

## SPECIFIČNOSTI POSLOVNE ANALIZE ENTITETA ZA GOSPODARENJE ŠUMOM I ŠUMSKIM ZEMLJIŠTEM\*

### SPECIFICITY OF BUSINESS ANALYSES ENTITIES IN MANAGING WITH FOREST AND FOREST LAND

Stjepan POSAVEC\*\*

*SAŽETAK: Osnovni cilj istraživanja u radu je postavljanje znanstvenog pristupa procjeni analize poslovanja obnovljivog prirodnog resursa – šume, i izrada metode koja će imati praktičnu primjenu. Osim horizontalne i vertikalne analize financijskih izvješća, izabrani su i analizirani karakteristični pokazatelji poslovanja jednog šumskog poduzeća.*

*Jasno je da uobičajeni pristup i korištene metode analize i ocjenjivanja uspješnosti poslovnih entiteta koji gospodare šumom nisu zadovoljavajuće. Sadašnje metode nisu prihvatljive s gledišta potrajnog gospodarenja u paradigmi održivog razvoja obnovljivog šumskog resursa. Sukladno tomu, uobičajeni pristup i korištene metode treba nadopuniti proširivanjem gledišta promatranja (pristupa) i primjerenim postupcima koji omogućavaju mjerenje i ocjenjivanje uspješnosti s gledišta održivog razvoja.*

*Cljučne riječi: Poslovna analiza, obnovljivi resursi, šuma, valorizacija*

#### 1.) UVOD – Introduction

Specifičnost šumarstva kao gospodarske djelatnosti stvara i određene probleme kod izvršavanja zadanih planova poslovanja i kod obračuna financijskog poslovanja. Poslovna analiza bavi se spoznajama i načinom spoznavanja dostignutog stupnja i neostvarenih mogućnosti razvoja poslovnog entiteta. Specifičnost poslovne analize entiteta koji se bave gospodarenjem šumom uvjetovana je i bitnim značajkama održavanja potencijala šume. U gospodarenju šumama i šumskim zemljištem ne može se uvijek poštivati načelo profitabilnosti radova, jer izostajanjem samo nekih zahvata u šumi ugrožava se budući prirast drvne biomase, pridonosi se padu opće vrijednosti šume, što može imati nesagledive

posljedice na sveukupno nacionalno gospodarstvo. Specifičnost šumarskog gospodarenja posebice se očituje u dugoročnom ciklusu proizvodnje biomase, dugom razdoblju od početnih radova do postizanja ekonomskih učinaka te velikim potrebama ulaganja u šume, često puta većim od financijskih mogućnosti šumovlasnika. Dostignuti stupanj i neostvarena mogućnost razvoja potencijala šume uvjetovan je biološkim čimbenicima te ekonomsko-tehničkim zahvatima. Mjerenje i ocjenjivanje utjecaja čimbenika na održanje i razvoj šume zahtijeva specifične postupke spoznavanja i specifične kriterije analitičkog ocjenjivanja uspjeha poslovnih entiteta koji se bave gospodarenjem šumom.

#### 2.) PROBLEMATIKA – Main issues

U radu su navedena razmatranja o ekonomskoj, poslovnoj i financijskoj analizi, kao jednom segmentu

ukupne ekonomske analize poslovanja u šumarstvu. Osnovni cilj rada je postavljanje znanstvenog pristupa procjeni analize poslovanja i izrada metode koja će imati praktičnu primjenu. Cilj je valorizirati postojeće, u praksi uobičajene i predložiti adekvatne postupke spoznavanja i kriterije ocjenjivanja uspjeha poslovnih entiteta koji se bave gospodarenjem šumom. Prikazani

\* Rad je sažeti prikaz magistarskog rada obranjenog na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu 19. 2. 2004. godine pred Povjerenstvom: Dr. sc. Silvije Orsag, predsjednik, dr. sc. Janko Tintor, član i dr. sc. Mladen Figurić, član.

\*\* Mr. sc. šum., oec., Stjepan Posavec, Šumarski fakultet Sveučilište u Zagrebu, Svetošimunska 25, 10 000 Zagreb.

su poslovni rezultati poduzeća "Hrvatske šume" d.o.o. kao najvećeg poduzeća koji gospodari šumom i šumskim zemljištem u Hrvatskoj, te ostvarenje postavljenih ciljeva poslovne politike na osnovi pokazatelja poslovanja. Uspoređeni su pokazatelji poslovanja šumarstva u Hrvatskoj s pokazateljima europskih zemalja.

