscher Mythos?. Berlin.
- LERCH, A. [1999]: Der ökonomische Wert der Biodiversität. In: GÖRG, C.; HERTLER, C.; SCHRAMM, E.; WEINGARTEN, M. (HRSG.) [1999]: Zugänge zur Biodiversität: Disziplinäre Thematisierungen und Möglichkeiten integrierender Ansätze. Marburg. 169-186.
- LEBMANN, D. [2001]: Der Wald im Gesetz: Systematische Sammlung der Wald- und Forstgesetze sowie weiterer waldbbezogener Regelungen des Bundes und der Länder. CD-ROM. Berlin, Bielefeld, München.
- LINCKH, G.; SPRICH, H.; FLAIG, H.; MOHR, H. (HRSG.) [1996]: Nachhaltige Land- und Forstwirtschaft: Expertisen. Heidelberg.
- LINCKH, G.; SPRICH, H.; FLAIG, H.; MOHR, H. (HRSG.) [1997]: Nachhaltige Land- und Forstwirtschaft: Voraussetzungen, Möglichkeiten, Maßnahmen. Heidelberg.
- LITKE, H.-D. [1995]: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 3., überarb. und erw. Aufl. München.
- LOMBRISER, R.; ABPLANALP, P. A. [1998]: Strategisches Management: Visionen entwickeln - Strategien umsetzen - Erfolgspotentiale aufbauen. Zürich.
- LÖWENSTEIN, W. [1991]: Die monetäre Bewertung der Fernerholung im Südharz mit der Reisekostenmethode. In: BERGEN, V.; BRABÄNDER, H. D.; BITTER, A. W.; LÖWENSTEIN, W. (HRSG.) [1991]: Monetäre Bewertung landeskultureller Leistungen der Forstwirtschaft. Frankfurt/Main. 162-168.
- LÖWENSTEIN, W. [1994]: Reisekostenmethode und Bedingte Bewertungsmethode als Instrumente zur monetären Bewertung der Erholungsfunktion des Waldes: Ein ökonomischer und ökonometrischer Vergleich. Schriften zur Forstökonomie, Band 6. Frankfurt/Main.

- LÖWENSTEIN, W. [1995]: Die monetäre Bewertung der Schutzfunktion des Waldes vor Lawinen und Rutschungen in Hinterstein [Allgäu]. Schriften zur Forstökonomie. Band 2, Teil IV. Frankfurt/Main.
- LÜCKGE, F.-J. [1991]: Gemeinden als Waldeigentümer. Dissertation am Institut für Forstpolitik der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Freiburg.
- LÜCKGE, F.-J.; NAIN, W. [1996]: Wertschöpfung der Forstwirtschaft in Baden- Württemberg. In: Allgemeine Forst- und Jagdzeitung, 168. [1997] 2: 21-26.
- MANTAU, U. [1992]: Umweltverträglichkeit des Holzes im Urteil des Verbrauchers. In: Holzzentralblatt, 118. [1992] 11: 157-158; 12: 181-182 sowie 14: 240.
- MANTEL, K. [1990]: Wald und Forst in der Geschichte: Ein Lehr- und Handbuch. Alfeld, Hannover.
- MANTEL, W. [1982]: Waldbewertung: Einführung und Anleitung. 6. neubearbeitete und erweiterte Auflage. München.
- MANTOW, W. [1995]: Die Ereignisse um Brent Spar in Deutschland. Darstellung und Dokumentation mit Daten und Fakten. Ausgearbeitet im Auftrag der Deutschen Shell AG. Hamburg.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. [1976]: Organisation und Individuum: Menschliches Verhalten in Organisationen. Wiesbaden.
- MARCIN, T. C. [1993]: Demographic Change: Implications for forest management. In: Journal of Forestry, 91. [1993] November: 39-45.
- MARGGRAF, R.; STREB, S. [1997]: Ökonomische Bewertung der natürlichen Umwelt: Theorie, politische Bedeutung, ethische Diskussion. Heidelberg, Berlin.
- MATJE, A. [1996]: Unternehmensleitbilder als Führungsinstrument: Komponenten einer erfolgreichen Unternehmensidentität. Wiesbaden.
- MATTHIES, F. [1993]: Verkehrswertminderung von Waldflächen infolge Durchschneidung. Arbeitsberichte des Instituts für Forsteinrichtung und Forstliche Betriebswirtschaft der Albert Ludwigs-Universität Freiburg. 11-1993. Freiburg.
- MAYNTZ, R. [1997]: Politische Steuerung: Aufstieg, Niedergang und Transformation einer Theorie. In: MAYNTZ, R. (HRSG.) [1997]: Soziale Dynamik und politische Steuerung: Theoretische und methodologische Überlegungen. Frankfurt/Main.
- MAYNTZ, R.; SCHARPF, F. W. (HRSG.) [1995]: Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung. Frankfurt/Main.
- MAYRING, P. [1999]: Einführung in die qualitative Sozialforschung. 4 Auflage. Weinheim.
- MCNEELY, J. A. [1988]: Economics and Biological Diversity: Developing and Using Economic Incentives to Conserve Biological Resources. Gland.
- MEFFERT, H. [1997]: Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden.
- MEFFERT, H.; KIRCHGEORG, M. [1998]: Marktorientiertes Umweltmanagement. 3. Auflage. Stuttgart.
- MEHRMANN, E.; WIRTZ, T. [1999]: Effizientes Projektmanagement : erfolgreich Konzepte entwickeln und realisieren; 3., aktualisierte u.erw. Aufl. Düsseldorf.

