

6.1 Pojam i funkcije menadžmenta

Menadžment je veština, odnosno umeće upravljanja.¹ Ako se pođe od najšireg shvatanja menadžmenta (po kome on predstavlja proces korišćen za kontrolu ili usmeravanje određene situacije, a imajući u vidu da svako od nas vrši svakodnevni izbor odluka koje utiču na naš život) moglo bi se reći da smo svi mi menadžeri. Menadžment podrazumeva proces donošenja i sprovođenja odluka uz prihvatanje odgovornosti. U privredi se menadžment obično svodi na *koordiniranja* elemenata ili faktora proizvodnje kako bi se ostvarili ciljevi jedne organizacije.² Ova definicija se zasniva na klasifikovanju faktora proizvodnje u koje se svrstavaju zemljište, radna snaga, kapital i znanje.

Svako preduzeće, nezavisno od oblika svojine, mora biti kontrolisano. Kontrola se obavlja preko *administracije i menadžmenta*. Ove dve funkcije se često mešaju u praksi. Administracija se sastoji u determinisanju ciljeva i politike organizacije. Ciljevi privrednih društava uključuju ekonomičnost proizvodnje, ostvarenje profita od prodaje proizvoda, te rast preduzeća. Politika je skup metoda kojima se postavljeni ciljevi realizuju u praksi. Sprovođenje politike, usmerene na ostvarenje postavljenih ciljeva, jeste menadžment.

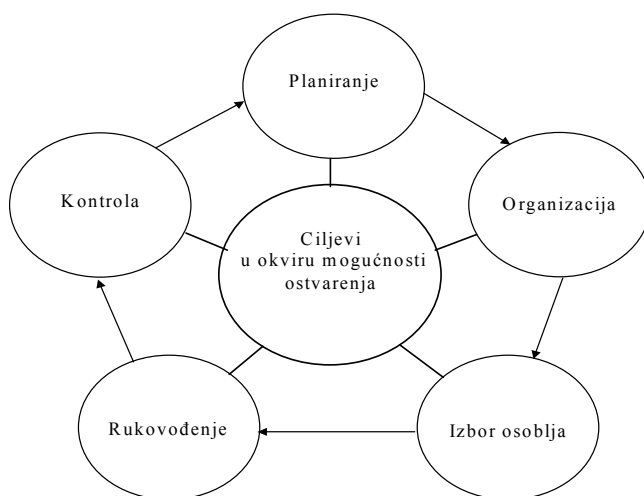
Da bi administracija i menadžment funkcionisali efikasno mora da postoji odgovarajuća struktura. To je *organizacija* koja je potrebna administraciji i menadžmentu, ali se i razlikuje od obe. Organizacija pruža institucionalni okvir za realizaciju politike i ciljeva. Forma koju će imati

¹ Vrlo često je u raspravama prisutna dilema *da li je menadžment nauke ili veština?* Za razvoj naučnog menadžmenta najznačajnija je činjenica da brojne tehnike i metode koje koristi menadžment omogućuju merenja i faktografsko determinisanje. U tom smislu može se reći da je menadžment nauka. Posmatran sa stanovišta koordinacije ovih tehnika i bezbrojnih dimenzija koordinacije među zaposlenim, menadžment je u praksi shvaćen kao značajna veština. Područje koje pokriva termin „menadžment u poljoprivredi” kod nas je pokrivan, manje-više uspešno, terminima „ekonomika poljoprivrede” i „organizacija i poslovanje poljoprivrednih preduzeća”.

² Savremena teorija o veštini upravljanja građena je na bazi onoga što je već poznato. U tom smislu može se navesti i čitav niz škola ili pristupa u upravljanju kao što su: *klasična škola* (Taylor, Fayol i dr.), zatim *bihevioristička škola* (motivisanje radnika koje je poznato od početka 20. veka gde se kao moto uzimaju misli Roberta Ovena: „Radnici predstavljaju vitalne mašine”); *sociološki pristup* upravljanju u prvi plan ističe tretman radnika u nastojanju povećanja produktivnosti rada, gde se posebna pažnja posvećuje grupi koja funkcioniše kao sistem nezavisno od novčane nagrade koju prima svaki pojedinac za svoj rad; unutar ove škole javlja se i „*participativni način upravljanja*”.

organizacija determinisana je prirodom problema koje treba rešavati, zatim uslovima pod kojima će oni biti rešavani, kao i kvalitetom raspoloživih kadrova. Imajući u vidu prethodno učinjena pojmovna razgraničenja, može se govoriti o makro agrarnom menadžmentu (upravljanju agroprivredom kao celinom) i mikro agrarnom menadžmentu (upravljanje agrobiznisom i farmama).

Funkcije menadžmenta su jedna od najdiskutovanijih tema u svim udžbenicima o menadžmentu u modernoj poljoprivredi. Mada se za funkcije menadžmenta koriste različiti termini osnovni koncept ostaje uvek isti. U centru toga koncepta je dati skup ciljeva i zadataka u određenom makro-mikro poslovnom poduhvatu koji je, sa jasnoćom, prihvaćen od strane vlasnika različitih faktora proizvodnje, menadžera i ostalih uključenih u te poduhvate. Tu moraju biti utvrđena očekivanja na relacijama određenog nivoa godišnje zarade i nivoa ostvarenih proizvodnih i drugih rezultata, kao i očekivanja u pogledu dugoročnog razvoja i godišnjeg rasta poljoprivrednog gazdinstva i sl. Mada ovi ciljevi i zadaci nisu uvek formalizovani u pisanoj formi o njima se razmišlja i često diskutuje.

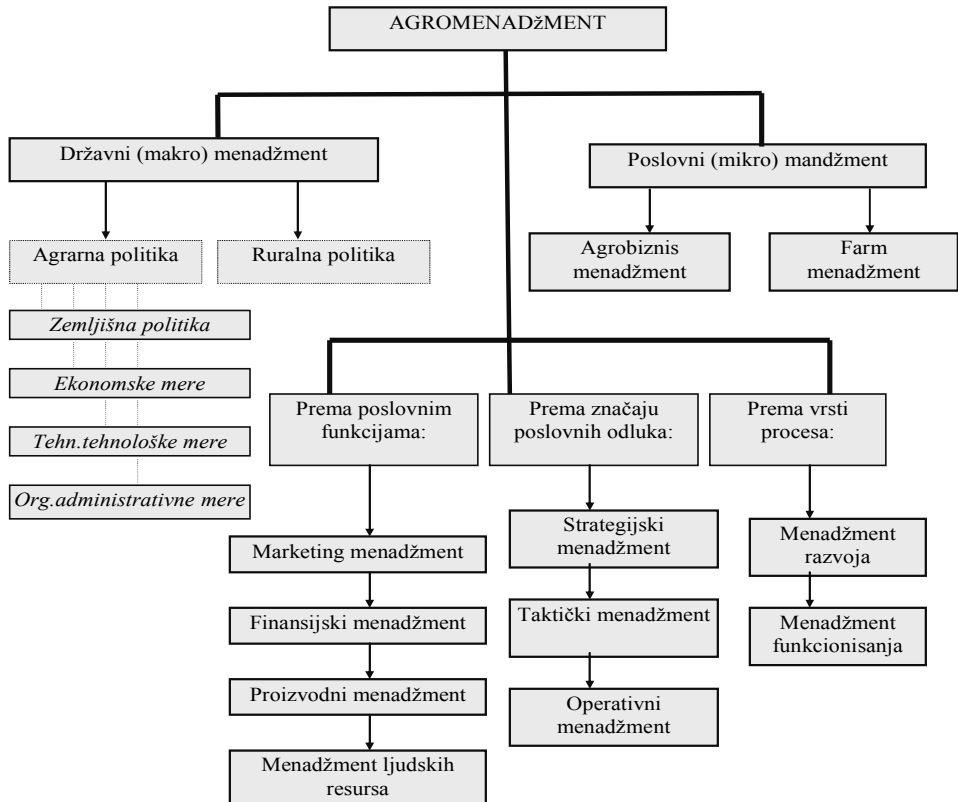


Slika 6.1: Osnovne funkcije ili aktivnosti menadžmenta³

Prema tome, funkcije menadžmenta se mogu definisati kao skup aktivnosti koje se preduzimaju da bi se ostvarili ciljevi i moguća stremljenja u

³ Preuzeto Milligan R. & Stanton B. (1989): What Do Farm Managers Do? Farm Management, USDA, Yearbook of Agriculture, p.4.

svakom poslovnom poduhvatu na mikro nivou, ili strateškom zaokretu na makro nivou. Ovakva definicija funkcija upravljanja može se uzet kao važeća za sve vrste organizacionih jedinica (u sferi proizvodnje ili usluga), uključujući i poljoprivredne organizacije (velike korporacije i porodična gazdinstva), pa i za jednu zajednicu kao celinu.



Slika 6.2: Vrste menadžmenta u agraru

(Modifikovano prema dr N. Novković (1997): "Agromenadžment - faktor razvoja poljoprivrede", *Agroekonomika* br. 26, Novi Sad)

U procesu donošenja odluka, kao prerogativu menadžmenta, uobičajeno je da se razmatra pet osnovnih koraka: (1) postavljanje problema i razmišljanje o njegovom rešenju, a što podrazumeva utemeljenje ciljeva u okviru

mogućnosti njihovog ostvarenja; (2) produbljenija analiza prethodnih razmatranja uz dodatne informacije; (3) donošenje odluke; (4) preduzimanje akcije; (5) prihvatanje odgovornosti u smislu snošenja posledica za neželjene rezultate iz pogrešno donete odluke, kao i očekivanja priznanja (nagrade) za pozitivne rezultate. Generalno gledano, ovi osnovni koraci u procesu donošenja odluka podjednako su važeći na mikro i makro nivou.

Zbog sve veće specijalizacije funkcija menadžmenta glavni problem administracije se najčešće svodi na područje koordinacije. Rešenje se obično nalazi u podeli menadžmentskog sistema na podsisteme kao što su: *strateški menadžment*, *taktički menadžment*, *poslovni menadžment*, *proizvodni menadžment*, *kadrovski menadžment*, *marketing menadžment*, *regionalni menadžment* i dr. Ovaj model razgraničenja, međutim, mora biti konstituisan na bazi optimalne koordinacije i moguće centralizacije menadžerske sposobnosti (slika 6.2). Savremena teorija veštine upravljanja veliku pažnju posvećuje tzv. *integralnom upravljanju*. U tom smislu, upravljanje u poljoprivredi treba posmatrati kao integrativan proces koji sfere poslovnog delovanja objedinjuje u celinu stvarajući sinergetske efekte na polju realizacije ciljeva agrosistema. Ciljno usmereno poslovno upravljanje obuhvata sledeće segmente: (1) marketing menadžment; (2) finansijski menadžment; (3) proizvodni menadžment; (4) menadžment ljudskih resursa.

6.2 Marketing menadžment u agroprivredi

Sigurno je da među farmerima zapadnih tržišno-razvijenih zemalja danas nema nijednog koji nije čuo da je efektivni marketing ključ profitabilnosti. Još uvek je, međutim, dosta onih koji ne znaju šta to tačno znači, jer sa njihove tačke gledišta marketing predstavlja isključivo prodaju njihovih proizvoda. Ali nisu farmeri jedini koji jednostavno zamenjuju marketing sa prodajom, koja je samo poslednja stepenica marketinga. Na primer, za neke kupce marketing znači kupovinu. Sa stanovišta posrednika u prometu određenih proizvoda, marketing se shvata kao lagerovanje robe, transformisanje proizvoda u formu koju želi potrošač, transport te robe do prodavca i promovisanje njene prodaje. U stvari, sve ove aktivnosti su samo deo marketing procesa.⁴

⁴ Više videti Haines M. and Davis R. (1987): *Diversifying the Farm Business*, BSP Professional Books, Oxford, London, Boston, Palo Alto.

Posmatrano sa istorijske tačke gledišta, pojava marketinga je direktni rezultat specijalizacije u proizvodnji i razmeni proizvoda. Moderna poljoprivreda počiva na marketing konceptu. Polazeći od zakona komparativne prednosti, ovakva koncepcija sama po sebi upućuje poljoprivredne proizvođače na specijalizaciju, a konkurentna prednost na tržištu im omogućuje opstanak u određenim poslovima. Konkurencija na tržištu omogućuje jevtiniju proizvodnju određenih proizvoda i usluga. Prema suštinskom konceptu tržišne ekonomije od ovakve konkurencije beneficiraju ne samo pojedinci, već i društvo kao celina, pošto se na tržištu pojavljuje dovoljno potrebnih roba i usluga, ostvarenih uz manje troškove.

U okviru tržišne ekonomije, marketing sistem uvek dotiče četiri osnovna područja odlučivanja na nacionalnom nivou: (1) koje robe i usluge treba proizvoditi i u kojim količinama; (2) kako alocirati raspoložive resurse u poljoprivredi - zemljište, radnu snagu, kapital i menadžment - da bi se ostvario najveći output, odnosno nacionalni produkt; (3) koje proizvodne metode koristiti da bi se ostvarili najveći ekonomski efekti; (4) raspodela nacionalnog dohotka. U većini zemalja razvijene tržišne ekonomije ovi zahtevi se ostvaruju preko sistema tržišnih cena koje se reflektuju kroz marketing sistem od potrošača do proizvođača. Ono što omogućuje funkcionisanje marketing sistema jeste profitna motivacija.

U tržišnim ekonomijama odgovor na prvo pitanje - šta i koliko proizvoditi - uvek se determiniše pomoću institucije profitabilnosti: svaki proizvođač će proizvoditi one robe od kojih se može ostvariti profit, a ne one za koje tržišne informacije ukazuju da će se ostvariti gubitak. Što se tiče alokacije resursa, ona se u sistemu tržišne ekonomije, odnosno konkurentnog tržišta, obavlja po principu: proizvesti određenu robu uz najniže-moguće troškove. To istovremeno opredeljuje i izbor proizvodnih metoda (tehnologije). Proizvođač koji se ne pridržava ovog principa imaće opadanje zarade čak i do tačke na kojoj biva, od strane konkurenata, izbačen iz posla. Kada je reč o raspodeli nacionalnog dohotka ima se u vidu činjenica da ljudi na tržištu prodaju usluge svoga rada ili druge resurse, za koje očekuju određenu nadoknadu u različitom obliku, kao što je nadnica ili plata, renta, kamata, ili neki drugi oblik dohotka. Ovim sredstvima oni na tržištu kupuju robe i usluge. U okviru slobodnog preduzetničkog sistema, alokacija resursa za određenu proizvodnju determiniše ovu raspodelu dohotka koja povratno utiče na to koliko će od ukupnog nacionalnog produkta primiti svaki član društva.

6.2.1 Pojam i razvoj marketinga u agroprivredi

Kada se reč o poimanju marketinga unutar tržišne ekonomije, obično se polazi od toga da je on nastao iz zahteva da se robe i usluge moraju proizvoditi na najefikasniji način. Mnoge proizvodne kompanije, međutim, propadale su uprkos natprosečnom povećanju produktivnosti rada. U većini slučajeva radilo se o neadekvatnoj strukturi proizvodnje: proizvode se produkti za koje ne postoje kupci na tržištu. Ovaj problem se ispoljava u pojavama kriza koje prožimaju upravo društvo izobilja. Rešenja se traže u okviru tzv. marketing filozofije, kao najširem društveno-ekonomskom procesu čija se suština svodi na praćenje promenljivih potreba i zahteva potrošača, te prilagođavanje proizvoda, usluga i načina njihove dostupnosti krajnjim potrošačima.

Posmatrana sa najšireg stanovišta, marketing filozofija se bazira na određenim principima među kojima su najznačajniji ovi: (1) ponuda proizvoda i usluga koji zadovoljavaju potrebe i želje krajnjih potrošača po cenama koje su ovi spremni da plate; (2) preduzimanje krajnje osmišljenih akcija uticaja na potrošače kako bi ponuđene robe i usluge kupovali; (3) osnovni kriterij celishodnosti poslovnih odluka jeste finansijski efekat (profit), ali i ostvarenje drugih ciljeva kao što su povećanje moći, sigurnosti i sl; (4) neophodnost primene marketinga i u nekomercijalnim organizacijama (administracija, javne usluge, crkva, političke partije itd.) koji se ovde naziva metamarketing.⁵

Iz prethodnih izlaganja jasno proizilazi da marketing filozofija znači istovremeno društveni, ekonomski i upravljački proces, ali i poslovnu funkciju i poslovnu koncepciju. U tom smislu se mogu izdvojiti posebni pristupi poslovne koncepcije koji označavaju evolutivni put današnje filozofije marketinga. Mada postoje različite klasifikacije ovih pristupa, oni se ipak mogu svesti na pet najznačajnijih: (1) proizvodna koncepcija; (2) koncepcija proizvoda; (3) prodajna koncepcija; (4) marketing koncepcija; (5) društvena koncepcija marketinga.⁶ Prva i druga koncepcija dominiraju u tržišnim ekonomijama do 1930-tih godina. Između 1930-tih i 1950-tih dominantna je treća koncepcija. Poslednje dve u ovom nizu čine suštinu savremene marketing filozofije.

Poimanje marketinga odražava i genezu razvoja marketing koncepcije. U tom smislu, jedna od prvih definicija jeste ona koju je dalo Američko udruženje za marketing prema kojoj "predstavlja skup poslovnih aktivnosti koje

⁵ Ovaj izraz prvi su upotreбили Sidney J. Levy i Philip Kotler u članku "Broadening the Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, January 1969. Danas se on pojavljuje kao opšte prihvaćen pojam u literaturi o marketingu.

⁶ Više videti Kotler P. (1988): *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb.

usmeravaju tokove roba i usluga od proizvođača do potrošača ili korisnika”.⁷ Navedena definicija upućuje na zaključak da marketing obuhvata aktivnosti prodaje. Marketing danas znači daleko više od želja i aktivnosti vezanih za prodaju onoga što preduzeće nudi na tržištu. Svrha ovih aktivnosti u savremenim uslovima jeste definisanje programa prodaje u skladu sa zahtevima tražnje na ciljnom tržišnom segmentu. Definišući marketing kao poslovnu funkciju, grupa autora sa Harvarda ističe sledeće poslovne aktivnosti: identifikovanje i stimulisanje tražnje za proizvodima preduzeća, prilagođavanje tražnji proizvoda i usluga na najefikasniji način, te stvaranje dohotka i drugih ciljeva koji se odnose na identifikovanje, stimulisanje i satisfakciju tražnje. U smislu shvatanja marketinga kao poslovne funkcije on se definiše kao orijentacija sa fokusom na potrošače, koji usmerava ukupno poslovanje ka rentabilnom ostvarenju ciljeva preduzeća putem satisfakcije i društvenih potreba građana kao potrošača.⁸ Među najobuhvatnije definicije marketinga svakako spadaju one koje ga tretiraju kao “društveni, ekonomski i upravljački proces koji ima u fokusu kreiranje i ostvarenje ideje zadovoljenja potreba u robama i uslugama”.⁹ Prema definiciji OECD marketing predstavlja “skup svih komercijalnih aktivnosti koje, polazeći od poznavanja potreba i želja potrošača i korisnika, nastoje da postojeće i nove proizvode upute na tržište”.¹⁰ U set definicija koje su značajnije doprinele utemeljenju moderne marketing koncepcije svakako se može svrstati i ova, po kojoj je marketing “upravljački proces koji prilagođava proizvode tržištu i kroz koji je potrošačima omogućeno korišćenje i uživanje određenih proizvoda”.¹¹

Imajući u vidu izloženo različito poimanje marketinga i manjkavost nekih shvatanja koja ponekad uključuju aktivnosti koje su samo deo marketing procesa, potrebno je skrenuti pažnju na neke osobenosti marketinga u modernoj poljoprivredi. U primarnoj poljoprivrednoj proizvodnji polazna tačka je osnovni izvor ponude (njiva ili štala). Marketing proces počinje u toj tački i nastavlja se dok potrošač ne kupi određeni proizvod u cilju finalne potrošnje, odnosno dok taj proizvod nije prodat kao sirovina drugim prerađivačima. Međutim, marketing takođe uključuje firme koje poljoprivrednike snabdevaju inputima.

⁷ Bagozzi R.P. (1991): *Principles of Marketing Management*, MacMillan Publish.Company, New York, p. 4

⁸ Milisavljević M. (1982): *Marketing*, Savremena administracija, Beograd, str. 14.

⁹ Kelley E.J. (1972): *Marketing Planning and Competitive Strategy*, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, N.Y., p.4.

¹⁰ Preuzeto Marković Mirko (1985): *Marketing i marketing istraživanja*, Naučna knjiga, Beograd, str. 50.

¹¹ Cundiff W.E., Still R.R. and Govoni A.P.N. (1985): *Fundamentals of Modern Marketing*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.Y., p. 5.

Otuda se marketing ovde sastoji od onih napora i aktivnosti koje deluju na transfer vlasništva roba uključujući vreme, mesto i oblik korisnosti tih roba. Vremenska komponenta povećava vrednost (korisnost) roba preko skladištenja. Mesto zadovoljenja želja potrošača povećava vrednost roba preko transportnih usluga. I konačno, forma upotrebne vrednosti roba, koja se menja kroz proces prerade, takođe povećava vrednost tih roba. Pomoću kreiranja ovih komponenti korisnosti i vrednosti roba meri se efikasnost marketara. Budući da je potrošnja svrha i krajnji rezultat proizvodnje i čitavog niza marketing aktivnosti, razumljivo je da marketari moraju usmeriti svoje delovanje na zadovoljenje želja i potreba potrošača. U stvari, sve ove aktivnosti su deo marketing procesa shvaćenog kao sveukupna poslovna strategija, koja istovremeno uključuje donošenje tri osnovne vrste odluka usmerenih na proizvodnju, menadžment i distribuciju.

Savremeno poimanje marketinga u poljoprivredi očigledno podrazumeva širi i kompleksniji spektar aktivnosti na putu od njive do trpeze. Zato marketing zahteva analizu aktivnosti sa više aspekata. *Poslovno-filozofski aspekt* polazi od činjenice da je u tržišnim uslovima privređivanja opstanak moguć samo ako se vodi računa o promenama okruženja, zahtevima i potrebama potrošača. Ovde je reč o specifičnoj filozofiji upravljanja čija je osnovna karakteristika u tome što kapitalne odluke ne mogu biti usvojene bez prethodnog utvrđivanja efekata na ponašanje tržišta, kupaca i ukupno poslovanje jedinice koja se posmatra kako u nacionalnom, tako i u međunarodnom okruženju. Marketing je koordinirajuća poslovna aktivnost koja kreira strateško ponašanje u uslovima promenljivog okruženja. Zato se u okviru *sistemskog pristupa* marketing posmatra kao podsistem ukupnog poslovnog sistema koji ima usmeravajuću ulogu, zbog čega je u teoriji odomaćen termin "integralni marketing" za koordinaciju i sinhronizaciju napora svih poslovnih aktivnosti u izvršenju utvrđenih strateških planova. *Funkcionalni aspekt* marketing definiše kao skup aktivnosti u pružanju nekoliko odgovora - ko su ciljni kupci, šta će biti proizvod ili usluga, kako će ponuda biti prezentirana, promovisana, te distribuirana kupcima i vrednovana i tsl. Očigledno je da marketing uključuje niz aktivnosti koje prethode, a potom i slede nakon procesa proizvodnje. Marketing kao proces može biti posmatran sa dva aspekta: prvi definiše odnose u procesu razmene kao uslova reprodukcije (marketing kao ekonomski proces); drugi identifikuje načine efikasnog i efektivnog zadovoljenja društvenih potreba (marketing kao društveni proces) među kojima se izdvajaju one u domenu očuvanja životne sredine označene pojmom ekološki marketing.

Intenzivne promene u okruženju doprinele su da se pojam marketinga sve više produbljuje, dobijajući tako nove dimenzije. Nove, revidirane definicije naglasak stavljaju na društvenu odgovornost. Danas se pod marketingom u agraru podrazumeva “proces obezbeđenja optimalnog zadovoljenja potrošača, uz stvaranje sistema vrednosti za zaposlene (povećanje finansijskog i radnog zadovoljstva) i optimalnog profita za preduzeće, bez oštećenja fizičkog i socijalnog okruženja”.¹² Ovakvo poimanje marketinga dovelo je i do promene u postavkama instrumenata marketing miksa. Osnovni instrumenti marketinga identifikovani u tzv. “4P” - proizvod (*product*), cena (*price*), promocija (*promotion*) i distribucija (*place*), dopunjeni su sa “3C” - obezbeđenje dugoročnih interesa potrošača (*consumerisam*), kontrola i racionalno korišćenje resursa (*control*) i očuvanje čovekove okoline (*Conservation*).¹³

Kako su poljoprivredni proizvodi obično posmatrani kao uslov čovekove egzistencije, specifična priroda agrara uslovljava stratešku spregu pojedinačnog (poslovnog) i državnog marketinga. Dugoročni interesi potrošača ovde se identifikuju kroz nastojanje da ishrana u zdravstveno-bezbedonosnom smislu bude na zadovoljavajućem nivou, te u želji da se zaštititi životni standard preko obezbeđenja stabilnih cena egzistencijalnih roba poljoprivrednog porekla. Kontrola i racionalno korišćenje resursa odnosi se na gazdovanje faktorima, a pre svega zemljišta kao objektivnog uslova poljoprivredne proizvodnje. Usmeravanje proizvodnje naučno je utemeljeno na principima rejonizacije (makro aspekt specijalizacije u poljoprivredi) definisanim u okviru prostornog plana. Pored navedenog, optimalno korišćenje prirodnih resursa pretpostavlja racionalno vertikalno povezivanje subjekata u okviru agroprivrede kako bi se kapaciteti u primarnoj sferi preradili na društveno najefikasniji način. Ovaj aspekt gazdovanja resursima dobija na značaju u usmeravanju tranzicije agrara na određenom stepenu razvijenosti ekonomije kada struktura tražnje zahteva intersektoralnu realokaciju faktora ka onim segmentima koji stvaraju proizvode višeg dohodovnog elasticiteta. Korišćenje resursa u poljoprivredi ima i drugu, ne manje bitnu dimenziju. Stvarajući proizvode od vitalnog značaja za svaku naciju - hranu, poljoprivredni proizvođači koriste prirodne resurse i sami kreiraju kvalitet prirodnog okruženja od koga zavise. Na osnovu svega rečenog može se zaključiti da je upravljanje marketingom proces kojim se pokreće i usmerava marketing aktivnost u cilju zadovoljenja potreba građana kao

¹² Wilson M. (1985): *The Management of Marketing*, Gower Publishing Company, Aldershot, Hants, p.9

¹³ Kotler F. (1972): *Marketing Management*, Prentice-Hall, N.Y., pp. 836-837.

potrošača, privrede i društva uz ostvarenje dobiti. Proces upravljanja marketingom se može posmatrati kroz aktivnosti u sledećim oblastima (1) istraživanje tržišta koje na osnovu analize okruženja daje prognoze o situaciji u kojoj se poljoprivredni proizvođač može naći u budućnosti; (2) dugoročno definisanje diferencijalnih prednosti na tržištu konkretizovano u usvojenoj marketing strategiji poljoprivrednih proizvođača; (3) identifikovanje konkretnih elemenata marketing miksa u okviru taktičkog marketinga gde se definiše marketing plan poljoprivrednih proizvođača.

6.2.2 Marketing strategija poljoprivrednih proizvođača

Potpuna tržišna usmerenost, kao i permanentna adaptacija promenama u okruženju, zahtevaju izuzetno koordinirani napor u oblasti informisanja o različitim komponentama spoljne sredine (slika 6.3). Najznačajniji segmenti okruženja, koji od upravljačke strukture poljoprivrednog preduzeća zahtevaju kontinualno praćenje (analizu i predviđanje), mogu se sagledati u sledećem: (1) vreme, topografija, lokacija i uređenje prostora kao faktori prirodne sredine; (2) tehnologija (biotehnologija, prerada, pakovanje, komunikacije i tsl.); (3) ekonomski faktori poput nivoa dohotka, ograničenja i mogućnosti u međunarodnoj trgovini, te ukupne stabilnosti nacionalne ekonomije; (4) struktura porodice, demografija, stil života, način ishrane, zdravstveno osiguranje i moda kao socio-kulturni faktori; (5) faktori političke prirode sagledani u delovanju domaće vlade, međunarodnog lobija i lobija zelenih; (6) zdravstvena i zaštita potrošača kao zakonska ograničenja; (7) snabdevači, konkurenti, distributeri i klijentela kao elementi tržišne strukture na koje je preduzeće upućeno.