U radu se nastoji prikazati specifičnost poslovne analize u gospodarenju obnovljivim prirodnim resursom-šumom, te se teži odgovoriti na postavljene hipoteze. Nalazi istraživanja u sublimarnoj formi i eksplicitno prezentiraju nove spoznaje o predmetu istraživanja i pokazuju da li je dostignut cilj istraživanja.

### 3.) ZADANI CILJEVI I HIPOTEZE – Goals and hypothesis tasks

Dokazivanje postignutog cilja istraživanja može se izvesti iz potvrđenosti ili opovrgnutosti hipoteza. Potvrđivanje i opovrgavanje temelji se na sažetom prikazu postupaka i rezultata istraživanja svake hipoteze. Rezultat će se u svakom pojedinom slučaju eksplicirati i verificirati kao dokazivanje ili opovrgavanje. Postavljene su sljedeće četiri hipoteze:

*H1.) Poslovna analiza bavi se spoznajama i načinom spoznavanja dostignutog stupnja i neostvarenih mogućnosti razvoja poslovnog entiteta;*

Opća pretpostavka dugotrajnog poslovanja je uvećavanje vrijednosti ili ciljna funkcija poduzeća je povećavanje vrijednosti. Uvažavanje zakonitosti dugotrajnog postojanja poduzeća i uvažavanje zakonitosti uvećavanja vrijednosti ispravno prezentira narav kompleksa poduzeća. Zbog toga, zakonitost vremenske dugotrajnosti, zakonitost uvećavanja vrijednosti i zakonitost održanja kompleksnosti temeljna su pretpostavka poslovne analize (T i n t o r, J.). Ova hipoteza podrazumijeva da se razvoj i uspješnost gospodarskog entiteta može promatrati i ocjenjivati samo sa stajališta specifičnosti održivog razvoja šume i potrajnog gospodarenja šumom. Prema tomu, na primjeru poslovne analize entiteta koji se bavi gospodarenjem obnovljivim prirodnim resursom hipoteza se djelomično prihvaća. Razlog za ovaj zaključak leži u tomu što poslovni entitet uvažava zakonitosti i specifičnosti održivog razvoja šume, ali s druge strane ne posvećuje dovoljno pozornosti mogućem razvoju poduzeća. Za očekivati je da će postojeće restrukturiranje "Hrvatskih šuma" d.o.o. ići ponajprije u smjeru privatizacije dijela poduzeća i smanjivanja broja zaposlenih. To će rezultirati smanjenjem ukupnih prihoda, ali još većim smanjenjem troškova i povećanjem učinkovitosti poslovanja.

*H2.) Specifičnost poslovne analize entiteta koji se bave gospodarenjem šumom uvjetovana je i bitnim značajkama održavanja potencijala šume;*

Da bi definirali specifičnosti poslovne analize, potrebno je definirati specifičnosti u planiranju šumskog

Biološki karakter šumarske proizvodnje očituje se u samoreprodukciji (samoobnavljanja), podudarnosti biološke i ekonomske reprodukcije, sezonskom (vremenskom) obilježju proizvodnje. Šuma je jedan od obnovljivih prirodnih resursa. Najbitinija posljedica drugog obilježja je da se trajanje proizvodnoga i radnog procesa međusobno ne podudaraju. Treći se oblik odnosi na činjenicu da se određeni radovi moraju obavljati u određenim biološkim rokovima. Ako se ti rokovi ne poštuju, i ostali radovi postaju beskorisni.

poduzeća. Prema definiciji planiranje je pomoć u određivanju mogućih korištenja raspoloživih resursa. Planiranje gospodarenja šumskim resursima zahtijeva utvrđivanje kratkoročnih i dugoročnih potreba u odnosu prema njima, kao i postupaka kojima će se te potrebe osigurati. Također zahtijeva međusobno uspoređivanje mogućih rješenja s obzirom na njihove biološke, tehničke, ekonomske i socijalne utjecaje. Planiranje znači projekciju u budućnost, ali sa stajališta cijelog spektra različitih šumarskih disciplina (kao što su uređivanje šuma, uzgajanje, iskorištavanje, i dr.) U uređajnim elaboratima naveden je oblik gospodarenja, vrijeme sječe i zrelost, prostorno uređenje šuma i etat.

Ciklus gospodarenja šumskim resursima dulji je od fiskalne godine poslovnog entiteta. Planiranje u šumarstvu razvija se prema kratkoročnim i dugoročnim razdobljima. Današnji program uključen je u kratkoročni program drugog polurazdoblja od 1996. do 2005. godine. Sljedeći dugoročni program obuhvaća razdoblje od 2006. do 2025. godine. Prema zakonu o šumama, ovo pripada u obvezni dio analize poslovanja i planiranja financijskih pokazatelja. Osnovno je pitanje kako u ove parametre uklopiti normativni dio, odnosno fiskalnu politiku na razini godišnjeg izvješća financijskog sektora.