- MERKER, K. [1997]: Ein Controllingsystem „Naturgemäße Waldwirtschaft“. Schriften zur Forstökonomie. Band 17. Frankfurt/Main.
- MINISTERIUM FÜR UMWELT UND FORSTEN RHEINLAND-PFALZ (HRSG.) [1997]: Leitbild der Landesforstverwaltung. Mainz.
- MITSCHERLICH, G. [1971]: Wald, Wachstum und Umwelt. Band 2: Waldklima und Wasserhaushalt. Frankfurt/Main.
- MITSCHERLICH, G. [1975]: Wald, Wachstum und Umwelt. Band 3: Boden, Luft und Produktion. Frankfurt/Main.
- MITSCHERLICH, G. [1978]: Wald, Wachstum und Umwelt. Band 1: Form und Wachstum von Baum und Bestand. 2. überarbeitete Auflage. Frankfurt/Main.
- MOHR, A. (HRSG.) [1995]: Grundzüge der Politikwissenschaft. Oldenburg, München, Wien.
- MÖHRING, B. [1994]: Über ökonomische Kalküle für forstliche Nutzungsentscheidungen: Ein Beitrag zur Förderung des entscheidungsorientierten Ansatzes der forstlichen Betriebswirtschaftslehre. Schriften zur Forstökonomie. Band 7. Frankfurt/Main.
- MOOG, M. [1990]: Waldbewertung und Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensbewertung: Sind die verbreiteten Bewertungskonventionen noch zeitgemäß?. In: Forstarchiv, 61. [1990] 3: 102-106.
- MOOG, M. [1992]: Entscheidungsorientierte Bewertung der Belastungen durch Naturschutzvereinbarungen: Am Beispiel möglicher Vereinbarungen für Buchen-Waldreservate. In: Holzzentralblatt, 118. [1992] 90/91: 1418, 1420.
- MOOG, M. [1994]: Überlegungen zum Verkehrswert von Waldflächen und zur Anwendung des Vergleichswertverfahrens in der Waldbewertung. In: Forstarchiv, 65. [1994] 6: 272-279.
- MOOG, M.; BRABÄNDER, H.-D. [1994]: Vertragsnaturschutz in der Forstwirtschaft. Schriften zur Forstökonomie. Band 3. 2. Auflage. Frankfurt/Main.
- MOOG, M.; OESTEN, G. [2001]: Forstwirtschaft in Wirtschaft und Gesellschaft. In: KONOLD, W.; BÖCKER, R.; HAMPICKE, U. (HRSG.) [1999]: Handbuch Naturschutz und Landschaftspflege: Kompendium zu Schutz und Entwicklung von Lebensräumen und Landschaften. Landsberg. Kap. VIII-7.1. 20 S. (5. Lieferung 2001)
- MUSSEL, G. [1999]: Volkswirtschaftslehre. Frankfurt/Main.
- MUSSEL, G.; PÄTZOLD, J. [1998]: Grundfragen der Wirtschaftspolitik. 3. Auflage. München.
- NASCHOLD, F.; BOGUMIL, J. [2000]: Modernisierung des Staates: New Public Management in deutscher und internationaler Perspektive. 2. vollständig aktualisierte und stark erweiterte Auflage. Opladen.
- NEUBERGER, O.; KOMPA, A. [1987]: Wir, die Firma: Der Kult um die Unternehmenskultur. Weinheim, Basel.
- NIELSEN, C. [1991]: Der Erholungswert stadtnaher Wälder im Kanton Tessin: Eine ökonomische Analyse am Beispiel von Lugano. Bern.
- NIESCHLAG, R.; DICHTL, E.; HÖRSCHGEN, H. [1997]: Marketing. 18. durchgesehene Auflage. Berlin.
- NIESSLEIN, E. [1985]: Forstpolitik. Hamburg.

- OECHSLER, W. A. [1994]: Personal und Arbeit: Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts. 5. überarbeitete und erweiterte Auflage. München, Wien.
- OESTEN, G. [1984]: Zur Operationalität der Ziele im Forstbetrieb. In: Forst und Holz, 39. [1984] 14/15: 361-364.
- OESTEN, G. [1986]: Über die Forstliche Betriebswirtschaftslehre als angewandte Sozialwissenschaft: Ein Beitrag zu den methodologischen Grundlagen der Disziplin unter besonderer Berücksichtigung verhaltenswissenschaftlicher Forschungsansätze. Habilitationsschrift an der Forstwissenschaftlichen Fakultät der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Freiburg.
- OESTEN, G. [1991]: Gedanken zur Wahl der Zinsrate in der Waldbewertung. In: Forst und Holz, 46. [1991] 19: 536-538.
- OESTEN, G. [1993]: Anmerkungen zur Nachhaltigkeit als Leitbild für naturverträgliches Wirtschaften. In: Forstwissenschaftliches Centralblatt, 112. [1993]: 313-319.
- OESTEN, G.; SCHANZ, H. [1997]: Wirkungen des Waldes und Leistungen der Forstwirtschaft: Sieben Thesen zur strategischen Positionsbestimmung der Forstwirtschaft. In: Schriftenreihe agrarspectrum. Band 27. Umweltrelevante Leistungen der Forstwirtschaft: 121-133.
- OETZEL [1854]: Wie berechnet man den Geldwerth junger, noch nicht haubarer Holzbestände, oder überhaupt den Produktionswerth eines Holzbestandes?. In: Allgemeine Forst- und Jagdzeitschrift, 20. [1854] September: 327-330.
- OLLMANN, H. [1998]: Holzbilanzen 1994-1997 für die Bundesrepublik Deutschland. Arbeitsbericht des Instituts für Ökonomie der Bundesforschungsanstalt für Forst- und Holzwirtschaft. 1998/2. Hamburg.
- OLSCHEWSKY, R. [1997]: Nutzen-Kosten-Analyse des Wasserschutzes durch eine Aufforstung. Schriften zur Forstökonomie. Band 15. Frankfurt/Main.
- OPASCHOWSKI, H. W. [1995]: Freizeitökonomie: Marketing von Erlebniswelten. Opladen.
- OTT, K. [1993]: Ökologie und Ethik: Ein Versuch praktischer Philosophie. Tübingen.
- OTT, K. [1999]: Ethik und Naturschutz. In: KONOLD, W.; BÖCKER, R.; HAMPICKE, U. (HRSG.) [1999]: Handbuch für Naturschutz und Landschaftspflege: Kompendium zu Schutz und Entwicklung von Lebensräumen und Landschaften. Landsberg. Kap. II-7. 17 S.
- OTTO, H. J. [1994]: Waldökologie. Stuttgart.
- PATZAK, G.; RATTAY, G. [1996]: Projektmanagement: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen. Wien.
- PATZELT, W. [1986]: Sozialwissenschaftliche Forschungslogik: Einführung. München, Wien.
- PEARCE, D. W. [1993]: Economic Values and the Natural World. London.
- PEARCE, D. W.; TURNER, P. K. [1990]: Economics of Natural Resources and the Environment. New York, London, Toronto.
- PEARSE, P. H. [1990]: Introduction to Forestry Economics. University of British Columbia Press. Vancouver.
- PERRINGS, C.; MÄLER, K.-G.; FOLKE, C.; HOLLING, C. S.; JANSSON, B.-O. [1995a]: Biodiversity Conservation: Problems and Policies. Dordrecht, Boston, London.