Iako prirodna sredina, pravno-politički sistem, tehnologija, privreda i društvo ostvaruju značajan uticaj na poslovanje, u marketing smislu posebno su interesantna istraživanja usmerena ka analizi stanja i perspektive ponude i tražnje na ciljnom tržišnom segmentu. Ovde se radi o istraživanju različitih dimenzija tržišta. Prva se vezuje za tražnju koju po opštoj definiciji čine ljudi kao kupci, njihova platežna sposobnosti i spremnost da kupe određenju kategoriju dobara. Drugu dimenziju čine proizvođači, odnosno prodavci, i njihova struktura ponude (proizvodi i usluge). Treća dimenzija (geografska lociranost tržišta i vreme) je univerzalnog karaktera. Proučavanje tržišta u modernoj poljoprivredi bazira na korišćenju različitih pristupa među kojima su

najznačajniji sledeći: funkcionalni, organizaciono-institucionalni i strukturalni.¹⁴

Funkcionalni pristup polazi od činjenice da sve robe u sistemu marketinga poljoprivrednih proizvoda mogu imati prometnu, manipulativno-proizvodnu, te dopunsko-finalizacionu funkciju. Prometna funkcija uključuje kupovinu i prodaju konkretnog poljoprivrednog proizvoda zbog čega se u analizi tržišta posebna pažnja posvećuje kanalima prodaje. Manipulativno-proizvodna funkcija se odnosi na aktivnosti koje menjaju formu, vreme i mesto upotrebne vrednosti robe poljoprivrednog porekla. Konkretno, reč je o preradi, skladištenju i transportu. Dopunsko-finalizaciona funkcija, kao i prethodna, može poboljšati poslovnu i cenovnu efikasnost kroz standardizaciju, finansiranje zaliha i kontrolu rizika.

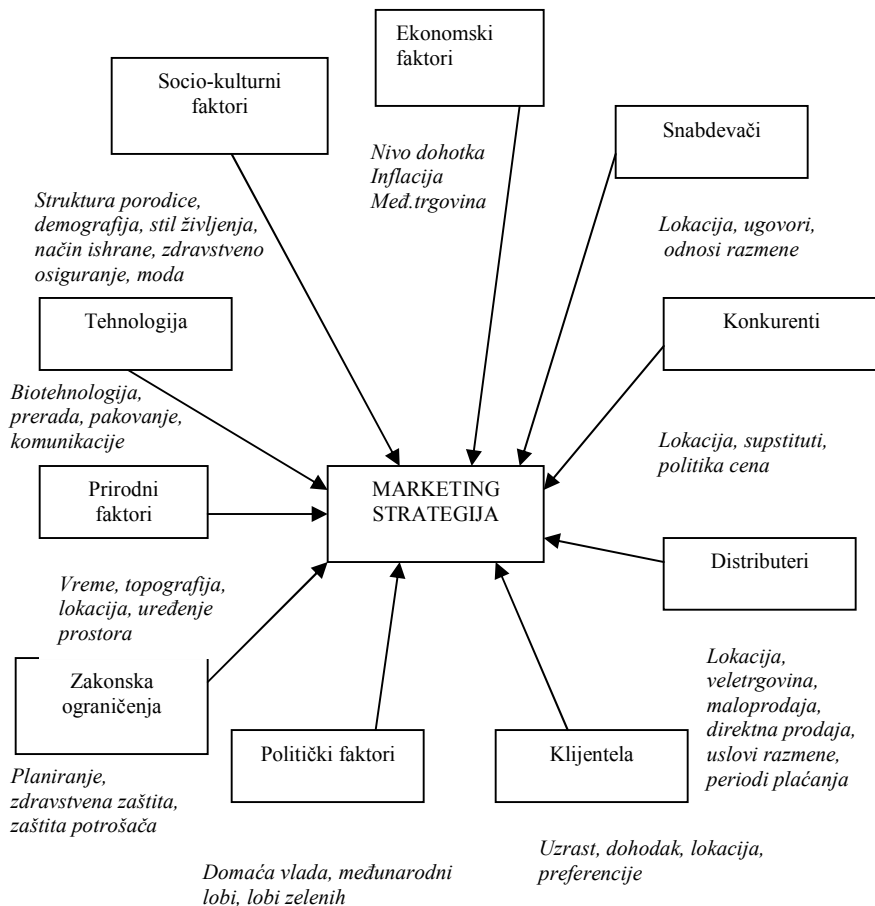
Organizaciono-institucionalni pristup istraživanju tržišta se oslanja na analizu aktivnosti različitih organizacija uključenih u proces marketinga. To su, pre svega, različiti nosioci distribucije poljoprivrednih proizvoda, među kojima se ističu sledeći: trgovci na veliko i malo, prerađivači hrane, brokeri i komisionari, spekulatori, kao i pomoćne institucije za marketing.

Strukturalni pristup, u nastojanju da tri najznačajnije varijable institucije tržišta dovede u vezu (tip strukture, vodeće aktere i sistem funkcionisanja tržišta), u centar postavlja konkurenciju. Uobličavanje proizvoda upravo onako kako potrošač zahteva (bolje u odnosu na konkurente) jeste cilj ovakvog istraživanja budući da vodi identifikovanju jedinstvene ponude na datom tržišnom segmentu. Ovaj pristup zahteva iznalaženje preciznih odgovora na sledeća pitanja: (1) šta, gde i kada prodavati; (2) kojim kupcima prodavati i u kojim količinama; (3) preko kojih kanala vršiti distribuciju; (4) ko su glavni konkurenti na tržištu; (5) po kojim cenama prodavati.

Na bazi višedimenzionalne analize okruženja i prognoze razvoja eksternih faktora poljoprivredni proizvođači definišu marketing strategiju. U osnovu ovakvog pristupa poslovanja utkane su potrebe i želje kupaca, dok proizvodu takva uloga pripada samo izuzetno (egzistencijalni proizvodi koji su u ingerenciji vladine intervencije uz odgovarajuću nadoknadu proizvođačima). Pri tom, treba posebno imati u vidu da mogućnosti utemeljenja ovakve strategije nisu podjednake za sve aktere agroprivrede. Najpovoljnije su u velikim organizaciono-poslovnim sistemima, dok se za “male” (npr. seljačka gazdinstva) prethodno mora stvoriti poseban institucionalni okvir funkcionalnog

¹⁴ Opširnije videti Zakić Z. (2001): *Agrarna ekonomija*, Ekonomski fakultet Beograd, str. 465-475.

povezivanja (integriranja) unutar većih celina, preko koga bi bili strateško-marketinški usmeravani.



Slika 6.3: Marketing strategija i okruženje¹⁵

U okviru velikih sistema (koji objedinjuju segmente agrobiznisa u primarnoj proizvodnji, preradi i prometu), marketing strategija podrazumeva okupljanje velikog broja stručnjaka koji uz raspoloživa raznovrsna znanja

¹⁵ Preuzeto iz: Haines M. and Davis R., Op.cit. p. 104 (videti više p. 105-108).

poseduju veće mogućnosti predviđanja. Ovde se kao značajni mogu izdvojiti sledeći tipovi marketing strategije: (1) geografska (regionalna) diverzifikacija; (2) specijalizacija prema grupama proizvoda; (3) prodaja proizvoda poznate marke; (4) reklamiranje i promocija; (5) sistem cena; (6) praćenje potrošača kroz različite kanale prodaje.

Marketing strategija individualnih poljoprivrednih proizvođača je suočena sa nizom ograničenja. Imajući u vidu da su seljačka gazdinstva resursno-ograničena i usmerena ka strukturi troškova, realizacija dugoročno postavljenih ciljeva ovde se obično obezbeđuje kroz ugovornu proizvodnju. S druge strane, komercijalizovana poljoprivredna gazdinstva sprovode strategiju generičkog reklamiranja i promocije određenih proizvoda (npr. u mlekerskoj industriji, pčelarstvu ili kod proizvođače svinjskog mesa).

Generalno gledano, u stvaranju konkurentskih prednosti na tržištu poljoprivrednih proizvoda postoje dve moguće strategije: (1) za one proizvođače koji imaju “tržišnu snagu” u smislu da njihovi proizvodi nemaju veliku konkurenciju (na pr. arhivska vina), gde ne postoje jasne “tržišne cene” za svaki proizvod, može se iskoristiti pozicija monopoliste za realizaciju dugoročno postavljenih ciljeva; (2) za većinu proizvođača proizvoda kao što su žita, mleko, krompir, jaja i sl. nema automatske šanse za ostvarenje konkurentnih prednosti jer se radi o proizvođačima tipa “price takers” koji nemaju značajnijeg uticaja na cene zbog velikog broja ponuđača proizvoda homogenog karaktera. Druga kategorija poljoprivrednih proizvođača u realizaciji zadataka na dugi rok može iskoristiti brojna strateška opredeljenja poput ostvarenja veće efikasnosti, alternativne strukture proizvodnje, korišćenja razlika u kvalitetu, horizontalno i vertikalno povezivanje, redukciju rizika kroz diverzifikaciju i terminske poslove, identifikovanje novih tržišnih segmenata i sl.

Izrada detaljnog marketing plana na operativnom nivou predstavlja treći segment marketing menadžmenta u modernoj poljoprivredi. Da bi bio efektivan ovaj plan mora da počiva na sedam oblasti odlučivanja - “4P” + “3C”. Razvoj proizvoda podrazumeva osmišljavanje aktivnosti potrebnih da bi se jedan proizvod proizveo i prodao, među kojima se posebno ističu one u domenu analize veka proizvoda i izgradnje zaštitnog znaka (marke). Definisane cene poljoprivrednog proizvoda bazira na nadoknadi troškova poslovanja i obezbeđenju prihvatljivog profita, ukoliko je to moguće. Ne treba zaboraviti da su cene iz sistema “uzmi ili ostavi” (na pr. one pri “otkupu” pšenice za potrebe vladine rezerve ili industrijskih sirovina čije cene diktiraju prerađivači) van nadležnosti poljoprivrednih proizvođača i ingerencija pojedinačnog marketinga. Krajnje sistematična metodologija uz dugoročnu strategiju i ograničen budžet

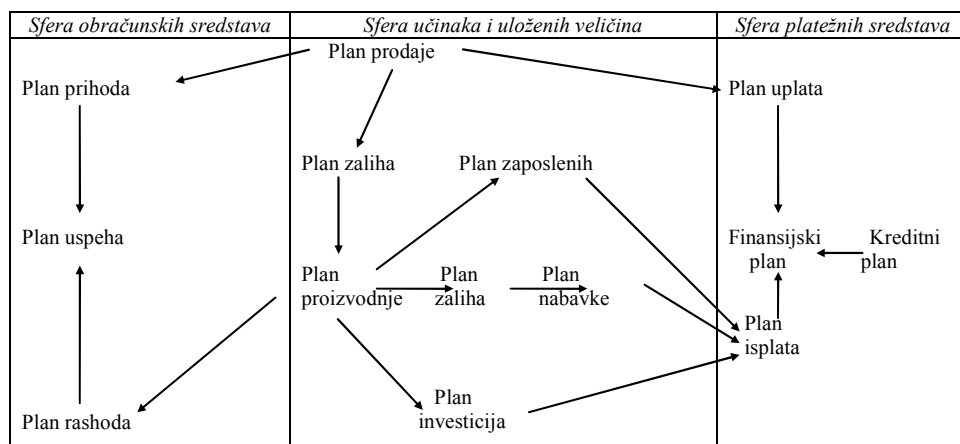
jesu karakteristike aktivnosti u domenu promocije poljoprivrednih proizvoda. Ova aktivnost uključuje kvalitet prezentacije i poslovnu efektivnost same organizacije, budući da je pored reklame višestruko vrednovan medijski publicitet. Distribucija kao četvrti element marketing miksa obuhvata izradu plana isporuke i odabir najefikasnijih kanala prodaje poljoprivrednih proizvoda. Društvena odgovornost poljoprivrednih proizvođača naglašenija je u sistemu porodične poljoprivrede. Ipak, proizvođači iz sistema agrobiznisa su različitim propisima iz oblasti zaštite interesa potrošača i životnog okruženja, kao i načina upotrebe prirodnih resursa, prinuđeni da se ponašaju kao društveno odgovorne privredne jedinice.

6.3 Finansijski menadžment u agroprivredi

Razmatranje problematike finansiranja bilo kog preduzeća obično polazi od identifikovanja postavljenih ciljeva u domenu finansijskog upravljanja. Poštujući tradicionalni pristup, primarni cilj finansijskog menadžmenta nametnut je zahtevima poverioca vezanim za održanje likvidnosti poslovanja. Ovakvo shvatanje rezultat je dugogodišnjeg izjednačavanja finansijskog upravljanja i finansijske funkcije u preduzeću koja ima zadatak da obezbedi njegovo nesmetano funkcionisanje u uslovima vremenske i kvantitativne asinhronizacije novčanih tokova (primanja i izdavanja). Danas se, pored aktivnosti u domenu upravljanja tokovima novca, u područje finansijskog upravljanja ubraja skup operacija strateškog karaktera usmerenih ka kontroli tokova kapitala. Stoga, osnovni sadržaj savremenog finansijskog upravljanja u poljoprivredi, kao i u svim ostalim privrednim oblastima, čine planiranje, organizovanje i kontrola nabavke i upotrebe kapitala. *Finansijski menadžment u agroprivredi je shvaćen kao proces pribavljanja (akvizicije) i korišćenja finansijskih resursa koje upotrebljava farma (tipa agrobiznis, individualni porodični ili udruženi proizvođač) uz zaštitu raspoloživog kapitala od različitih izvora rizika.* Dva su bitna područja upravljanja: (1) pribavljanje i ulaganje dugoročno vezanog sopstvenog i pozajmljenog kapitala; (2) pribavljanje i ulaganje kratkoročno vezanog kapitala uz stalno osmatranje pokazatelja likvidnosti. Ciljevi finansijskog upravljanja na kratki i dugi rok su vezani za obezbeđenje likvidnost i rentabilnost. Finansijski menadžment obuhvata tri

funkcionalne oblasti: (1) nabavku kapitala (finansiranje); (2) upotrebu kapitala (investiranje); (3) upravljanje kapitalom (održavanje likvidnosti).¹⁶

Finansiranje kao prva oblast upravljanja u domenu finansija pruža odgovor na uže i više tradicionalno pitanje: *kako potrebna sredstva mogu da budu pribavljena?* Reč je o utvrđivanju optimalnog odnosa između sopstvenih i pozajmljenih izvora finansiranja. Bitni faktori u ovoj analizi jesu raspoloživost i cena sopstvenog kapitala, kao i onog koji se može pribaviti iz eksternih resursa (tradicionalno - putem kredita, ili posredstvom tržišta kapitala - komercijalni zapisi ili obveznice privrednih pravnih lica). Treba posebno istaći da od uspešnosti ovog kombinovanja zavisi ne samo rentabilnost, već i stepen tekuće likvidnosti.



Slika 6.4: Funkcionalna područja finansijskog planiranja
(navedeno prema Ranković J. (1992): *Upravljanje finansijama preduzeća*,
Ekonomski fakultet Beograd, str. 77)

Investiranje, koje predstavlja drugi segment finansijskog upravljanja, se vezuje za utvrđivanje obima i strukture poslovnih sredstava. Za razliku od finansiranja, koje označava kombinovanje pasivne strane bilansa stanja, ova oblast je upućena na analizu vrednosti i strukture aktive izveštaja o finansijskoj situaciji preduzeća. U tom smislu, ovde se odlučuje o srazmeri željene

¹⁶ Ranković J. (1992): *Upravljanje finansijama preduzeća*, Ekonomski fakultet Beograd, str. 17-19.

aktivnosti preduzeća i ukupnih poslovnih sredstava, te proporciji između obrtnih i stalnih sredstava da bi poslovni kapaciteti bili što efikasnije iskorišćeni. U savremenog agraru, procena investicija se vrši primenom poznatih metoda dinamičke ocene investicionih ulaganja – neto sadašnje vrednosti i stope prinosa.¹⁷

Kada je struktura aktive generalno određena, menadžer na gazdinstvu mora da se stalno stara o ulaganjima u pojedine oblike obrtnih sredstava uz cilj njihove optimalne kompozicije u smislu održanja likvidnosti poslovanja, što predstavlja suštinu treće oblasti finansijskog menadžmenta. Upravljanje ovde pored regulisanja nivoa i strukture obrtnih sredstava u aktivni bilansa stanja obuhvata i analizu tekućih obaveza sa ciljem da se ostvari odgovarajuća ravnoteža kroz odnose međuzavisnosti rizika i prinosa. Ukupno finansijsko upravljanje u ovom domenu sastoji se iz sledećih elemenata koji su međusobno uslovljeni i povezani u celinu poznatu kao mešavina menadžersko-finansijskih politika upravljanja pojedinim segmentima finansija: (1) finansijsko upravljanje neto obrtnim sredstvima; (2) upravljanje gotovinom; (3) upravljanje kupcima; (4) upravljanje zalihama; (5) upravljanje hartijama od vrednosti. U tom smislu, zadatak finansijskog upravljanja jeste da putem održavanja finansijske ravnoteže, te sinhronizacije primanja i izdavanja, obezbedi nesmetano odvijanje poslovnih tokova preduzeća. Pri tom treba imati u vidu da na sferu platežnih sredstava (likvidnosti) utiču sfera učinaka i uloženih sredstava (produktivnost), kao i sfera obračunskih sredstava (ekonomičnost). Održanje likvidnosti pretpostavlja stratešku spregu finansijskih i ukupnih poslovnih aktivnosti preduzeća (slika 6.4).

Lista dugoročnih finansijskih ciljeva u širem smislu obuhvata pored navedenog i zahtev za finansiranjem u skladu sa rizikom (princip zaštite od prezaduženosti), efikasno kratkoročno prilagođavanje konjunkturalnim kolebanjima (princip fleksibilnosti), te realizaciju samostalnosti u poslovanju (princip nezavisnosti). Mogućnost da se pojavi prezaduženost zahteva finansiranje preduzeća u skladu sa rizikom. U tom smislu razvijeno je pravilo prema kome je učešće sopstvenog kapitala proporcionalno riziku kome je preduzeće izloženo. Sposobnost prilagođavanja novonastaloj situaciji na tržištu se odnosi na mogućnost privlačenja dodatnog kapitala u uslovima povoljnog razvoja okolnosti, ili povlačenja kapitala ukoliko izmenjeni uslovi diktiraju sužavanje obima poslovanja. Nemogućnost da se pribavi dodajni kapital za proširenje posla znači propuštenu šansu za ostvarenje većeg rezultata. U neposrednoj

¹⁷ Opširnije videti Krasulja D. i Ivanišević M. (1999): *Poslovne finansije*, Ekonomski fakultet Beograd.

povezanosti sa ovim nalazi se i princip nezavisnosti čije dosledno poštovanje obično biva uzrok preterane opreznosti koja ograničava optimalni uspeh i usporava tempo razvoja poljoprivrednih gazdinstava. Teorija finansiranja u tom smislu ističe da su principi rentabilnosti, likvidnosti i fleksibilnosti dominantni u konceptu optimalnog finansiranja.¹⁸

Bitno je napomenuti da lista kvantifikovanih finansijskih ciljeva postaje kriterijum ocene uspešnosti upravljanja. U zavisnosti od preferencija analitičara lista ovih pokazatelja je različita. U literaturi nalazimo na razvijene sisteme pokazatelja - tzv. racio brojeva koji predstavljaju odnose ili relacije različitih ekonomskih veličina koje su od značaja za ocenu finansijskog položaja, rentabilnosti i upravljanja preduzećem. Tako se pojavljuju pokazatelji: upravljanja zalihama, finansijske strukture, likvidnosti, opremljenosti preduzeća, ekspanzije preduzeća, rentabilnosti i tsl.¹⁹ Za potrebe analize finansijske uspešnosti subjekata u agroprivredi najčešće je upotrebljavana klasifikacija na pokazatelje likvidnosti, aktivnosti, finansijske strukture i rentabilnosti.

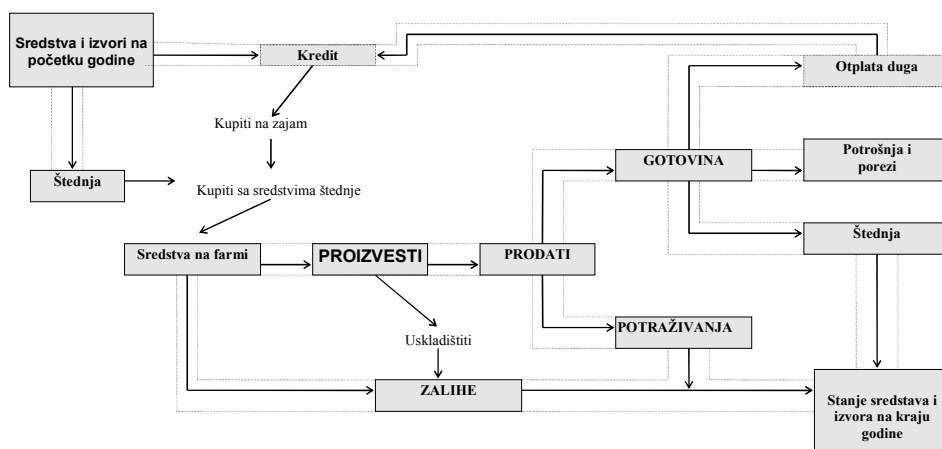
Neto obrtni fond kao apsolutni i *racia likvidnosti* kao relativni pokazatelji čine osnovu kvantifikacije uspešnosti poslovanja u domenu izvršenja obaveza o roku dospeća. Poseban značaj navedeni indikatori imaju kod analize kreditnog boniteta kao najbitnijeg elementa ocene ekonomske opravdanosti plasmana poverilaca. Finansijski pokazatelji aktivnosti obuhvataju sve relativne odnose između prihoda i troškova, s jedne, te pojedinačnih i ukupnih ulaganja u poslovna sredstva, s druge strane. U stručnoj literaturi ova grupa indikatora se označava zajedničkim imenom - *koeficijenti obrta poslovnih sredstava*. Sa stanovišta finansijskog upravljanja utvrđivanje i kontrola ovih koeficijenata vrlo je značajna budući da oni ostvaruju neposredan uticaj na stanje likvidnosti i maksimiranje rentabilnosti. Kako ukupna poslovna sredstva mogu biti finansirana iz različitih izvora, sliku “zdravlja” privrednih subjekata pored navedenih dopunjuju i pokazatelji finansijske strukture. Među najznačajnije indikatore uspešnosti poslovanja ove vrste obično se ubrajaju *relativni odnosi pozajmljenih prema ukupnim i sopstvenim izvorima, koeficijent pokriva fiksni rashoda na ime kamate, te koeficijent pokriva ukupnog duga*. Poslednji element analize finansijske uspešnosti, svakako ne po značaju, jesu indikatori zarađivačke sposobnosti poslovnih subjekata nominirani kao *racia rentabilnosti*. Razlikujemo parcijalne i kombinovane pokazatelje ove vrste. U

¹⁸ Opširnije o navedenim principima videti Ranković J., Ibidem, str. 30.

¹⁹ Ranković J., Ibidem str. 134.

tom smislu, *stope poslovnog i neto dobitka* čine prvu, dok se *stopa prinosa na ukupna poslovna i sopstvena sredstva* ubrajaju u drugu kategoriju.

Da li se za uslove poslovanja oblasti agrara može tvrditi da specifično utiču na veličinu osnovnih pokazatelja finansijske uspešnosti: likvidnost, operativnu efikasnost i rentabilnost? Finansijsko upravljanje na porodičnom gazdinstvu odlikuje se nizom specifičnosti u odnosu na prethodno navedene opšte pretpostavke finansiranja, investiranja i održanja likvidnosti (slika 6.5). Na početku poslovne godine poljoprivredni proizvođač ima nasledenu strukturu sredstava i izvora iz prethodnog perioda. Za investiranje u novu, savremeniju tehnologiju mogu biti korišćeni sopstveni izvori nastali kao rezultat štednje u prethodnim poslovnim godinama, ili dodatni kapital uzet na zajam (kredit). Ovaj segment finansijskih aktivnosti podrazumeva iznalaženje optimalne strukture izvora finansiranja i sredstava na farmi. Analitički okvir čine instrumenti poput finansijske poluge (finansijski “leverage”) u domenu finansiranja, ili različite metode procenjivanja rentabilnosti ulaganja u sferi investiranja (metod neto sadašnje vrednosti, interne stope prinosa, vek otplate i tsl.).



Slika 6.5: Upravljanje finansijama na porodičnoj farmi

(izvor: Barry, Hopkin, Baker (1988): *Financial Management in Agriculture, fourth edition, IPP, Inc Danville, Illinois, p.4*)

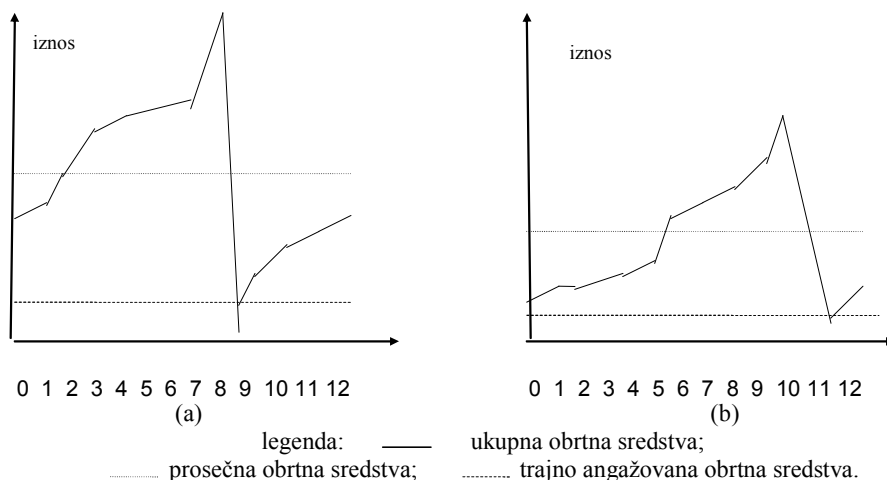
Kada su potrebna sredstva za proizvodnju nabavljena, interesovanja poljoprivrednog proizvođača okreću se neposrednoj organizaciji proizvodnje (proizvodni menadžment), uz osnovni cilj produktivnog i ekonomičnog gazdovanja raspoloživim resursima. Rezultat proizvodnog procesa jesu poljoprivredna dobra koja potom treba realizovati (sfera prodaje), gde se u prvi plan ističu pitanja vezana za finansiranje zaliha i kupaca. U velikoj meri uspeh ovih nastojanja je opredeljen prethodnim aktivnostima marketing menadžmenta. U suštini, poljoprivredni proizvođač ima tri alternative: (1) da uskladišti gotove proizvode u sopstvene kapacitete (skladište, silos ili hladnjaču); (2) da proda celokupni rod na kredit, što u finansijskom smislu znači stvaranje pozicije potraživanja; (3) da proda robu za gotovo. Najpovoljnija alternativa je svakako poslednja jer proizvođaču nudi mogućnost istovremene nabavke inputa za naredni reprodukcioni ciklus. Realno, ova alternativa je najmanje verovatna iz razloga što primarni poljoprivredni proizvodi obično služe kao sirovine za dalju preradu u okviru industrije koja ima monopolski položaj na tržištu, ili je reč o robama iz sistema robnih rezervi zemlje u čijem otkupu, po pravilu, država diktira ukupne uslove razmene. Izuzetno, na ovaj način mogu se prodati proizvodi na pijaci u ograničenim dnevnim količinama, što upućuje na zaključak da su poljoprivredni proizvođači suočeni sa problemom finansiranja obrtnih sredstava.

