



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

**Univerzitet u Sarajevu
Poljoprivredno-prehrambeni fakultet**

**Menadžment u urbanoj poljoprivredi/
Management in Urba Agriculture
(skripta)**

**Autori: prof. dr. Sabahudin Bajramović,
prof. dr. Dragana Ognjenović, doc. dr. Emir Bećirović, prof. dr. Vedad Falan,
doc.dr. Almir Toroman**

Project number: 586304-EPP-1-2017-1-BA-EPPKA2-CBHE-JP "This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein"

Sadržaj

MENADŽMENT URBANE POLJOPRIVREDE	4
FUNKCIJE UPRAVLJANJA.....	6
Planiranje.....	6
Implementacija.....	7
Kontrola.....	7
STRATEŠKO UPRAVLJANJE URBANOM FARMOM	7
KARAKTERISTIKE ODLUKA (ODLUČIVANJA)	13
OKRUŽENJE ZA DONOŠENJE ODLUKA U POLJOPRIVREDI.....	15
ORGANIZACIJA UPRAVLJAČKIH INFORMACIJA NA URBANOJ FARMI	18
SVRHA I UPOTREBA ZABILJEŠKI	20
AKTIVNOSTI U POSLOVANJU URBANE FARME.....	21
OPCIJE ZA IZBOR RAČUNOVODSTVENOG SISTEMA.....	23
OSNOVE RAČUNOVODSTVA NA BAZI NOVČANIH TOKOVA.....	24
OSNOVE OBRAČUNSKOG RAČUNOVODSTVA.....	25
BILANS STANJA	30
IMOVINA.....	32
OBAVEZE.....	33
VLASNIČKI KAPITAL	33
VRJEDNOVANJE IMOVINE.....	37
ANALIZA BILANSA STANJA	40
BILANS USPJEHA I NJEGOVA ANALIZA	44
UTVRĐIVANJE PRIHODA I RASHODA	46
PRIHODI.....	46
RASHODI.....	47
BUDŽETIRANJE (FINANSIJSKO PLANIRANJE) POJEDINAČNIH POLJOPRIVREDNIH PROIZVODNJI	60
FINANSIJSKO PLANIRANJE (BUDŽETIRANJE) POJEDINAČNE POLJOPRIVREDNE PROIZVODNJE	61
IZRADA FINANSIJSKOG PLANA U BILJNOJ PROIZVODNJI	63
ANALIZA POSLOVANJA URBANE FARME.....	71
STANDARDI UPOREDBE	73
FINANSIJSKI POKAZATELJI	74
POKAZATELJI PROFITABILNOSTI	75
POKAZATELJI VELIČINE POSLOVANJA	76
POKAZATELJI EKONOMIČNOSTI.....	78
ANALIZA POJEDINAČNIH PROIZVODNJI	82

PREGLED TABELA

Tabela 1: Ostvareni prihodi, rashodi i profit pri proizvodnji žita zavisno prema gotovinskom i obračunskom računovodstvu.....	27
Tabela 2: Opšti format bilansa stanja.....	32
Tabela 3: Format bilansa stanja sa tri kategorije	34
Tabela 4: Primjer uticaja poslovnih transakcija na računovodstvenu ravnotežu	36
Tabela 5: Metode vrednovanja za izradu bilansa stanja na osnovu (stvarnih) troškova i na tržišnoj osnovi	37
Tabela 6: Bilans stanja za farmera xy, 31. Decembar 20xx.....	38
Tabela 7: Rezime finansijskih uslova farmera xy	42
Tabela 8: Format bilansa uspjeha.....	49
Tabela 9: Bilans uspjeha za farmera xy, 31. decembar 20xx.....	50
Tabela 10: Primjer izrade finansijskog plana u proizvodnji kukuruza (1 ha)	62
Tabela 11: Finansijski plan za proizvodnju pšenice (1 hektar).....	63
Tabela 12: Analiziranje finansijskih uslova poslovanja.....	74
Tabela 13: Pokazatelji profitabilnosti farme	75
Tabela 14: Pokazatelji veličine farme	77
Tabela 15: Pokazatelji ekonomičnosti.....	79
Tabela 16: Fizička efikasnost	81
Tabela 17: Primjer analize proizvodnje pšenice.....	82
Tabela 18: Primjer bilansa uspjeha sa računovodstvom pojedinačnih proizvodnji	85

PREGLED ŠEMA

Šema 1: Tok menadžmenta zasnovan na njegove tri funkcije.....	6
Šema 2: Aktivnosti poslovanja farme koje su uključene u računovodstveni sistem ...	21
Šema 3: Dvanaest mogućih izvještaja iz računovodstvenog sistema	28
Šema 4: Odnos između bilansa stanja i bilansa uspjeha.....	45
Šema 5: Odnos između neto dobiti farme i promjene u vlasničkom kapitalu.....	58

Poglavlje 1
MENADŽMENT URBANE POLJOPRIVREDE

SADRŽAJ POGLAVLJA:

CILJEVI POGLAVLJA

FUNKCIJE UPRAVLJANJA

STRATEŠKO UPRAVLJANJE (URBANOM FARMOM)

Definisanje misije (glavnog cilja) poslovanja (biznisa)

Formulisanje ciljeva poslovanja

Procjenjivanje resursa za poslovanje

Ispitivanje poslovnog okruženja

Izbor strategije

Implementacija izabrane strategije

TAKTIČKO DONOŠENJE ODLUKA

Identifikacija i definisanje problema

Identifikacija alternativnih rješenja

Prikupljanje podataka i informacija

Analiziranje alternativa i donošenje odluke

Ostvarivanje odluke

Praćenje i ocjenjivanje rezultata

Prihvatanje odgovornosti

KARAKTERISTIKE ODLUKA (ODLUČIVANJA)

OKRUŽENJE ZA DONOŠENJE ODLUKA U POLJOPRIVREDI

REZIME

PITANJA ZA PONAVLJANJE I DALJNJA RAZMIŠLJANJA

CILJEVI POGLAVLJA

- 1. Razumjeti upravljanje (menadžment) i funkcije (uloge) menadžera**
- 2. Razumjeti korake u izradi strateškog plana u upravljanju gazdinstvom**
- 3. Identificirati zajedničke ciljeve menadžera farmi i gazdinstava i pokazati kako oni utiču na donošenje odluka**
- 4. Dati pregled koraka u procesu donošenja odluka**
- 5. Diskutovati neke specifične karakteristike okruženja za donošenje odluka u poljoprivredi.**

FUNKCIJE UPRAVLJANJA

Menadžeri izvršavaju mnoge funkcije. Funkcije mogu biti svedene generalno pod tri kategorije: **planiranje, implementacija i kontrola.**

PLANIRANJE

Fundamentalna i najvažnija funkcija je planiranje. Planiranje znači izbor kursa (pravca) akcije, politike ili postupka. Da bi se formulisao plan, menadžer mora **prvo** postaviti **ciljeve**, ili biti siguran da jasno razumije vlastite ciljeve poslovanja.

Drugo, menadžeri moraju identifikovati kvalitet i kvantitet (obim) **resursa (sredstava)** raspoloživih za postizanje ciljeva (u poljoprivredi takvi resursi su zemljište, građevinski objekti, zaštićeni prostori, mehanizacija, stoka, kapital, i ljudski rad).

Treće, raspoloživi resursi moraju biti raspoređeni između nekoliko konkurentnih upotreba. Tako menadžer mora identifikovati sve moguće **alternative**, analizirati ih, i izabrati one koje će biti najbliže ispunjavanju ciljeva poslovanja.

Svi ovi koraci zahtjevaju od menadžera da napravi i **dugoročne** i **kratkoročne odluke**.

IMPLEMENTACIJA (PRIMJENA)

Kada se jednom plan izradi on mora biti i implementiran. Ovo uključuje postizanje (obezbjeđenje) sredstava i materijala potrebnih da bi se postigao efekat plana, plus nadgledanje cjelovitosti procesa. Koordinacija, kadrovanje, nabavka i praćenje su koraci koji će odgovarati pod ovom funkcijom.

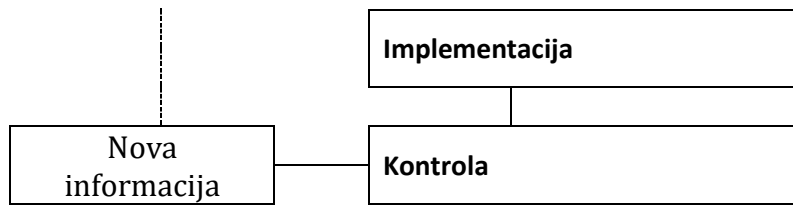
KONTROLA

Funkcija kontrole uključuje praćenje rezultata, bilježenje informacija, uporedbu rezultata sa standardnim vrijednostima, te preuzimanje korektivnih akcija kada su one potrebne.

Ovo omogućuje da će plan biti praćen i davati željene rezultate, ili skrenuti pažnju na vrijeme kako bi se moglo izvršiti usklađivanje ako plan ne ide u željenom pravcu. Izlazi i drugi relevantni podaci postaju izvor (osnova) novih i poboljšanih informacija koje služe za regulisanje aktuelnog plana ili za poboljšanje budućih planova.

Šema 1: Tok menadžmenta zasnovan na njegove tri funkcije





STRATEŠKO UPRAVLJANJE URBANOM FARMOM

Upravljanje urbanom farmom (gazdinstvom) može biti podijeljeno u dvije šire kategorije: **strateško i taktičko**.

Strateško upravljanje sastoji se od zauzimanja krajnjeg (opšteg) dugoročnog kursa poslovanja.

Taktičko upravljanje sastoji se od preduzimanja kratkoročnih akcija u cilju držanja poslovnog kretanja na kursu postizanja krajnjih ciljeva (odredišta).

Strateško upravljanje je kružni proces (u stalnom kretanju).

Ovaj proces može biti razbijen u serije logičnih koraka:

1. Definirati misiju (viziju) ukupnog poslovanja.
2. Formulirati ciljeve za gazdinstvo i domaćinstvo (porodicu).
3. Procijeniti resurse (sredstva) raspoložive za poslovanje.
4. Pregledati svjetski ambijent u datom poslovanju.
5. Identificirati i izabrati podesnu strategiju(e).
6. Implementirati i održati izabranu strategiju(e).

Definisanje misija poslovanja

Misija poslovanja predstavlja kratak opis zašto poslovanje postoji.

Za neka gazdinstva (farme), ovaj dio može uključiti stroga poslovna dostignuća.

Za porodična ili operatorska poslovanja, misija gazdinstva (farme) može biti samo jedna komponenta sveukupne misije porodice, koja može da odražava socijalne, religiozne i kulturne vrijednosti odnosno ekonomska obilježja.

Formulisanje ciljeva poslovanja

Ciljevi obezbjeđuju ključna obavještenja (upute) za donošenje odluka i mjerenje progressa.

Za porodična gazdinstva i farme isključivo radi biznisa, ciljevi poslovanja mogu biti postavljeni kao sveukupni ciljevi porodice.

Za veće farme gdje su unajmljeni menadžeri zaposleni, vlasnici mogu definisati ciljeve, dok ih menadžeri jednostavno nastoje ostvariti.

Svi menadžeri neće imati iste ciljeve, čak i kada su njihovi raspoloživi resursi jednaki.

Ovo je zbog toga što ljudi imaju različita **mjerila (vrijednosti)**. Njihov uticaj na ciljeve ljudi postavljaju i stavljaju ih po važnosti.