- PERRINGS, C.; MÁLER, K.-G.; FOLKE, C.; HOLLING, C. S.; JANSSON, B.-O. [1995b]: Biodiversity Loss: Economic and Ecological Issues. Cambridge.
- PERTZ, K. [1983]: Grenzen einer marktwirtschaftlichen Interpretation der Forstwirtschaft. In: Forstarchiv, 54. [1983] 4: 147-152.
- PERTZ, K. [1985]: Waldbewertung auf der Grundlage von Bodenwerten: Ein Beitrag zur aktuellen Waldwertrechnung unter besonderer Berücksichtigung von Inflation. In: Forstarchiv, 56. [1985] 1: 36-40.
- PFEIL, F. W. L. [1822]: Grundsätze der Forstwirtschaft in Bezug auf die Nationalökonomie und die Staatsfinanzwissenschaft. Erster Band. Staatswirthschaftliche Forstkunde. Züllichau und Freistadt.
- PFISTER, G. [1991]: Ein methodisches Konzept zur monetären Bewertung der Sozialfunktion des Waldes. Schriftenreihe der Forstlichen Fakultät Göttingen und der Niedersächsischen Forstlichen Versuchsanstalt. Band 101. Frankfurt/Main.
- PFOHL, H.-C.; STÖLZLE, W. [1997]: Planung und Kontrolle. 2. neu bearbeitete Auflage. München.
- PFRIEM, R. [1996]: Unternehmenspolitik in sozialökologischen Perspektiven. Marburg.
- PFRIEM, R. [1999]: On the road again?: Über Schwierigkeiten, Unternehmen und Unternehmenstheorie auf eine ökologische Spur zu bringen. In: Jahrbuch Ökologische Ökonomie. Band 1. Marburg. 375-400.
- PIGOU, A. C. [1920]: The Economics of Welfare. London.
- PLACHTER, H. [1991]: Naturschutz. Stuttgart.
- PLESCHBERGER, W. [1981]: Forstliche Ideologie. Zur Kritik eines unzeitgemäßen Weltbildes. In: Centralblatt für das gesamte Forstwesen, 98. [1981] 1: 29-55.
- POPP, W. [1993]: Planungs- und Kontrollmethoden. In: HANDWÖRTERBUCH DER BETRIEBSWIRTSCHAFT [1993]: Band 2. 5. völlig neu gestaltete Auflage. Stuttgart. Sp. 3216-3232.
- PREBLER, M. R. [1858]: Der rationelle Waldwirt und sein Waldbau des höchsten Ertrages. Band 1: Des Waldbaus Zustände und Zwecke. Dresden.
- PRIBRAM, K. [1998a]: Geschichte des ökonomischen Denkens. Erster Band. Frankfurt/Main.
- PRIBRAM, K. [1998b]: Geschichte des ökonomischen Denkens. Zweiter Band. Frankfurt/Main.
- PRICE, C. [1997a]: A critical note on a long-running debate in forest economics. In: Forestry, 70. [1997] 4: 389-397.
- PRICE, C. [1997b]: Twenty-five years of forestry cost-benefit analysis in Britain. In: Forestry, 70. [1997] 3: 171-189.
- PRICE, C. [1997c]: The theory and application of forest economics. Oxford.
- PRODAN, M. [1949]: Normalisierung des Plenterwaldes?. In: Schriftenreihe der Badischen Forstlichen Versuchs- und Forschungsanstalt. Heft 7. Freiburg.
- PRODAN, M. [1964]: Zur Wertschätzung des Waldes. In: Schriftenreihe der forstlichen Abteilung der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Band 4. Forstliche Hochschulwoche 1964. 34-50.
- PRODAN, M. [1969a]: Zur Bewertung der Sozialfunktionen des Waldes. In: Holz-Zentralblatt, 95. [1969] 35: 536-538 sowie 57: 847-848.