Na kraju poslovne godine ukupni finansijski tokovi se dele na one koji služe za ponovno ulaganje u proces proizvodnje u narednom periodu, potom za obaveze po osnovu pozajmljenih sredstava prema kreditorima, i prema državi na bazi različitih poreza. Ono što preostane čine sredstva namenjena ličnoj potrošnji članova porodice (porodično gazdinstvo je ne samo ekonomska, već i socijalna kategorija), kao i štednji za različite potrebe proizvodnje u narednom periodu, uključujući i izdvajanja za osiguranje od raznovrsnih rizika.²⁰

Primenjujući elemente opšte analize finansijskog upravljanja na poljoprivredno preduzeće, može se zaključiti da je ova oblast utoliko zanimljivija u agraru ukoliko se u obzir uzmu specifičnosti proistekle iz karaktera proizvodnog procesa (videti više deo 3.3.2). Ove specifičnosti ostvaruju visok nivo uticaja na dužinu perioda vezivanja raspoloživih sredstava u procesu transformacije vrednosti na gazdinstvu. U poljoprivredi više nego kod drugih delatnosti izražen je problem finansiranja, kako stalnih tako i obrtnih sredstava. Naročito je izražen problem finansiranja zaliha. Što je sezonost proizvodnje manja veća je usklađenost između obima angažovanja i

²⁰ Videti više Barry J.P, Ellinger N.P, Baker C.B, Hopkin A.J (2000): *Financial Management in Agriculture*, Interstate Publishers, Inc, Danville, Illinois.

dezangažovanja sredstava. Na primer, u industrijskoj proizvodnji potreba za povremeno angažovanim obrtnim sredstvima je svedena, po pravilu, na minimum budući da je moguća dobra sinhronizacija svih poslovnih funkcija (nabavke, proizvodnje, finansija i prodaje). Takav slučaj nije u poljoprivredi gde je fluktuacija sredstava koja se u kratkom roku vezuju za proizvodni proces daleko izraženija, što sa sobom donosi problem njihovog finansiranja (grafikon 6.1). Ujedno, ovde je prisutan i problem utvrđivanja i finansiranja trajno potrebnih obrtnih sredstava zbog toga što poljoprivredno gazdinstvo obično objedinjuje više vrsta proizvodnje, koje se odvijaju istovremeno ili jedna iza druge, pri čemu se one oslanjaju na iste resurse u različitom obimu i delom u različitom vremenu.



Grafikon 6.1: Dinamika angažovanja i dezangažovanja obrtnih sredstava u poljoprivredi: (a) proizvodnja pšenice; (b) proizvodnja šećerne repe.

Struktura i obim trajno potrebnih obrtnih sredstava u poljoprivredi iniciraju specifičan aspekt problema finansiranja, koji se alternativno mogu rešiti uvažavanjem principa terminskog poslovanja poljoprivrednih proizvođača i podržavajućih hartija od vrednosti sa podlogom u robi. Hedžing se u savremenom agraru posmatra kao integrišuća aktivnost marketing-finansijskog upravljanja.

6.4 Hedžing

6.4.1 Nastanak i razvoj robnih derivata

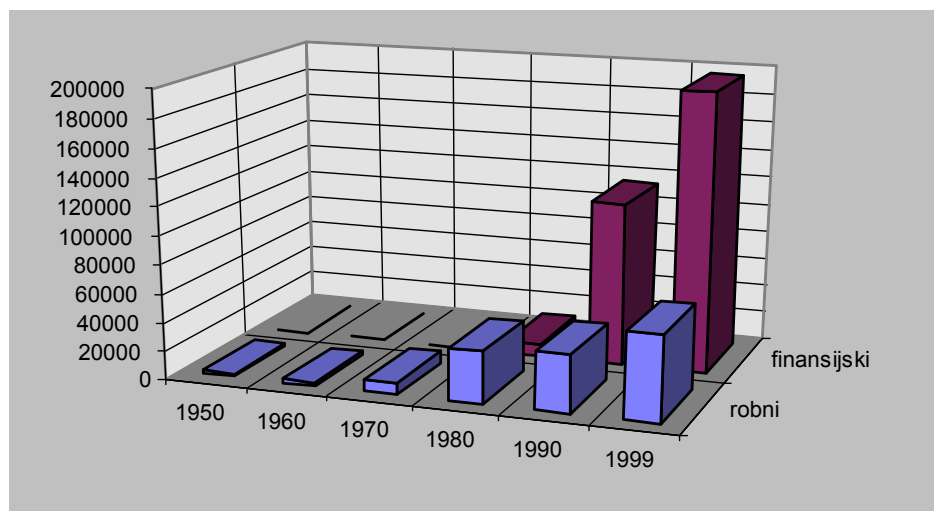
Berzanska trgovina robnim derivatima bila je poznata ljudskoj civilizaciji tokom XVII veka. U literaturi koja tretira ovu oblast često se navode primeri terminske trgovine u Japanu i Holandiji kao preteče savremenog berzanskog poslovanja poljoprivrednih proizvođača. U Japanu se trgovalo kuponima za pirinač, dok je su u Holandiji zabeleženi primeri trgovine izvedenim hartijama od vrednosti koje su podlogu imale u poljoprivrednom proizvodu koji je zaštitni znak ove zemlje - lukovicama lala.

Kako bi prevazišli probleme oko nestabilnosti godišnjih prihoda zemljovlasnici u Japanu su višak pirinča, kao glavnog poljoprivrednog proizvoda, otpremali u gradove Osaku i Edo gde je skladišten i prodavan prema potrebi. Kao potvrdu za uskladištenu robu zemljovlasnici su dobijali hartiju od vrednosti koja najviše odgovara skladišnici (*warehouse receipts*). Potvrdu za pirinač (*rice tickets*) su mogli po potrebi prodati trgovcima i pretvoriti je u novac. S druge strane, trgovci su uz projekciju svojih potreba dobili mogućnost da kontrolišu prihode eliminišući faktor fluktuacije cene usled neizvesnosti žetve. Vremenom su potvrde na pirinač postale opšteprihvaćena forma instrumenta koji je olakšavao poslovne transakcije. Vrhovna vlada je 1730-te godine zvanično priznala postojanje “tržišta pirinča kojim se trguje preko knjige” (*cho-ai-mai*).

Pravila trgovine potvrdama za pirinač su u mnogome podsećala na trgovinu na savremenim terminskim berzama. Ugovori su bili standardizovani, postojao je mehanizam trgovine posredstvom garantne institucije, dok su vremenski periodi na koje se odnose ugovori bili ograničeni. Ipak se trgovina potvrdama ne može smatrati u potpunosti terminskom trgovinom na šta upućuje njena bitna karakteristika – neusklađenost (nepovezanost) sa baznim tržištem pirinča. Imenovana glavnim uzročnikom fluktuacije cene pirinča „berza“ je 1869. godine zatvorena da bi nakon dve godine obnovila rad uz njeno povezivanje sa tržištem roba i novca, eliminišući sopstvenu inicijalnu nestabilnost.

Tokom ranog XIX veka robne berze su evoluirale od neorganizovanih asocijacija klupskog tipa u berze kakve mi danas poznajemo. Prva je osnovana 1848. godine u Čikagu. U to vreme grad Čikago je bio već afirmisan kao poznat transportni i distributivni centar poljoprivrednih proizvoda (posebno žitarica).

Locirana u centralnom delu Srednjeg Zapada u SAD bio je važno mesto susreta farmera i trgovaca. Kako je krajem leta u rodnim godinama ovde pristizala velika količina žitarica skladišni kapaciteti su ne retko postajali usko grlo plasmana ovih proizvoda, te su velike količine istih propadale. Gubici farmera su dodatno povećavani drastičnim smanjenjem cene žitarica u vreme otkupa. Iako je u vreme daleko veće ponude na tržištu reakcija smanjenja cene adekvatna, ona je ovde bila pretežno izazvana spekulativnim karakterom tražnje. Trgovci su, s druge strane, bili u nepovoljnijem položaju u godinama kada su vremenske prilike smanjivale rod a time i obim ponude poljoprivrednih proizvoda. Kako bi rešili navedene probleme grupa poslovnih ljudi u Čikagu je učinila prvi korak formirajući stalno mesto standardizovane trgovine Čikašku berzu (*Chicago Board of Trade – CBOT*), gde je 1851. godine nastao i prvi terminski ugovor nazvan “ugovorom do dospeća” (“*to-arrive contract*”). Svrstan u kategoriju izvedenih hartija od vrednosti ovaj ugovor je dozvoljavao jednako farmeru i trgovcu da dogovore isporuku žita u određenom danu u budućnosti po unapred definisanoj ceni. U kontekstu standardizacije treba posebno istaći da su po prvi put jasno precizirani elementi poput obim i termina isporuke, kao i cene po kojoj će kupoprodaja biti izvršena.²¹



Grafikon 6.1: Obim i struktura terminske trgovine na CBOT

(izvor: www.cbot.com)

²¹ Tako se ovaj ugovor odnosio na isporuku 3000 bušela žita u junu po ceni za jedan cent manjoj od cene bušela na dan zaključenja ugovora.

Pored CBOT do 1872. godine formirane su i Berza u Kansas Sijaju (Kansas City Board of Trade - 1856.), Njujorška berza za pamuk (New York Cotton Exchange - 1870.) i Njujorška trgovačka berza (New York Mercantile Exchange - 1872.). Već tada su prednosti položaja gradova u odnosu na blizinu i kvalitet transportne mreže bile visoko vrednovane. Sa lukom lociranom na najprometnijoj okeanskoj maršuti Njujork je delano odgovarao međunarodnoj trgovini, dok je Čikago na raskršću železničkih puteva izrastao u centralno mesto za trgovinu poljoprivrednim proizvodima. Na berzama sa sedištem u Čikagu (CBOT i CME) danas se odvija preko 60% terminske trgovine u SAD, dok u svetskim okvirima u pogledu trgovine fjučers ugovorima na ove dve berze otpada nešto više od 38%.²² U ukupnom obimu trgovine grupi robnih izvedenih hartija od vrednosti pripada 23,4% što govori o tome da su čak i na najrazvijenijoj robnoj berzi na svetu primat dobili finansijski derivati.²³ Odnos između robnih i finansijskih derivata se menjao tokom istorije razvoja terminske trgovine (grafikon 6.1).

Robni derivati sa podlogom u poljoprivrednim proizvodima, uprkos relativnom padu učešća u terminskoj trgovini, u ekonomiji konstantno ostvaruju svoju funkciju, tj. služe transferu rizika i tržišnom predviđanju cena proizvoda. U apsolutnom smislu robni derivati beleže trend rasta što govori u prilog sve većoj popularnosti metode hedžinga među subjektima agrobiznis sektora.

6.4.2 Učesnici u terminskoj trgovini

Da bi mesto terminske trgovine dobilo epitet atraktivnog ono mora jednako da privuče berzanske trgovce, hedžere i spekulante. To je veoma težak zadatak. Neposredni učesnici u terminskoj trgovini jesu berzanski trgovci, dok se svi ostali mogu podeliti na hedžere i spekulante. Izvršena podela polazi od jedinstvenog kriterijuma - motiva učešća u terminskoj trgovini. Berzanski trgovci su, za razliku od ostalih kategorija, obavezno i članovi berze.

Berzanski trgovci (*floor traders*) su akcionari berze. Svoje poslovanje oni konkretizuju izvršenjem naloga o kupovini ili prodaji u berzanskom ringu ili oko njega, trgujući za svoj ili tuđi račun. U zavisnosti od toga da li su članovi više berzi, berzanski trgovci mogu svoje akcije realizovati istovremeno na više mesta. U savremenom svetu finansija to se smatra jednim od bitnih faktora ujednačavanja cena određenih kategorija berzanskih roba u svetskim okvirima. Prednost berzanskih trgovaca u odnosu na ostale učesnike u terminskoj trgovini

²² Kolb W.R. (1997): *Understanding Futures Markets*, Blackwell Publishers, Oxford, p. 41

²³ Izvor: www.cbot.com

odnosi se na činjenicu da oni mogu trgovati sa minimalnim maržama ili provizijama. Ukoliko trguju za svoj račun berzanski trgovci se nazivaju lokalnim (*locals*). Vrlo često njihove akcije se realizuju u formi “trgovine na ivici” (*trading at the edge*) kojom ulaze u rizične poslove bazirane na proceni da kupljeni ili prodani ugovori po licitiranoj ceni odražavaju povoljnije odnose u trenutku izvršenja same operacije, računajući da će isti vrlo brzo biti promenjeni. Druga vrsta strategije odnosi se na svestranu analizu postojećih razlika između povezanih kategorija berzanskih proizvoda (*spread*) zauzimajući suprotnu poziciju između ugovora. Praveći ove vrste povezivanja berzanski trgovci vraćaju narušene odnose u normalu. Članovi berze se mogu ponašati i kao čisti trgovci za račun drugih lica (*floor brokers*) kada na podijumu izvršavaju njihove naloge za kupovinu ili prodaju. Oni su neophodna spona između širokog spektra brokerskih kuća koje rade za svoje klijente i berze. Zarada ovoj kategoriji učesnika je obezbeđena kao deo provizije koju klijent plaća brokeru.

Motiv za učešće širokog spektra subjekata koji nemaju direktan pristup parketu berze u terminskoj trgovini je različit. Kod robnih derivata, oni koji se prirodno vezuju za robu koja se nalazi u podlozi izvedene hartije od vrednosti - njeni su proizvođači ili korisnici, bilo u formi sirovine u daljoj preradi ili u formi robe u daljem prometu, poseduju sve predispozicije da budu svrstani u kategoriju hedžera. Oni kupuju ili prodaju terminske berzanske ugovore u nameri da smanje rizik od gubitka prouzrokovan oscilacijama cene osnovne podloge. Njihov primarni cilj nije profit, već osiguranje od gubitaka što daje suštinski kvalitet izabranom terminu za oznaku primenjenih strategija terminskog poslovanja u ovom domenu - hedžing. Hedžeri su preduzetnički usmereni privredni subjekti koji žele osiguranje izvesnih uslova poslovanja. Funkcija hedžinga je tako primarno fokusirana na ulogu transfera rizika. Hedžeri ipak nisu dovoljni da kreiraju likvidnost terminskog tržišta. Zbog toga terminska trgovina uključuje i druge učesnike koji su spremni da rizik promene cene preuzmu na sebe (arbitražeri i spekulanti).

Spekulatori trguju terminskim ugovorima kako bi ostvarili profit. Motivaciju za učešće na berzi robnih derivata oni vide u percepciji kretanje cene robe koja se nalazi u podlozi izvedene hartije od vrednosti. Njihova očekivanja se kreću u domenu neizostavne pojave razlika između terminski ugovorene cene i cene robe u trenutku izvršenja ugovora. Izvršenje u ovom slučaju, po pravilu, ne znači isporuku robe, već isplatu razlike u ceni. Osnovna karakteristika ove grupe učesnika jeste da relativno kratko drže svoju poziciju, te kupujući i prodajući terminske ugovore kreiraju preko potrebnu likvidnost tržišta. Veliki broj trgovaca koji spekuliraju čak u istom danu zatvaraju prethodno

definisano poziciju suprotnom akcijom, te su u praksi dobili naziv dnevnih trgovaca (često u žargonu nazivaju tapkarošima - *scalpers*). Pozicija spekulatora često je vezana i za čiste berzanske trgovce, ali je mnogo širi krug učesnika u formi spekulatora za javnost anonimna i uključen u sistem terminske trgovine posredstvom brokera.

6.4.3 Vrste robnih derivata

Osnovni instrumenti hedžing strategije poslovanja jesu terminski ugovori.²⁴ Za razliku od osnovnih hartija od vrednosti koje odražavaju kreditni ili vlasnički odnos, terminski ugovori predstavljaju vrstu kontigentnih prava na druge oblike aktive. Njihova vrednost opredeljena je vrednošću robe zbog čega se označavaju kao robne izvedene hartije od vrednosti (robni derivati). U dugoj tradiciji trgovanja, najznačajnije vrste roba nad kojima su kreirani terminski ugovori jesu: metal (bakar, aluminijum, srebro, zlato itd.), industrijske sirovine, nafta i zemni gas, rude, guma, te poljoprivredni proizvodi (žitarice, soja, pirinač, uljarice, kafa, pamuk, kaučuk, stoka, meso i tsl).

Poslovanje posredstvom izvedenih hartija od vrednosti je terminskog karaktera, što znači da su ove aktivnosti na finansijskom tržištu diferencirane od promptnih (kasa ili spot) operacija. U tom smislu, osobenost ovih transakcija čine tri prepoznatljiva elementa definisana kao: (1) rok izvršenja; (2) vrednost terminskog kursa; (3) cilj terminskog poslovanja. Za razliku od spot (gotovinskih ili dnevnih) poslova u kojima se plaćanje i isporuka po ugovorenim uslovima vrši odmah po postizanju dogovora (ili u razumnom roku koji se kreće od 2-5 dana), terminski karakter označava postojanje određenog *roka izvršenja* koji može biti definisan kao određeni dan ili period u budućnosti. Izvršiti terminski posao praktično znači danas ugovoriti uslove kupoprodaje (isporuka i plaćanje robe), dok će realno transakcija biti izvršena u ugovorenom roku ili ako razvoj tržišnih okolnosti investitora upućuje na izvršenje terminski ugovorenog posla. Na taj način, *vrednost terminskog kursa* (cena robe) je danas poznata, pri čemu će konačno plaćanje biti izvršeno u definisanom periodu. Kao *osnovni motivi* terminskog poslovanja mogu se nominirati želja da se osiguraju izvesniji uslovi poslovanja u budućnosti posredstvom eliminacije rizika promene cene robe, kao i mogućnost stvaranja atraktivne zarade.

²⁴ Više o karakteristikama terminskih ugovora sa podlogom u poljoprivrednim proizvodima, kao i metodama hedžinga videti Stojanović Ž. (2000): *Hedžing strategija u funkciji menadžmenta u agroprivredi*, Magistarska teza, Ekonomski fakultet Beograd.

U zavisnosti od pogodnosti koje pružaju, razlikujemo sledeće instrumente terminskog poslovanja: (1) terminski ugovor - forvard (*Forward Contract*); (2) likvidni terminski ugovor - fjučers (*Futures Contract*); (3) terminski ugovor sa pravom optiranja - opciju (*Option Contract*).²⁵

Istorijski posmatrano, terminsko poslovanje se prvo razvija u formi prostog terminskog ugovora (forvarda). *Forvard ugovor je prosta izvedena hartija od vrednosti kojom se definiše kupoprodaja određene aktive po unapred dogovorenoj ceni, pri čemu će isporuka i plaćanje biti izvršene određenog dana u budućnosti.* Kao i za svaki drugi ugovor, karakteristično je postojanje saglasnosti volja kako u pogledu aktive koja se kupuje/prodaje, tako i u pogledu plaćanja koje će biti obavljeno u budućnosti. Bitno je uočiti sledeće: (1) u trenutku sklapanja ugovora nema novčanog toka; (2) forvard ugovor ne daje mogućnost optiranja, tj. kupac i prodavac su obavezni da se ponašaju po uslovima koji su ugovoreni. Budući da nema plaćanja u trenutku definisanja međusobnih prava i obaveza, poljoprivredni proizvođači mogu terminski trgovati i u uslovima kada ne raspolažu celokupnim iznosom sredstava potrebnih za kupovinu određene robe u momentu zaključenja ugovora. Naglasak nije na tome da ovaj ugovor nastaje bez pokrića, već na činjenici da se u vremenu koje je sporazumno definisano očekuje priliv sredstava iz redovnih aktivnosti. Prava i obaveze definisane forvard ugovorom se, po pravilu, ne mogu prenositi na treća lica zbog potpuno nestandardizovanog mehanizma činidbe i protučinidbe. U odnosu na ostale oblike terminskog poslovanja, najznačajnija prednost forvard ugovora jeste mogućnost definisanja međusobnih prava i obaveza saglasno specifičnim potrebama ugovornih strana. Pri ugovaranju terminske kupoprodaje specifičnog karaktera ugovorne strane, međutim, moraju prihvatiti međusobni kreditni rizik, tj. rizik (ne)izvršenja definisanih prava i obaveza. U uslovima povoljnog razvoja tržišnih okolnosti postoji velika verovatnoća neizvršenja terminske kupoprodaje. Ova mogućnost nije strana svetu biznisa. Kupci forvarda odustaju od izvršenja ukoliko je cena robe na tržištu niža, dok prodavci odustaju kada je cena viša od ugovorene. U cilju obezbeđenja od rizika neizvršenja učesnici u terminskoj trgovini preferiraju fjučerse, tj. visoko standardizovanu verziju forvard ugovora.

Fjučers ugovori uključuju sistem dnevnog prilagođavanja kretanju cena robe. Jednostavno, fjučers ugovor je nastao kao rezultat unapređenja forvardom

²⁵ O karakteru svop ugovora (SWOP) postoje suprotna stanovišta teoretičara. Jedni im pripisuju karakter terminskih, dok drugi to osporavaju uz tvrdnju da je ovaj ugovor kombinacija spot i terminskog posla. Potrebno je posebno napomenuti da su retki primeri kada se ovi ugovori koriste za osiguranje efekata poslovanja u domenu proizvodnje konkretnih dobara (odnosno u svetu finansija potvrđena je uloga kamatnih i valutnih svop aranžmana).

definisane terminske trgovine. *Fjučers ugovor je sporazum dve strane (kupca i prodavca) kojim se predviđa izvršenje terminski definisane kupoprodaje određenog dana u budućnosti po ugovorenim uslovima, pri čemu se ugovorne strane ne moraju poznavati.* Za razliku od prostog terminskog ugovora, fjučers je predmet trgovine na berzi. Kupac fjučersa može prodati ugovor na posebno organizovanoj berzi - tržištu fjučersa, čime biva oslobođen obaveze ulaska u prethodno ugovorenu terminsku transakciju. Imajući u vidu veći stepen likvidnosti, termin fjučers se kod nas može prevesti kao *likvidni terminski ugovor*. Regularna trgovina rezultat je standardizacije osnovnih elemenata ugovora od strane berze. Zadatak berze je da precizno utvrdi detalje aranžmana između ugovornih strana, pri čemu se posebno specificiraju sledeći elementi: (1) roba; (2) veličina ugovora; (3) kako će se kotirati cene; (4) gde se vrši isporuka; (5) kako se vrši plaćanje. Ponekad se utvrđuju i alternative za robu koja će biti isporučena, kao i za aranžmane isporuke.²⁶

Tabela 6.1: Iskušenja terminske trgovine putem forvarda²⁷

Tržišna situacija	Cena pšenice	Reakcija učesnika u trgovini
Usled povoljnih vremenskih prilika pšenice ima u izobilju	pada	Kupcu se ne isplati da plaća cenu po ugovoru budući da može doći jeftinije do osnovne sirovine na spot tržištu.
Usled jake zime značajno je smanjen rod pšenice	raste	Prodavac odbija izvršenje ugovora sa obrazloženjem da su pšenicu prodali po višoj ceni.

Suštinske razlike između fiksnog i likvidnog terminskog ugovora postoje u pogledu mehanizma funkcionisanja. Funkcionisanje fjučersa podrazumeva uvođenje sistema margina i dnevnog prilagođavanja promenama cene robe. Stoga, neki autori smatraju da su fjučers ugovori jednaki forvardima koji bi se potpisivali svakog narednog dana.²⁸

Opcija je terminski ugovor sa pravom optiranja u pogledu izvršenja. Precizirana cena, datum isticanja, te način izvršenja mogu se identifikovati kao bazični elementi ove vrste izvedenih hartija od vrednosti. Cena po kojoj opcija

²⁶ Kovačević R. (1996): *Povratak Jugoslavije u svetsku privredu*, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd, str. 455

²⁷ Modifikovano prema Erić D. (1997): *Finansijska tržišta i instrumenti*, Viša poslovna škola Beograd, str. 203.

²⁸ Erić D., Ibidem str. 204, prema Jarrow R.A. & Oldfield G.S. (1981): "Forward and Futures Contracts", *Journal of Financial Economics* 9, p. 373.

može biti izvršena, bilo da je reč o kupovini ili prodaji robe, fiksno je utvrđena opcionim sporazumom (*striking price ili exercise price*). Precizno je određen i datum do kog opcijom definisano pravo može biti realizovano posle kog vlasnik gubi mogućnost da zahteva izvršenje ugovorene obaveze (*expiration date*). U odnosu na forvard i fjučers ugovor, opcija poseduje kvalitetno novu osobinu određenu trećom karakteristikom - načinom izvršenja: kupac opcije ima pravo (kupovine kod kupovne, te prodaje kod prodajne opcije) ali ne i obavezu da pristupi realizaciji ugovora. Kupljeno pravo biće realizovano jedino ako vlasnik smatra da je takav postupak “isplativ”, tj. ako su u periodu izvršenja tekući tržišni uslovi nepovoljniji od onih definisanih ugovorom.

Tabela 6.2: Prodajna i kupovna opcija²⁹

	KUPOVNU OPCIJU	PRODAJNU OPCIJU
KUPITI	pravo na kupovinu predmeta opcije po strajk ceni do isteka roka va`nosti	pravo na prodaju predmeta opcije po strajk ceni do isteka roka va`nosti
PRODATI	nekome pravo da od vas kupi predmet opcije po strajk ceni do isteka roka va`znosti	nekome pravo da vam proda predmet opcije po strajk ceni do isteka roka va`znosti

Pravnu osnovu dogovora predstavlja pisani dokument - opcioni sporazum, koji je vrsta nepotpunog ugovora (kupac ima pravo, ali ne i obavezu, tj. ima pravnu moć). Ono što kupac jedino mora jeste da kupi opciju, tj. da plati prodavcu prava opcionu premiju. Nasuprot kupčevog opcionog prava izvršenja i obaveze plaćanja premije identifikuju se pravo prodavca da primi inicijalnu uplatu, kao i obaveza da pristupi izvršenju ukoliko se to od njega zahteva. Stoga, prodavac opcije koji se obično naziva potpisnikom (*writer*), pravno posmatrano, ima poziciju nosioca obaveza. Opcija koja daje pravo na kupovinu precizirane aktive po unapred definisanim uslovima naziva se kupovnom (*call option*), dok se ona koja pru`a pravo prodaje naziva prodajnom (*put option*). Tabela 6.2 pru`a pregled osnova za diferencijaciju ovih vrsta opcija, kao i poslova na terminskom tržištu koji mogu nastati njihovom upotrebom.. Posebno treba istaći da u pogledu perioda izvršenja opcijom definisanog prava postoje razlike između tzv. američke opcije i tzv. evropske opcije. Prve preciziraju izvršenje u bilo koje vreme do datuma isticanja vrednosti opcije, dok druge pružaju mogućnost realizacije definisanih prava samo na dan isticanja.

²⁹ Kovačević R., Ibidem str. 492

6.4.4 Skladišnica kao preduslov razvoja terminske trgovine

Iskustva pokazuju da problem finansiranja poljoprivredne proizvodnje i zaliha predstavlja bitan ograničavajući faktor razvoja terminske trgovine. Za poslovanje na robnoj berzi neophodna su slobodna finansijska sredstva kojih, kao što je već pokazano, nema dovoljno tokom različitih perioda u okviru poslovne godine. Za prevazilaženje ovih problema u razvijenom svetu se obično koristi skladišnica koja predstavlja sponu između finansiranja i robnog trgovanja. *Skladišnica je hartija od vrednosti koja dokazuje vlasništvo nad robom koja je smeštena u prostor koji je prethodno ocenjen kao potpuno pouzdan u kontekstu očuvanja njenog kvaliteta i kvantiteta na osnovu čega je dobio licencu za javno (ovlašćeno) skladištenje.* Ona se sastoji iz dva dela. Prvi je priznanica koja dokaz o vlasništvu robe koja je uskladištena, dok je drugi založnica koja služi kao osnova dobijanja zajma od banke za kratkoročno finansiranje potreba poljoprivrednih proizvođača. U sistemu javnog (ovlašćenog) skladištenja mogu se naći svi poljoprivredni proizvodi kod kojih je moguće u određenom periodu sačuvati kvalitet različitim metodama skladištenja (žitarica u silosima, povrća u skladištima, mesa i voća u hladnjačama i tsl.).