Kada ciljevi budu postavljeni, potrebno je držati se sljedećih nekoliko važnih stvari:

1. Ciljevi bi trebali **biti evidentirani**. Ovo dopušta svakom ko je uključen da vidi i složi se s njima, i obezbjeđuje zabilješke za pregled u kasnijim datumima.
2. Ciljevi bi trebali **biti specifični**. "Posjedovati 2.000 m² zaštićenog prostora (npr. plastenika) za proizvodnju povrća u urbanoj sredini Kantona Sarajevo" je korisniji cilj nego "posjedovati plastenik". Ono pomaže menadžeru da determiniše da li je cilj bio postignut, i obezbjeđuje saznanje o ispunjavanju i korisnosti u vezi razmišljanja o definisanju novih ciljeva.
3. Ciljevi bi trebali **biti mjerljivi**. Cilj kao što je posjedovati 2.000 m² zaštićenog prostora za uzgoj poljoprivrednih kultura je mjerljiv, i svake godine menadžer može mjeriti progres koji se ostvaruje ka datom cilju.
4. Ciljevi trebaju **imati vremenski raspored**. "Posjedovati 2.000 m² zaštićenog prostora u narednih pet godina" je korisnije nego cilj sa neograničenim ili nejasnim vremenom završetka. Vremenska ograničenja odnosno rokovi pomažu menadžerovom fokusiranju na dati cilj.

Zbog bliskosti i direktne uključenosti članova porodice u poslovanju gazdinstva (farme), upravljanje farmom od strane porodice često ima više od jednog seta ciljeva. Mogu biti lični ciljevi odnosno ciljevi poslovanja, i svaki pojedinac unutar porodice može imati različite ciljeve. U takvim situacijama vrlo je važno koristiti porodičnu "konferenciju" ili diskusiju u kojoj će se barem složiti oko ciljeva poslovanja. Bez saglasnosti, svako može ići u drugim pravcima i nijedan od ciljeva poslovanja neće biti postignut. Ovo se isto može primijeniti i kada je u pitanju partnerstvo farmera (susjeda).

Budući da pojedinci i poslovanja (biznisi) proizvode međusobna neslaganja i razilaženja postoje mnogi potencijalni ciljevi.

Pregled mogućih zajedničkih ciljeva urbanog gazdinstva:

- Opstati, zadržati biznis, ne prekidati ga, izbjeći unaprijed odlučivanje.
- Maksimizirati profit, postići najbolji povrat uloženi sredstava u investicije
- Zadržati ili povećati životni standard, postići željeni dohodak domaćinstva
- Povećati vlastiti kapital, akumulirati imovinu (sredstva).
- Smanjiti dugovanja, ili ih uopće nemati.
- Izbjegavati godine sa niskim profitom, zadržati stabilne prihode.
- Povećati slobodno vrijeme i vrijeme za nepoljoprivredne aktivnosti.
- Povećati veličinu farme, proširiti je, povećati zemljišni posjed.
- Zadržati ili povećati kvalitet (plodnost) zemljišta i vodnih resursa.

Procjenjivanje resursa za poslovanje

Farme i gazdinstva se široko razlikuju u količini (obimu) i kvalitetu fizičkih, humanih i finansijskih resursa (sredstava) koji im stoje na raspolaganju. Poštena i temeljita procjena ovih izvora pomoći će menadžeru da izabere realnu strategiju za postizanje ciljeva poslovanja. Ovaj proces se često naziva **interno snimanje (interno skeniranje)**.

Fizički resursi (sredstva). Zemljišna osnova je vjerovatno najkritičniji fizički resurs. Produktivnost, topografska obilježja, te plodnost su samo neke od kvalitativnih osobina koje određuju potencijal zemljišta za poljoprivrednu upotrebu.

Ostali fizički izvori koje bi vrijednosno (brojčano) trebalo uključiti su: priplodna stoka, građevine, mehanizacija i oprema, sistemi navodnjavanja i njegove instalacije, te podignuti višegodišnji zasadi kao što su voćnjaci, vinogradi i livade.

Ljudski resursi. Umješnost i znanje menadžera i ostalih zaposlenih često determinišu uspjeh ili neuspjeh određene poljoprivredne proizvodnje na gazdinstvu. Neki radnici su veoma talentovani za mehanizaciju, dok su drugi bolji u držanju stoke. Neki se opet izdvajaju u marketingu ili računovodstvu. Jednako je važan stepen koliko svaka osoba voli ili ne voli raditi određeni posao. Dobro je voditi cjelokupan pregled pojedinačnih sposobnosti, znanja i performansi prije identifikovanja strategije poslovanja farme.

Finansijski resursi. Čak iako postoje potrebni fizički i humani resursi za odvijanje određene poljoprivredne proizvodnje, kapital može biti limitirajući faktor. Finansijski izvori mogu biti ocjenjeni kompletiranjem niza finansijskih izvještaja, i ispitivanjem mogućnosti dobijanja dodatnog kapitala od strane zajmodavca ili vanjskih investitora.

Poštena i temeljita procjena prednosti i nedostataka fizičkih, humanih i ljudskih resursa na gazdinstvu vodiće ka izradi njegove realnije strategije.

Ispitivanje poslovnog okruženja

Kritički analizirano okruženje poslovanja gazdinstva (farme) se naziva **vanjsko snimanje (eksterno skeniranje)**.

Mada najveći broj vrsta stoke i biljnih kultura koje su uzgajaju u mnogim dijelovima svijeta nisu doživjele promjene u posljednjim decenijama, mnoga njihova obilježja jesu. Mijenjanje ukusa potrošača i širenje internacionalnog tržišta vodilo je neke kupce na primjer da plaćaju premije za nemasno meso ili za visoko-proteinska žita. Promjene u vladinim mjerama agrarne politike (zakonima i odredbama) mogu stvoriti nova ograničenja, ili čak ukloniti neka od njih.

Ako su naprimjer nove proizvodne prakse (tehnologije) po kojima su niži troškovi po jedinici mjere usvojeni od mnogih proizvođača, tada oni menadžeri koji nisu učinile takve promjene biće konkurentno neravnopravni na tržištu.

Neki trendovi mogu predstavljati prijetnju gazdinstvima, koji bi mogli umanjiti profit ako se ne bi preduzele akcije korekcije (npr. smanjenje potrošnje nekih kultura kao što je duhan mogu zahtijevati da se druge biljne kulture uzmu u obzir, ili pojava kravljeg ludila, ptičje gripe i sl.).

Izbor strategije

Upoređujući prilike koje najviše obećavaju sa strogim i objektivnim okolnostima u kojima se nalazi gazdinstvo, sveukupna strategija poslovanja može biti formulisana sa velikim šansama za uspjeh. Neke vrste poslovanja (biznisa) imaju veći broj mogućih strategija nego druge za postizanje njihovih ciljeva.

Kada se broj alternativa za ograničene resurse gazdinstva povećava, tada menadžerovo odlučivanje ima veću kompleksnost.

Implementacija izabrane strategije

Čak ni najbolja strategija se ne dešava sama od sebe. Menadžer mora formulisati akcione korake, postaviti ih u vremenskom raporedu i izvršavati ih bez odlaganja. Nadalje, menadžer treba odlučiti koja vrsta informacije je potrebna da bi se procjenio uspjeh ili neuspjeh strategije, te kako prikupiti i analizirati podatke (informacije).

Pored svega, ***strateško upravljanje*** se ne bi trebalo razmatrati za jedan period, odnosno kao ograničeni proces. To ***je jedna dinamička aktivnost*** (koja se stalno kreće) u kojoj menadžer stalno oprezno traga za novim prijetnjama ili prilikama, spreman da iskoristi prednost novih resursa, i želeći da usvoji strategiju gazdinstva da bi promjenio vrijednosti i ciljeve pojedinaca koji su uključeni u nju.

TAKTIČKO DONOŠENJE ODLUKA

Kada je jedanput donesena (izrađena) sveukupna strategija urbane farme, menadžer mora donijeti ***taktičke odluke*** u vezi implementacije ove strategije.

Ovo je zato što većina definicija upravljanja (menadžmenta) uključuje proces donošenja odluka. Bez odluka se neće ništa desiti.

Proces donošenja odluka može biti formulisiran u nekoliko logičnih i sljedećim redom koraka:

- 1. Identifikuj i definiši problem.**
- 2. Identifikuj alternativna rješenja.**
- 3. Prikupi podatke i informacije.**
- 4. Analiziraj alternative i izaberi jednu.**
- 5. Implementiraj odluku.**
- 6. Prati i ocjenjuj rezultate.**

7. Prihvati odgovornost za donijetu odluku.

Identifikacija i definisanje problema

Menadžeri gazdinstava se susreću sa mnogo problema.

Glavni upravljački problemi uključuju izbor sjemenskog materijala kojeg treba koristiti u sjetvi, izbor stočne hrane, odlučivanje kako plasirati proizvodnju, ili pak odlučivanje gdje postići (pronaći) ključne resurse.

Problemi mogu biti identificirani uporedbom aktuelnih rezultata poslovanja sa nivoima koji bi mogli biti dostignuti (npr. prosjek u istom području i na istom tipu zemljišta), ili sa sličnim gazdinstvima koja su to postigla.

Ono što se pojavi da bi moglo biti problem je međutim često samo simptom mnogo dubljeg problema (npr. nizak prinos neke kulture mogao bi biti uzrokovan niskom fertilnošću ili neadekvatnom kontrolom bolesti i štetočina što bi nadalje moglo uzrokovati fundamentalnije proizvodne probleme).

Menadžer stalno mora biti oprezan i spreman da identifikuje probleme što je brže moguće. Većina problema neće otići sama od sebe. Jednput identifikovan problem nekog područja trebao bi biti definisan što je moguće specifičnije. Dobra definicija problema će minimizirati vrijeme potrebno za kompletiranje preostalih koraka prilikom donošenja odluke.

Identifikacija alternativnih rješenja

Drugi korak sastoji se u traženju potencijalnih rješenja za dati problem. Neka rješenja mogu biti postignuta odmah kada je problem definisan, dok druga mogu zahtijevati vrijeme i istraživanje. Ovo je ujedno vrijeme za razmišljanje i stavljanje na listu bilo kakve moguće ideje koja se može zamisliti. Navika i tradicija ne bi smjeli umanjiti broj ili vrste alternativa koje bi trebale biti razmatrane. Na kraju će se se izabrati najizvodljivije alternative.

Prikupljanje podataka i informacija

Podaci se mogu dobiti iz mnogo izvora, uključujući stručne i savjetodavne službe, bilteni i pamfleti poljoprivrednih eksperimentalnih stanica, elektronski servisi podataka, prodavači ulaznih materijala na gazdinstvima, radio i televizija, kompjuterske mreže, poljoprivredni časopisi i novine, susjedi.

Vjerovatno **najkorisniji izvor podataka** i informacija jesu tačni, uredni i cjeloviti setovi **ranijih zabilješki** (pregledi, izvještaji) sa vlastitog gazdinstva.

Vrlo je važno prepoznati razliku između podataka i informacije. Svi podaci ne traže da budu organizovani i svedeni u korisnu informaciju, i većina nije korisna do izvršenja nekih vrsta analiza.

Prikupljanje podataka i činjenica i njihova transformacija u informacije može biti prekidan zadatak. Menadžer može da nikad ne bude zadovoljan tačnošću i vjerodostojnošću podacima i njima rezultirajućim informacijama. Ipak, ovaj korak se mora završiti na nekoj tački.

Prikupljanje podataka ima svoje troškove koji se ogledaju i u novcu i u vremenu. Previše vremena potrošeno za prikupljanje i analiziranje podataka može rezultirati većim troškovima nego što se njima postiže ekstra koristi.

Analiziranje alternativa i donošenje odluke

Svaka alternativa trebala bi biti analizirana na logičan i organiziran način.

Neke alternative mogu zahtijevati dodatne informacije da bi se kompletirala analiza. Dobra prosudba i praktično iskustvo možda će morati biti zamjena za informacije koje nisu raspoložive ili su dostupne samo uz troškove koji iznose više od dodatnog povrata (dobiti) njihovim korištenjem.

Izbor najboljeg rješenja za neki problem nije uvijek jednostavan, ni kada je najbolje rješenje uvijek pronađeno. Ponekad je najbolje rješenje ne mijenjati ništa, ili se vratiti nazad, ponovno definisati problem, i ići ponovno koracima za donošenje odluke.

Nakon pažljivog analiziranja svake alternative, normalno je da će biti najbolje uspostaviti onu s kojom će se ostvariti zadati ciljevi. (npr. ako je primarni cilj maksimizacija profita, alternativa koja rezultira sa najvećim profitom ili povećanjem profita trebala bi biti izabrana). Ako nekoliko alternativa imaju skoro isti potencijalni profit, menadžer mora onda procijeniti vjerovatnoću da li će svaka od njih ostvariti očekivani izlaz, i moguće probleme koji bi se mogli stvoriti ako do njih ne dođe.