- PRODAN, M. [1969b]: Wirtschaftstheoretische Begründung der Waldwerterschätzung. In: Der Forst- und Holzwirt, 24. [1969] 23: 477-481.
- PRODAN, M. [1976]: Verpflichtung der Forstwirtschaft und der Forstwissenschaft. In: Allgemeine Forstzeitschrift, 31. [1976] 2: 33-35.
- PÜMPIN, C. [1992]: Strategische Erfolgs-Positionen: Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung. Bern, Stuttgart, Wien.
- RADKAU, J. [1986]: Zur angeblichen Energiekrise des 18. Jahrhunderts: Revisionistische Betrachtungen über die Holznot. In: Viertelsjahresschrift für Sozial und Wirtschaftsgeschichte, 73. [1986] 1: 1-37.
- RADKAU, J. [2000]: Natur und Macht: Eine Weltgeschichte der Umwelt. München.
- RADKAU, J.; SCHÄFER, I. [1987]: Holz: Ein Naturstoff in der Technikgeschichte. Reinbeck bei Hamburg.
- RAFFÉE, H. [1995]: Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre: BWL im Grundstudium der Wirtschaftswissenschaft. Band 1. Göttingen.
- RAFFÉE, H.; FRITZ, W.; WIEDMANN, K.-P. [1994]: Marketing für öffentliche Betriebe. Stuttgart, Berlin, Köln.
- REICHARD, C. [1987]: Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung. 2. völlig neubearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, New York.
- RICHTER, W. F.; WIEGARD, W. [1993]: Zwanzig Jahre „Neue Finanzwissenschaft“: Teil I: Überblick und Theorie des Marktversagens. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaft, 113. [1993] 2: 169-224.
- ROEDER, A. [1974]: Aufgabenstruktur und Tätigkeitsverteilung des Forstpersonals im Forstamt: Ergebnisse einer mathematisch - statistischen Untersuchung in 14 Hessischen Forstämtern. Mitteilungen der Abteilung Biometrie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Freiburg.
- ROEDER, A.; BALL, R. [1991]: Zum Risikomanagement in Forstbetrieben. In: Forst und Holz, 46. [1991] 19: 533-535.
- ROEDER, A.; BECKER, G. [1975]: Das Informationssystem einer Landesforstverwaltung: Begriff, Modell und Analyse als Grundlagen für die Weiterentwicklung des Informationssystems, unter besonderer Berücksichtigung der Hessischen Landesforstverwaltung. Habilitationsschrift an der Forstwissenschaftlichen Fakultät der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Freiburg.
- ROEDER, A.; HOSOKOWA, R. T. [1986]: Modell und Wirklichkeit: Zu den Möglichkeiten und Grenzen betriebswirtschaftlicher Modellbildung. In: Allgemeine Forstzeitschrift, 41. [1986] 41: 1009-1013.
- ROEDER, A.; KNIGGE, W. [1972]: Sind Rotwildschältschäden wirklich so schwerwiegend?. In: Forstarchiv, 43 [1972] 6: 109-114.
- RÖÖSLI, B.; KISSLING-NÄF, I. [1997]: Lokales und regionales Vermarktungspotential von forstlichen Leistungen: Ist die Finanzierung über kollektive Nutznießergruppen möglich?. In: Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen, 148. [1997] 11: 887-907.
- ROSENSTIEL, L. v. [2000]: Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise. 4. überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart.
- ROSENSTIEL, L. v.; MOLT, W.; RÜTTINGER, B. [1972]: Organisationspsychologie. Stuttgart. Berlin. Köln. Mainz.

- ROSENSTIEL, L. V.; MOLT, W.; RÜTTINGER, B. [1995]: Organisationspsychologie. 8. Auflage. Stuttgart.
- ROTH, E. (HRSG.) [1995]: Sozialwissenschaftliche Methoden: Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis. 4. Auflage. München, Wien.
- ROTH, F. K. [1841]: Theorie der Forstgesetzgebung und Forstverwaltung im Staate. München.
- ROTHGANG, M. [1997]: Ökonomische Perspektiven des Naturschutzes. Berlin.
- RUBNER, H. [1967]: Forstgeschichte im Zeitalter der industriellen Revolution. Schriften zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte. Band 8. Berlin.
- SACHVERSTÄNDIGENRAT FÜR UMWELTFRAGEN (HRSG.) [1994]: Umweltgutachten 1994: Für eine dauerhaft - umweltgerechte Entwicklung. Wiesbaden.
- SACHVERSTÄNDIGENRAT FÜR UMWELTFRAGEN (HRSG.) [1996]: Konzepte einer dauerhaft-umweltgerechten Nutzung ländlicher Räume. Sondergutachten. Stuttgart.
- SACHVERSTÄNDIGENRAT FÜR UMWELTFRAGEN (HRSG.) [2000]: Waldnutzung in Deutschland. Materialien zur Umweltforschung. Nr. 35. Stuttgart.
- SAGL, W. [1993]: Organisation von Forstbetrieben: Grundlagen, Organisation, Führung, Analyse. Hamburg, Berlin.
- SAGL, W. [1994]: Betriebsanalyse: Eine Einführung in die Aufgaben und methodischen Grundlagen. In: Centralblatt für das gesamte Forstwesen, 111. [1994] 2: 109-129.
- SAGL, W. [1995]: Bewertung in Forstbetrieben. Berlin, Wien.
- SAMUELSON, P. A. [1976]: Economics of Forestry in an Evolving Society. In: Economic Inquiry, Vol. XIV. [Dec. 1976]. Republished In: Journal of Forest Economics, 1. [1995] 1: 115-149.
- SAMUELSON, P. A.; NORDHAUS, W. D. [1987a]: Volkswirtschaftslehre: Grundlage der Makro- und Mikroökonomie. Band 1. 8. Auflage. Köln.
- SAMUELSON, P. A.; NORDHAUS, W. D. [1987b]: Volkswirtschaftslehre: Grundlage der Makro- und Mikroökonomie. Band 2. 8. Auflage. Köln.
- SCHAEFER, S. [1989]: Die Infrastrukturleistungen des Waldes aus ökonomischer Sicht. In: Mitteilungen der Forstlichen Versuchs- und Forschungsanstalt Baden- Württemberg. Heft 143. Freiburg.
- SCHALTEGGER, S. [2000]: Betriebswirtschaftliche Perspektiven. In: SCHALTEGGER, S. (HRSG.) [2000]: Wirtschaftswissenschaften. Band 1 der Schriftenreihe Studium der Umweltwissenschaften. Berlin. 111-133.
- SCHALTEGGER, S.; STURM, A. [1994]: Ökologierorientierte Entscheidungen in Unternehmen. Schriftenreihe des Instituts für Betriebswirtschaft. Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel. Band 27. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. Bern, Stuttgart, Wien.
- SCHANZ, G. [1994]: Organisationsgestaltung: Management von Arbeitsteilung und Koordination. 2. neu bearbeitete Auflage. München.
- SCHANZ, H. [1994]: Forstliche Nachhaltigkeit aus der Sicht von Forstleuten in der Bundesrepublik Deutschland. Arbeitsberichte des Institut für Forsteinrichtung und Forstliche Betriebswirtschaft der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. 19-1994. Freiburg.