Model finansiranja putem skladišnice polazi od činjenice da za zalihe poljoprivrednih proizvoda treba obezbediti kratkoročne izvore pokrića od žetve do trenutka upotrebe u lancu reprodukcije u okviru agroprehrambenog sistema. Banke mogu finansirati ove zalihe putem pojedinačnih ugovora sa poljoprivrednim proizvođačima i skladištima u kojim je roba smeštena. Praksa finansiranja poljoprivredne proizvodnje i zaliha u razvijenim zemljama poznaje sigurniji sistem (regulisan i kontrolisan od strane nezavisnih tela) koji podrazumeva upotrebu skladišnice. U dizajniranju ovakvog sistema za potrebe zemalja u tranziciji polazi se od specifičnosti tržišta poljoprivrednih proizvoda koja svedoči da se preko 50% obima trgovine u agroprivredi odvija uz postojanje skupog i neefikasnog sistema plaćanja u robi (trampe).³⁰

Sistem finansiranja putem skladišnice uključuje najmanje četiri subjekta: primarnog poljoprivrednog proizvođača, ovlašćeno skladište, industriju prerade i banku (slika 6.6). Analogno sledu aktivnosti mogu se uočiti i komentarisati pet akcija: (1) predaja žitarica nakon žetve ovlašćenom skladištaru na čuvanje; (2) dobijanje zajma od banke; (3) prodaja uskladištenih

³⁰ Martin E. and Bryde P. (1999): "Grain Receipts in Economies in Transition: an Introduction to Financing of Warehouse Receipts", print in *Agricultural Finance and Credit Infrastructure in Transition Economies*, OECD Expert Meeting, Moscow, p.218.

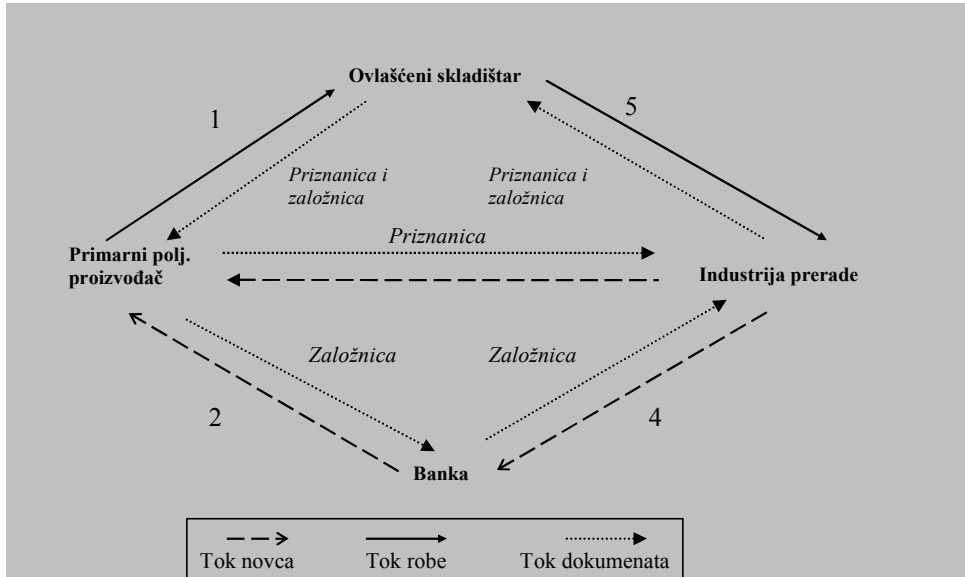
proizvoda; (4) vraćanje duga po osnovu odobrenog kratkoročnog kredita; (5) preuzimanje poljoprivrednih proizvoda koji će biti upotrebljeni u daljem lancu reprodukcije u okviru agroprehranbenog sistema. Na prvom mestu su primarni poljoprivredni proizvođači koji u ovom sistemu robu nakon žetve predaju na čuvanje ovlašćenom skladištaru koji se brine o očuvanju svih njenih svojstava. Na osnovu uskladištene robe skladištar izdaje skladišnicu (koja se sastoji iz dva dela - priznanice i založnice). Uz založnicu primarni poljoprivredni proizvođač predaje zahtev za odobrenje kratkoročnog kredita kod lokalne banke koja uz standardnu finansijsku analizu i proceduru pristupa odobrenju zajma. Založnica kao kolateral osigurava izvršenje plaćanja i čitavu operaciju za banku čini manje rizičnom. U toku perioda od devet meseci za koji se, po pravilu, odobrava kredit proizvođač samostalno odlučuje, saglasno uslovima na tržištu, kada će i po kojoj ceni realizovati ostvarenu proizvodnju.³¹ Realizujući ovu akciju proizvođač predaje priznanicu industriji prerade, a time i načelno pravo raspolaganja robom.

Na osnovu izvršenog plaćanja omogućeno je vraćanje zajma o roku dospeća. Ukoliko obavezu plaćanja zajma pri zaključenju kupoprodaje na sebe preuzima industrija prerade, tada se novčani tok prema poljoprivredniku realizuje u umanjenom iznosu za vrednost prispele obaveze po osnovu zajma. Industrija prerade izmiruje prispelu obavezu po osnovu kredita i pored priznanice dobija založnicu, čime i pravo raspolaganja uskladištenom robom. Samo vlasnik oba dela skladišnice (priznanice i založnice) dobija pravo da preuzme robu od skladištara pri čemu ostaje njegova obaveza da nadoknadi troškove držanja i čuvanja robe.

Uticaj modela skladišnice na razvoj robne berze može biti posmatran preko sledećih elemenata: (1) prednosti u domenu kratkoročnog finansiranja; (2) kako skladišnica podrazumeva postojanje jasno izgrađenih regula u domenu klasifikacije kvaliteta robe posao berzanske trgovine je pojednostavljen; (3) omogućen je razvoj robnih tržišta koja jačaju konkurenciju i informaciju o ceni proizvoda čine svima dostupnom. Kao dokaz o vlasništvu nad robom skladišnica je podloga zaključenja posla kako na spot, tako i na terminskoj robnoj berzi. Strategija osiguranja od rizika promene cene je izvesno realizovana kao hedžing samo ukoliko dođe do ugovorene isporuke robe, pri čemu poljoprivredni proizvođač ima mogućnost zatvaranja pozicije predajom skladišnice. Razvoj segmenta trgovine na rok je posebno bitan ukoliko se ima u

³¹ Ovo treba posebno porediti sa važećim uslovima poslovanja primarnih poljoprivrednih proizvođača u našoj praksi koji su prinudeni da prihvate poziciju "price tacker"-a u trenutku završetka žetve kada su cene žitarica najniže.

vidu da robna berza pored osnovnih funkcija dobija dodatne dve: transfer rizika i predviđanje cene poljoprivrednih proizvoda.



Slika 6.6 : Model finansiranja putem skladišnice³²

Model finansiranja putem skladišnice zahteva postojanje određenih uslova. Oni se vezuju za adekvatnu pravnu legislativu, pouzdane i dobro vođene prostore za skladištenje, precizno definisan postupak licenciranja, inspekcije i monitoringa rada skladištara, ustanovljavanje garantnog fonda, kao i spremnosti banaka da finansiraju poljoprivrednu proizvodnju i zalihe. Epitet faktora prvog ranga ipak pripada širenju znanja o novom modelu marketing i finansijskog upravljanja poslovanjem agroproizvođača u tržišnim uslovima.

³² Prikazani model bazira na primenjenom programu skladišnice u Slovačkoj. U Bugarskoj se navedeni model realizuje kao projekat uspostavljanja kreditnih linija, a u Rusiji kao projekat finansiranja obrtnog kapitala. Opširnije videti Stojanović Ž. (2001): “Model finansiranja putem skladišnice i perspektive berzanske trgovine u zemljama u tranziciji”, *Ekonomski anali - tematski broj*, str. 157–164; EBRD (2001): *Warehouse Receipts Programme*, Sofia Warehouse Receipt Conference, Working papers, p.13.

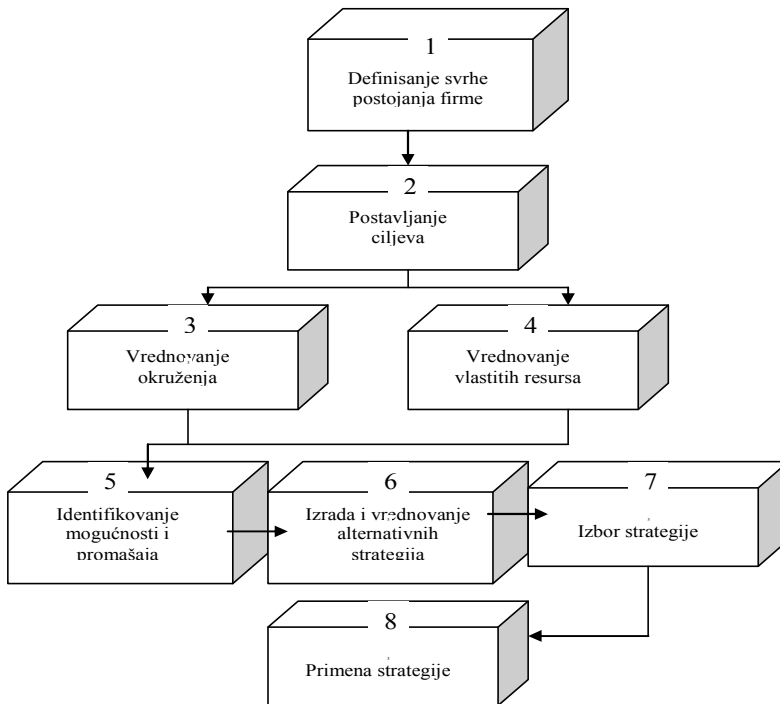
6.5 Strateško upravljanje ekonomsko-organizacionom strukturom poljoprivredne proizvodnje

6.5.1 Strateško planiranje na farmi

Ono što čini jedno poljoprivredno preduzeće uspešnijim od drugih obično se svodi na faktore poslovanja među kojima su najznačajniji kvalitet zemljišta, sposobnost menadžmenta i odgovarajuća veličina kapitala. Međutim, nije redak slučaj da preduzeće koje je lošije opremljeno ovim faktorima posluje bolje od drugog koje je u povoljnijoj poziciji po snabdevenosti navedenim resursima. Značajan atribut dobrog upravljanja nalazi se u primeni strateškog planiranja. Dok je taktičko planiranje zaokupljeno donošenjem dnevnih i sedmičnih odluka (koje i koliko pesticide upotrebiti, kako selektirati podmladak osnovnog stada, da li dotrajali traktor generalno remontovati ili kupiti novi i sl.), strateško planiranje se bavi donošenjem odluka koje bi mogle da vode ka povećanju, smanjenju, ili čak napuštanju poljoprivrednog gazdinstva, većim investicionim poduhvatima, ili izmeni proizvodne strukture. Proces strateškog planiranja obično uključuje sedam postupaka (slika 6.7). Osmi korak predstavlja primenu plana i on se identifikuje sa pojmom strateškog menadžmenta. Strateško planiranje unutar poljoprivrednog preduzeća najčešće se koristi u tri oblasti: (1) veličina preduzeća; (2) intenzivnost proizvodnje; (3) specijalizacija proizvodnje.

Prvi korak u strateškom planiranju odnosi se na analizu ukupne delatnosti preduzeća (gazdinstva). Strateški ciljevi su ključni element u analizi delatnosti kojom se bavi poljoprivrednik. Alternative za ove ciljeve su: profit, nova radna mesta, obogaćenje, društveni status, održanje porodice i sl. *Drugi korak* podrazumeva prevođenje željenih ciljeva u konkretni izraz - na primer povećanje realizacije nekih proizvoda za dati procenat tokom određenog vremena. *Treći korak* u analizi uključuje brojne neizvesnosti sa kojima se poljoprivrednik suočava u okruženju (robna tržišta, finansijsko tržište, tržište radne snage, agrarna politika i dr.). Sve ovo upućuje na zaključak da menadžer pri planiranju mora da raspolaze potrebnim znanjima iz oblasti ekonomike, socijalnih odnosa, institucionalnog sistema, dostupne tehnologije i dr. *Četvrti korak* uključuje vrednovanje vlastitih resursa - zemljišta, kapitalnih fondova, sposobnosti zaposlenih, dostignutog nivoa modernizacije materijalnih faktora proizvodnje i sl. Realna slika o sebi najbolje se stiče poređenjem sa sličnim preduzećima (po veličini, po intenzivnosti i po nivou specijalizacije). *Peti korak*

se odnosi na sagledavanje pozitivnih mogućnosti i eventualnih promašaja i to na bazi informacija dobijenih iz trećeg i četvrtog postupka. Ove analize se najdirektnije odnose na faktore (naročito eksterne) koji su odlučujući za željenu strukturu proizvodnje (istraživanje tržišta, navike potrošača određenih vrsta namirnica, zdravstveno-ekološka upozorenja i sl.).



Slika 6.7: Proces strateškog planiranja³³

Šesti korak, zajedno sa sedmim, predstavlja suštinu procesa strateškog planiranja u poljoprivrednom preduzeću. To je ona tačka u kojoj menadžer projektuje planske alternative koje predstavljaju metode za ostvarenje željenih ciljeva i većeg profita u toku dužeg perioda. U suštini ovde se radi o primeni marketing koncepta koji bi preduzeću omogućio da na tržištu ostvari konkretnu prednost koja ima za pretpostavku veću troškovnu efikasnost, bolji kvalitet

³³ Preuzeto od Gerald B. White (1989): "Using Strategic Planning To Prepare for the Future", print in *Farm Management*, Yearbook of Agriculture, USDA, p. 18.

proizvoda, horizontalnu i vertikalnu integraciju, relativno diverzifikovanu proizvodnu strukturu, stalno otkrivanje novih tržišta i sl. Kada se završi izrada alternativa to je tek polovina obavljenog posla u okviru šestog koraka. Ove alternativne strategije se moraju vrednovati. Postoje različite metode vrednovanja, a najčešće se koriste kombinovano. U tom smislu obično se koristi kombinacija sledećih metoda: (1) alternative budžetiranja kako profitabilnosti tako i novčanih tokova za pojedine proizvode, za ukupnu poljoprivrednu proizvodnju i za alternative angažovanja van gazdinstava; (2) projekcija dohotka, novčanih tokova i bilansa. *Sedmi korak* podrazumeva selekciju strategije (jedne ili kombinacije više alternativa). U slučaju konstatacije da željeni ciljevi, posle vrednovanja alternativa, nisu ostvarivi po bilo kojoj predloženoj alternativni treba se vratiti ponovo na korak pod rednim brojem dva. *Osmi korak*, za razliku od prethodnih sedam koraka koji se odnose na planiranje, odnosi se na primenu onoga što je planirano. Ovo je osnovna karika u lancu strateškog menadžmenta. Ono što je bitno u ovome jeste povremena (srednjoročno) provera i eventualna korekcija plana.

6.5.2 Veličina poljoprivrednih organizacija na različitim nivoima integrisanosti

U kontekstu strateškog upravljanja problematika veličine poljoprivrednog preduzeća posmatra se sa dva aspekta: (1) analiza prednosti i nedostataka krupnih ili sitnih poljoprivrednih organizacija; (2) načini izražavanja i metodi izračunavanja veličine pojedinih organizaciono-proizvodnih jedinica u modernoj poljoprivredi.

U agroekonomskoj teoriji, naročito onoj koja se bavi upravljanjem, skoro dva veka se vode rasprave na relaciji veliki-mali. Te rasprave ni danas nisu retkost. Istraživači ove problematike se obično kreću na dva suprotna pola: za jedne „veliki” u poljoprivredi su bolji, a za drugo su to „mali” („*Bigger is Better*”- „*Small is Beautiful*”). Istina je na strani logike i činjenica o jednom ili drugom tipu preduzeća. Svako od njih ima svoje prednosti i nedostatke u datim uslovima poslovanja.³⁴

Prednosti krupnih poljoprivrednih organizacija (nezavisno od toga da li su to komercijalizovana porodična gazdinstva ili druga krupna preduzeća korporacijskog tipa unutar složenih sistema za proizvodnju hrane) su očigledne

³⁴ Videti više Strange M. (1988): *Family Farming – A new Economic Visions*, University of Nebraska Press, Lincoln and London, p. 78-103 (The Myth that Bigger is Better), p. 127-165 (Living the Myth).

u višestrukome smislu. Ako bi se pravila lista tih prednosti, redosled bi izgledao ovako: (1) veće mogućnosti eksperimentisanja nove tehnologije; (2) racionalnije korišćenje sve modernijih, ali i skupih faktora poljoprivredne proizvodnje; (3) adekvatnija podela rada; (4) kompleksnija primena marketing koncepta; (5) veće mogućnosti integracije kako po horizontali tako i po vertikali. Nema sumnje da su veće mogućnosti inoviranja na strani krupnijih preduzeća. Velike organizaciono-proizvodne jedinice imaju više mogućnosti za racionalno korišćenje modernih faktora proizvodnje koji su obično skupi. Primenom principa ekonomije obima moguće je smanjiti troškove po jedinici proizvodnje. Bolji finansijski efekti ostvaruju se i smanjenjem transportnih troškova - što je rezultat uspešnijeg upravljanja transportnim sredstvima. U tržišnim ekonomijama koje praktikuju tzv. ugovornu proizvodnju na bazi subvencija za "kvotirane" proizvode "veliki" su uvek u prednosti (zbog ekonomije obima) u odnosu na "male". Unutar velikih organizacija identifikovane su daleko veće mogućnosti usmeravanja ka užoj specijalizaciji, povećanju stručnosti i tehničkoj opremljenosti rada (na pr. kompjuterizacija i robotika) - što u krajnjoj liniji dovodi do povećanja produktivnosti rada unutar preduzeća kao celine. Unutar krupnih poljoprivrednih organizacija daleko su veće mogućnosti uvođenja marketing menadžmenta. U okviru proizvodnog menadžmenta, pored usmerene proizvodne strukture u primarnoj poljoprivrednoj proizvodnji, velikim poljoprivrednim organizacijama se pružaju daleko bolje mogućnosti za vertikalno povezivanje svih segmenata moderne poljoprivrede. To se posebno odnosi na razvoj industrijsko-prerađivačke komponente kao i prometne komponente unutar modernog agrokompleksa (agrobiznisa).

Pored navedenih prednosti „velikih” u odnosu na "male" ne treba propustiti isticanje i određenih slabosti „velikih” u modernom agraru. To se naročito odnosi na one slučajeve gde se svaka „velika veličina”, umesto optimalna veličina, apriori smatra dobrom. Između brojnih nedostataka naročito se mogu izdvojiti sledeći: (1) pojave opadanja motivisanosti zaposlenih radnika; (2) otežana kontrola; (3) neizbežnost velikih transportnih troškova; (4) otežana realizacija koncepta fleksibilnosti poslovanja. Privrženost poslu daleko više dolazi do izražaja u krugu porodične radne snage koja se koristi na manjim gazdinstvima. Nadzor i kontrola izvršenja zadataka je teža u velikim poljoprivrednim preduzećima, dok je mogućnost suboptimizacije između različitih celina proizvodnog sistema prisutna. Efikasniji sistem kontrole je ovde uvek povezan sa većim troškovima po jedinici proizvodnje. Zbog veličine zemljišta koje se obrađuje značajno učešće u strukturi troškova ostvaruju izdavanja za transport. Mogućnost da se brže prilagode razvoju tržišnih

okolnosti uvek je na strani manjih proizvodnih celina, pri čemu ovde uvek treba imati u vidu ograničenja vezana za specifičnosti proizvodnog procesa u poljoprivredi.

Danas postoji potreba da se, u sklopu svih segmenata moderne poljoprivrede, utvrđuje racionalna (optimalna) veličina organizaciono-proizvodnih jedinica. To se postiže upravo primenom strateškog planiranja u svakoj ovakvoj jedinici, a koje omogućuje iznalaženje metoda racionalnog korišćenja svih resursa u cilju postizanja što povoljnijih rezultata poslovanja. U suštini gledano, čitava problematika se svodi na pitanje ekonomije obima u savremenim tržišnim uslovima privređivanja, gde se traže odgovori na klasična tri pitanja: *šta, koliko i kako* proizvoditi. U tom smislu ni ostale dve komponente proizvodne orijentacije u poljoprivredi (intenzifikacija i specijalizacija) se ne mogu posmatrati odvojeno od pitanja veličine pojedinih organizaciono-proizvodnih jedinica koje čine složeni sistem za proizvodnju hrane. Unutar ovoga sistema sve je veća orijentacija na specijalizaciju proizvodnje, a ova je u sve većoj zavisnosti od skupih materijalnih faktora proizvodnje koji ovome sistemu daju krajnje kapital-intenzivni karakter, radi čega se i ekonomija obima postavlja kao izuzetno značajna komponenta takvog sistema.

Načini izražavanja i metode izračunavanja veličine poljoprivrednih organizacija takođe predstavljaju značajno područje angažovanja savremenog menadžmenta. Gledanje na veličinu jedne organizaciono-proizvodne jedinice u modernoj poljoprivredi bitno se razlikuje od istog u tradicionalnoj poljoprivredi. Razlog je u tome što se u ova dva sistema u velikoj meri razlikuju osnovni faktori proizvodnje, pa otuda, i način upravljanja njima. U modernoj poljoprivredi ovo pitanje sve više se svodi na problem iznalaženja optimalnih srazmera u korišćenju određenih grupa faktora proizvodnje.

Veličina poljoprivrednih organizacija, nezavisno od toga u kojoj meri su integrisane u složene sisteme za proizvodnju i promet poljoprivrednih proizvoda, može se izražavati na više načina kao što su: (1) ukupna zemljišna površina; (2) godišnji obim proizvodnje po određenoj proizvodnoj jedinici - izražen vrednosno ili preko skrobnih (žitnih) jedinica; (3) prosečni broj zaposlenih; (4) veličina prerađivačkih kapaciteta; (5) količina sirovina koja se preradi u toku jedne godine unutar same organizaciono-proizvodne jedinice; (5) vrednost osnovnih sredstava, odnosno tehnička opremljenost rada izražena preko odnosa radnika i angažovanih sredstava za rad u procesu proizvodnje i sl.

Ne ulazeći dublje u razmatranje problema svakog od navedenih načina izražavanja veličine pojedinačne organizaciono-proizvodne jedinice u poljoprivredi ovde će biti učinjen kraći osvrt samo na neke od njih.

Izražavanje veličine poljoprivrednog gazdinstva preko ukupne površine je najčešće korišćen kriterijum. Ovaj način, ipak, sadrži dosta nedostataka: različiti načini iskorišćavanja zemljišnih površina međusobno su neuporedivi (1 ha pod vinogradima nije isto što i 1 ha pod kukuruzom i sl). Otuda se, umesto ukupnih površina, koristi metod *redukovanih površina*. Za razumevanje suštine problema pretvaranja ukupnih u „redukovane površine”, može da posluži uprošćeni primer čija konstrukcija je prikazana u narednoj tabeli (Tabela 6.3).

Bitni zaključci o načinu izražavanja veličine poljoprivrednog gazdinstva mogu se svesti na sledeće: (1) evidentna je prividnost veličine gazdinstva posmatrane preko ukupne površine; (2) metodološka suština postupka redukovanja se zasniva na korišćenju uslovnih jedinica za redukciju. U pogledu prividnosti veličine gazdinstva posmatrane preko ukupne površine jasno proizlazi zaključak da jedinica A, iako ima veće ukupne površine od jedinice B u suštini nije veća. Razlika u pogledu veličine ova dva poljoprivredna gazdinstva, izražena preko ukupne i redukovane površine, proizašla je iz različitih načina korišćenja zemljišta, odnosno iz razlike u visini ostvarene proizvodnje po 1 ha u različitim načinima korišćenja zemljišta. U postupku redukcije mogu biti korišćene razne osnove (uslovne jedinice) za redukciju - kao na pr. skrobne i žitne jedinice ili različiti vrednosni pokazatelji. Ovde je kao osnova uzeta vrednost proizvodnje po 1 ha. Kao baza redukovanja (gde je koeficijent redukcije ravan 1) uzeta je vrednost proizvodnje ostvarena na oranicama poljoprivrednog gazdinstva. Redukovana površina dobija se množenjem stvarne (ukupne) površine u pojedinim načinima iskorišćavanja zemljišta sa odgovarajućim koeficijentom redukcije.

Tabela 6.3: Poređenje veličine dve poljoprivredne organizacije pomoću redukovane površine³⁵

	A	B	A	B	A	B	A	B
0	1	2	3	4	5	6	7	8
Oranice	3400	3000	7000	8000	1.00	1.14	3400	3420
Voćnjaci	100	200	14000	14000	2.00	2.00	200	400
Vinogradi	100	300	16000	17000	2.29	2.43	229	729
Livade	700	600	3000	3000	0.40	0.40	280	240
Pašnjaci	500	400	2000	2000	0.30	0.30	150	120
Trstici	200	—	1000	—	0.14	—	28	—

³⁵ Metodologija obračuna prema Mirić S. (1959): *Organizacija poljoprivrednih gazdinstava*, Poljoprivredni fakultet, Beograd, str. 57

Ovakav način izražavanja veličine poljoprivrednih organizacija pogodan je samo u slučaju upoređivanja manjeg broja poljoprivrednih organizacija (pa čak i kod njih samo pod pretpostavkom da se obračun ostvarene proizvodnje vrši po istom metodu i da su cene poljoprivrednih proizvoda jedinstvene). Zbog toga se koriste koeficijenti redukcije koji su izraženi na bazi prosečnih uslova za rejone u kojima se porede poljoprivredne organizacije.

Što se tiče eventualnog korišćenja drugih uslovnih jedinica za redukciju može se konstatovati da ni one nisu bez izvesnih nedostataka. Tako je, na primer, redukovanje pomoću skrobnih i žitnih jedinica neprikladno jer se proizvodi izvesnih načina iskorišćavanja zemljišta (voćnjaci, vinogradi, bašte) ne mogu jednostavno upoređivati sa proizvodima drugih načina iskorišćavanja zemljišta. Osim toga, ima proizvoda čija se vrednost ne može izraziti pomoću žitnih i skrobnih jedinica (duvan, konoplja, lan, hmelj itd.).

U savremenim uslovima poljoprivredne proizvodnje, gde su organizacione promene tako česte, teško je apsolutno govoriti o problemu veličine poljoprivredne organizacije. Umesto toga se, kao značajan problem, postavlja pitanje iznalaženja racionalne (optimalne) veličine pojedinih organizaciono-proizvodnih jedinica, kao podsistema u oblasti moderne agroindustrijske proizvodnje.

6.5.3 Intenzivnost poljoprivredne proizvodnje

Pojam ekstenzivnog i intenzivnog postoji u svim oblastima materijalne proizvodnje, uključujući i poljoprivredu. U poljoprivredi, kada se govori o ekstenzivno-intenzivnim sistemima proizvodnje, misli se prvenstveno na utrošak živog i minulog rada po određenoj jedinici zemljišne površine (obično 100 ha), kao i na utrošak tih faktora po jedinici proizvodnje u stočarstvu. Kod ekstenzivnih sistema uz primenu istih sredstava za proizvodnju proširuje se polje proizvodnje, odnosno proizvodnja se povećava na osnovu povećanja poljoprivrednih površina. S druge strane, kod intenzivnih sistema proizvodnje radi se o povećanju proizvodnje na bazi povećanih ulaganja rada i sredstava za proizvodnju po datoj jedinici površine.³⁶

³⁶ U našoj zemlji, kao uostalom i u svim evropskim zemljama, mogućnosti povećanja proizvodnje na bazi uključivanja u proizvodnju većih poljoprivrednih površina, gotovo da i ne postoje. Otuda ostaje rešenje problema jedino kroz intenzivniju proizvodnju na već datim poljoprivrednim površinama, s obzirom da bi svako osvajanje novih površina iziskivalo u sadašnjim uslovima daleko veće troškove nego što su oni koji bi se odnosili na korišćenje intenzivnih sistema proizvodnje.