Donošenje odluka nikad nije lako, ali to je ono što ljudi moraju uraditi kada postaju menadžeri. Mnoge odluke biće donešene sa manje od željenog nivoa informacija. Jedna alternativa mora biti izabrana iz niza mogućih akcija, od kojih svaka ima određene nedostatke ili sa sobom nosi određeni rizik. Samo zato što je odluka teška, to ne smije biti razlog njenog naknadnog donošenja. Mnogo prilike su izgubljene odlaganjem ili ustručavanjem njenog donošenja.

Ostvarivanje odluke

Ništa se neće desiti i nijedan cilj se neće ostvariti jednostavno samo donošenjem odluke. Takva odluka mora biti korektno i bez odlaganja implementirana, što znači preduzeti neke akcije. Resursi (sredstva) moraju biti nabavljeni tj. raspoloživi,

detaljni budžeti izrađeni, a vremenski rasporedi sačinjeni. Ovo zahtijeva organizaciona znanja i vještine.

Zapamtite da **neimplementiranje** odluke je isto što i nedonošenje odluke u potpunosti.

Praćenje i ocjenjivanje rezultata

Menadžeri moraju znati rezultate svojih odluka. Prije nego rezultati neke odluke budu poznati, vrlo vjerovatno je da će rezultati biti različiti nego što su očekivani. Ponekad će čak i odlična odluka dati loše rezultate. Dobri menadžeri će jednim okom pratiti rezultate svojih odluka u pravcu njihove modifikacije (popravke) ili izmjene.

Menadžeri moraju postaviti sistem praćenja rezultata bilo koje odluke, tako da se može brzo identifikovati bilo koja devijacija u odnosu na očekivani izlaz (rezultat).

Bilansi (izvještaji) o profitu ili gubitku rezimiraju ekonomski uticaj odluke, bilješke prinosa mjere uticaj na biljnu proizvodnju, a dnevna proizvodnja mlijeka ili zabilješke efektivnosti stočne hrane prate performanse u stočarstvu.

Pažljivo posmatranje i dobre zabilješke će obezbjediti nove podatke za analiziranje. Rezultati ovih analiza obezbjeđuju nove informacije za modificiranje ili korekciju originalne odluke i sačinjavanje buduće odluke. Ocjenjivanje odluka je način "da se uči na dotadašnjim greškama".

Prihvatanje odgovornosti

Odgovornost za izlazne rezultate neke odluke ostaje sa donosiocem odluke. Nevoljnost prema nošenju odgovornosti može objasniti zašto neki pojedinci vide da je donošenje odluka tako težak posao. Optužujući vladu, klimatske prilike ili pak dobavljače i prerađivače kad se neka odluka pokaže lošom neće poboljšati rezultate sljedećom odlukom. Menadžer mora jednostavno pokušati da kontroliše štete, a zatim da skrene pažnju ka budućnosti.

KARAKTERISTIKE ODLUKA (ODLUČIVANJA)

Utrošeno vrijeme i učinjeni naponi koje menadžer posveti prilikom donošenja odluke neće biti isto u svim slučajevima. Neke odluke mogu biti učinjene skoro trenutačno, dok druge mogu da se protegnu mjesecima ili godinama istraživanjima i razmišljanjima. Neke od karakteristika koje utiču na to kako se primjenjuju koraci u procesu odlučivanja kod nekih specifičnih problema uključuju sljedeće:

- 1. Važnost**
- 2. Učestalost (frekventnost)**

- 3. Neizbježnost (neminovnost)**
- 4. Povratnost (reverzibilnost)**
- 5. Brojnost raspoloživih alternativa**

1. Važnost

Neke odluke farmi ili gazdinstava su važnije od drugih. Važnost može biti mjerena na nekoliko načina, količinom novca (iznos u KM) koja je bila uključena u donošenju odluke ili visinom potencijalne dobiti ili gubitka. Odlukama kojima se riskira samo mala količina novca kao što je npr. kupovina sitnih alatki, mogu biti radije donešeno rutinski. Za ovo bi trebalo kratko vrijeme za prikupljanje podataka i njegovu obradu kroz korake koji su uobičajeni u procesu donošenja odluka.

S druge strane, odluke koje sa sobom vežu visoke iznose kapitala ili potencijalnog profita ili gubitka zahtijevaju mnogo pažljivije analiziranje. Odluke kao što su kupovina zemljišta, instalisanje sistema za navodnjavanje ili pak izgradnja u potpunosti novog objekta za tov junadi jednostavno opravdava potrošnju više vremena za prikupljanje podataka i kasniju analizu mogućih alternativa.

2. Učestalost (frekventnost)

Neke odluke mogu biti donešene samo jednom u životnom vijeku, kao što su izbor bavljenja poljoprivredom kao zanimanjem, ili kupovina farme. Druge odluke se donose skoro svakodnevno, kao što su pravljenje rasporeda dnevnih aktivnosti u polju, bilansiranje stočne hrane i sl. Često donešene odluke se baziraju na nekim pogrešnim i nespretnim odlukama ili operatorovim (farmerovim) intuitivnim prosudbama. Međutim, male greške kod čestih odluka mogu da se akumuliraju u stvarni suštinski problem za duži vremenski period.

3. Neizbježnost

Menadžer se često susreće sa donošenjem odluka u kratkom vremenskom roku ili prije određenog roka kojim bi mogao izbjeći potencijalne gubitke. Cijene žita koje rapidno padaju ili rastu traže brzu akciju. Druge odluke mogu biti bez određenog roka, i mogu proći sa malo ili bez posljedica odlaganje za njihovo donošenje dok nije više dostupnih informacija i više vremena koje se može potrošiti za analiziranje alternativa.

Temeljnost (potpunost) bilo koje donešene odluke zavisice od vremena raspoloživog za njeno donošenje.

4. Povratnost (reverzibilnost)

Neke odluke mogu biti lako povraćene ili promjenjene ako su kasnije opservacije takve da prva odluka nije bila najbolja.

Druge odluke se ne mogu povratiti (ispraviti) ili se mogu promjeniti samo uz vrlo visoke troškove. Primjeri bi mogli biti odluka o novom sistemu navodnjavanja (izgradnja brazdi za navodnjavanje) ili izgradnja novog stočarskog objekta. Vrlo je teško ili gotovo nemoguće nadoknaditi pogrešno investirani novac u njih. Ovakve nereverzibilne odluke opravdavaju mnogo veće menadžerovo utrošeno vrijeme za njihovo donošenje.

5. Brojnost raspoloživih alternativa

Neke odluke imaju samo dvije moguće alternative. One su tipa “da ili ne” ili “prodati ili ne prodati”. Menadžer se može susresti sa ovim odlukama da bi lakše i sa manje utrošenog vremena došao do njih nego što su druge odluke koje imaju mnoga alternativna rješenja ili pravce akcije.

Gdje postoji mnogo alternativa, kao što je naprimjer izbor sjemenskog materijala, menadžer mora smoci snage da potroši značajno vrijeme za identifikaciju alternativa i analiziranje svake od njih.

OKRUŽENJE ZA DONOŠENJE ODLUKA U POLJOPRIVREDI

Da li je upravljanje urbanim farmama (i farmam uopšte) drugačije nego upravljanje drugim vrstama biznisa?

Osnovne funkcije, principi i tehnike upravljanja su svugdje iste, ali tipično poslovanje kod poljoprivrednih gazdinstava ima neke jedinstvene karakteristike koje utiču na način njihovih upravljačkih operacija.

Biološki procesi. Prepoznatljiva i bitna karakteristika poljoprivrede je ograničenje koje se susreće kod menadžerovog odlučivanja zbog prirodnih i fizičkih zakona prirode. Menadžeri rano otkrivaju da postoje neke stvari koje oni ne mogu kontrolisati. Ne postoji ništa čime bi se skratio period inkubacije ili bređosti u stočarskoj proizvodnji, postoje ograničenja koliko može hrane pojesti krava dnevno, a biljne kulture zahtijevaju određeno minimalno vrijeme da bi postigli svoju zrelost. Neprevidivosti procesa proizvodnje je također specifičnost poljoprivrede. Čak ni najbolji menadžer ne može prognozirati sa neospornim činjenicama efekte varijacija u količini padavina, temperatura, ili prisustva bolesti. Ovo uvodi **element rizika** s kojim se većina nepoljoprivrednih biznisa ne susreće.

Ograničenost i nepokretnost zemljišta. Druga karakteristika poljoprivrede koja utiče na menadžerov posao je činjenica da snabdjevenost najvrjednijim resursom u poljoprivrednoj proizvodnji, zemljištem, je esencijalno fiksirana. U drugim industrijama, biznis može povećati (proširiti) proizvodne pogone (objekte) kada je

potražnja za tim proizvodima povećana. Menadžeri farmi mogu samo pokušati povećati produktivnost postojeće zemljišne osnove ili ponuditi veću cijenu drugim farmama za ograničenu površinu raspoloživog zemljišta za prodaju ili iznajmljivanje. Ovo čini posebno važnim prilikom donošenja odluka kad je riječ o kupovini, prodaji i iznajmljivanju zemljišta. Ovo također uzrokuje da prodajne cijene ili cijene najma poljoprivrednog zemljišta mogu biti posebno osjetljive na promjene u cijenama poljoprivrednih proizvoda i ulaznih materijala.

Visoka konkurentnost. Poljoprivredna proizvodnja se često koristi kao primjer visoko konkurentne industrije. To znači da svaka pojedinačna farma ili gazdinstvo je samo jedna od mnogih i predstavlja vrlo mali dio ukupne industrije. Zbog ovoga, pojedinačni **menadžeri** obično **ne mogu uticati na cijene** koje trebaju platiti za potrebne resurse ili na cijene svojih prodatih proizvoda. Cijene su determinisane činocima koji određuju nacionalnu i međunarodnu ponudu i potražnju, na šta pojedinačni menadžeri imaju veoma malu kontrolu osim mogućnosti kroz neke vrste kolektivnih akcija. Neki menadžeri pokušavaju da prevaziđu ovo nalazeći specifična tržišta ili vrlo lokalizirana tržišta gdje su samo oni dobavljači (ponuđači). Primjeri za ovo su uzgajivači organske hrane ili egzotičnih životinjskih vrsta.

Svi ovi faktori zajedno kreiraju specifično okruženje za donošenje odluka u poljoprivredi. Naredna poglavlja će detaljnije objasniti principe i sredstva (alate) koje koriste upravnici farmi i gazdinstava, kao i specifične vrste problema na koje ih oni primjenjuju.

REZIME

Dobro upravljanje obično znači razliku između postizanja profita ili ostvarivanja gubitka u komercijalnom biznisu neke farme ili gazdinstva. Menadžeri moraju sačiniti planove za određeni biznis farme, implementirati te planove i kontrolisati njihov uspjeh.

Sveukupni pravac kojim se vodi neka urbana farma je definisan kroz proces strateškog planiranja. Strateški plan započinje opisom vizije zašto biznis postoji. Ciljevi obezbjeđuju pravac i fokus za taj proces. Nakon ocjene i unutrašnjih resursa i vanjskog okruženja datog (određenog) biznisa, strategija(e) mogu biti identificirane i izabrane. Konačno, strategije moraju biti implementirane a rezultati praćeni. Strateški plan je ostvaren donošenjem velikog broja kratkoročnih taktičkih odluka. Taktička odluka se donosi (pravi) definisanjem određenog problema, prikupljanjem za tu vrstu problema potrebnih informacija, analiziranjem alternativnih rješenja, izborom i implementacijom, te praćenjem postignutih rezultata.

Menadžeri farmi i gazdinstava operišu u različitom okruženju nego što to čine menadžeri drugih, nepoljoprivrednih biznisa. Poljoprivreda se visoko oslanja na biološke procese; snabdjevenost zemljištem za poljoprivredu je esencijalno fiksno; mnogi od istih ljudi kombinuju vlasništvo, rad i menadžment; farme uobičajeno operišu u krajnje konkurentskom ekonomskom okruženju.