Promatrajući dosadašnje poslovanje i planiranje u šumarstvu, može se reći da se u financijskom poslovanju premalo pozornosti posvećuje uklapanju financijskih planova u biološke planove gospodarenja. Prema tomu, navedena hipoteza ne može se prihvatiti, jer pojedine osnove gospodarenja gospodarskom jedinicom, osim uzgojnih oblika i načina gospodarenja ne sadrže nikakve ekonomske pokazatelje (profitabilnost, ekonomičnost, rentabilnost). Smatram da pojedini programi gospodarenja moraju sadržavati i parametre isplativosti gospodarenja područjem. Jasno je da zaštitne šume i šume posebne namjene ne mogu ući u istu kategoriju s gospodarskim šumama, međutim uvjeti rentabilnosti trebaju se poštivati koliko je to moguće u svakoj prilici.

*H3.) Dostignuti stupanj i neostvarena mogućnost razvoja potencijala šume uvjetovan je biološkim čimbenicima te ekonomsko-tehničkim zahvatima;*

Specifičnost shvaćanja i mjerenja potencijala šume pretpostavlja uvažavanje bioloških čimbenika, te ekonomsko-tehničkih zahvata kao čimbenika održavanja i razvoja vrijednosti i potencijala šume. Metodama analize poslovanja šumarskog poduzeća istraživani su načini utjecaja bioloških te ekonomsko-tehničkih zahvata kao čimbenika razvoja. Utvrđeno je da za vrednovanje utjecaja ovih čimbenika treba koristiti specifične veličine i indikatore koji iskazuju promjene u vrijednosti, odnosno potencijalu obnovljivog resursa.

Ekonomsko-tehnički zahvati kao što su radovi jednostavne biološke reprodukcije, obuhvaćaju pripremu stobine za prirodno pomlađivanje šuma, popunu, njegu i čišćenje svih sastojina, pošumljavanje sječina nakon čistih sječa, mjere zaštite i čuvanja šuma, odabir i obilježavanje stabala za sječicu te nadzor sječice, izradu šumsko-gospodarske osnove područja.

Proširena biološka reprodukcija šuma obuhvaća rekonstrukciju i konverziju šuma panjača, makija, šikara i šibljaka, pošumljavanje neobrasloga šumskog zemljišta, podizanje plantaža brzorastućih vrsta drveća na novim površinama, mjere zaštite od biljnih bolesti, štetnika i požara, kupnju šuma, sanaciju i obnovu šuma nakon njihova sušenja ili propadanja.

Budući da šumsko gospodarstvo tržišnim poslovanjem ne ostvaruje dovoljne prihode, sredstva za njegovo financiranje moguće je osigurati samo iz drugih prihoda ili iz proračuna. Prikupljena sredstva na razini države (proračuna) moraju se koristiti solidarno, neovisno o tome na kojem su dijelu njezina područja uplaćena.

Postavljena hipoteza djelomično se prihvaća, jer promatrani poslovni entitet ispunjava biološke pokazatelje. Ekonomsko-tehnički zahvati ne slijede specifične veličine i indikatore, jer se pokrivaju iz proračunskih sredstava.

*H4.) Mjerenje i ocjenjivanje utjecaja čimbenika na održanje i razvoj šume zahtijeva specifične postupke spoznavanja i specifične kriterije analitičkog ocjenjivanja uspjeha poslovnih entiteta;*

Na primjeru promatranog šumarskog poduzeća korišteni su pokazatelji koji su primjenjivi u najvećem broju industrija i u rješavanju općih menadžerskih problema. Specifični postupci spoznavanja i specifični kriteriji analitičkog ocjenjivanja uspjeha poslovnih entiteta, nalažu primjenu formula za računanje rentabilnosti u šumarstvu. Ovi izvodi u brojniku koriste čisti prihod trajnoga gospodarenja, dok su u nazivniku vrijednosti zemljišta ili normalna drvena zaliha, ovisno o autoru. Poznavanje teorije i logike ovisnosti ekonomskih pojava u šumarstvu pretpostavka je formiranja po-

kazatelja. Za sada relevantni i osnovni pokazatelji analize gospodarenja šumskog poduzeća su ekonomičnost, profitabilnost i rentabilnost. Nastali su kao rezultat primjene računovodstvenih standarda, te predviđanja buduće profitabilnosti poslovnog entiteta u gospodarenju šumskim resursima. Budući utjecaji i spoznaje o vrijednosti ovog resursa uvelike će promijeniti i parametre poslovne analize.