Međutim, treba istaći da intenzivna proizvodnja ne znači svako povećanje ulaganja rada i sredstava za proizvodnju, već samo ona ulaganja koja imaju za posledicu ostvarenje povoljnih rezultata poslovanja. Iz toga proističu i osnovni ciljevi ovakve proizvodnje koji se, u suštini, svode na povećanje proizvodnje poljoprivrednih proizvoda i povećanje produktivnosti rada, ne samo u pojedinačnoj poljoprivrednoj organizaciji, već i u agrosektoru kao celini. Ovdje će biti razmatrana tri osnovna pitanja vezana za samu suštinu intenzivnih sistema: (1) najznačajniji faktori od kojih zavisi određeni nivo intenzivnosti u jednoj poljoprivrednoj organizaciji; (2) način izražavanja stepena intenzivnosti; (3) specifičnosti reagovanja troškova kod određenih nivoa intenzivnosti.

Faktori od kojih zavisi primena intenzivnih sistema proizvodnje svode se na prirodne i društveno-ekonomske uslove u kojima posluju poljoprivredne organizacije. Oni se odnose na sledeće: (1) osnovna organizaciona obeležja poljoprivrednog preduzeća kao što su smer, tip i sistemi proizvodnje; (2) veličina i nivo integrisanosti (složenosti) poljoprivredne organizacije; (3) opšti nivo razvitka privrede i mogućnosti korišćenja tehničkog progressa u poljoprivrednoj proizvodnji kao celini; (4) nivo kvalifikacije i opšteg obrazovanja upravljačkih kadrova (menadžera) kao i ostale radne snage u poljoprivrednim organizacijama; (5) prirodni uslovi; (6) rezultati poslovanja koji se mogu ostvariti u datim društveno-ekonomskim uslovima poslovanja poljoprivrednih organizacija (određene mere stimulisanja intenzivne poljoprivredne proizvodnje od strane države, pariteti cena na relaciji input-output, kao i međupariteti pojedinih poljoprivrednih proizvoda) i sl.

Iako razvoj moderne poljoprivrede ispoljava kroz stalnu težnju ka povećanju intenzivnosti proizvodnje, to ne znači da takvu proizvodnju treba prihvatati po svaku cenu i do maksimalnih razmera. Naprotiv, nivo intenzivnosti proizvodnje treba podrediti datim uslovima kako intenzifikacija ne bi postala samo sebi cilj.

Izražavanje stepena intenzivnosti poljoprivredne proizvodnje vrši se preko različitih sistema kombinacije odabranih kriterija među kojima su najznačajniji sledeći: (1) zastupljenost onih proizvoda čija je osnovna karakteristika značajnije ulaganje rada i sredstava za rad po 1 ha (okopavine - kukuruz i povrće); (2) zastupljenost kultura koje dovode do potpunijeg korišćenja zemljišta i do bolje raspodele utrošaka rada u toku ekonomske godine (krmno bilje namenjeno za ishranu stoke u poljoprivrednoj organizaciji); (3) zastupljenost većeg broja stočnih grla po određenoj površini koja je, u strukturi iskorišćavanja zemljišta, namenjena za proizvodnju stočne hrane. U poljoprivrednim organizacijama ratarsko-stočarskog smera najčešće se koriste udeo okopavina u zasejanoj površini i broj uslovnih grla stoke na 100 ha

poljoprivredne površine. Ta dva kriterija se uzajamno dopunjuju. Ipak, ova dva kriterija nisu dovoljna za poređenje nivoa intenzivnosti proizvodnje u dve poljoprivredne organizacije različitog smera. Naime, radi se o tome da nivo intenzivnosti treba da bude izražen preciznijim i jedinstvenim merilima. To se postiže izražavanjem stepena intenzivnosti pomoću broja “uslovnih jedinica intenzivnosti”. U našem podneblju tradicionalne proizvodne orijentacije u oblasti primarne poljoprivredne proizvodnje za “uslovnu jedinicu intenzivnosti” uzima se kultura koja se smatra najznačajnijom među onima koje bi i inače mogle poslužiti kao kriteriji merjenja intenzivnosti poljoprivredne proizvodnje, a to je kukuruz.³⁷ Za izražavanje stepena intenzivnosti jednim zajedničkim imeniteljem, upotrebljava se metod *koeficijenata intenzivnosti*.

Tabela 6.4: Obračunski koeficijenti intenzivnosti za poljoprivredne organizacije ratarsko-stočarskog smera³⁸

Proizvodnja	Koeficijent intenzivnosti	Proizvodnja	Koeficijent intenzivnosti
Kukuruz	1.0	Lucerka-detelina	0.4
Strna žita	0.6	Grahorica-muhar	0.3
Konoplja-vlakno	0.8	Kukuruz za silažu	0.4
Šećerna repa	2.2	Stočna repa	2.2
Suncokret	0.9	Mrkva	2.0
Uljana repa	0.9	Livadsko seno	0.3
Duvan	8.0	Pašnjak	0.1
Ostalo indust. bilje	1.5	Ostalo krmno bilje	0.3
Krompir	1.5	Vinogradi	3.0
Pasulj, grašak, soja	0.8	Voćnjaci	1.3
Kupus, kelj	2.5	Rasadnici	3.0
Paradajz, paprika	3.5	Ribnjaci	1.0
Dinje, lubenice	2.0	Bare i trstici	0.1
Luk (beli i crni)	2.0	Jedno uslovno grlo Proizvod. stoke na 100 ha polj. površine*	0.4

* Kao uslovno grlo obično se uzima grlo težine 500 kg žive mere.

Sam metod obračuna se sastoji iz dva faze. U prvoj fazi se izračunavaju koeficijenti intenzivnosti koji odražavaju ulaganje živog i materijalizovanog rada. Koeficijenti intenzivnosti se izračunavaju na taj način što se stavljaju u odnos određeni troškovi (materijalni uvećani za lične dohotke) svake proizvodnje za koju se izračunava koeficijent intenzivnosti i isti troškovi one proizvodnje koja je uzeta kao „uslovna jedinica” (ovde kukuruz). U praksi se

³⁷ Videti više Mirić S., Pejić D. i Petrović M. (1963): *Analiza godišnje privredne delatnosti poljoprivrednog preduzeća*, Beograd.

³⁸ Koeficijenti su dati prema prof. Miriću, preuzeto iz: Lisavac S. (1967): *Organizacija i poslovanje poljoprivrednih preduzeća*, Ekonomski fakultet Beograd (Skripte).

ovo preračunavanje ipak ne vrši na individualnom primeru, već na bazi prosečnog nivoa intenzivnosti pojedinih proizvodnji kako bi bilo omogućeno poređenje između poljoprivrednih organizacija. Kod nas se koriste koeficijenti koji su dati u Tabeli 6.4. Potom se u drugoj fazi vrši određivanje nivoa intenzivnosti poljoprivredne proizvodnje preko uslovnih jedinica intenzivnosti za svaku proizvodnju, odnosno preko njihovog zbira koji odražava stepen intenzivnosti poljoprivredne organizacije u celini - bilo brojem „uslovnih jedinica” po 1 ha, bilo brojem istih jedinica na 100 ha poljoprivredne površine.

Da bi navedeni obračunski postupak bio jasniji i u njegovoj drugoj fazi tj. fazi određivanja nivoa intenzivnosti, i ovde se uzima jedan uprošćen primer koji je dat u tabeli 6.5. U priloženoj tabeli prikazan je postupak izračunavanja ukupnog broja „uslovnih jedinica intenzivnosti” za dve poljoprivredne organizacije koje su iste po strukturi proizvodnje i po poljoprivrednoj površini.³⁹ Različit im je samo obim zastupljenosti pojedinih proizvodnji. Sam obračun ukupnog broja uslovnih jedinica intenzivnosti je izvršen tako što je stvarno zasejana površina pod određenim usevom (kao i broj uslovnih grla na 100 ha poljoprivredne površine) množena koeficijentima intenzivnosti (dati u tabeli 6.4) za svaku pojedinačnu proizvodnju.

Tabela 6.5: Obračun ukupnoga broja uslovnih jedinica intenzivnosti

Proizvodnja	Koeficijenti intenzivnosti	Stvarna površina u ha		Broj uslovnih jedinica intenzivnosti	
		Polj. organizacija		Polj. organizacija	
		A	B	A	B
0	1	2		3 = (2 X 1)	
Kukuruz	1.0	640	400	640	400
Pšenica	0.6	600	800	360	480
Šećerna repa	2.2	100	200	220	440
Krompir	1.5	160	100	240	150
Grahorica	0.3	400	300	120	90
Stočna repa	2.2	100	200	220	440
Zbir za biljnu proizvodnju		2000	2000	1800	2000
Uslovna grla stoke	0.4	1200	1400	480	560
Ukupno uslovnih jedinica intenzivnosti				2280	2560

³⁹ U praksi neće biti dovoljno računanje samo sa koeficijentima intenzivnosti za svaku grupu (liniju) proizvodnje, nego i sa posebnim koeficijentima za svaki sistem proizvodnje te grupe. Na primer, kod uzgoja voćnjaka i vinograda postoje ogromne razlike u pogledu sistema proizvodnje; slično je i u stočarskoj proizvodnji, pa i u ratarstvu.

U cilju još bližeg određivanja nivoa intenzivnosti poljoprivredne proizvodnje ukupan broj uslovnih jedinica intenzivnosti treba svesti na 100 ha poljoprivredne površine primenjujući sledeći obrazac:

$$S_i = \frac{U_j \times 100}{P},$$

gde su S_i = stepen intenzivnosti, U_j = ukupan broj uslovnih jedinica intenzivnosti, i P = zasejana površina određenim kulturama. Primenjujući prethodni obrazac, u korišćenom primeru dobijaju se sledeći rezultati:

$$S_{iA} = \frac{2.280 \times 100}{2.000} = 114,0 \quad \text{i} \quad S_{iB} = \frac{2.560 \times 100}{2.000} = 128,0$$

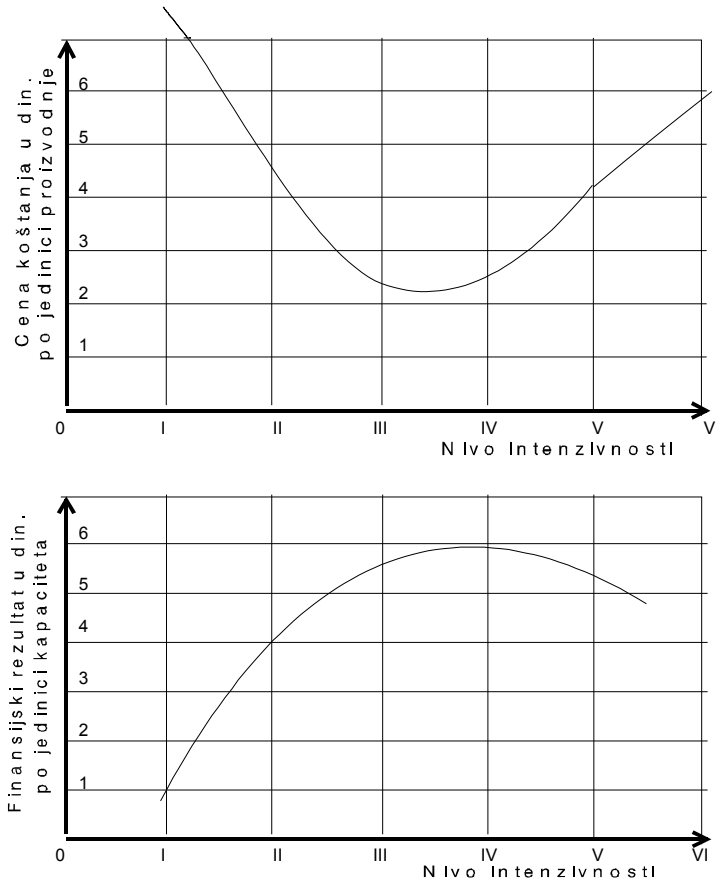
Polazeći od dobijenih rezultata može se zaključiti da poljoprivredna organizacija B predstavlja organizaciju većeg stepena intenzivnosti, jer ona ima veći broj uslovnih jedinica intenzivnosti na 100 ha zasejanih površina ($B = 128,0$ uslovnih jedinica intenziteta, $A = 114,0$ uslovnih jedinica intenziteta).

Analiza osetljivosti promene stepena intenzivnosti u poljoprivrednoj proizvodnji se vezuje za traženje odgovora na dva fundamentalna pitanja - koliko proizvoditi i kako proizvoditi. Tu se, dakle, analiza odvija na relaciji „faktor-produkt” i na relaciji „faktor-faktor”. S obzirom da se ovde uvek radi o određenim ulaganjima (inputima), odnosno o donošenju odluke kojim faktorima, tj. kakvom kombinacijom tih faktora, će se ostvarivati planirani obim proizvodnje - to se, u suštini, ove analize uvek svode na donošenje odluke koji sistem (metod) proizvodnje treba primeniti. A za donošenje ovakvih odluka presudni će biti troškovi korišćenja faktora proizvodnje, odnosno njihovo reagovanje u svakoj konkretnoj kombinaciji korišćenja međusobno povezanih i uslovljenih resursa.

Jedno od najznačajnijih pitanja vezanih za sveukupnu problematiku intenzivnosti poljoprivredne proizvodnje je pitanje do koga nivoa se može povećati intenzivnost u poljoprivrednoj organizaciji s obzirom na poznatu činjenicu specifičnog reagovanja troškova u poljoprivrednoj proizvodnji.⁴⁰ To se u stvari svodi na pitanje utvrđivanja optimalnog stepena intenzivnosti za

⁴⁰ Specifično reagovanje troškova na promenu nivoa intenzivnosti u poljoprivrednoj proizvodnji (nivo intenzivnosti ovde podrazumeva obim proizvodnje koji uključuje odgovor na pitanje koliko proizvoditi), posledica je određenih specifičnosti same poljoprivredne proizvodnje, prvenstveno one specifičnosti koja se odnosi na biološki karakter ove proizvodnje. Upravo radi ove činjenice problem senzitivne analize, odnosno reagovanja tržišta, u pojedinim nivoima intenzivnosti, daleko je složeniji u poljoprivrednim, nego u ostalim proizvodnim organizacijama. To se posebno odnosi na određene kategorije varijabilnih troškova, čije povećanje ne obezbeđuje rast prinosa i vrednosti proizvodnje u istoj srazmeri, i inače, a posebno u uslovima značajnog uticaja različitih vremenskih prilika (hidrometeorološki uslovi) na postizanje određene visine prinosa.

jednu poljoprivrednu organizaciju u datim uslovima. Sa stanovišta jedne poljoprivredne organizacije, pitanje optimalnog nivoa intenzivnosti obično je određeno tačkom postizanja najpovoljnijeg finansijskog rezultata, odnosno najpovoljnijom cenom koštanja po jedinici proizvodnje.



Grafikon 6.2: Odnos cene koštanja po jedinici proizvodnje i nivoa intenzivnosti. *Proizvodna funkcija uzima oblik parabole ($y = a + bx + cx^2$). Tačka minimuma na krivoj cene koštanja i tačka maksimuma na krivoj finansijskog rezultata obično ne odgovaraju istom nivou intenziteta proizvodnje, ali se nalaze u istoj zoni intenzivnosti (zona IV). Sa izmenom uslova proizvodnje (naročito tehničko-tehnoloških) umesto “zakona opadajućeg prinosa” ispoljava se dejstvo “zakona marginalnog porasta troškova” po jedinici proizvodnje.*

Da bi se shvatila suština ovog pitanja mora se dobro poznavati karakter troškova u poljoprivredi koji proizlazi iz njihove podele u dve osnovne grupe; (1) troškovi koji rastu srazmerno sa povećanjem prinosa; (2) troškovi koji se ne smanjuju, ili se malo menjaju u zavisnosti od povećanja prinosa.⁴¹ Unutar prve grupe varijabilnih troškova javljaju se dve podgrupe: prva bi uključivala one varijabilne troškove koji direktno utiču na povećanje prinosa (V_1), kao na pr. troškovi đubriva, navodnjavanja, osiguranja i nege useva u biljnoj proizvodnji, odnosno troškovi ishrane (proizvodni obrok) i osiguranje krava prema produktivnoj sposobnosti u stočarskoj proizvodnji; druga podgrupa bi uključivala varijabilne troškove koji su zavisni od visine ostvarenog prinosa (V_2), kao na primer: troškovi žetve, odnosno berbe, zatim troškovi uskladištenja, prodaje i sl. Troškovi ove druge podgrupe predstavljaju funkciju prinosa. Unutar druge grupe troškova, koju čine fiksni troškovi, javljaju se čitav niz troškova kao što su troškovi obrade zemljišta, troškovi nege useva po 1 ha, zatim u stočarstvu troškovi amortizacije staja, obrok kao trošak ishrane stoke, kamata na kredite za osnovna i trajna obrtna sredstva i sl. Troškovi ove druge grupe, kao fiksni po svome karakteru, (C), i troškovi prve podgrupe u prvoj grupi, kao varijabilni troškovi, su od velikog značaja za povećanje prinosa, odnosno za dostizanje određenog nivoa intenzivnosti. U tom smislu može se reći da je prinos funkcija ovih varijabilnih i fiksnih troškova, tj. $x=f(C,V_1)$.

U smislu definisanja tendencija kretanja ovih troškova u zavisnosti od promena nivoa intenzivnosti proizvodnje (povećanja prinosa, odnosno obima proizvodnje), može se reći sledeće: fiksni troškovi (C) bi ostali uglavnom nepromenjeni, varijabilni troškovi koji direktno utiču na povećanje prinosa (V_1) bi imali oblik uzlazne linije, dok bi druga vrsta varijabilnih troškova (V_2) imala pravac kretanja visine prinosa. Optimalni nivo intenzivnosti se utvrđuje sa stanovišta finansijskog rezultata, odnosno cene koštanja po jedinici proizvodnje. Zavisnost ovih ekonomskih kategorija od određenog nivoa intenzivnosti najbolje se može videti iz dijagrama 6.2.

Imajući u vidu činjenicu da se granica dostignutog nivoa intenzivnosti, upravo zahvaljujući neprekidnom razvoju osnovnih faktora poljoprivredne proizvodnje i uslova u kojima posluju poljoprivredne organizacije, može stalno pomerati, to se u praksi moderne poljoprivrede može računati i sa stalnim porastom nivoa intenzivnosti. Kada su u pitanju naše poljoprivredne organizacije ove mogućnosti dostizanja određenog nivoa intenzivnosti dovode se u zavisnost međusobnih odnosa više i manje intenzivnih grupa (linija) proizvodnje, koje čine delatnost date poljoprivredne organizacije. Stoga bi bilo

⁴¹ Videti više: Lisavac S., Ibidem.

nepravilno shvatanje da sve proizvodnje u okviru jedne poljoprivredne organizacije treba da teže maksimalnom nivou intenzivnosti. Naprotiv, praksa potvrđuje da u određenim uslovima prevashodno treba težiti uspostavljanju optimalnog odnosa između intenzivnih i ekstenzivnih linija proizvodnje, koje se međusobno dopunjuju. Kao primer mogu se uzeti poljoprivredne organizacije voćarsko-vinogradarskih rejona, gde se ide na maksimalni nivo intenzivnosti u proizvodnji voća i grožđa, ali uz kombinaciju ekstenzivnog sistema stočarenja, na pr. u ovčarskoj proizvodnji, ili uz kombinovani sistem (pašnjačko-stajski) proizvodnje kravljeg mleka, pa čak i tova (gde se dobija poseban kvalitet proizvoda koji se, u uslovima savremenih zahteva za poboljšanjem strukture ishrane stanovništva, kroz paritet cena, može odraziti vrlo pozitivno na rezultate poslovanja ovakve poljoprivredne organizacije).

6.5.4 Specijalizacija u poljoprivrednoj proizvodnji

Specijalizacija se kao organizaciono-poslovni koncept u strateškom planiranju uvek se vezuje za pitanje *šta proizvoditi*. Specijalizacija se definiše kao plan optimalnog izbora proizvodnje pojedinih proizvoda, bilo u poljoprivredi zemlje kao celine, ili u pojedinačnoj organizaciono-proizvodnoj jedinici. Najčešće se u okviru razmatranja specijalizacije istražuje sledeća problematika: (1) osnovni aspekti specijalizacije u poljoprivredi; (2) mogući nivo dostizanja specijalizacije u poljoprivrednom preduzeću i metode iznalaženja najpovoljnijih rešenja (kombinacija) u strukturi proizvodnje; (3) način izražavanja dostignutog stepena specijalizacije.

Različiti aspekti specijalizacije u poljoprivredi se odnose na makro i mikro rešenja. Makro rešenja se traže na nivou rejona, odnosno širih područja ne samo unutar jedne zemlje, već i u međunarodnim razmerama u vidu određene podela rada. Mikro rešenja se odnose na pojedinačne organizaciono-proizvodne jedinice.

Rejonizacija poljoprivredne proizvodnje predstavlja specijalizaciju u poljoprivredi sa najšireg stanovišta. Ona se bazira na komparativnim prednostima svakog rejona, te otuda čini značajnu komponentu prostornog plana svake zemlje.⁴²

Specijalizacija u okviru poljoprivrednog preduzeća predstavlja jedno od najznačajnijih područja strateškog planiranja. Otuda je ovo pitanje u centru

⁴² Ozbiljnija (institucionalno-organizovana) istraživanja ove problematike u Srbiji počela su tek krajem 1994. godine kada je sačinjen nacrt Prostornog plana (usvojen 1996.). Koliki značaj se pridaje Prostornom planu dokaz je i to što se po važnosti svrstava odmah posle Ustava zemlje.

pažnje strateškog upravljanja preduzećem (malim ili velikim) u smislu dileme: veća specijalizacija ili raznovrsnija proizvodnja. U uslovima tržišnog privređivanja jedna od najznačajnijih odluka menadžmenta jeste *izbor najbolje kombinacije* u strukturi proizvodnje, upravo zato što je ovakva odluka jedan od ključnih faktora koji određuju profitabilnost preduzeća. S druge strane profitabilnost je osnova ostvarenja postavljenih ciljeva i opravdanje bavljenja preduzeća poljoprivrednom delatnosti. U tom smislu primenjuje se krajnje precizna procedura planiranja proizvodne orijentacije koja se može svesti na sledeće postupke: (1) definisanje ciljeva; (2) analiza (inventarisanje) raspoloživih resursa uključujući i tržište; (3) analiza odnosa pojedinih proizvodnih grana; (4) procena dodatnih resursa u okviru mogućih alternativa; (5) vrednovanje alternativa i definitivni izbor proizvodne strukture.⁴³

Identifikovani ciljevi treba da budu što preciznije definisani u skladu sa finansijskim i personalnim mogućnostima preduzeća. Najčešći ciljevi su: bolje korišćenje raspoloživog zemljišta, povećavanje dohotka, zapošljavanje članova porodice ili bolje korišćenje raspoložive radne snage. Drugi korak u analizi se svodi na predviđanje mogućnosti njihovog ostvarenja. Tu se sagledavaju svi podsticajni i ograničavajući faktori kao što su lične sklonosti poljoprivrednika za alternative (na pr. stočarstvo ili povrtarstvo, a u okviru toga tov svinja ili proizvodnja kravljeg mleka i sl.), iskustvo u proizvodnji predviđenoj u mogućim alternativama, neophodnost dodatne obuke, dostupnost predviđene tehnologije, menadžerski kadar i sl. Pri analizi odnosa pojedinih proizvodnih grana obavezno se uključuje koncept konkurentskih, komplementarnih i suplementarnih relacija u kombinaciji istih resursa koji mogu biti korišćeni u različito vreme i na različit način (dugoročne investicije na pr. u podizanje voćnjaka oraha koji ima vek trajanja preko 40 godina, ili investiranje u proizvodnju salate koja daje rezultate posle 40 dana). Ova faza planiranja u najvećoj meri će biti odlučujuća za željeni nivo specijalizacije, odnosno diverzifikacije proizvodne strukture. Potom se sagledavaju finansijske mogućnosti, kako one koje bi u investicijama bile tretirane kao vlastito učešće (na pr. zarade članova porodice po osnovu rada van gazdinstva), tako i one koje bi se mogle obezbediti preko povoljnih kredita. Za ovu vrstu analize veoma su bitne pouzdane informacije koje se obezbeđuju preko knjigovodstva (jednostavno, dvojno, kompjuterizovano), zatim na bazi bilansa stanja, bilansa uspeha i cash-flow stanja. Posebno se razmatraju pitanja poput sledećih: da li će takva proizvodna struktura biti profitabilna, da li će biti dovoljno novca kao

⁴³ U projekciji alternativa proizvodne strukture mogu se koristiti različite metode među kojima su najznačajnije sledeće: metod tipskih projekata, bilansi metod kombinovanja, linearno programiranje, metod zamene (supstitucije).

obrotnog kapitala, da li će se moći obezbediti potrebna radna snaga, da li su određeni rizici prihvatljivi, šta se mora učiniti danas da bi se spremno dočekalo sutra itd.⁴⁴

Sve što je napred izloženo upućuje na zaključak da su za projekciju različitih alternativa najznačajnije informacije o osnovnim resursima u poljoprivrednom preduzeću (zemljište, radna snaga, kapital i menadžersko umeće) i faktorima značajnim za poljoprivrednu proizvodnju (lokacija, pristup tržištu i dostupnost tehnologije). Ukrštanje ovih informacija omogućuje izradu brojnih alternativa.⁴⁵ Osnovni moto svake od ovih alternativa jeste očekivanje najvećeg stepena profitabilnosti ostvarene na bazi optimalnog korišćenja raspoloživih resursa i plasmana roba dobijenih u okviru željene strukture proizvodnje. Međutim, za procenu ovih alternativa od izuzetnog značaja je determinisanje konkurentne pozicije alternativne proizvodne strukture na tržištu. Pri tome uvek treba imati u vidu da poljoprivrednik u savremenom svetu nije izložen samo konkurenciji svojih suseda i okolnih država, već sve više i međunarodne ekonomije. Otuda on mora vrlo ozbiljno da računa sa stalnim preispitivanjem svoje konkurentne prednosti u željenim alternativama proizvodne strukture. Najčešće se kao ključni kriterijumi u vrednovanju alternativa proizvodne strukture javljaju dva koncepta – konkurentne i komparativne prednosti.

Komparativna prednost je koncept koji se odnosi na relativnu efikasnost korišćenja resursa u proizvodnji određenih proizvoda u poređenju sa drugim proizvođačima. Imati komparativnu prednost proizvođači određene poljoprivredne proizvode znači mogućnost da se to obavi efikasnije od bilo koga drugog. Kada se novac potroši na jednu stvar sledi odricanje beneficije od bilo čega drugog što je moglo da se kupi za taj novac. Ekonomisti ovu propuštenu beneficiju tretiraju kao *oportunitetni trošak* - vrednost određene mogućnosti koja se mora propustiti kada se izabere alternativa. Vrednovanje komparativne prednosti podrazumeva, dakle, merenje efikasnosti preko odnosa ostvarenog i propuštenog outputa. To se može izraziti preko sledećih obrazaca:⁴⁶

⁴⁴ Korisno je imati na umu poznatu misao Thomasa Watsona, osnivača IBM, čija je suština u tome da "kompanije ne zapadaju u nevolje u toku recesije, već u toku prosperiteta". Navodi prema: Holt J., Challenges Facing Farm Managers, print. in *Farm Management*, Op. cit. p. 286-288.

⁴⁵ Za izradu adekvatnog tabelara konsultovati više: Carkner W.R., Choosing Enterprises for Your Farm, print in *Farm Management*, Op. cit. p. 53-56.