PITANJA ZA PONAVLJANJE I DALJNJA RAZMIŠLJANJA

1. Kakva je tvoja definicija upravljanja? A kakva za upravnika urbane farme?
2. Da li upravnici farmi i gazdinstava trebaju različita znanja i vještine u odnosu na upravnike drugih nepoljoprivrednih biznisa? Ako je odgovor da, kakve vještine su drugačije? Kakve su iste?
3. Po čemu se razlikuju strateško od taktičkog upravljanja?
4. Da li bi sljedeće odluke klasificirao kao stratešku ili kao taktičku?
 - a) odlučujući da li je parcela prevlažna za obradu (oranje)
 - b) odlučujući da li se specijalizirati za tov junadi ili proizvodnju mlijeka
 - c) odlučujući da li uvesti partnera u biznis
 - d) odlučujući da li prodati pšenicu danas ili sačekati za kasnije.
5. Zašto su ciljevi važni? Navedi neke primjere dugoročnih ciljeva za biznis neke farme ili gazdinstva. Sačini ih tako da budu specifični i mjerljivi, i uključi im vremensko obilježje.
6. Koje je tvoj lični cilj za sljedeću sedmicu? Za sljedeću godinu? Za sljedećih pet godina?
7. Koje su to unutrašnje karakteristike farme ili gazdinstva koje bi menadžer trebao uzeti u obzir kada izrađuje strateški plan?
8. Koje su to vanjska obilježja koje bi menadžer trebao uzeti u obzir kada izrađuje strateški plan?
9. Navedi i diskutuj potrebne korake u procesu donošenja odluka. Koji koraci predstavljaju dio planske funkcije u menadžmentu. Koji implementacije? Koji kontrole?

Poglavlje 2

ORGANIZACIJA UPRAVLJAČKIH INFORMACIJA NA URBANOJ FARMI

SADRŽAJ POGLAVLJA:

CILJEVI POGLAVLJA	
SVRHA I UPOTREBA ZABILJEŠKI	
AKTIVNOSTI U POSLOVANJU URBANE FARME	
OSNOVNI RAČUNOVODSTVENI POJMOVI I TERMINI	
MOGUĆNOSTI IZBORA RAČUNOVODSTVENOG SISTEMA	
Računovodstveni period	
Računovodstvo novčanih tokova naspram računovodstva obračunskih tokova	
Pojedinačno naspram dvostrukog knjiženja	
Ručni (manuelni) naspram kompjuterskog sistema	
OSNOVE RAČUNOVODSTVA NOVČANIH TOKOVA	
Prihodi	
Rashodi	
Prednosti i nedostaci	
OSNOVE RAČUNOVODSTVA OBRAČUNSKIH TOKOVA	
Prihodi	
Rashodi	
Prednosti i nedostaci	
PRIMJER RAČUNOVODSTVA NOVČANIH TOKOVA NASPRAM OBRAČUNSKIH TOKOVA	
IZLAZI PO OSNOVU RAČUNOVODSTVENOG SISTEMA	
REZIME	
PITANJA ZA PONAVLJANJE I DALJNJA RAZMIŠLJANJA	

CILJEVI POGLAVLJA

- 1. Ocijeniti i uvidjeti važnost i vrijednost uspostavljanja valjanog računovodstvenog sistema urbanom gazdinstvu ili farmi.**
- 2. Diskutovati određene izbore (mogućnosti) koji se moraju učiniti kada se bira neki računovodstveni sistem.**
- 3. Izdvojiti i istaći osnovni koncept metoda računovodstva novčanih tokova.**
- 4. Prikazati osnovni koncept metoda računovodstva obračunskih tokova i usporediti ga sa računovodstvom novčanih tokova.**
- 5. Uvesti neke finansijske zabilješke koje mogu biti postignute valjanim računovodstvenim sistemom.**

SVRHA I UPOTREBA ZABILJEŠKI

1. Mjerenje profita i finansijskog stanja imovine
2. Obezbjedenje podataka za analizu poslovanja
3. Pomoć u dobivanju kredita
4. Mjerenje profitabilnosti pojedinačnih proizvodnji
5. Pomoć u analizi novih investicija
6. Priprema za izračunavanje obaveza u porezima i doprinosima

1. Mjerenje profita i finansijsko stanje imovine. Ova dva razloga za vođenje i korištenje zabilješki sa gazdinstva su među najvažnijim. Profit se izračunava izradom bilansa uspjeha, a finansijsko stanje poslovanja se prikazuje kroz bilans stanja.

2. Obezbjedenje podataka za analizu poslovanja. Kada su pripremljeni bilansi stanja i uspjeha, sljedeći logičan korak je iskoristiti ove informacije za izradu dublje analize poslovanja. Postoji razlika između samo pravljenja "nekeg profita" i imati "profitabilno" poslovanje. Da li je poslovanje profitabilno? Koliko je profitabilno? Odgovori na ova i slična pitanja zahtijevaju više nego samo pripremanje bilansa stanja i bilansa uspjeha. Finansijska analiza poslovanja može obezbijediti informacije o rezultatima prethodnih odluka, a ovakve informacije mogu biti veoma korisne prilikom donošenja aktuelnih i budućih odluka.

3. Pomoć u dobivanju kredita. Zajmodavci traže i zahtijevaju finansijske informacije koje se odnose na poslovanje farme ili gazdinstva kako bi im pomogle za njihovo odlučivanje o davanju kredita. Dobro vođene poslovne knjige mogu značajno i visoko povećati dobivanje kredita odobrenih i primljenih u punom iznosu u kojem su zahtijevani.

4. Mjerenje profitabilnosti pojedinačnih proizvodnji. Profit u urbanoj poljoprivredi može biti ostvaren iz nekoliko različitih pojedinačnih proizvodnji. Postoji mogućnost da jedna ili dvije proizvodnje ostvaruju sav ili najveći dio tog profita, a druga ili više ostalih proizvodnji zapravo stvaraju gubitak. Sistem praćenja (zabilješki) može biti tako dizajniran da će pokazati prihode i troškove ne samo cjelokupnog poslovanja već i za svaku pojedinačnu proizvodnju na farmi. Sa ovakvim informacijama, neprofitabilne ili minimalno profitabilne pojedinačne proizvodnje mogu biti eliminisane, a raspoloživi resursi preusmjereni za korištenje profitabilnijih proizvodnji.

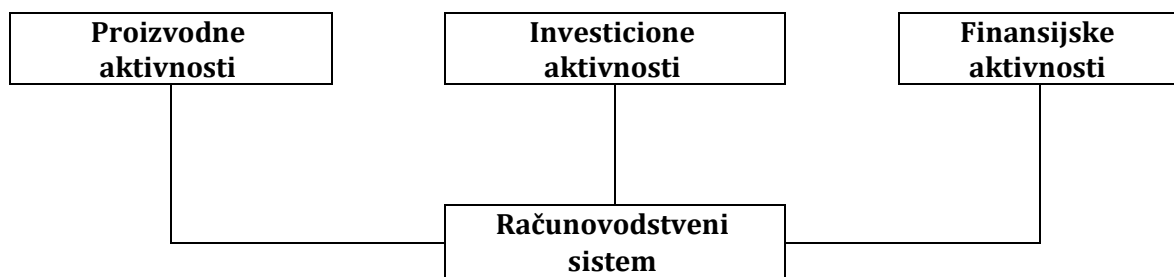
5. Pomoć u analizi novih investicija. Odluka kojom se odobrava ulaganje visokog iznosa kapitala u novu investiciju može biti teška i zahtijevati velik broj informacija da bi se uradila odgovarajuća i potpuna analiza. Zabilješke iz prethodnog poslovanja mogu biti odličan izvor informacija koje će pomoći u analiziranju potencijalnog ulaganja. Na primjer, zabilješke koje se odnose na slične investicije mogu obezbijediti podatke za očekivanu profitabilnost.

6. Priprema za izračunavanje obaveza u porezima i doprinosima

AKTIVNOSTI U POSLOVANJU URBANE FARME

Kod dizajniranja računovodstvenog sistema na farmi, korisno je razmišljati o tri vrste aktivnosti poslovanja koje moraju biti ugrađene u dati sistem. To su **proizvodne**, **investicione** i **finansijske** aktivnosti.

Šema 2: Aktivnosti poslovanja farme koje su uključene u računovodstveni sistem



Proizvodne aktivnosti. Računovodstvene transakcije za proizvodne aktivnosti su one transakcije koje su u vezi biljne i (ili) stočarske proizvodnje. Prihodi od njihove prodaje, te drugi prihodi gazdinstva kao što su plaćanja po osnovu vladinog programa i mjera agrarne politike trebali bi biti ovdje uključeni. Troškovi (rashodi) koji su proizašli iz proizvedenih prihoda, kao što su stočna hrana, mineralno đubrivo, zaštitna sredstva, gorivo, kamate, amortizacija su također dio proizvodnih aktivnosti i potrebno ih je evidentirati u datom računovodstvenom sistemu.

Investicione aktivnosti su takve aktivnosti koje se odnose na kupovinu (nabavku), amortizaciju i prodaju *stalnih sredstava*. Primjeri bi mogli biti za zemljište, građevine, mehanizaciju, voćnjake, vinograde te priplodnu stoku. Podaci koji bi se trebali voditi i knjižiti za ova stalna sredstva trebala bi uključiti datum kupovine (nabavke), nabavnu cijenu, iznos godišnje amortizacije, knjigovodstvenu vrijednost, trenutnu tržišnu vrijednost, datum prodaje, prodajnu cijenu, te povećanje ili smanjenje vrijednosti datog sredstva kada je prodato.

Finansijske aktivnosti su sve transakcije koje su u vezi sa pozajmljenim novcem i plaćanjem kamata i otplate (anuiteta) za dugovanja po svim osnovama. Ovo podrazumjeva novac pozajmljen za finansiranje novih investicija, operativni novac pozajmljen za finansiranje proizvodnih aktivnosti tokom date godine i obaveze prema dobavljačima za robe smještene u skladištu farme.

Dijeljenje aktivnosti u poslovanju urbane farme unutar tri spomenute grupe ilustruje širok niz transakcija koje bi trebalo zabilježiti u bilo kojem računovodstvenom sistemu. Ovo također pokazuje određene međurelacije između ovih aktivnosti. Troškovi kamata dolaze iz finansijskih aktivnosti, ali su oni zapravo proizvodni ili operativni troškovi. Amortizacija je rezultat investicija i odnosi se za ona sredstva za koje se obračunava amortizacija, ali to je također i proizvodni trošak. Zbog toga, dobar računovodstveni sistem mora biti u mogućnosti za, ne samo knjiženje i bilježenje svih različitih vrsta transakcija, već također da ih pripišu (odrede) odgovarajućoj i pripadajućoj aktivnosti i pojedinoj poljoprivrednoj proizvodnji.

OSNOVNI RAČUNOVODSTVENI POJMOVI I TERMINI

Sljedeći pojmovi i termini i njihove definicije obezbijavaju određeni fond koji je dovoljan da bi se razumio materijal u ostatku ovog poglavlja. Ostali termini biće definisani onda kada se budu uveli u razmatranje.

Obaveze prema dobavljačima – izdaci koji su nastali ali još nisu plaćeni. Tipična vrsta obaveze prema dobavljaču je za stavke koje su u zalihama (skladištu) farme gdje je kupcu (farmeru) dato 30 do 90 dana da plati traženi iznos.

Potraživanja od kupaca – prihodi za proizvode koji su prodati ili za usluge koje su izvršene ali za što još nije izvršeno plaćanje (nisu dobivena tražena sredstva). Primjeri za ovo mogu biti uobičajene radnje traktorom za susjeda koji se složio da će učiniti plaćanje krajem mjeseca, ili pak žito, povrće ili voće koje je prodano na osnovu različitih prodajnih ugovora.

Obračunati a neplaćeni rashodi – rashodi koji su obračunati ili akumulirani dnevno ali nisu plaćeni. Jedan rashod koji tipično nije plaćen pošto je datum dospijeća ili datum plaćanja još u nekom budućem vremenu.