Najniža stopa rentabilnosti poslovanja (a stoga i ostala dva pokazatelja) bila je u 1998. godini te je iznosila -18,34 %, jer je promatrano poduzeće tu godinu završilo sa gubitkom od skoro 239 milijuna kuna. U 2000. godini je zbog malog iznosa dobiti (10,724 mil. kn.) stopa rentabilnosti poslovanja iznosila 0,61 %, a druge dvije stope rentabilnosti (ukupnog ulaganja i vlastitog ulaganja) iznosile su 0,05 %.

Opća ekonomičnost i ekonomičnost osnovne djelatnosti "Hrvatskih šuma" d.o.o. u zadnjih šest godina pokazuje poslovanje na granici štedljivosti, a da bi se to malo popravilo, prihodi osnovne djelatnosti (od prodaje u zemlji, prodaje u inozemstvu, kompenzacija, subvencija, dotacija, vlastitih proizvoda, roba i usluga) odnosno ukupni prihodi morali bi se povećati u idućem razdoblju, a rashodi čim više smanjiti. To će se onda izravno odraziti i na pokazatelj rentabilnosti odnosno rentabilnost poslovanja bit će veća.

Pokazatelji učinka i aktivnosti su u porastu. Koeficijenti likvidnosti pokazuju pad u odnosu na prethodnu godinu, dok su pokazatelji profitabilnosti (rentabilnosti) u porastu. Nakon izdvajanja šuma i šumskog zemljišta iz bilance poduzeća, u 2002. godini povećan je koeficijent obrta ukupne imovine. Stupanj zaduženosti radi znatno smanjene aktive, povećan je sa 2,51 % na 32,01 %. Tekući i trenutni (brzi) odnos likvidnosti znatno su smanjeni. Kod pokazatelja profitabilnosti (rentabilnosti) umanjena je vlasnička glavnica, što je dovelo do profitabilnosti vlastitog kapitala.

Dobit "Hrvatskih šuma" d.o.o. 10–20 puta je manja od šumarstva europskih zemalja. Jedino su po ukupnoj aktivnoj "Hrvatske šume" d.o.o. najveće, i to iz razloga što imaju najvrednije šume. Taj podatak za Austrijske šume nije usporediv, jer oni ne vode vrijednost šuma u aktivnoj svojoj bilanci. Za ostale tri zemlje ukupna aktiva prikazana je i s uključenom vrijednošću šuma.

Prema tome ovaj model prikazivanja uspjeha poslovanja usko je računovodstvene prirode. Dosadašnji postupci spoznavanja i specifični kriteriji analitičkog ocjenjivanja uspjeha poslovnih entiteta ne zadovoljavaju nove potrebe u gospodarenju šumskim resursima.

#### 4.) PROMJENA PARADIGME GOSPODARENJA ŠUMSKIM RESURSIMA Change the forest management paradigm

Klasičnom šumaru ekonomistu više nije moguće održati tradicionalni autoritet i tradicionalna pravila – primarnost prodaje trupaca i superiornost profesionalnoga nad javnim mišljenjem. Nova šumarska doktrina oblikovana u zadaćama potrajnoga gospodarenja kao primarnu postavlja obvezu stvaranja i održanja svih šumskih resursa. U tom je slučaju obveza korisnika resursa da ih dobro iskoristi. Stoga se posljednjih nekoliko desetljeća pojavila nova paradigma prema kojoj je šumarski menadžment servis svim korisnicima šumskih resursa. Tijekom niza godina, obrada trupaca bila je glavna briga šumarske proizvodnje. Osnovni izazov bio je izvući trupce i uskladištiti ih prema dimenziji i kvaliteti. U tim je vremenima količina trupaca stalno rasla. Kupci su se prilagođavali ponudi. Danas su se uvjeti promijenili. Danas se polazi od definicije korisnosti šumskih resursa i različitih zahtjeva, odnosno očekivanja korisnika s obzirom na korisnost šumskih resursa. Na osnovi toga, jasno je da će se morati pojaviti i vrijednost goodwilla u aktivama poduzeća za gospodarenje šumom. Koliko će to iznositi, ovisit će o marketingu u šumarstvu i atributivnim vrijednosnim stavovima korisnika i društva.