- SCHANZ, H. [1996]: Forstliche Nachhaltigkeit. Sozialwissenschaftliche Analyse der Begriffsinhalte und -funktionen. Schriften aus dem Institut für Forstökonomie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Band 4. Freiburg.
- SCHANZ, H. [1996]: Über gesellschaftliche Glaubwürdigkeits- und Verständigungspotentiale der Forstwirtschaft. In: Centralblatt für das gesamte Forstwesen, 113. [1996] 3/4: 175-185.
- SCHANZ, H. [1999]: Social changes and forestry. In: PELKONEN, P.; PITKÄNEN, A.; SCHMIDT, P.; OESTEN, G.; PIUSSI, P.; ROJAS, E. (HRSG.) [1999]: Forestry in Changing Societies in Europe. Information for teaching module. Study book Part I. Joensuu.
- SCHEIN, E. [1995]: Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt, New York.
- SCHELBERT, H.; LANG, T.; BUSE, I.; HEINZMANN, J.; MAGGI, R.; ITEN, R.; NIELSEN, C. [1988]: Wertvolle Umwelt: Ein wirtschaftswissenschaftlicher Beitrag zur Umwelteinschätzung in Stadt und Agglomeration Zürich. Schriftenreihe der Züricher Kantonalbank. N°3. Zürich.
- SCHERLER, P. [1996]: Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen als Erfolgsfaktor im Krisenmanagement eines Konzerns: Erfahrungen aus dem Fall Brent Spar [Greenpeace vs. Shell]. Basel.
- SCHERZINGER, W. [1996]: Naturschutz im Wald: Qualitätsziele einer dynamischen Waldentwicklung. Stuttgart.
- SCHIERENBECK, H. [1995]: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 12. überarbeitete Auflage. München, Wien.
- SCHMID, U. [1999]: Ökologisch nachhaltiges Management In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 28. [1999] 6: 285-291.
- SCHMID, U. [2000]: Ökologisch nachhaltige Unternehmenspolitik. In: DYCKHOFF, H. (HRSG.) [2000]: Umweltmanagement: Zehn Lektionen in umweltorientierter Unternehmensführung. Berlin. 77-97.
- SCHMIDT, S. [1999]: Institutionenökonomische Analyse der Staatlichen Forstwirtschaft in Deutschland. Schriften aus dem Institut für Forstökonomie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Band 12. Freiburg.
- SCHMITHÜSEN, F. [1998]: Urwald und Waldkultur: Geschichte und Möglichkeiten nachhaltiger Entwicklung. In: DEUTSCHER FORSTVEREIN (HRSG.) [1998]: Waldfacetten: Begegnungen mit dem Wald. Leinfelden-Echterdingen. 26-51 sowie 222-225.
- SCHNECK, O. [1996]: Managementtechniken: Einführung in die Instrumente der Planung, Strategiebildung und Organisation. 2. Auflage. Frankfurt/Main, New York.
- SCHNECK, O. [1997]: Betriebswirtschaftslehre: Eine praxisorientierte Einführung mit Fallbeispielen. Frankfurt/Main, New York.
- SCHNELL, R.; HILL, P. B.; ESSER, E. [1995]: Methoden der empirischen Sozialforschung. 5. Auflage. München, Wien. 47-115.
- SCHOBER, R. [1987]: Ertragstabellen wichtiger Baumarten bei verschiedener Durchforstung. 3. erweiterte Auflage. Frankfurt/Main.
- SCHOOP, G. [1991]: Multifunktionale Forstwirtschaft. In: Allgemeine Forst- und Jagdzeitung, 46. [1991] 1: 20-22.