⁴⁶ Prilagodeno prema: Ikerd E.J. - Determining Your Competitive Advantage, print in *Farm Management*, Op. cit. p. 63.

$$E_r = \frac{OP}{OF} \quad (1)$$

$$O_c = \frac{OF}{OP} \quad (2)$$

gde su E_r = koeficijent efikasnosti, OP = proizvedeni output, OF = propušteni output i O_c = oportunitetni troškovi.

Mada su komparativna prednost i konkurentnost međusobno povezane, one nisu identične. *Konkurentna prednost* se određuje prema stvarnim uslovima tržišta. Komparativna prednost poljoprivrednog proizvođača u proizvodnji je značajan, ali ne i jedini faktor za determinisanje konkurentne prednosti. On zna da je konkurentan ako može da snabdeva dato tržište po troškovima koji su niži od tržišne cene. Da bi se koncept komparativne prednosti preveo na konkurentnu prednost u analizu se moraju uključiti i ostali faktori, među kojima su najznačajniji ovi: (1) marginalnost; (2) konkurencija na tržištu; (3) razlika u troškovima; (4) netržišni elementi povećanja dohotka i dr. Marginalnost se kao jedan od osnovnih faktora uspešnog menadžmenta koristi prilikom donošenja odluke proizvesti u okviru svojih kapaciteta ili nabaviti na tržištu. Na primer, ako jedan proizvođač ima komparativnu prednost u korišćenju svoga najproduktivnijeg zemljišta u proizvodnji kukuruza, on će identifikovanu šansu iskoristiti uz odbacivanje alternative nabavke kukuruza proizvedenog na najlošijem (najneproduktivnijem) zemljištu drugog proizvođača. Da bi bio konkurentan poljoprivrednik, na primer, mora biti u mogućnosti da pšenicu proda po nižoj ceni nego njegovi konkurenti. Poljoprivrednici mogu da vrednuju svoju konkurentnu prednost i pomoću poređenja njihovih oportunitetnih troškova sa tržišnim cenama za alternativne proizvode. Netržišni elementi konkurentnosti se odnose na vladine subvencije i poresku politiku. Konkurentnost jednog poljoprivrednika predstavlja profitabilnost u smislu definisanja profita kao prinosa iznad oportunitetnih troškova. Poljoprivrednici koji proizvode robe uz konkurentnu prednost ostvaruju toliko profita koliko je to moguće na bazi korišćenja raspoloživih resursa za proizvodnju roba koje se procenjuju kao alternative.

Kada je reč o specijalizaciji u poljoprivrednom preduzeću treba istaći i čitav niz razloga zbog kojih je neizbežna orijentacija na raznovrsnu strukturu proizvodnje. Sezonski karakter poljoprivredne proizvodnje u celini, a posebno pojedinih grana u proizvodnji ima za posledicu da se osnovni radovi ne poklapaju čime je omogućeno ravnomernije korišćenje sredstava za rad i radne snage. Zahvaljujući kompleksnijem korišćenju osnovnih faktora proizvodnje postižu se veći efekti, odnosno snižavaju se troškova po jedinici proizvodnje. Zemljište, kao osnovni uslov i značajan faktor poljoprivredne proizvodnje,

daleko potpunije se može koristiti u uslovima raznovrsnije, nego usko specijalizovane proizvodnje, što se odnosi na pravilno korišćenje plodoreda sa komplementarnim i suplementarnim odnosima pojedinih proizvoda, zatim na postrne useve, međuuseve i sl. Pozitivni efekti u slučaju raznovrsne proizvodnje odnose se i na ubrzanje obrta sredstava i mogućnost njihovog ravnomernijeg pritanja tokom cele ekonomske godine. Dalje, sporednih proizvoda se bolje koriste - ratarski u stočarstvu (kukuruzovina, lišće repe) odnosno stočarskih u ratarstvu, kao na pr. stajnjaka za održavanje plodnosti zemljišta. Uz sve navedeno, ravnomerniji je raspored rizika - bilo zbog mogućeg podbacivanja prinosa jedne proizvodnje koji se bazira na poznatoj činjenici da svaka godina nije podjednako povoljna za sve proizvodnje, bilo zbog različitog kretanja cena pojedinih poljoprivrednih proizvoda.

Iz svega ovoga može se zaključiti da poljoprivredne organizacije (u koje spadaju i individualna gazdinstva) ne mogu ići na strogu specijalizaciju, već moraju računati sa datim stepenom specijalizacije koji je različit za pojedine organizacije, ali nikada ili gotovo nikada, nije takav da bi se jedna poljoprivredna organizacija bavila proizvodnjom samo jednog proizvoda (na pr. isključivo pšenica ili isključivo kukuruz).

Način *izražavanja dostignutog stepena specijalizacije* u poljoprivrednom preduzeću, a posebno način njegovog merenja nije ni malo jednostavan. To proizlazi iz činjenice da ni pojmovi "specijalizovana proizvodnja" i "raznovrsna proizvodnja" ne mogu biti egzaktno definisani.

U praksi se stoga javljaju i određene teškoće oko utvrđivanja kriterija značajnih za merenje stepena specijalizacije.. Kao prvo, tu se nameće pitanje da li uzimati u obzir obim celokupne proizvodnje, ili samo robnu proizvodnju; zatim, da li ići preko vrednosnih izraza proizvodnje (nestabilne cene stvaraju probleme), ili preko drugih kriterija koji bi predstavljali uslovni naturalni izraz (na pr. žitne jedinice); dalje, postavlja se pitanje kako tretirati sporedne proizvode - da li zajedno ili odvojeno od glavnih proizvoda; posebno je pitanje tretmana sveukupne proizvodnje složenih poljoprivrednih organizacija (kao što su kombinati), gde postoje daleko veće i složenije veze i teškoće razgraničenja kriterija koji bi mogli biti značajni za merenje stepena specijalizacije.⁴⁷

Jedinstveni izraz nivoa specijalizacije u jednoj poljoprivrednoj organizaciji se naziva *indeks raznovrsnosti proizvodnje* (a ne indeks specijalizacije). Indeks se izračunava se na osnovu sledećeg obrasca:

⁴⁷ Videti više: Mirić S., Op. cit. str. 86-100; *Priručnik iz ekonomike poljoprivrede*, Zadruga knjiga, Beograd, 1964, str. 237-244; Lisavac S., Op. cit. str. 131-134; Bernard C.S. and Nix J.S. (1973): *Farm Planning and Control*, Cambridge University Press, p. 42-43.

$$I_r = \frac{100^2}{x^2},$$

gde su I_r = indeks raznovrsnosti proizvodnje (robne ili ukupne) i x = udeo pojedinih proizvoda izražen u procentu od ukupne ili robne proizvodnje. Da bi ovo pitanje izračunavanja stepena specijalizacije u poljoprivrednim organizacijama bilo jasnije u cilju ilustracije može da posluži uprošćeni primer koji se odnosi na dve organizacije ili dva gazdinstva u okviru jedne poljoprivredne organizacije (tabela 6.6). Raznovrsnost proizvodnje je funkcija broja proizvodnji i obima njihove zastupljenosti u datoj strukturi.

Tabela 6.6: Izračunavanje stepena specijalizacije u polj.organizaciji

Proizvodi	Organizaciono-proizvodne jedinice			
	Jedinica A		Jedinica B	
	% učešća u robnoj proizv. (x)	Kvadrat udela (x ²)	% učešća u robnoj proizv. (x)	Kvadrat udela (x ²)
Pšenica	30	900	50	2500
Kukuruz	40	1600	30	900
Tov svinja	30	900	10	100
Mleko	0	—	10	100
	100	3400	100	3600

Koristeći parametre koji su dati u prednjoj tabeli, a uz primenu napred navedenog obrasca, dobijaju se sledeći pokazatelji stepena specijalizacije za u primeru uzete, dve organizaciono-proizvodne jedinice (A i B):

$$I_{rA} = \frac{10000}{3400} = 2.94 \quad \text{i} \quad I_{rB} = \frac{10000}{3600} = 2.78$$

S obzirom da je indeks raznovrsnosti proizvodnje manji kod organizacije B (2,78), nego kod organizacije A (2,94), može se zaključiti da je stepen specijalizacije veći kod organizacije B, jer je dobijeni rezultat bliži jedinici, odnosno teorijskoj specijalizaciji po kojoj bi se proizvodio samo jedan proizvod.

U primeru je u obračun uzeta robna proizvodnja koja je najznačajnija sa stanovišta društva kao celine. Poljoprivredne organizacije su interesantne kao robni proizvođači. Sa stanovišta svake poljoprivredne organizacije nije značajna samo robna nego i ukupna proizvodnja (na pr. prerada ratarskih proizvoda kroz stočarsku proizvodnju, kao i deo proizvodnje koji će biti upotrebljen kao reprodukcioni materijal). Stoga bi se mogao po istom metodološkom postupku, izračunavati i indeks raznovrsnosti ukupne proizvodnje.

6.6 Specifičnosti upravljanja resursno-ograničenim gazdinstvom

Mikro menadžment se može posmatrati u svome totalu kao „sistem“ usmeren na upravljanje bilo koje poljoprivredne organizacije (sitnog poljoprivrednog gazdinstva, komercijalizovanog porodičnog gazdinstva ili gazdinstva korporacijskog tipa). To je način gledanja na kompleksno funkcionisanje poljoprivrednog gazdinstva. U tom smislu može se navesti činjenica da često postoje dva gazdinstva jedno do drugog sa istim fizičkim resursima, tržištima, raspoloživosti radne snage i imovinskom situacijom, ali ova dva gazdinstva ostvaruju vrlo različit profit (ili gubitke) na kraju jedne poslovne godine. Ove razlike u najvećoj meri mogu biti pripisane menadžmentu.

U mnogim poslovima (naročito na individualnim poljoprivrednim gazdinstvima) vlasnik gazdinstva - operator je istovremeno i menadžer i jedan od glavnih radnika (vlasništvo i menadžment su sinonimi). To znači da su dva glavna resursa, veština upravljanja i radna snaga, spojeni u jednoj ličnosti. Pristup kao što je „ja nemam vremena da analiziram moje računovodstvene knjige“, ili „na svim tržištima su približno iste cene“, pokazuje da se menadžmentu ne pridaje adekvatna pažnja. Takav odnos prema upravljanju naročito je prisutan u okviru resursno-ograničenih (tradicionalno-usmerenih) porodičnih gazdinstava.

Budući da sitno porodično gazdinstvo, kao i veliko gazdinstvo tipa kompanije, podrazumeva praktikovanje svih funkcija menadžmenta (planiranje, organizovanje, raspoređivanje na različite dužnosti onih koji privređuju u domaćinstvu, rukovođenje i kontrolu izvršenja) uspešnost upravljanja i ovde zavisi od postavljanja realno dostižnih ciljeva. Za postizanje određenih ciljeva na gazdinstvu kao ideja vodilja služi prihvaćeni sistem vrednosti u datoj porodici i širem okruženju: osim ekonomskih kriterija tu su moralni principi koji se praktikuju u široj zajednici - među rodbinom, prijateljima i komšijama. U tom smislu se kao ekonomski kriteriji smatraju: visina ostvarenog dohotka, dostignuti stepen sigurnosti (koji uključuje zdravlje i bezbednost svakog člana domaćinstva) i mogućnosti razvoja ličnosti. U vanekonomske kriterije spadaju: prihvatanje i poštovanje od strane drugih u bližem i širem okruženju. Glava porodice (vlasnik - operator - menadžer) mora da poseduje sposobnost za postavljanje realnih ciljeva, ali isto tako i sposobnost njihovog obrazlaganja na način koji omogućuje da ih ostali članovi porodice prihvate kao svoje ciljeve.

Tehnološko inoviranje je uslov napretka u poljoprivredi. Mala, resursno-ograničena gazdinstva imaju specifičan odnos prema riziku, posebno u domenu zaduživanja i uvođenja novih tehnologija. Često dolazi do generacijskog jaza: mlađi članovi domaćinstva obično su skloni većem riziku u poslovanju, dok stariji teže očuvanju već stečene sigurnosti. Imajući u vidu izložene specifičnosti upravljanja porodičnim gazdinstvom vezane za rizik, poljoprivrednici - menadžeri se mogu svrstati u nekoliko kategorija kao što su: inovatori, igrači na siguran uspeh, obične „Pere i Sime”, „spori plivači” i marginalci.⁴⁸

Inovatori, koji brojčano čine neznatnu kategoriju među poljoprivrednicima (čak i u razvijenim zemljama). Karakterišu se poslovnom orijentacijom koja ima za cilj ostvarenje finansijskog uspeha na bazi zaduživanja. Druga grupa, nazvana „gembleri”, spremna je da dejstvuje u uslovima rizika. U proseku, ovaj pristup nije široko prihvaćen. Njih karakteriše mešavina osobina „igrača na sreću”, ali i opreznost u pogledu na sigurnost. Grupu običnih „Pera i Sime” u stvari predstavljaju tzv. proizvodno-orijentisani poljoprivrednici. Obično se manje bave marketingom i finansijama, dok veću pažnju posvećuju proizvodnji i tehnologiji. Primena nove tehnologije kod ove grupe proizvođača uslediće tek nakon toga što se uvere da su postignuti povoljni rezultati na gazdinstvu ranog inovatora. Obične „Pere i Sime” su, u stvari, „imitatori”. Grupa „usporeni plivači” se sastoji obično od starijih poljoprivrednika. Oni se zadužuju minimalno, pošto im je osećanje sigurnosti važnije od uvećanja bogatstva. Grupu „marginalaca” čine mlađi početnici koji su, uz to, u ovoj profesiji možda ne svojim izborom.

U danas razvijenim zemljama posvećuje se velika pažnja efikasnom korišćenju raspoloživih (ograničenih) resursa na sitnim porodičnim gazdinstvima. U tom smislu se angažuje nauka i struka (posebno univerzitet) u cilju sačinjavanja adekvatnih programa za upravljanje sitnim porodičnim gazdinstvom. Takvi programi se bave selekcijom novih, ali dobro proverenih poslovnih poduhvata. Kao primer može se navesti program sačinjen za potrebe menadžmenta na sitnim porodičnim gazdinstvima u SAD na Univerzitetu Maryland Eastern Shore. On daje korisne sugestije za upravljanje ovim gazdinstvom. Tu se posebno ističe da primena nove tehnologije na ovim gazdinstvima ne treba da se obavlja po modelu velikih korporacija (zbog nedostatka kapitala kojim bi se pokrivali gubici eksperimentisanja). U tom smislu se navode važne sugestije sitnim porodičnim farmerima: (1) izdvajanja

⁴⁸ Nazivi su preuzeti (kao jezički prilagođeni našoj sredini) od Fuller I.E. (1989): What Makes Successful Farm Manager, print. in *Farm Management*, Op.cit., p. 10-11.

za istraživanje i vrednovanje novih proizvoda ne treba da pređu 1% od godišnje ostvarenog dohotka; (2) u nove poslovne poduhvate ne rizikovati više od 1% raspoloživih fondova gazdinstva; (3) proširenje proizvodnje, ili usluga, bazirati na dokazanom profitu, a ne na očekivanjima; (4) mogućnost realizacije na postojećem tržištu mora se kontrolisati na više načina; (5) ograničiti ekspanziju prodaje sa gazdinstva do 20% godišnje.⁴⁹ U ovom, kao i u drugim sličnim programima, posebno se preporučuje proveravanje tri oblasti: tržišna strategija, struktura proizvodnje i praktikovanje nisko-inputne tehnologije u proizvodnji, kao strategije u organskoj poljoprivredi.

Tržišna strategija malih gazdinstava sa ograničenim resursima bazira se na selektivnim poduhvatima koji podrazumevaju diverzifikovanu proizvodnju. *Struktura proizvodnje* treba da bude bazirana na kombinaciji komplementarnih grana proizvodnje, sa ciljem maksimiziranja upotrebe raspoloživih resursa na gazdinstvu kroz alternativne sisteme tehnološke strategije (nisko-inputna, ekološki čistija, organska, regenerativna odnosno biološka) u proizvodnji hrane. Ova strategija optimalno koristi prirodni plodored, raznovrsnost u biljnoj i stočarskoj proizvodnji, konzervaciju zemljišta i vodenih resursa, mehaničku obradu zemljišta i biološku kontrolu štetočina. Sve to ima za cilj smanjenje upotrebe inputa stvorenih van poljoprivrede (hemijska strategija). *Nisko-inputna i samoodrživa poljoprivreda* označava sposobnost kontinuiteta proizvodnje hrane neograničeno i dovoljno profitabilno, bez narušavanja ravnoteže čoveka i njegovog prirodnog okruženja. Sve ovo podrazumeva, pre svega, praktikovanje poljoprivredne proizvodnje na bazi ekonomsko-ekoloških principa koji smanjuju upotrebu inputa hemijskog porekla (veštačka đubriva i pesticidi u biljnoj proizvodnji i stimulansi rasta u stočarskoj proizvodnji), a koji su inače osnova kapital-intenzivne strategije u konvencionalnoj poljoprivredi industrijskih zemalja. Alternativna poljoprivreda podrazumeva određena eksperimentisanja u cilju iznalaženja načina optimalnog usklađivanja sa prirodom kako bi se, iz takve usklađenosti, izvukle obostrane koristi. Za ovaj novi tip poljoprivrede u industrijski razvijenim zemljama sve više su zainteresovani poljoprivrednici, ali i nepoljoprivrednici kao potrošači hrane. Brojni su razlozi za ovo opšte interesovanje: (1) poljoprivreda postaje sve više uzročnik zagađivanja; (2) visoka cena hemijskih inputa; (3) sve drastičnije opadanje kvaliteta hrane.⁵⁰

⁴⁹ Wysong W.J. & Handwerker S.T. (1989): Managing Assets on Small or Limited Resource Farms print. in *Farm Management*, Op.cit., p. 205-208.

⁵⁰ Više o tome videti Patrick J.M. & others (1989): Farms That Succeed Using LISA, print. in *Farm Management*, Op.cit., p. 220-225.

Barijeru za uspešno poslovanje na sitnim porodičnim gazdinstvima predstavlja nedostatak adekvatnih informacija koje bi farmeru omogućile donošenje promišljenih odluka (na primer u SAD 1980-tih univerzitet i Ministarstvo poljoprivrede počinju ozbiljno da se bave ovom problematikom, obezbeđujući tako sve više korisnih informacija dostupnih i sitnim farmerima). Ovome treba dodati da tekuća ekonomska politika preko cenovne i dohodovne podrške favorizuje velika gazdinstva i monokulturu kao sistem proizvodnje.

Shvatajući rizik i teškoće koje prate alternativni sistem poljoprivredne proizvodnje brojne javne i privatne organizacije posvećuju sve veću pažnju istraživanjima date problematike, sa naglaskom na to šta bi valjalo činiti da bi se izbegle greške. Otuda se može formirati duga lista preporuka na bazi iskustva nekih farmara u SAD. Iz te liste izdvajaju se sledeće značajnije preporuke koje bi se mogle smatrati univerzalnim: (1) ne treba ići prebrzo u promene jer je potrebno određeno vreme i samom zemljištu da se regeneriše; (2) nije dovoljno da se samo smanji upotreba hemijskih sredstava, već je potrebno istovremeno uvođenje tzv. regenerativnog sistema proizvodnje, tj. sistema u kome bi prirodni inputi nadomestili hemijske inpute, bez čega se ne bi mogli očekivati pozitivni rezultati u poslovanju; (3) eksperimentisanje treba započeti na manjim površinama (upravo onoliko koliko rizika svako gazdinstvo sebi može da dopusti), a potom sistem širiti na veće površine samo u slučaju potvrđenih uspeha; (4) za uspeh regenerativnog sistema poljoprivredne proizvodnje bitno je uvođenje optimalnog plodoređa koji je naučno potvrđen za određena područja, dok je monokultura nedopustiva u ovakvom sistemu; (5) puko ugledanje na susede nije uvek preporučljivo, jer svako mora polaziti od vlastitog gazdinstva i iznaći najbolji put korišćenja regenerativne tehnologije. Strategija postepena tranzicija od hemijski-intenzivnog na regenerativni sistem proizvodnje zahteva timski rad poljoprivrednika i naučnika. Na pr. u SAD su imenovani pojedini univerziteti koji se intenzivno bave proučavanjem komparativnih rezultata ostvarenih u alternativnim sistemima proizvodnje hrane. Očigledno je da problemi ove tranzicije nisu jednostavni ni laki. Poznati „transformacioni točak” treba okretati u obrnutom pravcu od onoga kojim je masovno uvođena hemijska komponenta u proizvodnji hrane.

Kada je reč o specifičnostima upravljanja resursno-ograničenim gazdinstvima treba posebno skrenuti pažnju na sledeće aspekte: veličina poslova, kombinacija proizvoda, tip proizvodnje, izvor ostvarenja dohotka domaćinstva, lokacija u odnosu na potrošače i sl. U tom smislu identifikuju se sitna i mešovita gazdinstva, komercijalizovana (pretežno tržišno-usmerena) i prigradska gazdinstva. *Sitna i mešovita gazdinstva* zahtevaju posebne programe za obuku menadžera koji bi im omogućili da se odluče za najbolju proizvodnu

orijentaciju. Ova gazdinstva su pogodnija za proizvodnju voća, povrća i za živinarstvo nego za proizvodnju kukuruza i pšenice. *Komercijalizovana gazdinstva* podrazumevaju punu primenu preduzetničko-poslovnih principa. Ovde se očekuje odgovarajuća podrška šire ili uže zajednice - što se smatra sastavnim delom agrarne politike u razvijenim zemljama.⁵¹ *Seljačka gazdinstva u prigradskoj poljoprivredi* često se popularno nazivaju nosiocima nove zelene revolucije. Zbog blizine tržišta poljoprivreda se ovde razvija ubrzano donoseći sve veće profite seljacima. Oni su orijentisani na organsku proizvodnju voća i povrća, proizvodnju mleka koja postaje krajnje komercijalizovana, dok tehnologija proizvodnje stvara visokokvalifikovanu radnu snagu. Osim toga, prigradska poljoprivredna gazdinstva mogu da koriste različite strategije razvoja kao što su; (1) prodaja viška zemljišta nepoljoprivrednicima; (2) strategija „čekanja boljih vremena” i ulaganja raspoložive gotovine u nove mašine i opremu gazdinstva; (3) orijentacija na komercijalnu strukturu korišćenja zemljišta kao što su voćnjaci i eksperimentalno-instrukcioni rasadnici; (4) strategija prednjačenja u smanjenju troškova proizvodnje.

Mnogi ekonomisti zastupaju mišljenje da prigradske seljake treba prepustiti sudbini tržišta, umesto da uživaju iste povlastice od strane države kao ostali mali poljoprivrednici. Prigradska poljoprivreda uvek ima svoju šansu sa unikatnim proizvodima posebnog kvaliteta koji ne imitiraju krupnu komercijalnu proizvodnju baziranu na industrijskim metodama. Iako je za većinu njih poljoprivreda „biznis”, ipak i ovi „prigradski seljani” rado čuvaju „staro domaće ognjište”. Čak i kada ih rukovodi biznis, oni u velikoj meri čuvaju dobru tradiciju svoga kraja - zdrava ishrana i socijalizacija otuđenih urbanizovanih seljaka. Pristupajući poljoprivredi kao načinu života, a ne samo kao biznisu, oni su često vesnici uvođenja alternativnih tehnologija u proizvodnji hrane.

⁵¹ Krajem 1986. godine Ministarstvo za poljoprivredu SAD (USDA) je osnovalo posebno Odeljenje za informacije o proizvodnim mogućnostima sitnih farmerskih gazdinstava čiji su proizvodi namenjeni prerađivačkoj industriji i drugim potrošačima. Pomoći malom farmeru podrazumeva: (1) predlog alternativa proizvodne strukture - pečurke, lekovito bilje, specijalno povrće, divlje cveće, desertna vina, koze ili ovce i sl; (2) izdavanje lista “Mala poljoprivreda danas” koji donosi kratke, ali korisne informacije o konkretnim iskustvima pojedinih farmara, zatim savete stručnjaka vladinih agencija i univerzitetskih istraživača, te liste eksperata za pojedina područja sa adresama i telefonima; (3) izrada studija u kojima učestvuju eksperti različitih ministarstava, univerzitet, zadružni savezi i uspešni poljoprivrednici; (4) TV-Video devet minutne kasete “Perfektan paradajz”, “Idealne kupine”, “Zdrava hrana” i sl. Videti više: Kerr W.H., Jr, Management Needs of Small-Scale Agriculture, print. in *Farm Management*, op. cit. p. 273-276

6.7 Upravljanje agroprivredom kao celinom

Posmatran u kontekstu izučavanja problematike savremene agrarne ekonomije nema sumnje da se menadžment mora izučavati u funkciji donošenja odluka kako sa mikro tako i sa makro stanovišta. Na ovako jedinstvenom posmatranju engleska poljoprivreda se razvila do neslućenih razmera još u 19. veku, upravo zahvaljujući tome što je optimalno poštovan princip Arthour Young-a da se ne mogu postići značajniji rezultati na nivou gazdinstva ukoliko ne postoji usklađena agrarna politika koja znači predviđanje budućnosti društva kao celine. Sličan uspon ostvario je i Japan u svojoj novijoj ekonomskoj istoriji zahvaljujući tome što je upravljanje sektorom agrara postavljeno kao neodvojivo na relaciji makro-mikro.

Na makro nivou naročito su bitne odluke na dugi rok. Ove odluke čine upravo sadržinu strateškog menadžmenta.⁵² Organizovanje ima za zadatak da obezbedi odgovarajuću institucionalnu infrastrukturu za razvoj agrosektora. Upravljanje kadrovima se izdvaja usled činjenice da su u savremenoj poljoprivredi potrebna znanja multidisciplinarnog karaktera kako bi agrosistem u celini, i njegovi posebni delovi, odgovorili zahtevima promenljivog okruženja. Funkcije na makro nivou su specifične i u smislu objedinjavanja rukovođenja i kontrole, pri čemu se poslednja funkcija imenuje terminom monitoring (kontinuirano praćenje odabranih indikatora razvoja agrosektora i preduzimanje korektivnih akcija bez odlaganja).

6.7.1 Strateško planiranje

Strateško planiranje na nivou jedne zajednice uključuje čitav kompleks odluka države koje se odnose na veliki ekonomski sistem – privredu. U oblasti agrarne ekonomije za donošenje određenih odluka mora se uključiti analiza svih delatnosti koje čine moderni agrokomples zemlje u datom makro i mega okruženju. Između ostalog, kao najznačajnije tačke koje čine sadržinu makro-strateškog planiranja mogu se izdvojiti sledeće: (1) značaj poljoprivrede prema kome joj se određuje mesto i uloga u privrednom razvoju zemlje kao celine; (2) utemeljenje institucionog okvira za makro menadžment u agrosistemu koje čine ministarstvo poljoprivrede, javni naučno-istraživački instituti, državni fakulteti

⁵² Reč strategija, koja je u ekonomskim naukama u upotrebi poslednjih pedesetak godina, preuzeta je iz vojne terminologije i znači put do postavljenih ciljeva. Istog porekla je i termin "taktički" menadžment koji označava donošenje kratkoročnih odluka.

(ekonomski i poljoprivredni), specijalizovane vladine i privatne agencije za pružanje usluga, specijalizovane finansijske institucije, gransko-profesionalne asocijacije i dr; (3) utemeljenje jasnih pravaca razvoja i ciljeva koji se postavljaju pred agrosistem; (4) definisanje najznačajnijih merljivih uslova za razvoj agrosistema, što se naročito odnosi na raspoložive resurse i eksterno okruženje; (5) anticipiranje problema i mogući načini za njihovo elimisanje; (6) izrada osmišljenih modela alokacije resursa; (7) izbor alternativa koje su izrađene i vrednovane u odgovarajućim institucijama sa više aspekata, a posebno sa stanovišta upravljanja agrosistemom u tržišnim uslovima, sa ili bez vladine intervencije.