Korisnik šumskih resursa svaka je fizička ili pravna osoba koja troši određeni šumski proizvod ili se koristi uslugom šume, a da prethodno može, ali i ne mora,

obnašati i funkciju kupca. Stoga se pri definiranju marketinške strategije u šumarstvu, kada je riječ o šumskom proizvodu ili usluzi, mora imati na umu činjenica da kupac i korisnik mogu biti ista osoba koja kupuje proizvod ili uslugu i njima zadovoljava vlastite potrebe ili pak postoje šumski proizvodi ili usluge za koje su kupac i korisnik različite osobe. Pritom se javljaju znatne razlike između pojedinih korisnika, krajnjih korisnika kao potrošača određenih šumskih proizvoda ili usluga, a to zahtijeva i diferencirani marketinški pristup u ekonomici šumskih resursa.

Mijenjaju se i vrednote. Socijalna preslojavanja uzrokovana novim predodžbama i zahtjevima s obzirom na ekologiju, slobodno vrijeme, socijalnu sigurnost, društveno-političku odgovornost gospodarstva u cjelini i poduzeća pojedinačno, prisiljavaju poduzeća da svoje ciljeve i strategije prilagođavaju promijenjenim očekivanjima okruženja. Stvara se nova paradigma, novi, drukčiji pogled na stvarnost, drukčiji svjetonazor, mišljenje i djelovanje. Pretjerano racionalno i mehanizirano, kvantificirano, linearno, determinističko, uzročno-posljedično shvaćanje treba zamijeniti holističkim, cjelovitim, organskim pristupom. Ne treba težiti podređivanju prirode čovjeku, već uspostavljanju dinamičnog sklada između prirode i čovjeka.

#### 5.) UTJECAJ GOSPODARENJA ŠUMOM NA OSNOVNE FINANCIJSKE DOKUMENTE Forest management influence on main financial documents

U potrajnom se gospodarenju pretpostavlja da će se svake godine dobivati prihod od sječe i prihod od prorede, a svake će se godine ulagati u pošumljavanje, uz nastanak upravnih i drugih troškova. Tako, prema Kraftovoj formuli rentabilnosti, analizira se: prihod od sječe ophodnje, prihod od prorede, troškovi pošumljavanja, upravni i drugi troškovi, vrijednost normalne drvne zalihe, vrijednost zemljišta, zemljišna renta, šumske kamate (kamatnjak). Kraft zemljišnu rentu ( $B \cdot 0 \cdot op$ ) smatra troškom, a drvnu zalihu ( $N$ ) uložnim kapitalom.

Prema Martinovoj formuli rentabilnosti, godišnji čisti prihod trajnoga gospodarenja ( $A_u + D - c - v$ ) stavlja se u odnos prema zbroju vrijednosti zemljišta ( $B$ ) i normalne drvne zalihe ( $N$ ). Pritom se promatraju parametri sječivog prihoda na kraju ophodnje ( $A_u$ ), prihod od prorede ( $D$ ), troškovi podizanja (uzgajanja) ( $c$ ) i upravni i drugi troškovi ( $v$ ).

Niti jedan od ovih parametara do sada nije obvezno navoditi i obračunavati prilikom izrade osnove gospodarenja pojedinom sastojinom. Potrebno je u što skorijem roku donijeti zakonsku regulativu koja će osigurati

uvrštanje dogovorenih ekonomskih parametara u gospodarenje. Naravno da pojedine površine koje su predviđene za ulaganje u očuvanje, zaštitu i sanaciju površina, ne mogu biti profitabilne. Možda ove površine mogu ostvariti dodatni ekonomski prihod od turizma ili neke druge djelatnosti koja će ostvarivati dobit. Nije moguće u svakoj sastojini ostvariti veći glavni i prethodni prihod od uloženih financijskih sredstava jednostavne i proširene biološke reprodukcije.

Dosadašnji plan investicijskih ulaganja uglavnom sadrži ulaganje u šumske prometnice i pojedine objekte. Gospodarsko-financijska osnova radi se prema propisanom obrascu ŠGO-14., u kojemu su navedena izdvajanja za izradu gospodarske osnove, vodoprivredna naknada i sl. Ništa od ovdje do sada navedenoga ne iskazuje pravilno i ekonomski opravdano gospodarenje pojedinom šumskom sastojinom. Naravno da promjena pristupa na ovom području uvelike zavisi o svijesti i važnosti primjene ekonomike šumarstva u svakodnevnom poslovanju. Najjednostavnije je primijeniti pokazatelje poslovanja pojedinog trgovačkog poduzeća i pokušati ih uklopiti u gospodarenje obnovljivim pri-