- SCHOOP, G. [1995]: Entwicklung der forstlichen Planung zu einem forstbetrieblichen Führungsinstrument. In: Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen, 146. [1995] 10: 813-819.
- SCHOOP, G. [1996]: Forstorganisation: Aus der Sicht einer multifunktionalen Forstwirtschaft. In: Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen, 147. [1996] 1: 49-52.
- SCHRAML, U. [1998]: Die Normen der Jäger: Soziale Grundlagen des jagdlichen Handelns. Augsburg.
- SCHREINER, M. [1996]: Umweltmanagement in 22 Lektionen: Ein ökonomischer Weg in eine ökologische Wirtschaft. 4. überarbeitete Auflage. Wiesbaden.
- SCHREYÖGG, G. [1998]: Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. 2. überarbeitete Auflage. Wiesbaden.
- SCHULER, H. [1995]: Lehrbuch Organisationspsychologie. 2. korrigierte Auflage. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle.
- SCHÜTZ, J.-PH. [2001]: Der Plenterwald und weitere Formen strukturierter und gemischter Wälder. Berlin
- SCHWARZBAUER, P. [1994]: Studienunterlagen zur Holzmarktanalyse. Schriftenreihe des Instituts für Forstliche Betriebswirtschaft und Forstwirtschaftspolitik. Band 20. Wien.
- SCHWEINLE, J. [1996]: Analyse und Bewertung der forstlichen Produktion als Grundlage für weiterführende forst- und holzwirtschaftliche Produktlinien - Analysen. In: Mitteilungen der Bundesforschungsanstalt für Forst- und Holzwirtschaft. Nr. 184 Hamburg.
- SCHWEPPE-KRAFT, B.; HABECK, K.; SCHMITZ, T. [1989]: Ökonomische Bewertung von Eingriffen in Natur und Landschaft: Am Beispiel Industriegebiet Schichauweg, Berlin [West]. Berlin.
- SEIFFERT, H.; RADNITZKY, G. (HRSG.) [1992]: Handlexikon der Wissenschaftstheorie. München.
- SEKOT, W. [1991]: Stand und Entwicklungsmöglichkeiten der Forsteinrichtung als Führungsinstrument im Forstbetrieb. Schriftenreihe des Instituts für forstliche Betriebswirtschaft und Forstwirtschaftspolitik. Band 12. Wien.
- SEKOT, W. [1993]: Studienunterlagen zur Forsteinrichtung. Schriftenreihe des Instituts für forstliche Betriebswirtschaft und Forstwirtschaftspolitik. Band 19. Wien.
- SEKOT, W. [2000]: Grundriss einer [wohlfahrts-]ökonomischen Gesamtbetrachtung der Waldschäden vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen in der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung. In: Centralblatt für das gesamte Forstwesen, 117. [2000] 1: 27-66.
- SEKOT, W.; SCHWARZBAUER, P. [1995]: Methodische Ansätze zur Bewertung der infrastrukturellen Leistungen der Forstwirtschaft. Schriftenreihe des Instituts für forstliche Betriebswirtschaft und Forstwirtschaftspolitik. Band 25. Wien.
- SELING, I. [1996]: Zur Überführung von Altersklassenwald in Dauerwald: Versuch einer wirtschafts empirischen Analyse im Forstamt Erdmannshausen. Arbeitsberichte des Institut für Forsteinrichtung und Forstliche Betriebswirtschaft der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. 22-1996. Freiburg.
- SELING, I. [1997]: Die Dauerwaldbewegung in den Jahren zwischen 1880 und 1930. Eine sozialhistorische Analyse. Schriften aus dem Institut für Forstökonomie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Band 8. Freiburg.
- SIEBEN, G.; SCHILDBACH, T. [1994]: Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie. 4. durchgesehene Auflage. Düsseldorf.

- SIEFERLE, R. P. [1982]: Der unterirdische Wald: Energiekrise und industrielle Revolution. München.
- SIEFERLE, R. P. [1997]: Rückblick auf die Natur: Eine Geschichte der Menschen und seiner Umwelt. München.
- SPEIDEL, G. [1967]: Forstliche Betriebswirtschaftslehre: Eine Einführung. Hamburg, Berlin.
- SPEIDEL, G. [1972]: Planung im Forstbetrieb: Grundlagen und Methoden der Forsteinrichtung. Hamburg, Berlin.
- SPEIDEL, G. [1984]: Forstliche Betriebswirtschaftslehre. 2. überarbeitete Auflage. Hamburg, Berlin.
- SPEIDEL, G. [1994]: Aufsätze zur Forstlichen Betriebswirtschaftslehre 1949-1985. In: OESTEN., G. (HRSG.) [1994]: Schriften aus dem Institut für Forstökonomie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Band 1. Freiburg.
- SPELTHAHN, S. [1994]: Privatisierung natürlicher Monopole: Theorie und internationale Praxis am Beispiel Wasser und Abwasser. Wiesbaden.
- STAEHLE, W. H. [1994]: Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München.
- STAEHLE, W. H. [1998]: Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. überarbeitete Auflage. München.
- STAVENHAGEN, G. [1969]: Geschichte der Wirtschaftstheorie. 4. Auflage. Göttingen.
- STEGER, U. [1993]: Umweltmanagement. 2. Auflage. Frankfurt/Main.
- STEGER, U. [1997]: Handbuch des integrierten Umweltmanagements. München.
- STEINLIN, H. [1968]: Die Beeinflussung der Arbeitsproduktivität durch Produktionsverfahren und Betriebsorganisation. In: ADOMAT, R.; SPEIDEL, G. (HRSG.) [1968]: Möglichkeiten optimaler Betriebsgestaltung in der Forstwirtschaft. München, Basel, Wien. 231-243.
- STEINLIN, H. [1989]: Stichwort Wald. In: GÖRRES-GESELLSCHAFT (HRSG.) [1989]: Staatslexikon. 7. Auflage. Band 5. Freiburg, Basel, Wien.
- STEINMANN, H.; LÖHR, A. [1994]: Grundlage der Unternehmensethik. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart.
- STEINMANN, H.; SCHREYÖGG, G. [1993]: Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte - Funktionen - Fallstudien. 3. Auflage. Wiesbaden.
- STEINMANN, H.; SCHREYÖGG, G. [1997]: Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte - Funktionen - Fallstudien. 4. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden.
- STRÖBELE, W. [1987]: Rohstoffökonomik: Theorie natürlicher Ressourcen mit Anwendungsbeispielen Öl, Kupfer, Uran und Fischerei. München.
- STURM, K. [1993]: Prozeßschutz: Ein Konzept für naturschutzgerechte Waldwirtschaft. In: Zeitschrift für Ökologie und Naturschutz, 2. [1993] 2: 181-192.
- SUDA, M. [1991]: Die Rolle des Waldes und der Forstwirtschaft zur Sicherung der Wasserversorgung in Bayern. Habilitationsschrift an der Forstwissenschaftlichen Fakultät München. München.
- SUDA, M. [1993]: Beschränkungen der Forstwirtschaft in Schutzgebieten Bayerns. In: Forstwissenschaftliches Centralblatt, 112. [1993]: 170-178.