Imovina (sredstva, aktiva) – bilo koja vrijednosna stavka, stvarna ili finansijska. Na farmama ili gazdinstvima primjeri bi bili mehanizacija, zemljište, bankovni računi (novac), žito, stoka.

Dugovne i potražne stavke – iznos evidentiran na lijevoj ili dugovnoj strani računa zove se dugovanje ili dugovna stavka: iznos unesen na desnoj strani ili potražnoj strani računa zove se potraživanje ili potražna stavka. Čin se evidentiranja dugovanja na računu zove zadužiti po računu, dok se evidentiranje potraživanja zove potraživati po računu.

Rashodi – troškovi ili izdaci koji se odnose na proizvedene (ostvarene) prihode

Zalihe – fizička količina i finansijska vrijednost za proizvedene proizvode namijenjene prodaji ali koji još nisu prodani. Primjeri sa gazdinstava mogli bi biti žito u skladištima ili stoka koja je spremna za prodaju ili bi mogla biti prodana na dan kada je izvršen popis zaliha.

Obaveze – dugovanja ili druge finansijske obaveze koje moraju biti plaćene u nekom vremenu u budućnosti. Primjeri bi mogli biti krediti dobiveni od banaka ili institucija za davanje zajmova, obaveze prema dobavljačima ili obračunski troškovi.

Neto dobit farme – Prihodi minus rashodi. Isto što i profit.

Vlasnički kapital – Razlika između poslovne imovine i poslovnih obaveza. To predstavlja neto vrijednost poslovanja koja se odnosi na vlasnika(e) biznisa.

Pretplaćeni troškovi (*Izdaci za troškove koji će nastati u budućem razdoblju*) – plaćanje obavljeno za proizvode i usluge u računovodstvenom obračunskom periodu prije nego će nešto (neko) od njih biti upotrebljeno za ostvarivanje prihoda.

Profit – Prihodi minus rashodi. Isto što i neto dobit farme.

Prihodi – vrijednost proizvoda i usluga koji su ostvareni poslovanjem tokom jednog računovodstvenog perioda. Prihod može biti ili gotovina ili negotovina.

OPCIJE ZA IZBOR RAČUNOVODSTVENOG SISTEMA

Prije nego se počne sa knjiženjem transakcija kroz upotrebu nekog računovodstvenog sistema, potrebno je učiniti nekoliko odluka vezanih za vrstu sistema koja će biti upotrebljena. Broj opcija koje stoje na raspolaganju generalno se nalaze u sljedećim oblastima:

1. Koji računovodstveni period bi trebao biti upotrebljen?
2. Da li bi trebao biti sistem novčanih ili obračunskih tokova?
3. Da li bi trebao biti sistem sa jednim ili dva knjiženja, odnosno jednostavno ili dvostavno knjigovodstvo?
4. Da li bi trebao biti korišten manualni ili kompjuterizovani sistem?

Često je teško napraviti određene vrste promjene u računovodstvenom sistemu kada se jednom ovaj sistem uspostavi i njihovi korisnici budu upoznati sa njim. Zbog toga bi se trebalo izvršiti razumno razmišljanje i dobiti potrebne savjete kada se pravi inicijalni izbor nekog računovodstvenog sistema.

Računovodstveni period (razdoblje)

Računovodstveni period je onaj period vremena koji se koristi za svođenje prihoda i rashoda i u kome se procjenjuje profit.

To može biti ili **kalendarska godina ili fiskalna (finansijska) godina**.

U **kalendarski računovodstvenom periodu, sve transakcije ostvarene između 1. januara i 31. decembra** svake godine se organizuju i svode unutar finansijskog izvještaja. Izvještavanje se može davati i za kraće periode, kao naprimjer kvartalno.

Fiskalna godina je bilo koji **12-mjesečni period** koji **počinje** sa nekim datumom koji **nije 1. januar**. Računovodstvo može biti urađeno na osnovu fiskalne godine i za menadžerske namjere i za namjere izračunavanja poreznih i drugih obaveza iz dohotka.

Generalno se preporučuje da **računovodstveni period** nekog preduzeća **prati proizvodni ciklus** glavnih njenih pojedinačnih proizvodnji i završetak u vremenu kada su poslovne aktivnosti usporene.

Za većinu biljnih proizvodnji i nekih proizvodnji u stočarstvu, 31. decembar kao krajnji datum odgovara ovakvim preporukama, ali većina farmera koristi kalendarsku godinu za računovodstveni period. Međutim, ozima pšenica ili povrtnarske kulture su primjeri u biljnoj proizvodnji gdje se intenzivna proizvodnja i aktivnosti vezane za žetvu (berbu) mogu biti postignute do 31. decembra. Ovi proizvođači mogu da uzmu računovodstveni period fiskalne godine koji se završava nakon što je žetva (berba) u potpunosti obavljena.

Velike farme za proizvodnju mlijeka ili za komercijalni kontinuirani tov stoke bi teško mogle naći vrijeme iskazano nekim mjesecom u kojem su poslovne transakcije mnogo sporije i manje nego je to slučaj u nekom drugom mjesecu. Oni bi mogli jednako koristiti i kalendarsku i fiskalnu godinu kao računovodstveni period.

Pojedinačno naspram dvostrukog (dvostavnog) knjiženja

Sa pojedinačnim sistemom knjiženja gotovine, samo jedno knjiženje se vrši u poslovnoj knjizi za bilježenje primitaka ili izdataka. Prodaja pšenice bi jednostavno imala zabilježen iznos u KM pod kolonom "Prodaja žita" u poslovnoj knjizi. Plaćanje stočne hrane bi imao iznos knjižen pod kolonom "Troškovi stočne hrane". Druga strana ovih transakcija pretpostavlja da su one uvijek u gotovini.

Dvostruki sistem knjiženja bilježi promjene u vrijednosti imovine i obavezama, odnosno prihodima i rashodima. Moraju biti jednaka i saldirana knjiženja za svaku transakciju. Ovakav sistem će rezultirati većim brojem transakcija koje će biti bilježene tokom računovodstvenog perioda, ali zato ima dvije važne prednosti:

1. Poboljšano obračunavanje, pošto računi mogu biti lakše vođeni u bilansi.
2. Mogućnost postizanja kompletnog finansijskog izvještaja, uključujući bilans stanja, u bilo kojem vremenu, direktno iz podataka već zabilježenih u sistemu.

OSNOVE RAČUNOVODSTVA NA BAZI NOVČANIH TOKOVA

Sistem računovodstva koji se vodi na osnovi novčanih, a ne obračunskih tokova. Prihodi se priznaju kada se primi novac, a rashodi kada se pojave.

Sa samo nekoliko izuzetaka (amortizacija), nijedna transakcija nije knjižena (zabilježena) ako nije u pitanju gotovina koja je potrošena ili dobivena (zarađena).

Prihodi

Prihod je uknjižen samo kada je novac primljen prodajom proizvedenih proizvoda ili izvršenih usluga. Obračunski period tokom kojeg su proizvodi bili proizvedeni ili usluge bile izvršene se ne uzima u razmatranje kada se bilježi (knjiži) приход.

Prihod je knjižen u datom obračunskom periodu kada je gotovina primljena bez obzira kada je proizvod bio proizveden ili usluga bila izvršena.

Zapamtite da računovodstvo novčanih tokova može i često daje rezultate u prihodu kada je evidentiranje započelo u nekom obračunskom periodu drugačijim nego što je u datom obračunskom periodu bilo proizvedeno određenih proizvoda.

Primjer: proizvodnja žita u jednoj godini, ostavljena u skladištu, i prodana u narednoj godini.
Rashodi

Obračunati knjiženi gotovinski troškovi u datom računovodstvenom periodu tokom kojeg su oni plaćen, tj. kada je gotovina (novac) potrošena. Obračunski period u kojem je neki proizvod ili usluga bila kupljena i nabavljena ne uzima se u razmatranje.

Stavke (npr. repromaterijal) mogu biti kupljene i plaćene u jednoj godini, ali biti korištene tek u sljedećoj godini, odnosno stavke upotrebljene u jednoj godini mogu biti neplaćene do sljedeće godine. Prvi slučaj je primjer za unaprijed plaćene troškove (izdaci za troškove koji će nastati u budućim razdobljima), a sljedeći je primjer obaveza prema dobavljačima.

Postoji jedan veliki **izuzetak** u pravilima u kojima se samo gotovinski troškovi knjiže u gotovinskom obračunskom sistemu. Mada je amortizacija negotovinski trošak, generalno se smatra kao trošak kada se koristi gotovinski obračun.

Prednosti i nedostaci

Gotovinsko obračunavanje je relativno jednostavno, lako za upotrebu budući da traži vrlo malo poznavanje osnova računovodstva. Također, ima neke krajnje prednosti za mnoge farmere kada se izračunava dohodak na koji se plaća porez.

Nemogućnost gotovinskog obračuna da pravilno prikaže prihode i rashode unutar iste godine u kojoj se odvijala proizvodnja je glavni nedostatak ove metode. Uspoređujući je sa istinitim i pravim profitom, profit pokazan gotovinskim obračunom može biti veoma iskrivljen. On može biti precijenjen u nekim godinama i podcijenjen u drugima. Ako je ova procjena profita uzeta za donošenje upravljačkih odluka za buduća razdoblja, rezultati često mogu biti loše odluke.

OSNOVE OBRAČUNSKOG RAČUNOVODSTVA

Obračunsko računovodstvo je standard računovodstvene profesije. Ono zahtijeva više knjiženja i računovodstvenog znanja nego je to slučaj sa računovodstvom novčanih tokova. Međutim, njime se obezbjeđuje mnogo više tačnijih procjena godišnjeg profita nego se to postiže računovodstvom novčanih tokova.

Prihodi

Obračunska knjiženja prihoda se odnose na vrijednosti svih proizvedenih proizvoda i svih izvršenih usluga tokom jedne računovodstvene godine, bez obzira da li su proizvodi prodani ili gotovina primljena u toj godini. Obračunsko računovodstvo naglašava da bi se vrijednost

proizvoda ili usluge trebala uračunati kao prihod u godini kada je to bilo proizvedeno (izvršeno), **bez obzira** kada je gotovina prispjela i primljena.

Rukovanje (upravljanje) zalihama je glavna razlika između gotovinskog i obračunskog računovodstva na gazdinstvima pošto obračunsko računovodstvo knjiži zalihe kao prihod.

Primjer: Pretpostavimo da farmer proizvodi kukuruz, ali svu količinu smješta u skladište za prodaju u narednoj godini, kada se očekuje da će cijena biti veća. U godini proizvodnje nema prodaje za gotovinu ali je bilo vjerovatno nekih gotovinskih troškova. Sa stanovišta računovodstva novčanih tokova, za tu godinu bi bio negativan profit (gubitak). Ovaj rezultat je loš indikator proizvodnih aktivnosti za tu godinu i u potpunosti bi ignorisao vrijednost kukuruza koji se nalazi u okviru zaliha.

Obračunsko računovodstvo uključuje procjenu vrijednosti kukuruza iz zaliha kao prihod u godini kada je proizvedena. Rezultat je procijenjeni profit, koji mnogo preciznije opisuje finansijski rezultat proizvodnih aktivnosti tokom date godine.

Rashodi

Jedan od princip računovodstva je princip "sučeljavanja". Ovaj princip se zasniva na tome da kada je jedanput utvrđeni prihod za datu godinu, svi troškovi koji se odnose na proizvodnju od kojeg je taj prihod trebali bi biti knjiženi u istoj godini. Rezultati za stavke kupljene i plaćene u istoj godini su iste za gotovinski i obračunski sistem računovodstva. Razlike se izdvajaju kada su određene stavke kupljene u godini ranije nego je ostvaren prihod (unaprijed plaćeni troškovi), ili kada plaćanje još nije učinjeno do godine kada su date stavke korištene (obaveze prema dobavljačima ili obračunski troškovi).

Prednosti i nedostaci

Glavna prednost obračunskog računovodstva je u tome što daje više informacija za procjenu profita i više informacija za finansijsku analizu i donošenje odluka nego što se to može postići gotovinskim računovodstvom.