rodnim resursom, što u svakom slučaju ne donosi ispravne zaključke i istinite rezultate poslovanja. Šumarska struka kao tradicionalna grana, teško prihvaća nove potrebe društva, a samim time uočen je otpor pri uvođenju ekonomskih parametara u svakodnevni šumskim radovima. Potrebno je stoga osposobiti nove generacije šumara ekonomista koji će shvatiti potrebu primjene ovih parametara. Također, potrebno je dobiti očitovanje vlasnika, u ovom slučaju Države, kako i na koji način želi gospodariti ovim prirodnim resursom. Hoće li u budućnosti stvarati izrazito profitabilno poduzeće, ili ostvariti neprofitabilnu tvrtku koja će se baviti uzgojem, zaštitom i očuvanjem šuma, dok će ostale aktivnosti iskorištavanja, transporta i mehanizacije isključiti iz svoje osnovne djelatnosti i postaviti na tržišnim uvjetima. Sve ovo očekuje buduće hrvatsko šumarstvo u započetim procesima transformacije poduzeća i društva u cjelini.

Na temelju provedenog istraživanja predlažu se dopune izvješća pokazateljima kao što su:

- 1.) vrijednost normalne drvne zalihe,
- 2.) vrijednost etata glavnog i prethodnog prihoda,
- 3.) vrijednost zemljišta,
- 4.) zemljišna renta,
- 5.) šumske kamate (kamatnjak), koji odražavaju biološku narav održivog rasta i

6.) ulaganje u jednostavnu i proširenu biološku reprodukciju.

Potrebne su dopune izvješća pokazateljima ekonomičnosti investicija u proširenu biološku reprodukciju šuma, uključujući rekonstrukciju i konverziju šuma pannača, makija, šikara i šiblaka, pošumljavanje neobrasloga šumskog zemljišta, podizanje plantaža brzorastućih vrsta drveća na novim površinama, mjere zaštite od biljnih bolesti, štetnika i požara, kupnju šuma, sanaciju i obnovu šuma nakon njihova sušenja ili propadanja, koji odražavaju učinak ekonomsko-tehničkih zahvata.

U slučaju da ostvareni poslovni rezultat ne pokriva potrebe jednostavne biološke reprodukcije kao minimuma radova u sastojini (pripremu stojbine za prirodno pomlađivanje šuma, popunu, njegu i čišćenje svih sastojina, pošumljavanje sječina nakon čistih sječa, mjere zaštite i čuvanja šuma, odabir i obilježavanje stabala za sječu te nadzor sječe, izradu šumsko-gospodarske osnove područja), potrebno je formirati šira područja gospodarenja šumom koji boljim uvjetima mogu pokrивati područja s negativnim poslovnim rezultatom. Šume koje nemaju gospodarsku funkciju moguće je i dalje financirati iz drugih sredstava.

## 6.) OGRANIČENJA U POSLOVANJU – Restrictions in business

Zadatak financijske funkcije u šumskom entitetu je da uvažavajući pozitivne zakonske propise Republike Hrvatske obvezno primijeni Međunarodne računovodstvene standarde te omogućiti prilagodbu modernim izvorima informacija, praćenje tekuće financijske operative, praćenje i učešće na tržištu novca i kapitala, i učešće na burzama vrijednosnica. U uvjetima funkcioniranja tržišta novca poduzeće će na temelju sastavljenih bilanci sredstava najavlјivati svoju ponudu putem tržišnog mešetara ili vlastitog brokera i cijeneći ponudu – potražnju, odlučivati o plasmanu šumskih proizvoda.

Izdvajanje dionica, blagajničkog zapisa, komercijalnih zapisa i drugih vrijednosnica šumarskog poduzeća za sada nije moguće, jer nedostaje zakonska regula-

tiva iz tog područja. U ustrojstvu financijske funkcije nema domaćeg uzora, jer šumarstvo kao grana egzistira samostalno, a u Europi kojoj težimo, slijedom slične zakonske regulative trebali bi se prikloniti Njemačkom ili Austrijskom modelu. Naravno u svemu poštivati osobitosti razvoja.

Vrijednost dugotrajne imovine je tijekom 2002. godine povećana za 47 mln kuna, a kratkotrajne smanjena za 87 mln kuna. Prva je rezultat većih investicija od deprecijacije (amortizacije) i prijenosa dugotrajne imovine iz likvidiranih društava – kćeri u Društvo, a druga posljedica smanjenja kratkotrajnih potraživanja za 60 mln i zaliha za 15 mln kuna.