- SUDA, M.; PAULI, B.; MAGES, V.; KLINS, U. [1998]: Wald, Holz und Forstwirtschaft im Spiegel der öffentlichen Meinung. In: Forstliche Forschungsberichte. 172-1998. München. 49-67.
- THOMASIIUS, H. [1996]: Geschichte, Theorie und Praxis des Dauerwaldes. Herausgegeben vom LANDESFORSTVEREIN SACHSEN-ANHALT E. V.. Staßfurt.
- THOMASIIUS, H.; SCHMIDT, P. A. [1996]: Wald, Forstwirtschaft und Umwelt. Bonn.
- THOMMEN, J. P. [1996a]: Betriebswirtschaftslehre: Band 1: Unternehmung und Umwelt, Marketing, Material- und Produktionswirtschaft. 4. Auflage. Zürich.
- THOMMEN, J. P. [1996b]: Betriebswirtschaftslehre: Band 2: Rechnungswesen, Finanzierung, Investition. 4. Auflage. Zürich.
- THOMMEN, J. P. [1996c]: Betriebswirtschaftslehre: Band 3: Personal, Organisation, Führung, Spezielle Gebiete des Managements. 4. Auflage. Zürich.
- THOMPSON, M.; ELLIS, R.; WILDAWSKY, A. [1990]: Cultural Theory. 4. print. Boulder.
- THOROE, C. [1998]: Internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Forstwirtschaft. Arbeitsbericht des Instituts für Ökonomie Hamburg. 98, 1. Hamburg.
- THÜNEN, J. H. v. [1826]: Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie. 4. Auflage [1966]. Stuttgart.
- TÖPFER, A. [1996]: Unternehmensqualität als Ziel der lernenden Organisation. In: Wissenschaftliche Zeitschrift der Technischen Universität Dresden, 45. [1996] 4: 21-25.
- TREPL, L. [1994]: Geschichte der Ökologie: Vom 17. Jahrhundert bis zur Gegenwart. 2. Auflage. Weinheim.
- TURNER, R. K.; PEARCE, D. W.; BATMAN, I. [1994]: Environmental Economics: An Elementary Introduction. New York.
- ULRICH, H. [1990]: Unternehmungspolitik. 3. Auflage. Bern.
- ULRICH, H. [1995]: Von der Betriebswirtschaftslehre zur systemorientierten Managementlehre. In: WUNDERER, R. (HRSG.) [1995]: Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre. 3. Auflage. Stuttgart. 161-178.
- ULRICH, P.; FLURI, E. [1995]: Management: Eine konzentrierte Einführung. 7. verbesserte Auflage. Bern, Stuttgart, Wien.
- VALSANGIACOMO, A. [1998]: Die Natur der Ökologie: Anspruch und Grenzen ökologischer Wissenschaften. Zürich.
- VARIAN, H. R. [2001]: Grundzüge der Mikroökonomik. 5. überarbeitete Auflage. München, Wien.
- VERBAND DEUTSCHER FORSTLEUTE (HRSG.) [1991]: Ordnungsgemäße Forstwirtschaft: Definition der Agrarministerkonferenz. In: Der deutsche Forstmann, 31. [1991] 6: 146.
- VITALA, E.-J.; HÄNNINEN, H. [1998]: Measuring the Efficiency of Public Forestry Organizations. In: Forest Science, 44. [1998] 2: 298-307.
- VOLZ, K. R. [1990]: Die staatliche Waldankaufpolitik als Bestandteil der Forstpolitik. Schriftenreihe der Forstwissenschaftlichen Fakultät der Universität München und der Bayerischen Forstlichen Versuchsanstalt. Heft 108. München.

- VOLZ, K. R. [1991]: Naturnahe Waldwirtschaft in stürmischen Zeiten: eine forstpolitische Fragestellung? In: Holzzentralblatt, 117. [1991] 98: 1508 sowie 99/100: 1521.
- VOLZ, K.-R. [1989]: Eine Frage mit forstpolitischer Dimension: Funktionale oder regionale Organisation der Forstbetriebe?. In: Allgemeine Forstzeitschrift, 44. [1989] 6: 131-132.
- VOLZ, K.-R. [1995]: Zur ordnungspolitischen Diskussion über die nachhaltige Nutzung der Zentralressource Wald. In: Forst und Holz, 50. [1995] 6: 163-170.
- VOLZ, K.-R. [1997]: Waldnutzungskonzepte und ihre forstpolitische Bewertung. In: Forstwissenschaftliches Centralblatt, 116. [1997]: 291-300.
- VOLZ, K.-R. [1998]: Deregulierung aus forstpolitischer Sicht. In: Holz-Zentralblatt, 124. [1998] 37: 584 und 592, sowie 38: 597 und 602.
- WAGNER, G. R. [1997]: Betriebswirtschaftliche Umweltökonomie. Stuttgart.
- WAGNER, S. [1996]: Naturschutzrechtliche Anforderungen an die Forstwirtschaft. Schriftenreihe des Fachverband Forst e. V.. Band 4. Augsburg.
- WALTER, R. (HRSG.) [1997]: Wirtschaftswissenschaften: Eine Einführung. Paderborn, München, Wien, Zürich.
- WEBER, H. K. [1998]: Rentabilität, Produktivität und Liquidität: Größen zur Beurteilung und Steuerung von Unternehmen. 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden.
- WEBER, J. [1995]: Einführung in das Controlling. 6. Auflage. Stuttgart.
- WEBER, W. [1995a]: Am Beispiel der HESPA-Domäne, Wolfsberg: Unternehmensstrategie privater Forstbetriebe. In: Allgemeine Forstzeitschrift/Der Wald, 50. [1995] 4: 177-180.
- WEBER, W. [1995b]: Am Beispiel der HESPA-Domäne: Umsetzung strategischer Ziele im Forstbetrieb. In: Allgemeine Forstzeitschrift/Der Wald, 50. [1995] 15: 828-831.
- WEGENER, G. [1998]: Holz und sein Image im Umfeld der Umweltdiskussion. In: Forstliche Forschungsberichte. 172-1998. München. 69-76.
- WEGENER, G.; ZIMMER, B.; FRÜHWALD, A.; SCHARAI-RAD, M. [1997]: Ökobilanz Holz: Fakten lesen, verstehen und handeln. Herausgegeben von der DEUTSCHEN GESELLSCHAFT FÜR HOLZFORSCHUNG E.V.. Informationsdienst Holz. München.
- WEIKARD, H.-P.[1999]: Wahlfreiheit für zukünftige Generationen: Neue Grundlagen für Recourcenökonomik. Ökonomische Essays. Band 11. Marburg.
- WEIMANN, H. J. [1980]: Waldbodenwerte: Elemente-Entwicklungen-Erfahrungen-Erwägungen. In: Forst und Holzwirt, 35. [1980] 15: 300-308
- WEIMANN, H. J.; HAUB, H. [1985]: Vergleichende forstliche Bodenbewertung. In: Allgemeine Forstzeitschrift, 40. [1985] 33: 837-844.
- WEIMANN, J. [1995]: Umweltökonomik: Eine theorieorientierte Einführung. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg, New York.
- WEIMANN, J. [1996]: Umweltökonomik. In: HAGEN, J. v.; BÖRSCH-SUPRAN, A.; WELFENS, P. J. J. (HRSG.) [1996]: Springers Handbuch der Volkswirtschaftslehre. Band 1: Grundlagen. Berlin, Heidelberg. 305-346.