Nedostatak obračunskog računovodstva je prije svega u potrebnom dodatnom vremenu i odgovarajućem znanju koje zahtjeva upotreba ovog metoda.

PRIMJER RAČUNOVODSTVA NOVČANIH NASPRAM OBRAČUNSKIH TOKOVA

Pretpostavimo da sljedeća tabela sadrži najvažnije transakcije koje su u vezi proizvodnje žita u 20X2 godini. Zapamti da su se ipak transakcije vezane za 20X2 godine događale i postignute u tri godine. Kako bi ove transakcije bile vođene gotovinskim i obračunskim računovodstvom i kakvi su rezultirajući efekti u godišnjem profitu?

Mjesec/ Godina	Transakcija
Novembar 20X1	Kupljeno i plaćeno mineralno đubrivo koje će biti upotrebjeno tokom proizvodne 20X2 godine za proizvodnju žita, iznos 8.000 KM

Maj 20X2	Kupljeno i plaćeno za sjeme, zaštitna sredstva i gorivo u iznosu 25.000KM
Oktoibar 20X2	Kupljeno i zaračunato na račun dizela za sušenje žita u iznosu od 3.000 KM
Novembar 20X2	Jedna polovina žita prodana i potraživanja od kupaca iznose 50.000 KM. Preostala polovina je smještena u skladište i ima procijenjenu vrijednost u iznosu 50.000 KM
Januar 20X3	Plaćen račun za dizel koje je korišteno za sušenje žita u iznosu od 3.000 KM
Maj 20X3	Preostali dio žita iz 20X2 godine prodat u iznosu od 60.000 KM

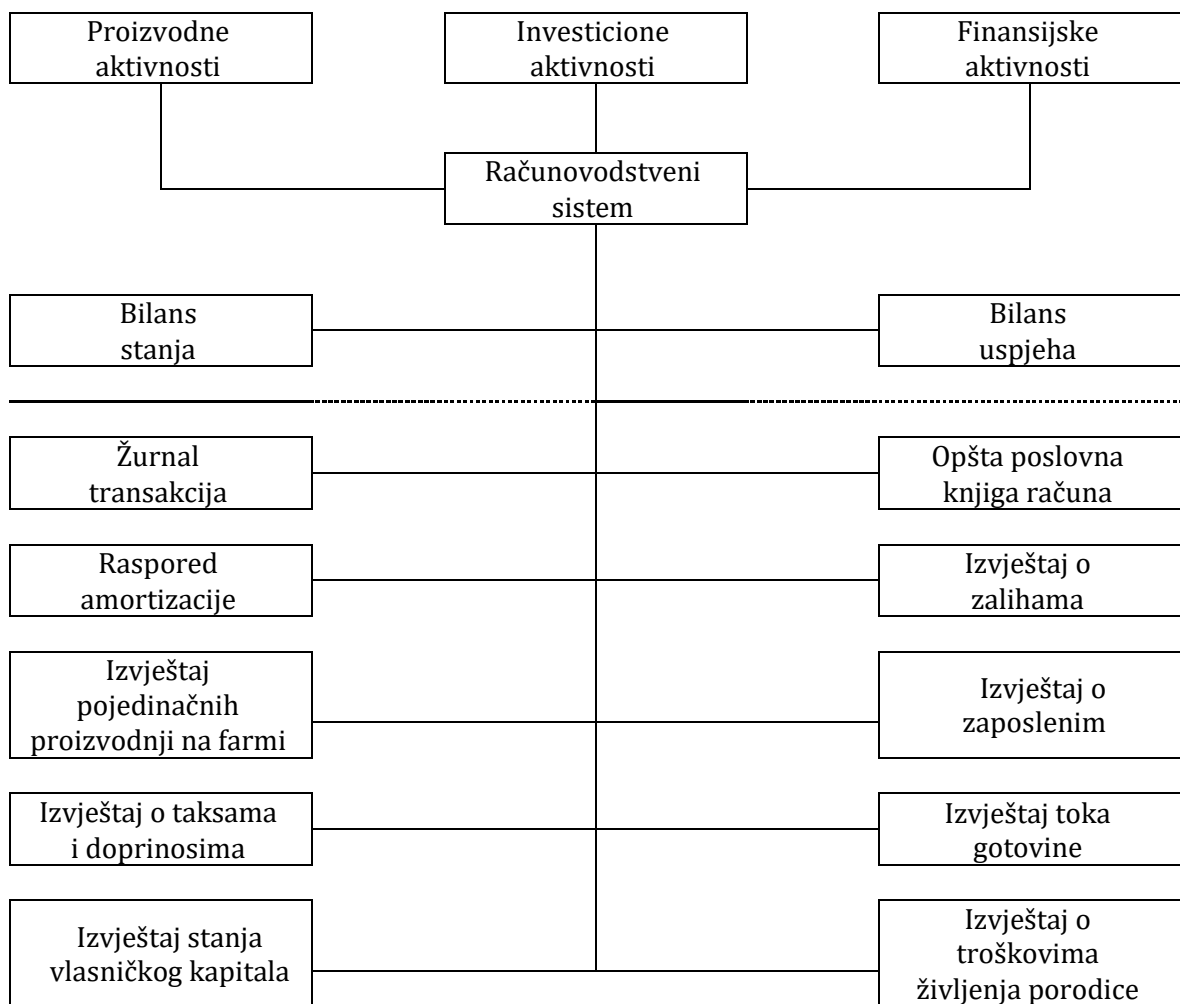
Tabela 1: Ostvareni prihodi, rashodi i profit pri proizvodnji žita zavisno prema gotovinskom i obračunskom računovodstvu

Opis	Profit u 20X2 godini	
	Gotovinsko računovodstvo	Obračunsko računovodstvo
Prodaja žita u gotovini	50.000	50.000
Zalihe žita <i>povećanje</i>	Nepoznato	50.000
Ukupni prihod	<u>50.000 KM</u>	<u>100.000 KM</u>
Mineralno đubrivo	0	8.000
Sjeme, zaštitna sredstva, gorivo	25.000	25.000
Dizel za sušenje žita	0	3.000
Ukupni troškovi	<u>25.000 KM</u>	<u>36.000 KM</u>
Neto dohodak farme (Profit)	25.000 KM	64.000 KM

Pošto gotovinsko računovodstvo uključuje samo gotovinske primitke i gotovinske izdatke tokom 20X2, postoje samo dva knjiženja (ulaza). Izračunati profit iznosi 25.000 KM. Obračunsko računovodstvo, korištenjem promjena u zalihama, uključuje vrijednost svog proizvedenog žita u 20X2, iako svo nije bilo prodato. Slično, prilagođavanje i korekcija kroz korištenje knjiženja kao što su plaćeni troškovi unaprijed i dugovanja prema dobavljačima, svi troškovi su podvrgnuti proizvodnji žita kao troškovi u 20X2. Ovo rezultira profit u iznosu od 64.000 KM. Ovo je mnogo tačnija procjena doprinosa proizvodnih aktivnosti u 20X2 za finansijske uslove poslovanja nego što su 25.000 KM procijenjeni gotovinskim računovodstvom. Dok gotovinsko računovodstvo pokazuje niži profit nego obračunsko računovodstvo u 20X2 godini, zapamti da suprotno može dogoditi u 20X3 godini. Pretpostavimo da je svo proizvedeno žito u 20X3 godini prodano odmah nakon žetve. Rezultat je gotovinski primitak i za jednu polovinu žita iz 20X2 godine i za svo žito u 20X3 godini koji će biti dobiveni u istoj godini. Gotovinsko računovodstvo bi pokazalo veće gotovinske primitke, samo gotovinske izdatke za jednu godinu, i zbog toga mnogo veći profit. Obračunsko računovodstvo bi pokazalo isti gotovinski primitak, ali bi ovo bilo poravnato i izbalansirano **smanjenjem** zaliha u iznosu od 50.000 KM, pošto na zalihama u skladištu nema žita na kraju 20X3 godine. Neto ukupni prihod tada bi bio samo u vrijednosti proizvodnje žita u 20X3 godini plus 10.000 KM ka rezultat povećanja u vrijednosti žita iz 20X2 godine. Ponovno, obračunsko računovodstvo bi rezultiralo tačnijom i preciznijom procjenom onog što je doprinijelo proizvodnim aktivnostima u 20X3 godini u finansijskoj poziciji poslovanja nego što bi to bilo putem gotovinskog računovodstva.

IZLAZI PO OSNOVU RAČUNOVODSTVENOG SISTEMA

Šema 3: Dvanaest mogućih izvještaja iz računovodstvenog sistema



REZIME

Ovo poglavlje diskutuje važnost, svrhu i korist zabilješki kao sredstvo u upravljanju. Zabilješke obezbjeđuju informacije neophodne za mjerenje uspješnosti poslovanja (biznisa) u vezi ostvarivanja postavljenih ciljeva. Zabilješke također obezbjeđuju povratne informacije, tako da se rezultati ranijih odluka mogu procijeniti, odnosno daju mogućnost donošenja odluka menadžerima. Konačno, pojedinačne zabilješke sa farme su vjerovatno njen najbolji izvor informacija neophodnih za donošenje aktuelnih i budućih odluka.

Bilo koji računovodstveni sistem ili način vođenja evidencije mora biti u mogućnosti rukovati transakcijama proisteklim iz proizvodnih, investicionih i finansijskih aktivnosti ukupnog poslovanja neke farme. Dosta je važan izbor računovodstvenog perioda, računovodstva novčanih ili obračunskih tokova, računovodstva sa jednim ili dva knjiženja, te da li se koristi manuelni ili kompjuterizovani sistem. Ovo utiče na kvalitet, kvantitet i tačnost informacija dobijenih iz računovodstvenog sistema. Raspoloživi i željeni izlazi iz nekog računovodstvenog sistema također moraju biti razmatrani kada se pravi ovaj izbor.

PITANJA ZA PONAVLJANJE I DALJNJA RAZMIŠLJANJA

1. Mogu li farmeri koristiti računovodstveni period fiskalne (finansijske) godine? Ako mogu, da li bi to trebali činiti? Pod kojim uslovima?
2. Stavite znak "X" u svakoj koloni kojim ćete naznačiti da li neka poslovna transakcija pripada proizvodnoj, investicionoj ili finansijskoj aktivnosti.

Stvar	Proizvodnja	Investicije	Finansije
Plati gotovinom za traktorsku opravku			
Posudi 10.000 KM			
Plati kamatu za dati kredit			
Zaduži se sa 1.000 KM za stočnu hranu			
Amortizacija opreme			
Prodaj kukuruz u visini 12.000 KM			
Kupi pikap na osnovu kredita od 15.000 KM			
Plati anuitet kredita (otplata i kamata)			

3. Objasni razliku između pojmova obaveze prema dobavljačima i potraživanja od kupaca.

4. Koje vrste proizvoda sa tipične farme mogu biti na zalihama na kraju godine?

Poglavlje 3

BILANS STANJA

SADRŽAJ POGLAVLJA

CILJEVI POGLAVLJA

SVRHA I KORIST BILANSA STANJA

FORMAT BILANSA STANJA

Imovina (sredstva, aktiva)

Obaveze

 Vlasnički kapital

Alternativni format

VRJEDNOVANJE IMOVINE I RELEVANTNI PROBLEMI

PRIMJER BILANSA STANJA

 Sekcija (odjeljak) imovine

 Sekcija obaveza

 Sekcija vlasničkog kapitala

ANALIZA BILANSA STANJA

 Analiza likvidnosti

 Analiza solventnosti

 Rezime analize

REZIME

PITANJA ZA PONAVLJANJE I DALJNJA RAZMIŠLJANJA

CILJEVI POGLAVLJA

1. Diskutovati svrhu i namjenu bilansa stanja.
2. Ilustrovati format i strukturu bilansa stanja.
3. Istaći neke probleme kada se vrjednuje imovina, i preporučene metode za vrjednovanje različitih vrsta imovine (sredstava).
4. Pokazati razliku između troškovnog i tržišnog osnova u izradi bilansa stanja.
5. Definisati vlasnički kapital ili neto vrijednost i pokazati njegovu važnost.