Kada je reč o konkretizaciji strateškog planiranja u oblasti savremenog agrara na makro nivou treba istaći da se tu radi o projekciji značajnijih parametara optimalnog razvoja velikog agrosistema. Između ostalog, tu se projektuju najznačajniji parametri kao što su: *prvo*, bilans hrane usklađen sa demografskom politikom uz projekciju mogućnosti izvoza i eventualnih potreba uvoza poljoprivrednih proizvoda; *drugo*, projekcija mesta agrarnog sektora u okviru monetarne i fiskalne politike zemlje gde značajnu ulogu zauzima politika cena, odnosno pariteti razmene roba poljoprivrednog sektora sa ostalim sektorima; *treće*, globalna alokacija resursa na koju se utiče preko investicione i kreditne politike.

Bilans poljoprivrednih proizvoda predstavlja značajnu stavku makro menadžmenta svake zemlje posmatrano na dugi rok, kao i za svaku godinu pojedinačno. On uključuje strukturu i količinu poljoprivrednih proizvoda namenjenih direktno konzumnoj komponenti ishrane stanovništva, zatim proizvoda koji služe kao sirovina, bilo u industrijskim objektima, bilo za korišćenje kroz stoku (žive fabrike), stvaranje državnih rezervi potrošne i reprodukcione robe, te mogućnosti izvoza pojedinih proizvoda svih nivoa prerade, kao i eventualno neizbežni uvoz po strukturi i količini proizvoda. Suvišna je napomena da je za bilans hrane usko vezana nacionalna populaciona politika. Nekada je potrebno da se stopa rasta stanovništva određenim merama usporava, a nekada da se ubrzava.

Mesto agrarnog sektora u monetarnom i fiskalnom sistemu projektuje se na bazi sagledavanja pokrića potreba ovog sektora u okviru ukupne novčane mase u zemlji i njegovih obaveza da, preko svojih robnih fondova, čini osnovu monetarnog pokrića, kao i da, preko poreza, doprinosi stabilizaciji državnog budžeta koji se formira na bazi realnih izvora. Da bi se agrarni sektor razvijao u pravcu ispunjenja ovih obaveza od izuzetnog značaja su realni pariteti cena inputa i outputa ovoga sektora koji poljoprivrednicima treba da osiguraju adekvatne dohotke. Relativni odnosi cena inputa i outputa utiču na usmeravanje

i prihvatanje planiranih parametara kako od strane poljoprivrednih proizvođača tako i od strane proizvođača vanpoljoprivrednih inputa. Kada su pariteti cena narušeni, bilo imperfekcijom tržišta ili vladinom intervencijom u tržišnim procesima, istovremeno se narušava inovativno i proizvodno ponašanje proizvođača poljoprivrednih proizvoda i onih koji proizvode potrebne inpute za agrarni sektor. Narušavanje faktora cena i proizvoda uvek dovodi do određene neravnoteže u planiranim projekcijama skladnog sistema funkcionisanja agrarnog sektora u odnosu na nepoljoprivredni sektor. Tu se posebno negativno ispoljavaju restrikcije mobilnosti resursa ka poljoprivrednom sektoru.

Alokacija resursa predstavlja osnovu razvoja ekonomije svake zemlje. U tom smislu posebno se koristi globalno i detaljno usmeravanje investicija sa povoljnim uslovima kreditiranja određenih poduhvata, bilo u pravcu povećanja, odnosno smanjenja obima, ili izmene strukture proizvodnje i to u zavisnosti od agregatne ponude i traženje na domaćem i inostranom tržištu. Ako se na određenom stepenu razvijenosti dostigne obim proizvodnje u datoj strukturi koji zadovoljava egzistencijalne potrebe stanovništva, brža izmena strukture poljoprivrede proizvodnje biće diktirana pomeranjem potrošnje roba niskodohodovnog elasticiteta (kao što su žitarice i krompir) ka potrošnji roba koje se karakterišu visokim elasticitetom tražnje (kao što su stočarski proizvodi, povrće i voće). U tom slučaju raspoloživi resursi treba da budu realocirani u skladu sa željenom strukturom proizvodnje (intersektoralna realokacija resursa). Ovakva tranzicija agrarnog sektora ne znači samo pomeranje strukture proizvodnje (sa proizvoda krajnje egzistencijalne orijentacije na dohodno-elastične proizvode) već i kreiranje novih mogućnosti za povećanje dohotka u poljoprivredi. Takva tranzicija primarnog sektora poljoprivrede zahteva i realokaciju resursa u sektor koji obezbeđuje nove tehničko-tehnološke inpute za primarni sektor poljoprivrede.

6.7.2 Organizovanje agrarnog sektora

Da bi predviđene komponente strateškog planiranja u agraru jedne zemlje bile ostvarive potrebno je praktikovanje drugih funkcija makro menadžmenta, među kojima je od posebnog značaja organizacija. U suštini ovde se radi o institucionalnom okviru usmeravanog sprovođenja određenih mera globalne agrarne politike bilo kroz javne, privatne, zadružne ili mešovite institucije. Tu se javljaju brojni podsistemi institucionalnog okvira za organizovanje agrarnog sektora na naučnim osnovama u više pravaca kao što su: (1) nove tehnologije proizvodnje i njihovo širenje; (2) dinamičko inoviranje globalno-utemeljenih modela strukture proizvodnje; (3) optimalno korišćenje

prirodnih resursa; (4) podsticanje razvoja organizacionih formi za transformaciju poljoprivrede; (5) organizovanje tržišta poljoprivrednih proizvoda; (6) organizovanje informacionog sistema koji je osnova za donošenje odluka na makro i mikro nivou.

Nove tehnologije predstavljaju potencijalno-efikasni instrument razvoja poljoprivrede. Da bi one to zaista bile moraju biti konzistentne sa promenama uslova ponude faktora proizvodnje i tražnje poljoprivrednih proizvoda. U uslovima jakog pritiska populacije na zemljište od vitalnog značaja za svaku zemlju jeste sagledavanje mogućnosti korišćenja novih tehnologija istovremeno sa stanovišta efikasnosti i sa stanovišta raspoloživih resursa. U takvim slučajevima podstiče se tehnologija u čijoj osnovi je pristup "zemlja-štednja", (radno intenzivni projekti). U tom smislu je poučno iskustvo Japana, gde su seoske komune poslužile kao efektivno sredstvo širenja novih znanja i mobilisanje radne snage za izgradnju irigacionog sistema preko malih rezervoara kao i izgradnja drugih formi infrastrukture u ruralnim područjima (izgradnja puteva, škola i sl.). Takav komunalni sistem u ruralnim područjima, podstican povoljnim državnim kreditima, stvorio je osnove za korišćenje voda i razvoj marketing-zadruga kao i mreže drugih asocijacija za širenje novih tehnologija usmerenih na racionalno korišćenje resursa na lokalnom nivou. Sve je to u Japanu dovelo do skladnijeg korišćenja raspoloživih resursa koje je u krajnjoj liniji omogućilo povećanje proizvodnje kroz dve, ili čak tri žetve godišnje kod određenih proizvoda. Ovakvo korišćenje raspoloživih resursa je profitabilno ne samo za pojedinca, već i za nacionalnu ekonomiju kao celinu. Suprotno, u uslovima kada je radna snaga ograničeno raspoloživa, inovacije se uvode uz kapital-intenzivnu tehnologiju.

Inoviranje globalno-utemeljenih modela strukture proizvodnje u okviru bilansa hrane jeste jedan od značajnih instrumenata adekvatnog praćenja odnosa ponude i tražnje poljoprivrednih roba na određenom tehnološkom nivou proizvodnje. Ukoliko se tehnologija povećanih prinosa unapređuje i širi po znatno rapidnoj stopi pomeranja agregatne ponude egzistencijalnih proizvoda, kao što su žita, bi moglo da prevaziđe pomeranje agregatne tražnje do krajnjih granica. Rezultat bi bio pad cena žita, a time i pad dohodaka njihovih proizvođača, pogotovo proizvođača žita gde unapređena tehnologija nije u dovoljnoj meri adaptirana. Ovo bi moglo biti kompenzirano orijentacijom na stočarsku proizvodnju, tj. usmeravanjem resursa iz proizvodnje egzistencijalnih proizvoda u proizvodnju robe većeg dohodovnog elasticiteta. Novi modeli kombinacije upotrebe resursa i proizvedenih roba, koji se drastično razlikuju od modela tradicionalne žitno-orijentisane monokulture, bez sumnje moraju biti razvijani. U tom smislu mogu biti poučna iskustva ovakve transformacije u

nekim od razvijenih zemalja, kao što su: Velika Britanija, Danska, Francuska i Japan, pa i neke zemlje u razvoju.⁵³

U *Velikoj Britaniji* transformacije je obavljena kroz agrarnu revoluciju počev od druge polovine 18. veka do prve polovine 19. veka. Kao tehnička osnova za agrarnu revoluciju ovde je poslužilo uvođenje Norfolškog rotacionog sistema u plodoredu, u kome je od posebnog značaja integracija biljne i stočarske proizvodnje. Kao institucionalna osnova ove revolucije poslužila je konsolidacija komunalnih pašnjaka i obradivih površina u individualne privatne proizvodne jedinice što je olakšalo uvođenje integrisanog sistema ratarsko-stočarske proizvodnje. Upravo ovaj sistem je bio konzistentan odnosima tražnje poljoprivrednih proizvoda i ponuda faktora proizvodnje.

Danska poljoprivreda, u kojoj je transformacija izvršena tokom poslednje četvrtine 19. veka i prve četvrtine 20. veka može se uzeti kao školski primer adekvatnog donošenja odluka na makro nivou. Proces ove transformacije započeo je u vreme kada je Danska bila tradicionalni izvoznik žitarica u Veliku Britaniju. Pojava jake konkurencije prekomorskih zemalja na evropskom tržištu žita dovela je do pada cena ovih proizvoda i u Danskoj, ugrožavajući tako osnovu njene poljoprivrede. Reagujući na ovaj izazov Danska razvija novi model strukture poljoprivredne proizvodnje koji je, preko orijentacije na svinjogojstvo i mlekarstvo, podredio ratarsku proizvodnju stočarstvu. Upravo ove dve grane proizvodnje omogućile su efikasnije korišćenje raspoložive radne snage (tako da Danska u poljoprivredi nije smanjivala apsolutni broj zaposlenih u ovoj oblasti sve do kasnih 1920-tih). Kao tehnička osnova ovde je poslužilo bolje korišćenje zemljišta (drenaža, upotreba veštačkih đubriva i stajnjaka) i najveća inovacija - izum separatora za maslac i njegovo masovno korišćenje kroz sistem zadružnih mlekara.⁵⁴ Stvaranje snažnog sistema zadružnih mlekara, u stvari predstavlja osnovnu institucionalnu inovaciju, zahvaljujući kojoj je Danska postala vodeća zemlja u izvozu putera i slanine (kvalitet slanine poboljšan je ishranom svinja sporednim proizvodima mlekarne, kao što je surutka, ali i odgovarajućim koncentratima koji se uvoze za ovu svrhu).

Francuska poljoprivreda, sa njenim iskustvom u pogledu definisane transformacije se danas tretira upravo u obrnutom smislu kada se poredi sa danskom poljoprivredom. Naime, u poslednjoj četvrtini 19. veka i u prvom

⁵³ Više o tome videti Hayami Y. & Ruttan V. (1985): *Agricultural Development*, The John Hopkins University Press, Baltimore, p. 428-438.

⁵⁴ Praktičnu primenu centrifugalnog separatora za maslac patentirao je danski pronalazač L.C. Nielsen 1878. godine i švedski fizičar Carl Gustav Patrik de Laval 1879. godine.

četvrtini 20. veka, Francuska je zemlja sa najboljim poljoprivrednim resursima u Evropi. Međutim, u to vreme njena poljoprivreda se karakteriše niskom produktivnošću rada što je posledica otpora tehničkim promenama kao i zaštite od inostrane konkurencije. Dominira seljački sistem organizacije poljoprivrede (sitne proizvodne jedinice sa intenzivnom upotrebom porodične radne snage, neadekvatno reagovanje na presiju intersektoralnog tržišta rada, donošenje proizvodnih odluka koje su više determinisane sociološkim, nego ekonomskim pristupima). Sve to vodilo je stagnaciji agrarnog sektora koja je direktna posledica nedovoljno razvijenog nepoljoprivrednog sektora od koga se jedino i moglo očekivati obezbeđenje novih vanpoljoprivrednih inputa. Tome se može dodati i nedovoljno inoviranje institucionalnih okvira. Naime, institucije za naučno-istraživački rad, stručne službe i kreditni sistem organizovani, ili subvencionirani u okviru javnog sektora, razvijani su u Danskoj, Nemačkoj, Japanu i SAD, ali ne i u Francuskoj. Francuska nema čak ni ministarstvo poljoprivrede sve do 1881. godine (a od tada pa do prvog svetskog rata u nestabilnim prilikama promenilo se čak 42 ministra, od kojih su većina bili lekari ili pravnici radi čega su nedovoljno kompetentni za donošenje makro odluka u ovoj oblasti). Ipak, kao glavni uzročnik zaostajanje poljoprivrede može se uzeti neusklađeni odnos ratarske i stočarske proizvodnje (agrarna politika protežira više cene egzistencijalnih proizvoda). Uz to ovde je došla do izražaja manja sklonost seljaka da migriraju što se pripisuje njihovoj vezanosti za zemljište i osećanju ponosa zbog vlasništva nad ovim resursom. Tu svakako treba dodati i izraženi osećaj komunalne lojalnosti. Međutim, prevashodni faktor usporene migracije jeste nedovoljno razvijan nepoljoprivredni sektor koji bi im omogućio produktivnije zaposlenje. Takvo stanje uglavnom je ostalo sve do 1960-tih (stvaranje EEZ) kad su konačno uklonjene barijere koje su ograničavale bržu transformaciju francuske poljoprivrede.⁵⁵

Japanska poljoprivreda transformisana je, prevashodno, kroz model svilarstva koji je doprineo efikasnijem korišćenju radne snage, zemljišta i kapitala. Osnovni element u dominaciji Japana nad konkurentima u ovoj oblasti (Francuska, Španija, Italija i Kina) bio je progres u tehnologiji kako u proizvodnji svilene bube, tako i u svilarskoj industriji.⁵⁶ Taj progres je učinjen preko uvođenja letnje-jesenje sezone (tehnologija zamrzavanja embriona svilene bube) umesto tradicionalne prolećne sezone (april-juni) koja je kritična

⁵⁵ Više o tome videti: Tracy M. (1982), *Agriculture in Western Europe: Challenge and Resource*, Granada, London.

⁵⁶ Više o tome videti Ohkawa K. & Rosovsky H. (1960), The Role of Agriculture in Modern Japanese Economic Development, print. in *Economic Development and Cultural Change*, 9/1960; Hayami Y. & Ruttan V. (1985): *Agricultural Development*, Op.cit., p. 434.-437.

u korišćenju radne snage zbog poklapanja sa sezonom proizvodnje pirinča i drugih ratarskih kultura. Na taj način omogućeno je bolje korišćenje radne snage u vreme besposlice između setve i žetve pirinča. Tehnološke inovacije poduprte su brojnim institucionalnim inovacijama uključujući i utemeljenje inspeksijske stanice za svilarstvo (1895), zatim osnivanjem nacionalnih i regionalnih stanica za legla jaja svilene bube (1910-11), kao i osnivanjem nekoliko koledža za svilarstvo - Tokyo (1896), Kyoto (1899) i Ueda (1920). Takođe su razvijane i svilarske zadruge u svim fazama proizvodnje - od primarne proizvodnje do industrijske prerade. Čak je i obrazovanje proizvođača obavljano u zadružnoj organizaciji.

Optimalno korišćenje prirodnih resursa obično se artikulišu kroz *prostorni plan* zemlje kao celine, ali i pojedinih regiona.⁵⁷ Prostorni plan, u delu koji se odnosi na organizovano korišćenje raspoloživih prirodnih resursa (poljoprivrednog zemljišta, šuma sa postojećom florom i faunom, kao i vodnih resursa) predstavlja izuzetno značajno područje donošenja makro-menadžment odluka. Tu se obično radi o rejonizaciji koja vodi ka optimalnom korišćenju zemljišta i ostalih resursa koji su vezani za njega. U tom smislu prostorni plan predstavlja veliku sliku regionalne specijalizacije svake zemlje. Generalno gledano prostorni plan ovde znači predviđanje mogućnosti prevođenja tradicionalne poljoprivrede, čiju suštinu čini prirodno-resursna osnova, na modernu naučno-utemeljenu poljoprivredu. Naučno utemeljenje ovde podrazumeva kontinuirano tehničko-tehnološko i institucionalno inoviranje, koje je odraz reagovanja na ponudu faktora i tražnju proizvoda u makro i mega okruženju. Naravno, ova rejonizacija ne polazi samo od obima i kvaliteta prirodnih resursa, već i od raspoložive radne snage i drugih infrastrukturnih uslova za razvoj moderne poljoprivrede (tipovi poljoprivrednih gazdinstava, transportna komunikacija, povezanost sa tržištima organizacija stručne službe i drugi institucionalni uslovi tehno-ekološke prirode). U skladu sa optimizacijom korišćenja svih ovih resursa na makro-mikro nivou se usmeravaju i određeni modeli strukture proizvodnje koji u svojoj osnovi prevashodno imaju uspostavljanje poželjne ravnoteže između biljne i stočarske proizvodnje u okviru primarnog sektora, a potom i prerađivačko-uslužnog sektora u okviru odgovarajućih modela ukupnog ruralnog razvoja. U tom smislu se identifikuju tržišno-specijalizovani regioni kao što su *ravničarski* (sa pretežnom orijentacijom na ratarsko-stočarsku proizvodnju), zatim *brdsko-planinski* (u kojima preovlađuje voćarsko-vinogradsko-stočarska proizvodna struktura

⁵⁷ Videti više Perišić D. i saradnici (1996): *Prostorni plan republike Srbije, Planska i analitičko-dokumentaciona osnova*, Sl. glasnik, Beograd.

specijalnih semenskih kultura) i *planinski region* (gde se forsira pašnjačko stočarenje i privređivanje na bazi šumske faune i flore).

Unutar prostornog plana *vodoprivredna infrastruktura* takođe zauzima značajno mesto. Budući da je malo područja na našoj planeti koja obiluju neograničenim vodnim resursima razumljivo je da korišćenju ovoga resursa svaka zemlja pristupa na krajnje organizovan način. U tom smislu prva briga je da se zaštite prirodna izvorišta, kao i dalji nadzemni i podzemni tokovi vode. Tu se vodi računa o zaštiti voda od zagađivanja do određenog stepena kvaliteta, naročito na onim vodotokovima na kojima su izgrađeni veći urbano-industrijski centri. Ova područja se regulišu i odgovarajućim zakonima na nacionalnom i regionalnom nivou i to u skladu sa zakonima mega okruženja (zaštita svih izvorišta, obavezna ugradnja uređaja za prečišćavanje vode u određenim industrijskim objektima, zaštita od opasnih hemikalija bilo u primarnoj poljoprivrednoj proizvodnji ili u nekim industrijama tzv. prljave tehnologije). U okviru integralnog sistema korišćenja voda takođe se nalazi antieroziona zaštita zemljišta od bujica - što se postiže biološkom zaštitom pašnjaka i pošumljavanjem erozionih zemljišta.

Organizacione forme za transformaciju poljoprivrede polaze od mera agrarne politike (naročito investiciono-kreditne) kojima se mogu podsticati određeni tipovi gazdinstava (krupna gazdinstva, gazdinstva srednje veličine, ili pak sitna porodična gazdinstva čije granice neracionalnosti mogu biti prevladavane organizovanjem na zadružnoj osnovi). Da bi se ostvarilo optimalno korišćenje raspoloživih resursa potrebno je usmeravanje adekvatne kombinacije u korišćenju materijalnih i ljudskih resursa ka onim formama koje će najbolje doprineti transformaciji poljoprivrede od tradicionalne u modernu. Institucionalne inovacije treba da budu komplementarne sa naučnim istraživanjima koja generišu tehničke promene. Primeri danske i japanske poljoprivrede ilustruju značaj vertikalne ekspanzije i stvaranja velikih sistema u uslovima oštrog ograničenja u pogledu tzv. horizontalne ekspanzije (povećanja zemljišnih površina). U oba slučaja porodično gazdinstvo (srednje ili sitno) dobija centralno mesto među mogućim organizacionim formama za uspešnu transformaciju poljoprivrede. No, ima i drugih iskustava koja ukazuju na podsticanje krupnih organizacionih formi što je slučaj gazdinstava korporacijskog tipa i složenih agrobiznis sistema u SAD. Ovakvim usmerenjima podređene su i institucije javnog ili privatnog sektora koje su angažovane u generisanju novih inputa sa ciljem obezbeđenja većih dohodaka u poljoprivredi.

Organizovanje tržišta poljoprivrednih proizvoda je bitan mehanizam u pogledu intersektoralnog transfera ostvarenih dohodaka unutar ekonomije jedne zemlje. Istorijski posmatrano, poznata su tri različita sistema podsticanja

poljoprivrednika da proizvode kumulativne viškove hrane i sirovina iznad vlastitog nivoa potrošnje sa ciljem da se ti viškovi kanališu u razvoj vanpoljoprivrednog sektora. To su: kolonijalni ili plantažni, socijalistički i tržišni (kapitalistički).

U okviru kolonijalnog modela transfera intersektoralnih viškova najveći deo priliva dohodaka iz poljoprivrede transferisan je u inostranstvo – metropole. Nastojanje da se zamene strani faktori razvoja domaćim preko ljudskih resursa (obrazovanje i obuka domaćeg stanovništva za administrativne i tehničke poslove) i institucionalnih inovacija sistematski su zanemarivana. Značajan deo dohotka trošen je za uvoz luksuzne robe namenjene bogatim slojevima, dok je zanemarivan razvoj i širenje domaće proizvodnje. Uz to, prerađivačka komponenta poljoprivredne proizvodnje je monopolisana od strane metropola.

Bivše socijalističke zemlje su činile vrlo uspešno intersektoralne transfere dohodaka preko direktnog oporezivanja ili obaveznog (od strane države monopolisanog) otkupa poljoprivrednih proizvoda. Ova direktna „rekvizicija” nije bila uspešna kada se posmatra stopa rasta ukupnog outputa i produktivnosti rada u nepoljoprivrednom i poljoprivrednom sektoru.

U savremenim teorijama makro poljoprivrednog menadžmenta danas se najčešće polazi od hipoteze da je tržišni sistem mobilisanja rasta poljoprivrede za ukupni razvoj zemlje najefikasniji među dosada poznatim sistemima. Tu se naročito ističe oslanjanje na krajnje decentralizovano, porodično-upravljano poljoprivredno gazdinstvo, koje predstavlja centralno mesto u okviru ukupne agrarne strukture. Taj tip gazdinstva u većini razvijenih zemalja smatra sa pogodnim miljeom za razvoj institucionalnog sistema javnog i privatnog sektora, koji generiše nova tehnička znanja i nove, produktivnije inpute, na bazi kojih agrarni sektor postaje paralelan po produktivnosti sa nepoljoprivrednim sektorom. Značajan elemenat u razvoju efikasnijeg sistema tržišta faktora i produkata jeste uklanjanje barijera za dejstvo tržišta, koje rezultiraju iz same vladine politike (ukupna ekonomska i agrarna politika) ili monopolskog položaja određenih grupa na tržištu.

Organizovanje adekvatnog informacionog sistema bez sumnje predstavlja osnovu za donošenje svih upravljačkih odluka na makro i mikro nivou.⁵⁸ Prave informacije, obezbeđene u pravo vreme, mogu da znače uspeh ili neuspeh za ukupni menadžment u modernoj poljoprivredi. Kada se rapidno

⁵⁸ Više o tome videti: Brown T., Where and How Do Farm Managers Get Useful Information, print. in *Farm Management*, Op.cit.p. 232-235; Braden B., Where to Go for Informations, print. in *Farm Management*, Op.cit.p. 245-250; Garland D.C., Filtering Information for Decisionmaking, print. in *Farm Management*, Op.cit. p. 236-240.

menjaju ekonomski, tehnološki, političko-socijalni i institucionalni uslovi rizici od pogrešnih poteza ili promašaja su veliki. Otuda informacije, koje mogu da pomognu menadžmentu da ide u korak sa ovim promenama, imaju ogromnu vrednost. Informacije od opšteg značaja mogu biti obezbeđivane iz javnih ili privatnih izvora. Te informacije se odnose, između ostalog, na sledeća područja: (1) adaptiranje tehnologije proizvodnje uz optimalno korišćenje raspoloživih resursa; (2) komparativne prednosti pojedinih tipova poljoprivrednih gazdinstava u okviru postojeće agrarne strukture; (3) projekcija bilansa poljoprivrednih proizvoda koja polazi od tražnje na domaćem tržištu i mogućnosti izvoza; (4) cene i pariteti na relaciji input-output; (5) kupoprodajni odnosi u prometu zemljišta i zakupni odnosi; (6) finansije, poreske i druge zakonske obaveze i sl. Sve ove informacije treba da budu ugrađene u jedan funkcionalni sistem koji koristi štampu, radio-televiziju, publikacije javnih institucija, specijalizovanih granskih asocijacija, internet prezentacije i dr. U organizovanom informacionom sistemu danas razvijenih zemalja, posebno mesto pripada tzv. ekspertskim sistemima koji najveću primenu nalaze u tri oblasti: selekcija semenskog materijala, dijagnoza biljnih bolesti i finansijska analiza svih investicionih poduhvata.⁵⁹ Ovaj sistem svakako ne može da zameni menadžera u pogledu analize podataka i formulisanja strategije, ali u velikoj meri olakšava pristup korisnim informacijama i analizama.

6.7.3 Rukovođenje (koordinacija) i monitoring

Kada se raspravlja o značaju pojedinih funkcija menadžmenta u modernoj poljoprivredi ne može se prenebreći činjenica da je upravljanje ljudskim resursima zaista ključna funkcija menadžmenta. Ovakav pristup proizilazi iz toga što i sam pojam menadžmenta znači čovekovu sposobnost i veštinu za upravljanje. U stvari, to je resurs potreban u kombinovanju upotrebe svih drugih resursa s ciljem da se ostvare željeni rezultati.

Odluke u oblasti moderne poljoprivrede uvek se donose u krajnje rizičnom i nesigurnom makro-mikro okruženju. Uz to, broj faktora koji čine ovakvo okruženje neprestano se povećava. Otuda upravljanje ljudskim resursima, kao najznačajnijim faktorom za ublažavanje i držanje pod mogućom kontrolom neizvesnosti i rizika, ima odlučujuću ulogu.⁶⁰ Ono uvek započinje

⁵⁹ O primeni ovih sistema videti više na primeru moderne poljoprivrede u SAD: McGrann M.J., *Expert Systems: Potential Management Aids*, print. in *Farm Management*, Op.cit. p. 160-162.

⁶⁰ Više o upravljanju ljudskim resursima u agroprivredi, kao i o ostalim aspektima menadžmenta u agraru, videti Baker A.G., Grunewald O. & Gorman D.W. (2002): *Introduction to Food and Agribusiness Management*, Prentice-Hall, New Jersey, pp. 311-347.

planiranjem, a uspešno ispunjenje planiranog na makro nivou podrazumeva dva aspekta: (1) upravljanje ukupno raspoloživom radnom snagom u agrarnom sektoru koje se izražava preko nivoa zaposlenosti i eventualne potrebe realokacije ovog resursa; (2) određivanje značaja i mesta profesije menadžera, što se izražava preko usmeravanog sistema obrazovanja i obuke kadrova za angažovanje u različitim oblastima upravljanja agrarom kao celinom.