## 7.) ZAKLJUČAK – Conclusion

Postavljene hipoteze naglašavaju važnost specifičnog gospodarenja entitetom u šumarstvu, koje rezultira specifičnim pristupom i metodom analize, u cilju povećanja vrijednosti ovog obnovljivog prirodnog resursa.

U razvijenim ekonomijama u tijeku je znanstveno-tehnička revolucija na putu u post-industrijsko, informatičko društvo. U području organizacije gospo-

darenja vodeće je načelo managementa suvremenog rukovođenja. Komponente takvog rukovođenja su planiranje, organiziranje i kontrola.

Planiranje obuhvaća određivanje razine planiranja, predviđanje budućnosti, izbor postupaka i tehnologija, izbor strategije razvoja, standardizaciju. Definira se kao projekt rada poduzeća za ostvarenje ciljeva gospo-

darenja u svrhu utvrđivanja bitnih informacija za uspješno rukovođenje procesom rada i poslovanja. U šumarskom poduzeću planiranje je podsustav kojim se definiraju ciljevi poslovanja (predviđanje budućnosti), strategija (kako postići ciljeve), tehnologija planiranja (kako izgraditi planski sustav).

Ciljevi planiranja su okvirno zadani Osnovom gospodarenja, koja je izraz dugoročnosti gospodarenja šumskim resursima te tržišnim okruženjem što uvjetuje nužnost planiranja na duži i kraći rok. Planiranje gospodarenja u šumarstvu vezano je za dugoročne cikluse. Osnovno pitanje financijskog poslovanja je kako dugoročne planove gospodarenja uklopiti u kratkoročne (godišnje) financijske planove i izvješća. Strategija poslovanja u uvjetima potrajnosti gospodarenja šumskim ekosustavima, prostorno vrlo raširenim te bitno raznolikih značajki, nalaže potrebu uspješne organizacije komuniciranja u sklopu rukovođenja, pri čemu je planiranje nužni sastavni dio.

Tehnologija planiranja obuhvaćena je sustavom planiranja, koji je fleksibilan i ima mogućnost razvoja. Njegove značajke su cjelovitost sustava, visoki stupanj standardizacije, piramidalna hijerarhija informacija, mogućnost informatičke obrade.

Na grafičkom prikazu prema Hohnu, izvedena su moguća kretanja između šansi i rizika u poslovanju jedinog poduzeća. Kako se gospodarenje obnovljivim prirodnim resursom – šumom u Republici Hrvatskoj nalazi na prekretnici, bitno je spoznati moguće pravce razvoja. Prema tomu, može se zaključiti da se hrvatsko šumarstvo nalazi u latentnom području krize. Poslovanje slijedi krivulju akutne krize nakon normalne situacije. Sigurno je da se primjenom kvalitetnih postupaka i mjera poslovne analize može usmjeriti poslovanje prema situaciji akutnih šansi. Dosadašnje odgađanje pro-

mjena može pokrenuti tzv. Vražju spiralu (prema Foppu), koja u konačnici rezultira sanacijom poduzeća.

Poduzeću "Hrvatske šume" d.o.o. kao trenutačnom monopolistu u ovom sektoru i u većinskom državnom vlasništvu, teško se može dogoditi ovakav scenario, ali međusobno zavisne industrije mogu pretrpjeti značajne teškoće u poslovanju. Možda je rješenje uspostava kriznog managementa koji će sagledati i predložiti rješenja izlaza iz latentnog područja.

Šumarstvo Republike Hrvatske trenutačno sudjeluje s 1,4 % u bruto domaćem proizvodu. Klasičnu ekonomsku input-output matricu poduzeća, potrebno je proširiti pokazateljima okoliša. Nakon toga značajnije bi se povećao udio šumarstva u bruto domaćem proizvodu. Pojedine zemlje tako sastavljaju svoju "zelenu bilancu", koja prikazuje stanje i mogućnosti gospodarenja prirodnim resursima.

Poštivanjem pravila upravljanja resursima i okolišem, zaliha obnovljivih resursa i mogućnost asimilacijske sposobnosti neće se smanjivati. Te su zalihe dakle dostupne u svakom budućem razdoblju kako bi i dalje održale ekonomiju. Razumljiva je misao kako bi zalihe resursa tijekom vremena valjalo održati nepromjenjivima ili većim.

Otuda i potreba za stvaranjem ekološki označene ekonomije kao jedne od determinanti proučavanja praga tehničko-tehnološke podnošljivosti mjerila uspješnosti svekolikog društvenog razvoja. Istraživanje ekoloških determinanti vodi revitalizaciji tradicionalnih ekonomskih kriterija racionalnoga gospodarenja i reinterpretaciji ekonomije kao znanosti i prakse. Time su postavljene i osnove daljnjeg istraživanja ekonomike prirodnih resursa, koja je ujedno osnova za razvoj ekonomike šumskih resursa, sve važnije discipline u osjetljivim globalnim kretanjima današnjeg društva.