6. Analizirati solventnost i likvidnost farme kroz upotrebu većeg broja finansijskih pokazatelja izvedenih iz bilansa stanja.

Bilans stanja i bilans uspjeha su dva proizvoda i izlaza nekog računovodstvenog sistema.

Bilans stanja svodi finansijske uslove nekog poslovanja na **neku tačku vremena**, dok bilans uspjeha svodi one finansijske transakcije koje određuju prihode i rashode u toku **nekog vremenskog perioda**.

Svrha bilansa uspjeha je da omogući procjenu neto dobiti farme ili profita, dok je bilans stanja skoncentrisan na procjenjivanje neto vrijednosti ili vlasničkog kapitala putem vrjednovanja i organizovanja ukupne imovine i ukupnih obaveza.

Većina transakcija utiče i na bilans stanja i na bilans uspjeha. Budući se transakcije mogu odvijati dnevno, bilans stanja se može mijenjati dnevno. Zato je **koncept tačke vremena** naglašen kada se diskutuje bilans stanja.

SVRHA I KORIST BILANSA STANJA

Bilans stanja je sistematska organizacija svega što se potražuje ili duguje poslovanjem ili pojedinačno u datoj tački vremena.

Bilo koja vrijednost u vlasništvu nekog biznisa ili pojedinca je nazvana **imovina (sredstvo)**, a bilo koje dugovanje ili neka druga finansijska obaveza koja se duguje nekome je pripisana **obavezama**. Bilans stanja je pregled imovine i obaveza koje se zaključuju sa procjenom **neto vrijednosti ili vlasničkog kapitala** kao razliku između ukupne imovine i ukupnih obaveza. To je određeni iznos kojeg određeni vlasnik (vlasnici) ima kao investiran u određeni biznis.

Osnovna računovodstvena jednačina glasi:

$$\mathbf{Imovina = Obaveze + Vlasnički kapital}$$

Preoblikovanjem ove jednačine omogućava iznalaženje vrijednosti vlasničkog kapitala ako su utvrđene vrijednosti imovine i obaveza:

$$\mathbf{Vlasnički kapital = Imovina - Obaveze}$$

Mjerenje finansijske pozicije nekog poslovanja u nekoj tački vremena obavlja se kroz upotrebu dva koncepta.

1. Solventnost, kojom se mjeri stepen do kojeg je imovina veća od obaveza. Ako je imovina veća od obaveza poslovanje je solventno, i obratno, ako je imovina manja od obaveza, poslovanje je nesolventno (insolventno) i potencijalni je kandidat za proces stečaja (bankrota). Drugim rječima, solventna preduzeća (farme) su ona koja su u stanju platiti svoje dugove na vrijeme, a insolventna ona koja nisu u mogućnosti ispuniti svoje ukupne obaveze.

2. Likvidnost, kojom se mjeri mogućnost poslovanja da odgovori finansijskim obavezama kada one dolaze i da se s njima ne prekida normalne operacije u poslovanju. Zahtjevi za gotovinom i mogući izvori gotovine se generalno mjere samo za neki naredni računovodstveni period, kada se pravi kratkoročni koncept likvidnosti.

FORMAT BILANSA STANJA

Skraćeni i opšti format bilansa stanja

Tabela 2: Opšti format bilansa stanja

Imovina		Obaveze	
Tekuća (kratkoročna) imovina	XXX KM	Tekuće (kratkoročne) obaveze	XXX KM
Dugoročna imovina	<u>XXX KM</u>	Dugoročne obaveze	<u>XXXKM</u>
		Ukupno obaveze	XXX KM
		Vlasnički kapital	XXX KM
		Ukupno obaveze i vlasnički kapital	XXX KM
Ukupno imovina	XXX KM		

IMOVINA

Neka imovina (sredstvo) ima vrijednost ili iz jednog ili iz dva razloga. Prvo, ona može biti prodana i za to dobijena gotovina, ili drugo, može biti upotrebljena za proizvodnju drugih roba koje mogu biti prodane za gotovinu u nekom budućem vremenu.

Robe koje su već proizvedene, kao što su žita ili tovna stoka, mogu biti brzo prodane bez narušavanja budućih proizvodnih aktivnosti. One se nazivaju **likvidna imovina (likvidna sredstva)**. Imovina kao što je mehanizacija, priplodna stoka ili zemljište posjeduje se prije svega zbog proizvodnje poljoprivrednih roba, a tek zatim može biti prodana za ostvarivanja prihoda u gotovini. Prodavanjem dugoročne imovine za dobijanje gotovine uticali bi na mogućnost farme za proizvodnju budućih prihoda, tako da je ova **imovina manje likvidna ili nelikvidna**.

Tekuća (kratkoročna) imovina

Računovodstveni principi nameću potrebu **odvajanja** tekuće imovine od ostale imovine kod prikazivanja bilansa stanja.

Tekuća imovina je likvidnija imovina, koja će ili biti iskorištena ili prodana unutar naredne godine kao dio normalnih poslovnih aktivnosti. Novac (u blagajni ili kao štedni saldo) je

tekuća imovina i najlikvidnije je sredstva od sve imovine. Ostala kratkotrajna imovina uključuje spremne robe za plasiranje na tržište, potraživanja od kupaca (koja reprezentuju novac koji se potražuje za poslovanje, a kao što je odobreni kredit, prodati proizvodi, izvršene usluge), zalihe stočne hrane, žita ili tovná stoke.

Dugoročna imovina

Bilo koje sredstvo koje nije klasificirano u grupu tekućih, kratkoročnih sredstava je svojim nepripadnjem svrstano u dugoročnu imovinu. Na farmama i gazdinstvima u ovu imovinu bi mogli biti svrstani prije svega mehanizacija i oprema, priplodna stoka, građevine, te zemljište.

OBAVEZE

Obaveza je dugovanje prema nekome. Ona predstavlja zahtjev stranog lica naspram jednog ili više sredstava (imovine) poslovanja.

Tekuće (kratkoročne) obaveze.

Tekuće obaveze su finansijska zaduženja koje se moraju platiti **unutar jedne godine** od datuma izrade bilansa stanja.

Primjeri tekućih obaveza su obaveze prema dobavljačima za robe i usluge koje su dobivene i izvršene ali još nisu plaćene, te puni iznosi glavnice kredita i iznosa kamata akumuliranih za bilo koji kratkoročni kredit ili izdatu mjenicu. Za ovo bi tipični primjeri bili kratkoročni krediti koji se koriste za nabavku inputa u biljnoj proizvodnji (mineralna đubriva, sjemenski materijal itd.), ili pak za nabavku stočne hrane.

Krediti odnosno zajmovi dobiveni za nabavku (kupovinu) mehanizacije, priplodne stoke ili zemljišta su tipični za period duži od jedne godine. Otplata glavnice može se vršiti u 3 do 5 godina kada se govori o mehanizaciji ili u toku 20 i više godina kada se govori o zemljištu. Ipak, otplata glavnice je tipičan godišnji ili polugodišnji dug, i ova plaćanja će zahtijevati gotovinu unutar naredne godine. Zbog toga, sve vrste otplate glavnice unutar naredne godine, bez obzira da li se radi o kratkoročnim ili drugim vrstama kredita, su uključeni u tekuće obaveze.

Dugoročne obaveze.

One uključuje sve obaveze koje ne moraju biti plaćene u potpunosti unutar naredne godine. Tako naprimjer iznos obaveze za otplatu glavnice unutar naredne godine trebao bi biti prikazan kao kratkoročna obaveza, a preostali dio iz bilansa (ostatka) duga trebao bi biti dat kao dugoročna obaveza.

VLASNIČKI KAPITAL

Vlasnički kapital predstavlja finansijsku vrijednost koja je preostala vlasniku biznisa ukoliko bi se sva imovina trebala prodati, a sve obaveze biti plaćene na dan na koji se odnosi bilans stanja. Ovo se također naziva i **neto vrijednost**.

Vlasnički kapital se utvrđuje oduzimanjem ukupnih obaveza od ukupne imovine i zbog toga je "bilansirani" iznos, koji uzrokuje da je ukupna imovina tačno jednaka ukupnim obavezama plus vlasnički kapital.

Vlasnički kapital može i stvarno se mijenja iz brojnih razloga. Jedna uobičajena i periodična promjena dolazi korištenjem sredstava u biljnoj i stočnoj proizvodnji, sa čijim profitom se iz ovih proizvodnih aktivnosti koristi za **nabavku dodatnih sredstava ili** kojim se **umanjuju obaveze**. Vlasnički kapital će se također promijeniti ako postoji promjena u vrijednosti imovine, ako je poklonjena ili naslijeđena neka imovina, ako su izvršena vlastita ulaganja ili su pak povučena sredstva iz poslovanja, te ako je neko sredstvo prodano za veću ili manju vrijednost nego je ona u bilansu stanja.

Ipak, promjene u sastavu imovine i obaveza ne moraju uzrokovati i promjene u vlasničkom kapitalu.

Primjer: ako je upotrebljeno 10.000 KM za kupovinu nove mašine, vlasnički kapital se nije promijenio. Tada postoji manje 10.000 KM tekuće imovine (gotovina), ali ima dodatnih 10.000 KM dugoročne imovine (mašina). Ukupna imovina ostaje ista, i zbog toga je vlasnički kapital nepromijenjen.

Ako je 10.000 KM posuđeno za kupovinu nove mašine, i ukupna imovina i ukupne obaveze će se povećati za isti iznos, što će učiniti vrijednost vlasničkog kapitala jednaku kao što je bila i prije.

Vlasnički kapital u nekom biznisu se mijenja samo kada vlasnik biznisa stavlja vlastiti dodatni kapital u to poslovanje, povlači kapital iz poslovanja, ili kada poslovanje pokazuje profit ili gubitak. Promjene u vrijednosti imovine zbog promjena u njihovoj tržišnoj vrijednosti također utiču na vlasnički kapital ako je imovina vrjednovana u tržišnoj vrijednosti.

Alternativni format

Bilansi stanja na farmama ili gazdinstvima tradicionalno uključuju tri kategorije imovine i obaveze, dok računovodstvena profesija koristi dvije.

Tabela 3: Format bilansa stanja sa tri kategorije

Imovina		Obaveze	
Kratkoročna imovina	XXX KM	Kratkoročne obaveze	XXX KM
Srednjoročna imovina	XXX KM	Srednjoročne obaveze	XXX KM
Dugoročna imovina	<u>XXX KM</u>	Dugoročne obaveze	<u>XXX KM</u>
		Ukupno obaveze	XXX KM
		Vlasnički kapital	XXX KM
		Ukupno obaveze i	
Ukupno imovina	XXX KM	vlasnički kapital	XXX KM

Srednjoročna imovina se generalno definira kao manje tekuća sredstva nego kratkoročna (tekuća) sredstva sa **dužinom trajanja većom od jedne a manje od 10 godina**. Mehanizacija, oprema, višegodišnji zasadi i priplodna stoka uobičajeno su svrstani u srednjoročnu imovinu u bilansu stanja na nekoj farmi ili gazdinstvu. Stalna sredstva koja imaju životni vijek trajanja duži od 10 godina kao što su zemljište i građevinski objekti svrstavaju se u grupu dugoročne imovine.

Srednjoročne obaveze i dugovanja su ona gdje se otplata glavnice kredita odvija u periodu većem od jedne, ali ne duže od 10 godina. Većina srednjoročnih obaveza bi bili krediti (zajmovi) gdje je novac posuđen za kupovinu mašina, priplodne stoke, te drugih srednjoročnih sredstava. Dugoročne obaveze su dugovne obaveze gdje je period otplate prelazi 10 godina. Hipoteka farme i ugovori za kupovinu zemljišta su uobičajene dugoročne obaveze, a period otplate može biti 20 godina ili duže.