Ljudski resursi, posmatrani sa stanovišta kadrovske komponente, u savremenom agraru pokrivaju dve značajne oblasti: naučno istraživačku i obrazovnu za profesiju menadžera različitih usmerenja. Kadrovi usmereni na oblast naučno-istraživačkog rada, polje svojih aktivnosti nalaze u različitim segmentima modernog agrara - tehnologija proizvodnje (mehanička, hemijska i biotehnologija), ekonomika pojedinih grana moderne poljoprivrede (ratarstvo, stočarstvo, voćarstvo i vinogradarstvo, te pojedine grane prerađivačke industrije), organizacija različitih tipova poljoprivrednih gazdinstava (porodična - koja mogu biti mešovita, komercijalizovana ili korporacijska, zatim druge vrste korporacija, te agrobiznis sistemi). Pripremanje kadrova za profesiju menadžera podrazumeva veoma široko obrazovanje i neprekidno inoviranje usvojenog fonda znanja u toku radnog veka.

Značaj menadžerske profesije u oblasti agrara varira u zavisnosti od opšteg nivoa razvijenosti i mesta agrarnog sektora u određenom velikom sistemu. Otuda i potreba da se ova profesija pokriva veoma raznovrsnim znanjima. U nekim fazama razvoja zemlje bitna su tehničko-tehnološka znanja, a u nekim druga specifična znanja, kojima se mogu ublažiti brojni rizici i neizvesnosti koji prate agrarni sektor više nego bilo koju drugu privrednu oblast. Što je agrar razvijeniji, profesija menadžera je razudjenija u smislu širenja njihovih znanja. Pored opštih znanja, kao što su ona iz psihologije, sociologije, javnih komunikacija, poslovne etike, pedagogije, biznisa i ekonomike, te korišćenja poznatih metoda i tehnika iz oblasti planiranja i analitike, menadžer u modernoj poljoprivredi mora da raspolaže brojnim specifičnim znanjima. To su upravo znanja iz onih oblasti u kojima je poljoprivreda najviše izložena riziku i neizvesnosti. Na prvom mestu je tržišni rizik koji proizilazi iz odnosa ponude i tražnje, odnosno čestih varijacija cena na relaciji input-output. Ništa manje nije rizična ni proizvodna oblast usled nepredvidivih faktora kao što su vremenske prilike, biljne bolesti i štetočine, genetičke varijacije, sezonski karakter u proizvodnji i plasmanu mnogih proizvoda i sl. Zatim, finansijski rizik je stalni pratilac poljoprivrede zbog oskudnih novčanih sredstava u presudnim fazama proizvodnje, što podrazumeva stalno korišćenje kredita u domenu obrtnih sredstava. Rizik postoji i kod neblagovremene primene nove tehnologije - nezavisno od toga da

li se odluka o njenoj primeni donese prerano ili prekasno. Ovome se mora dodati i rizik od nepredvidive zakonske regulative iz oblasti poreza, državne intervencije u pogledu pariteta cena na relaciji input-output, kao i u pogledu dažbina na korišćenje javne infrastrukture u oblasti agrara i sl.

Donošenje odluka u poljoprivredi nije lako ni jednostavno, kako na mikro tako i na makro nivou. Nema rešenja koja su potpuno izvesna u bližoj ili daljoj budućnosti. Tu postoje samo izbori između pravaca i akcija od kojih je svaka nesavršena, rizična i nesigurna, te stoga propraćena i različitim naporima koji se ne mogu izvesti bez odgovarajućih troškova. Pri donošenju odluka najbitnije je postojanje alternativa, jer samo preko njih onaj ko donosi odluke može da shvati polazne pretpostavke za dostizanje određenog cilja, kao i čitav niz posledica koje će pratiti takve odluke.

Po definiciji rukovođenje znači donošenje odluka i koordinaciju aktivnosti u okviru strateškog plana. Kada je reč o upravljanju agrarom jedne zemlje poseban značaj se mora pridavati prioritetu izvršenja odluka koje su u nadležnosti različitih institucija, pa i pojedinaca. Upravo u ovoj oblasti do izražaja dolazi značaj adekvatno-izgrađenog sistema koordinacije konkretnih akcija u agraru kao celini. Prioritet u ovim akcijama pripada onim iz oblasti naučno-istraživačke delatnosti. Osnovu dobrog upravljanja predstavlja adekvatan sistem obrazovanja i permanentnog obnavljanja upravljačkih znanja.

Dok se na mikro nivou (u jednom preduzeću) ove dve značajne funkcije menadžmenta - rukovođenje i kontrola - mogu posmatrati relativno odvojeno, na makro nivou su one takoreći neodvojive. Razlog je jednostavan: one istovremeno zatvaraju sistem funkcija menadžmenta na ovome nivou i otvaraju polje za donošenje novih odluka. Ako se pođe od toga da je monitoring sastavni deo strateškog planiranja u smislu neprekidnog procesa preispitivanja donetih odluka, razumljiv je zahtev da određeni akteri institucionalnog sistema u oblasti makro menadžmenta nadziru ostvarenje postavljenih ciljeva strateškog plana kako bi se mogle menjati odluke, bilo na dugi ili kraći rok. U suštini gledano, monitoring ima za cilj utvrđivanje činjeničnog stanja na sistematizovani način. Informacije se prikupljaju kroz redovno-organizovani institucionalni sistem za ove potrebe. Njega čini niz institucija među kojima su najznačajniji državni statistički zavod, naučno-istraživački instituti (organizovani samostalno ili u okviru univerziteta), monetarno-kreditne institucije, vladine i privatne agencije specijalizovane za menadžment, profesionalne asocijacije i sl.

Da bi se mogle donositi nove odluke koje bi činjenično stanje menjale u pravcu novih pozitivnih stremljenja upravljanja agrarom kao celinom, neizbežno je poznavanje činjeničnog stanja ne samo u vlastitoj zemlji, već i u

okruženju. Tu su istovremeno od značaja informacije o tehničko-tehnološkom i institucionalnom nivou razvijenosti drugih koje bi mogle poslužiti kao uzor za menjanje odluka u zemlji, ali ne u smislu pukog kopiranja, već u smislu adaptiranja vlastitim potrebama i uslovima. Tako je svaki farmer danas svestan činjenice o neizbežnom suočavanju ne samo sa konkurencijom svojih suseda, već i sa konkurencijom drugih nacionalnih poljoprivreda koje su zaštićene vladinim subvencijama. Najznačajnije područje makro menadžmenta koje zahteva neprekidno praćenje, poređenje sa drugima i menjanje odluka, moglo bi se svesti na tri velika segmenta: (1) produktivnost agrarnog sektora; (2) upravljanje naukom za tehnički progres; (3) mesto i uloga profesije menadžera.

Tabela 6.7: Stope rasta značajnijih pokazatelja razvoja poljoprivrede u toku prodora zelene revolucije (1960-1980), godišnje u %

Grupa zemalja	Poljo-privr. output (Y)	Stanovništvo (N)	Poljop. output per capita (Y/N)	Aktivni u poljopr. (L)	Produktivnost rada (Y/L)	Poljo-privredno zemljište (A)	Produktivnost zemljišta (Y/A)	Odnos zemljišta i zaposlenih	
								per capita (A/N)	po radniku (A/L)
Visoko razvijene	1,9	0,8	1,1	-3,8	5,7	-0,3	2,2	-1,1	3,5
Srednje razvijene	3,4	2,1	1,3	-1,5	4,9	0,3	3,1	-1,8	1,8
Nerazvijene	2,9	2,5	0,4	1,2	1,7	0,4	2,5	-1,2	-0,8

Podaci preuzeti iz: Yuuro Hayami and Vernon W. Ruttan (1985): *Agricultural Development, The John Hopkins University Press, p.118.*

Produktivnost agrarnog sektora u direktnoj je zavisnosti od adekvatne primene rezultata tehničkog progressa. Poznato je da su poslednje decenije našega veka donele dramatične promene u oblasti poljoprivredne tehnologije i tehnike. Kao takve one su dospеле i u zemlje u razvoju. Uprkos snažnom početnom uticaju promena (povećanje prinosa po jedinici proizvodnje) u ovim zemljama nisu ostvareni očekivani rezultati (Tabela 6.7). Oni su izostali kako u pogledu rasta tražnje poljoprivrednih proizvoda (mada su stope rasta ukupne proizvodnje relativno bile zadovoljavajuće), tako i u pogledu adekvatne realokacije radne snage iz poljoprivrednog sektora, što sve zajedno predstavlja ograničavajući faktor rasta produktivnosti rada. Ta činjenica služi kao ozbiljan alarm zemljama u razvoju da učine dodatne napore za iznalaženje uzroka zaostajanja. Bez ovakvih istraživanja nije moguće donošenje novih konkretnih odluka kojima bi se ublažilo dejstvo nepovoljnih faktora, odnosno ubrzao proces transformacije poljoprivrede u željenom smeru. Zato se kao najznačajniji indikatori tehnološkog inoviranja u agraru koji su podložni kontinuiranom praćenju koriste sledeći podaci: (1) output po radniku u vrednosnim jedinicama

(vrednost poljoprivredne proizvodnje prema broju radnika u poljoprivredi); (2) output po ha u vrednosnim jedinicama (vrednost poljoprivredne proizvodnje prema obradivoj površini); (3) hektari po jednom radniku (obradiva površina prema broju radnika u poljoprivredi); (4) prinos po ha obradive površine ili uslovnom grlu stoke.

Upravljanje naukom za tehnički progres u danas razvijenim zemljama odigralo je (i još uvek igra) odlučujuću ulogu u procesu transformacije poljoprivrede. Ista uloga mu je namenjena i u zemljama u razvoju. Međutim, da bi se početni rezultati tehničkog progressa, ostvareni zelenom revolucijom u ovim zemljama, nastavili potrebne su značajne višesmerne investicije kao što su: izgradnja loko-eksperimentalnih stanica u oblasti primarne poljoprivredne proizvodnje, irigacioni sistemi, prerađivački kapaciteti, objekti infrastrukture, utemeljenje sistema obrazovanja poljoprivrednika i dr. Koliko god bila značajna ova područja investiranja ona nisu dovoljna za ostvarenje postavljenih ciljeva u procesu transformacije poljoprivrede. Iskustva razvijenih zemalja potvrđuju da je često presudno investiranje u naučne kadrove svih usmerenja. Osnovni principi koji se primenjuju u upravljanju nacionalnim sistemima naučno-istraživačkog rada u agraru svode se na sledeće: (1) decentralizacija naučno-istraživačke delatnosti; (2) podela rada između javnih i privatnih istraživačkih institucija; (3) informativna povezanost unutar integralnog sistema istraživanja; (4) uključivanje naučno-istraživačke delatnosti u sistem obrazovanja.

Princip decentralizacije naučno-istraživačkog rada u razvijenim zemljama proizašao je iz saznanja da je efikasno korišćenje dostignuća nauke (kako tehničko-tehnološke tako i ekonomsko-organizacione) moguće samo ako je prilagođeno rešavanju određenih problema regiona i lokaliteta. Sistem naučno-istraživačkog rada (na relacijama centralizovan - decentralizovan ili veliki - mali) se neprekidno prilagođava zahtevima nacionalne ekonomije kao celine.

Za princip podele rada između javnog i privatnog sektora presudna su najmanje dva razloga: materijalna obezbeđenost i društvena odgovornost. U početnim fazama razvoja, kada su aktivnosti privatnog sektora u naučno-istraživačkoj oblasti bila u povoju, najčešće je javni sektor preuzimao skoro kompletnu odgovornost kako za fundamentalna, tako i za primenjena istraživanja. U daljim fazama razvoja modernog agrara istraživački resursi javnog sektora bivaju sve više ograničeni u odnosu na privatni sektor. Privatni sektor daleko brže reaguje na promene ponude i tražnje na tržištu. U uslovima ograničenih resursa za naučno-istraživački rad u javnom sektoru ovi resursi bivaju alocirani u one oblasti istraživanja u kojima se motivi sticanja profita zamenjuju motivima daleko veće društvene odgovornosti (molekularna

biologija, genetički inženjering i institucionalno inoviranje). Optimalna alokacija odgovornosti između javnog i privatnog istraživačkog sektora podvrgava se neprekidnom preispitivanju.

Princip informativne povezanosti unutar sistema istraživačke delatnosti bazira se na neophodnosti optimalne mobilizacije istraživačkih resursa (javnih i privatnih). To prevashodno podrazumeva adekvatno reagovanje na prioritete u rešavanju problema posmatranih kako sa regionalnog, tako i sa nacionalnog aspekta. Iskustva danas najrazvijenijih zemalja (SAD, Japan, Danska i dr.) pokazuju da se informativna povezanost naučno-istraživačkog rada u oblasti agrara ne zadržava samo na navedena dva nivoa. Naprotiv, ona ide daleko izvan nacionalnih granica. Tako su formirani međunarodni centri za istraživanje egzistencijalnih kultura koji su postali nosioci značajnih institucionalnih veza u pogledu protoka naučnih i tehničkih informacija.⁶¹

Princip integralnog uključivanja naučno-istraživačkog rada u sistem obrazovanja proizilazi iz neophodnosti obezbeđenja kvalitetnih kadrova. Obrazovanje ovih kadrova najefikasnije je kada se obavlja u okviru značajnih istraživačkih programa. Ništa tako ne podstiče razmenu i protok novih ideja za unapređenje nauke kao zajednički rad profesora i studenata na određenom projektu. U ovim slučajevima univerzitet predstavlja efektivnu sponu integralnog sistema stvaranja, primene i širenja novih znanja. Efikasno korišćenje profesionalne kompetencije predstavlja odlučujući resursni faktor uspešnog razvoja moderne poljoprivrede.

Mesto i uloga profesije menadžera zavisi od dostignutog nivoa razvijenosti zemlje i od društveno-ekonomskog sistema. Pred menadžere u ovoj oblasti postavljaju se daleko veći zahtevi nego u drugim privrednim oblastima. Tako na pr. farmer, koji je najčešće vlasnik i operator određene farme, treba da bude ekspert u proizvodnom procesu, zatim u oblasti kontrole biljnih bolesti i štetočina, u finansijskom planiranju, u marketingu i još drugim oblastima. Međutim, često se događa da farmer, pritisnut svakodnevnim rutinskim poslovima, čak i kada ima dovoljno menadžerskih znanja i sposobnosti, jednostavno nema vremena za "upravljanje". Stoga se ovakvi farmeri često obraćaju profesionalcima koji im vrše menadžerske usluge počev od izrade osnovnog i strateškog plana pa do plana funkcionisanja farme.⁶² Poslovi

⁶¹ Na pr, Međunarodni centar za pšenicu i kukuruz u Meksiku i Centar za pirinač na Filipinima, su izrasli na bliskim profesionalnim i institucionalnim vezama sa odgovarajućim istraživačkim centrima u razvijenom okruženju (SAD i Japan).

⁶² Više o tome videti: Greenwood E. & Hutchinson J.R., Managing the Manager: The Professional Farm Manager, print. in *Farm Management*, Op.cit. p. 201-203.

profesionalnog menadžmenta obuhvataju sve mikro-makro funkcije menadžmenta koje se konkretno obavljaju kroz konsalting, izradu planova, vođenje knjiga i praćenje ostvarenja planova, zatim vrednovanje investicionih projekata, promet nepokretnosti (nasleđivanje, pokloni, prodaja ili zakup imanja), direktno upravljanje jednom ili više porodičnih farmi i sl.⁶³

Nezavisno od toga da li se radi o makro ili mikro problematici modernog agrara koju pokriva profesija menadžera tržišna ekonomija zahteva neprekidno inoviranje menadžerskih veština. Otuda se i sama profesija kontinuirano nalazi pred novim izazovima. U skladu sa tim izazovima kreiraju se menadžerske veštine i način njihovog sticanja. Tako na primer u SAD se proizvodi ogroman broj pisanih stranica posvećenih viziji menadžera sutrašnjice, a njihovo obrazovanje i permanentna obuka se ne sprovode samo u klasičnim obrazovnim institucijama, već i na bezbroj drugih načina.⁶⁴

Ovakvi pristupi u određivanju mesta profesije menadžera u modernom tržišnom agraru proizlaze iz sistematskog praćenja svih promena koje u njemu nastaju. Logična su očekivanja da će promene uticati na obim, vrstu i kvalitet znanja profesionalnih menadžera, kao i na oblike njihovog obrazovanja. Osnovno obrazovanje (komunikacije, biznis i ekonomika, te tehnološka znanja) stiže se na univerzitetu, dok se ostala specifična znanja, koja su odraz zahteva svakodnevne prakse u agraru, stiču preko permanentne obuke u različitim specijalizovanim institucijama. U savremenoj literaturi obično se ističu područja delovanja menadžera među kojima su najznačajnija sledeća: (1) upravljanje inovacijama; (2) upravljanje rizikom; (3) dizajniranje efektivne organizacije; (4) dizajniranje informacionih sistema; (5) upravljanje ljudskim resursima.

Upravljanje inovacijama zahteva posebnu menadžersku veštinu i znanja, pošto je moderna poljoprivreda sve više podložna promenama. Te promene su naročito prisutne u oblasti tehnologije, informatike i marketinga. Da bi opstao u profesiji savremeni menadžer je, pored navedenih promena, izuzetno forsiran da prihvati strateški način razmišljanja. Ovo se naročito odnosi poslove poput korišćenje različitih vrsta kredita, lizing usluge u oblasti poljoprivredne mehanizacije, finansijska analiza, procena imovine i utvrđivanje kreditne sposobnosti u korišćenju investicionih kredita, knjigovodstvo, osiguranje imovine i tekuće proizvodnje, regulisanje poreskih obaveza, konsalting za utemeljenje optimalne strukture proizvodnje na farmi određenog

⁶³ Više videti: The American Society of Farm Managers and Rural Appraisers, Denver Co, print. in *Farm Management*, Op.cit. p. 257-259.

⁶⁴ Videti više: Hornbaker H.R. & Hudson A.M., *Tomorrow's Farm Managers: Who Will They Be and How Will They Learn?*, print. in *Farm Management*, Op.cit. p. 314-318.

lokaliteta, pomoć porodičnim farmama da utemelje adekvatan sistem upravljanja na vlastitoj farmi itd.

Upravljanje rizikom kao specifičnost u savremenom agromenadžmentu povezano je sa sve većim izlaganjem globalnoj konkurenciji na robnim i finansijskim tržištima. Tu treba dodati i promene vladine agrarne politike. Ništa manji nije rizik od promenljivih klimatskih uslova. Kada se ima sve ovo u vidu razumljivo je očekivanje da se savremeni menadžeri bave problematikom terminskih poslova kao ugovornim aranžmanima i drugim sredstvima za upravljanje rizikom.

Dizajniranje efektivne organizacije kao izazov menadžerskoj profesiji vezano je za strukturne promene unutar agrarnog sektora. Pored konvencionalnih tipova poljoprivrednih gazdinstava za savremenog menadžera je izazovna mogućnost organizacije za saradnju individualnih poljoprivrednika, ili grupa gazdinstava, naročito u pogledu zadovoljenja određenih potreba potrošača na odgovarajućim tržištima. Bitno je dizajniranje organizacije koja bolje koristi raspoloživu radnu snagu uz bolje razumevanje radnih odnosa.

Dizajniranje informacionih sistema predstavlja jedno od značajnih područja izazova za menadžere u modernom agraru. Razlog je jednostavan: za efikasno upravljanje potreban je sve veći obim informacija koji je moguće koristiti samo uz poznavanje neprekidno razvijajuće informatičke tehnologije. Tako će generacije poljoprivrednika biti zamenjivane generacijama koje su kompjuterski pismene, te će tako rasti i potreba njihovog permanentnog obrazovanja za korišćenje nove informatičke tehnologije.

Upravljanje ljudskim resursima postaje sve osetljivija oblast za menadžere sutrašnjice. Ta osetljivost je u skladu sa povećanjem prosečne veličine komercijalizovanih porodičnih gazdinstava i sa porastom broja mešovitih gazdinstava. Problemi menadžmenta u ovoj oblasti uvećavaju se razdvajanjem institucije vlasništva i korišćenja zemljišta kao osnovnog resursa u poljoprivrednoj proizvodnji. Poseban izazov za menadžere je rad sa više sezonskih radnika, zatim neminovnost oslanjanja na specijalizovani personal i sve veće međuodnose snabdevača, kupaca i prerađivača u oblasti modernog agrara. Tu je i neizbežno suočavanje mešovitih gazdinstava sa potrebom balansiranja angažovanja van gazdinstava i rada na gazdinstvu.

Savremeni agromenadžeri su strateški mislioci, sposobni da uspešno dejstvuju u okviru turbulentnog makro i mega okruženja. Mada se takav profil menadžera stiče teorijskim obrazovanjem i obukom za korišćenje tehnika, metoda i sredstava za strateško planiranje, ipak se daleko veći značaj pridaje sposobnosti pojedinaca da se dokazuju kroz praktičnu primenu usvojenih

znanja. Menadžeri sutrašnjice moraju proći multidisciplinarnе programe obrazovanja i ostati u sistemu permanentne obuke. Pored univerzitetskog sistema obrazovanja sve veći značaj će imati drugi izvori usvajanja menadžerskih znanja. Među ovim izvorima izdvajaju se: programi razvoja menadžmenta, obrazovanje menadžera za širenje novih znanja tehnološko-institucionalne prirode, korporacijski programi obrazovanja, programi obuke kod kuće (učenje na daljinu), programi profesionalnih i granskih asocijacija i sl.

KLJUČNI TERMINI

«4P»+»3C»

Agrobiznis menadžment

Alokacija resursa

Arbitražeri

Bilans poljoprivrednih proizvoda

Difuzija tehnologije

Državni (agrarni) menadžment

Farm menadžment

Finansijski menadžment

Finansiranje

Fjučers

Forvard

Funkcije menadžmenta

Hedžeri

Hedžing

Indeks raznovrsnosti proizvodnje

Inoviranje strukture proizvodnje

Integralni marketing

Intenzivnost proizvodnje

Investiranje

Koeficijent efikasnosti

Koncepcije marketinga

Marketing menadžment

Marketing strategija polj.proizvođača

Menadžment ljudskih resursa

Metod redukovanih površina

Nisko-inputna poljoprivreda

Održanje likvidnosti

Opcija

Poslovni menadžment

Proizvodni menadžment

Rejonizacija

Rukovođenje i monitoring

Samoodrživa poljoprivreda

Skladišnica

Specijalizacija

Spekulanti

Stepen intenzivnosti

Strateško planiranje

Tržišna strategija

Veličina poljoprivrednih organizacija

Zaštita od rizika

PITANJA ZA PROVERU ZNANJA

- 1. Zašto se za marketing menadžment kaže da je integrišuća aktivnost? Navedite najznačajnije dileme upravljanja na nivou poljoprivrednih poslovnih jedinica i na nivou agroprivrede kao celine. Identifikujte osnovne specifičnosti marketing, finansijskog i proizvodnog menadžmenta, kao i menadžmenta ljudskih resursa u agroprivredi.
- 2. Definišite osnovne izvore problema finansiranja u poljoprivredi. Da li se za identifikovane izvore može tvrditi da su univerzalnog karaktera? Uporedite primere iz istorije razvoja ekonomske misli o agraru sa onim iz savremene prakse finansiranja agrara.
- 3. Kako izgleda struktura sredstava poljoprivrednog preduzeća, i na koji način su različiti oblici sredstava kojim ono raspolaže finansirani? Prokomentarišite uslove dobijanja kredita za finansiranje projekata u poljoprivredi kod nas.
- 4. Objasnite strukturu bilansa potrebe hrane. Prokomentarišite jedan od dostupnih bilansa na sajtu Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede Republike Srbije (www.minpolj.sr.gov.yu).
- 5. Farmer raspolaže sa 200 ha obradivog zemljišta i može da angažuje 2000 radnih časova u toku godine za izvršenje ukupnih poslova na gazdinstvu. Zemljište kojim raspolaže poseduje neophodne kvalitete za proizvodnju šećerne repe i ozime pšenice. Analogno pedološkim karakteristikama proizvodnja šećerne repe ne bi smela dostići više od jedne trećine rotacije. Prihodi po hektaru iznose 1200 jedinica za šećernu repu i 800 jedinica za ozimu pšenicu. Jedan hektar pod šećernom repom zahteva 16 časova rada, dok hektar pod ozimom pšenicom zahteva 8 časova rada. Odredite kombinaciju proizvodne strukture pri kojoj se ostvaruju maksimalno mogući prihodi gazdinstva.
- 6. Farme A, B i C locirane su u brdsko-planinskom rejonu specijalizovanom za voćarsku proizvodnju. Farme raspolažu sa sledećom strukturom zemljišta: FARMA A: oranice 10 ha (10000), voćnjaci 5 ha (7000), livade 5 ha (1500), pašnjaci 2ha (1200); FARMA B: oranice 7ha (8000), voćnjaci 12 ha (14000), pašnjaci 3ha (1500); FARMA C: oranice 15 ha (15000), vinogradi 5 ha (6500), voćnjaci 5ha (6500). Farma B prosečna farma u datom području za koje se vrši ispitivanje. Koristeći metod redukovanih površina utvrdite redosled farmi po veličini. Dati podaci u zagradama označavaju ostvarenu vrednost proizvodnje.
- 7. Na koji način se mogu prezentirati podaci o veličini farme? Objasnite ulogu koeficijenta redukcije u izračunavanju veličine farme. Povežite strateška razmatranja veličine farme sa pitanjem utvrđivanja organizacionih oblika za transformaciju poljoprivrede (mikro-makro relacije u domenu utvrđivanja veličine gazdinstva).
- 8. Koristeći sledeće podatke utvrdite stepen intenzivnosti proizvodnje za farmu A, B i C, izračunajte koja farma praktikuje intenzivniju proizvodnju.

Struktura proizvodnje	Površina u ha		
	Farma A	Farma B	Farma C
Kukuruz	5	4	-
Pšenica	5	3	15
Jabuke	2	-	-
Kruške	-	4	-
Breskve	-	4	-
Šljive	3	4	5
Vinova loza	-	-	5
Detelina	5	-	-
Pašnjaci	2	3	-
Uslovna grla stoke	35	20	10

- ☉ Do koje mere su u poljoprivredi može ići u intenzifikaciju proizvodnje? Koliko su bitna izučavanja odnosa ponašanja pojedinih troškova na promenu obima proizvodnje za definisanje intenzivnosti proizvodnje? Identifikujte osnovni pokazatelj na osnovu koga se vrši monitoring intenzifikacije poljoprivredne proizvodnje na nacionalnom nivou?
- ☉ Na osnovu strukture robne proizvodnje na farmi A, B i C izračunajte stepen specijalizacije.

Struktura proizvodnje	Farma A	Farma B	Farma C
Kukuruz	20	10	-
Pšenica	20	10	30
Voće	35	40	30
Grožđe	-	-	30
Mleko	25	10	10
Tov junadi	-	30	-

- ☉ Koji je osnovni pokazatelj stepena specijalizacije na farmi? U kojoj meri je specijalizacija na farmi povezana za strateškim aktivnostima inoviranja globalno utemeljene strukture proizvodnje? Posetite sajt Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede Republike Srbije i pogledajte dokument "Konkurentnost poljoprivrede Srbije". Da li su pomenute aktivnosti našle adekvatno mesto u ovom dokumentu?
- ☉ Kapital kojim raspolaže vaša farma iznosi 10000 novčanih jedinica. Farma ne raspolaže sa kapacitetima za skladištenje. U proizvodnoj strukturi može da kombinuje četiri kulture za koje važe sledeći uslovi:

Kultura	Proizvodna funkcija	Proizvodna struktura	Prodajna cena
Pšenica	$Y=1000+8q$	25	9 nj
Kukuruz	$Y=1300+9q$	25	6.5 nj
Soja	$Y=1350+18q$	25	21 nj
Šećerna repa	$Y=2000+38q$	25	30 nj

Obračunajte prihode farme. Ukoliko proizvodna preorijentacija vodi uvećanju troškova za 10%, odredite proizvodnu strukturu setvenih površina u narednoj godini. Identifikujte osnovne faktore koji su uticali na donošenju odluke.

PREPORUČENA LITERATURA

Baker A.G., Grunewald O. & Gorman D.W (2002): Introduction to Food and Agribusiness management, Prentice Hall, New Jersey.