## 8.) IZABRANA LITERATURA – Selected references

- Bright, G.: Forestry budgets and accounts, Cabi Publishing, UK, 2001.
- Deželjin, J., D. Gulin, i dr.: Troškovno i upravljačko računovodstvo (Izabrane teme), Hrvatska udruga računovodstvenih eksperata, Zagreb, 1998.
- Figurić, M.: Uvod u ekonomiku šumskih resursa, Sveučilište u Zagrebu, Šumarski fakultet, Zagreb, 1996.
- Figurić, M.: Menadžment troškova u drvnotehnološkim procesima, Izabrana područja za drvene tehnologije, Sveučilište u Zagrebu, Šumarski fakultet, Zagreb, 2003.
- Helfert, E. A.: Techniques of financial analysis, A Guide to Value Creation, McGraw-Hill, Singapore, 2000.
- Klemperer, W. D.: Forest resource economics and finance, McGraw-Hill Book Comp., New York, 1996.
- O'Riordan, T.: Environmental science for environmental management, Longman Group Limited, Singapore, 1995.
- Orsag, S., D. Gulin: Poslovne kombinacije, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 1996.
- Osmanagić Bedenik, N.: Potencijali poduzeća, Analiza i dijagnoza potencijala u poslovanju poduzeća, NIP Alinea d.o.o., Zagreb, 1993.
- Sabadi, R.: Ekonomika šumarstva, Školska knjiga Zagreb, 1992.
- Sabadi, R.: Vrednovanje šuma u njihovoj ukupnosti, Hrvatske šume, Zagreb, 1997.

- Samuelson, P. A.: Economics of forestry in an evolving society, *Journal of Forest Economics* 1:1, 1995., Umea Forest University Press
- Santini, I.: Troškovi u poslovnom odlučivanju, Hibis d.o.o. Centar za ekonomski consulting, Zagreb, 1999.
- Sekot, W.: Die wolkswirtschaftliche bewertung der forstlichen production anhand des zuwachse-seine machbarkeitstudie für Österreich, Centarblatt für das gesamte forstwesen, Juni/September 1998, Österreichischer agrarverlag wien München.
- Tintor, J.: Poslovna analiza, Konceptija, metodologija, metode, Hibis d.o.o., Zagreb, 2000.
- Tintor, J.: Pojam, geneza i predmet ekonomske analize poslovanja poduzeća, *Ekonomski analitičar* 11,12/92., TEB, Zagreb, 1992.
- Žager, K., L. Žager: Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, 1999.

*SUMMARY: The specific nature of forestry as an economic activity generates problems in realising the set business plans and accounting commercial operations. Business analysis deals with concepts and methods of perceiving the degree of development, as well as with unrealised possibilities of a business entity. The particular character of analysing business operations of entities dealing with forest management arises, among other things, from essential features of maintaining the forest potential. In managing forests and forestland, it is not always possible to obey the principle of operational profitability, as the omission of any silvicultural treatments jeopardises future increment of wood biomass and leads to a decline in the general forest value. This in turn may have far-reaching consequences on the overall national economy. Furthermore, the specificity of forest management is particularly evident in a long-term cycle of biomass production, an extensive period of time between the initial activities and the achieved economic effects, and in investments into forests which frequently exceed the financial possibilities of forest owners. The achieved degree and the unrealised possibilities of developing forest potential are conditioned by biological factors and by economic-technical treatments. To measure and evaluate the effects of these factors on the survival and growth of a forest, specific knowledge is required combined with specific criteria for analytical assessment of the success of business entities dealing with forest management.*

*The paper discusses economic, business and financial analysis as one of the segments of general economic business analysis in forestry. The basic goal is to establish a scientific approach to evaluating business analysis and construct a method which will be used in practice. The aim is to valorise the currently applied know-how and propose suitable criteria of evaluating the success of business entities dealing with forest management. The paper presents business results of the company "Hrvatske šume" d.o.o., the largest company that manages forests and forestland in Croatia, and the extent to which the set goals of business policy have been achieved on the basis of business indicators. Forest business indicators for Croatia were compared with indicators from European countries.*

*This paper is a contribution to a debate on current classical and neo-classical methods of assessing the value of renewable natural resources and establishing scientific bases for the construction of a suitable method of evaluating forests.*

*Key words: business analysis, renewable resources, forest, valorisation.*