- WEINERT, A. B. [1987]: Lehrbuch der Organisationspsychologie: Menschliches Verhalten in Organisationen. 2. erweiterte Auflage. München, Weinheim.
- WELGE, M. K.; AL-LAHAM, A. [1999]: Strategisches Management. 2. Auflage. Wiesbaden.
- WICKE, L. [1993]: Umweltökonomie: Eine praxisorientierte Einführung. 4. überarbeitete und erweiterte aktualisierte Auflage. München.
- WICKE, L.; HAASIS, H.-D.; SCHAFHAUSEN, F.; SCHULZ, W. [1992]: Betriebliche Umweltökonomie. München.
- WIEDEMANN, E. [1936]: Die Fichte. Hannover.
- WIED-NEBBELING, S.; SCHOTT, H. [1998]: Grundlagen der Mikroökonomik. Berlin, Heidelberg.
- WILD, J. [1982]: Grundlagen der Unternehmensplanung. 4. Auflage. Reinbeck bei Hamburg.
- WILSON, A. J. [1994]: The economic valuation of Forestry in Great Britain. Paper presented at UN-ECE/FAO Workshop on Forest Value. Jiloviste/Prag.
- WIRNER, H. [2000]: Industrielles Umweltmanagement. Stuttgart.
- WISCHNEWSKI, E. [2001]: Modernes Projektmanagement: PC-gestützte Planung, Durchführung und Steuerung von Projekten. (7. Aufl.) Braunschweig; Wiesbaden.
- WISSENSCHAFTLICHER BEIRAT BEIM BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN (HRSG.) [1994]: Forstpolitische Rahmenbedingungen und konzeptionelle Überlegungen zur Forstpolitik. Gutachten Juni 1994. Schriftenreihe des BMELF. Reihe A: Angewandte Wissenschaft. Heft 438. Münster.
- WISSENSCHAFTLICHER BEIRAT DER BUNDESREGIERUNG - GLOBALE UMWELTVERÄNDERUNGEN (HRSG.) [1999]: Welt im Wandel. Umwelt und Ethik. Sondergutachten. Marburg.
- WISSENSCHAFTLICHER BEIRAT DER GESELLSCHAFT FÜR ÖFFENTLICHE WIRTSCHAFT UND GEMEINWIRTSCHAFT [1994]: Privatisierungsdogma widerspricht Sozialer Marktwirtschaft: Stellungnahme des Wissenschaftlichen Beirats der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 17. [1994] 2: 195-215.
- WITT, F. H. [1995]: Theorietraditionen der betriebswirtschaftlichen Forschung: Deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre und angloamerikanische Management und Organisationsforschung. Wiesbaden.
- WÖHE, G. [1996]: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 19. überarbeitete und erweiterte Auflage. München.
- WÖHE, G.; BIEG, H. [1995]: Betriebswirtschaftliche Steuerlehre. 4. neubearbeitete Auflage. München.
- WÜRTEMBERGER, T. [1996]: Die Akzeptanz von Verwaltungsentscheidungen. Baden-Baden.
- WURZ, A. [2001]: Naturproduktivität, Nachhaltigkeit und Gemeinwohl: Bestimmungsgründe des Waldwertes aus theoriegeschichtlicher Perspektive. Schriften aus dem Institut für Forstökonomie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Band 16. Freiburg.
- ZIERHOFER, W. [1998]: Umweltforschung und Öffentlichkeit. Waldsterben und die kommunikativen Leistungen von Wissenschaft und Massenmedien. Opladen.

ZIMMER, B.; WEGENER, G. [1996]: Stoff- und Energieflüsse vom Forst zum Sägewerk. In: Holz als Roh- und Werkstoff, 54. [1996] 4: 217-223.

ZIMMERMANN, H.; HENKE, K.-D. [1994]: Finanzwissenschaften. 7. Auflage. München.

ZÜRCHER, U. [1965]: Die Idee der Nachhaltigkeit unter spezieller Berücksichtigung der Gesichtspunkte der Forsteinrichtung. Dissertation an der ETH Zürich. Mitteilungen der Schweizerischen Anstalt für das forstliche Versuchswesen. Band 41. 87-218.

---

## Registar pojmov Tom I

---