Primjer uticaja poslovnih transakcija na računovodstvenu ravnotežu

Farmer S.L. u mjesecu aprilu 20X1 godine je imao osam transakcija koje su bile kako slijedi:

- 1. april:** Započeto bavljenje proizvodnjom tova junadi polaganjem 180.000 KM na bankovni račun
- 2. april:** Kupljena montažna zgrada za 36.000 KM plaćajući 15.000 KM u novcu, a preostali dio od 21.000 KM će biti plaćen u roku od 60 dana
- 9. april:** Kupljena junad za tov za 141.000 KM u novcu
- 10. april:** Kupljen dio zemljišta po cijeni od 11.000 KM, plativo unutar tri mjeseca
- 14. april:** Kupljena oprema na kredit za 16.400 KM
- 15. april:** Prodana stoka po cijeni jednakoj trošku od 15.000 KM, plativo unutar tri mjeseca
- 20. april:** Primljeno 1.500 KM u novcu kao djelimično plaćanje 15.000 KM potraživanja od kupaca
- 30. april:** Plaćeno 3.000 KM na obaveze prema dobavljačima

Tabela 4: Primjer uticaja poslovnih transakcija na računovodstvenu ravnotežu

	Imovina						=	Obaveze	+	Vlasnički kapital
	Novac	Potraživanja od kupaca	Zemljište	Zgrada	Stoka	Oprema	Obaveze prema dobavljačima		Farmerov kapital	
<i>1. april</i>	<i>180.000</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>		<i>180.000</i>	
<i>2. april</i>	<i>-15.000</i>			<i>36.000</i>			<i>21.000</i>			
Saldo	165.000	0	0	36.000	0	0	21.000		180.000	
<i>9. april</i>	<i>-141.000</i>				<i>141.000</i>					
Saldo	24.000	0	0	36.000	141.000	0	21.000		180.000	
<i>10. april</i>			<i>11.000</i>				<i>11.000</i>			
Saldo	24.000	0	11.000	36.000	141.000	0	32.000		180.000	
<i>14. april</i>						<i>16.400</i>	<i>16.400</i>			
Saldo	24.000	0	11.000	36.000	141.000	16.400	48.400		180.000	
<i>15. april</i>		<i>15.000</i>			<i>-15.000</i>					
Saldo	24.000	15.000	11.000	36.000	126.000	16.400	48.400		180.000	
<i>20. april</i>	<i>1.500</i>	<i>-1.500</i>								
Saldo	25.500	13.500	11.000	36.000	126.000	16.400	48.400		180.000	
<i>30. april</i>	<i>-3.000</i>						<i>-3.000</i>			
Saldo	22.500	13.500	11.000	36.000	126.000	16.400	45.400		180.000	

VRJEDNOVANJE IMOVINE

Kod vrjednovanja imovine u poljoprivredi postavlja se pitanje da li koristiti bilans stanja na troškovnoj ili tržišnoj osnovi.

Bilans stanja sačinjen na troškovnoj osnovi je potreban i koristi se ako se prate bazni računovodstveni principi. On vrjednuje svu imovinu koristeći iznose stvarnih troškova, troškove umanjene za iznos amortizacije ili proizvodne troškove ostvarene na farmi (gazdinstvu). Jedini opšti izuzetak bile bi zalihe žita ili zalihe tovne stoke koja se treba plasirati na tržište. Tako uskladišteno žito može biti vrjednovano po tržišnoj vrijednosti umanjeno za troškove prodaje.

Bilans stanja na tržišnoj osnovi bi imao svu imovinu vrjednovanu po tržišnim vrijednostima umanjanim za troškove prodaje. Dugotrajna inflacija kroz duži niz godina mogla bi kod vlastitog zemljišta uzrokovati da imamo njenu tržišnu vrijednost veću nego što je stvarno koštala. Inflacija i korištenje metoda brze amortizacije također bi mogli rezultirati kod mehanizacije ili priplodne stoke da imamo tržišnu vrijednost veću od knjigovodstvene. Zbog toga, bilans stanja na tržišnoj osnovi tipično bi pokazivao veću ukupnu vrijednost imovine, i samim time veći vlasnički kapital nego kada se koristi troškovna osnova. Jedini izuzetak bi bio tokom perioda pada cijena i sa tim umanjena vrijednost imovine.

Prednosti bilansa stanja na osnovu stvarnih troškova uključuje usaglašenost sa generalno prihvaćenim računovodstvenim principima i njihovim direktnim mogućnostima uporedbe sa bilansom stanja drugih vrsta poslovanja koje isto koriste bilans stanja na osnovu troškova. Također, promjene u neto vrijednosti i vlasničkom kapitalu dolaze samo od neto dohotka koji je zarađen i koji je preostao za poslovanje, a ne od promjena cijena sredstava.

Glavna prednost bilansa stanja na tržišnoj osnovi je tačnija i preciznija indikacija aktuelnih i trenutnih finansijskih uslova poslovanja i vrijednosti zaloga (garancija) za osiguranje kredita.

U nekim zemljama (USA) računovodstveni sistem dozvoljava prikazivanje bilans stanja sa dvije kolone, u kojem je u jednoj koloni stvarna troškovna vrijednost a u drugoj tržišna vrijednost pojedinih stavki.

Tabela 5: Metode vrednovanja za izradu bilansa stanja na osnovu (stvarnih) troškova i na tržišnoj osnovi

Imovina	Troškovna osnova	Tržišna osnova
Vrijednosni papiri koje je moguće plasirati na tržište	Troškovi	Tržište
Zalihe žita i stoke spremne za plasman	Tržište	Tržište
Potraživanja od kupaca	Troškovi	Troškovi
Unaprijed plaćeni troškovi	Troškovi	Troškovi
Ulaganja za gajenje biljnih kultura	Troškovi	Troškovi

Kupljena priplodna stoka	Troškovi	Tržište
Uzgojena priplodna stoka	Troškovi	Tržište
Mehanizacija i oprema	Troškovi	Tržište
Građevine i melioracije	Troškovi	Tržište
Zemljište	Troškovi	Tržište

PRIMJER BILANSA STANJA

Tabela 6: Bilans stanja za farmera xy, 31. Decembar 20xx

(u KM)

Imovina (Sredstva, aktiva)		
Tekuća (kratkoročna) imovina	Troškovna osnova	Tržišna osnova
Gotovinski i čekovni računi	5.000	5.000
Vrjednosni papiri (koji se mogu realizovati)	1.000	2.200
Zalihe		
Biljni usjevi	40.000	40.000
Stoka	52.000	52.000
Ostalo	4.000	4.000
Potraživanja od kupaca	1.200	1.200
Troškovi plaćeni unaprijed	500	500
Ulaganja utrošena za uzgoj biljnih kultura	7.600	7.600
Ostala tekuća sredstva	0	0
Ukupno tekuća imovina	111.300	112.500
Dugoročna imovina (sredstva)		
Mašine i oprema	67.500	95.000
Priplodna stoka (kupljena)	48.000	60.000
Uzgojena priplodna stoka	12.000	24.000
Građevine i melioracije	27.000	50.000
Zemljište	288.000	400.000
Ostala dugoročna imovina	0	0
Ukupno dugoročna imovina	442.500	629.000
Ukupno imovina	553.800	741.500
Obaveze		
Tekuće (kratkoročne) obaveze	Troškovna osnova	Tržišna osnova
Obaveze prema dobavljačima	6.000	6.000
Dugovanja za izdane mjenice	15.000	15.000
Tekući udio za dugove predviđene rokom	28.000	28.000
Obračunske kamate	15.700	15.700
Porez na prihod koji treba biti plaćen	8.000	8.000
Tekuće učešće – odgođene porezi	15.020	15.260
Ostali obračunati troškovi	900	900
Ukupno tekuće obaveze	88.620	88.860
Dugoročne obaveze		
Obaveze za izdane mjenice		
Mašine	20.000	20.000
Priplodna stoka	40.000	40.000
Stvarni dug koji je naslijeđen	175.000	175.000

Dugoročno učešće – odgođeni porez	-	45.000
Ukupno dugoročne obaveze	235.000	280.000
Ukupno obaveze	323.620	368.860
Vlasnički kapital		
Ulagački kapital vlasnika	50.000	50.000
Zadržana dobit	180.180	180.180
Ispravka vrijednosti	-	142.460
Ukupno vlasnički kapital	230.180	372.640
Ukupno obaveze i vlasnički kapital	553.800	741.500
Sekcija imovine (sredstava)		

Većina razlika u vrijednosti imovine između troškovnog i tržišnog osnova kod izrade bilansa stanja će biti istaknuta u sekciji dugoročne imovine. Kombinacija inflacije i rapidne (progresivne) amortizacije može rezultirati mnogo manjom knjigovodstvenom vrijednošću u odnosu na tržišnu vrijednost za mehanizaciju, opremu, nabavljenu prilpodnu stoku ili pak za građevine. Tržišna vrijednost uzgojene priplodne stoke može biti, i za očekivati je, veća nego što iznose troškovi za njihov uzgoj. Zemljište koje je u vlasništvu duži niz godina gdje je postojala samo umjerena inflacija može imati tržišnu vrijednost razumno veću nego što su bili originalni stvarni troškovi. Naravno, moguće je što se tiče tržišnih vrijednosti da budu manje nego stvarni troškovi tokom perioda kada vrijednost imovine opada i smanjuju se.

Sekcija obaveza

Postoji mala razlika u vrjednovanju uobičajenih obaveza putem troškovnog ili tržišnog osnova kod izrade bilansa stanja i obično se odnosi kod iskazivanja poreza na dobit.

Sekcija vlasničkog kapitala

Vlasnički kapital se formira iz tri osnovna izvora:

- (1) uloženi kapital u poslovanje od strane njegovog vlasnika,
- (2) zadržani poslovni dio dobiti koji je ostavljen radije nego je povučen i
- (3) bilo kakve promjene u kretanju tržišnih vrijednosti.

Korekcija i prilagođavanje u vrijednosti imovine **ne postoji** kod bilansa stanja **na troškovnoj osnovi**. Vlasnički kapital će se promjeniti samo onda kada postoje promjene u ulagačkom kapitalu ili zadržanoj dobiti.

Tržišno zasnovani bilans stanja uključuje imovinu koja je vrjednovana više nego su njeni stvarni troškovi, a to stvara vlasnički kapital koji nije niti ulagački kapital niti zadržana dobit.

Primjer: Tokom inflatornog perioda, suštinski se tržišna vrijednost zemljišta može povećati. Bilans stanja sa tržišnom vrijednošću bi uključio povećanje u vrijednosti tog zemljišta svake godine, koji bi uzrokovao odgovarajuće povećanje u vlasničkom kapitalu. Ipak, ovo povećanje je samo zbog vlasništva nad zemljištem, a nije zbog njegove direktne upotrebe u proizvodnji poljoprivrednih proizvoda. Bilo koja razlika između troškovne i tržišne vrijednosti, koja bi bila ili pozitivna ili negativna, trebala bi biti data kao korekcija (ispravka) vrijednosti u sekciji vlasničkog kapitala

datog bilansa stanja. Ovo omogućuje analitičaru da lakše determiniše koji dio vlasničkog kapitala u bilansu stanja na tržišnoj osnovi je rezultat razlika u vrijednosti.

ANALIZA BILANSA STANJA

Bilans stanja se koristi za mjerenje finansijskih uslova nekog poslovanja, odnosno za mjerenje njegove likvidnosti i solventnosti.

Kod analize bilansa stanja koriste se pokazatelji koji stavljaju u odnos određene veličine. Ti pokazatelji obezbjeđuju standardnu proceduru za analizu i dopuštaju usporedbu za neki vremenski period i između poslovanja različitih veličina. Veliki biznis i mali biznis mogu imati suštinsku razliku u novčanom iznosu u bilansu stanja, ali iste vrijednosti pokazatelja koji bi pokazivali isti relativni stepen finansijskih uspjeha ili slabosti.

Većina bilansa stanja na farmama se koristi u kreditne svrhe, gdje je tržišna vrijednost najinteresantnija za zajmodavce. Zbog toga će se kod primjera analize bilansa stanja koristiti vrijednosti iz kolone "tržišna osnova".

Analiza likvidnosti

Analiza likvidnosti je skoncentrisana na analizu odnosa tekuće imovine i tekućih obaveza.

Pokazatelj tekuće likvidnosti

Ovo je pokazatelj koji se najčešće upotrebljava za mjerenje likvidnosti, a izračunava se obrascem

$$\text{Pokazatelj tekuće likvidnosti} = \frac{\text{Vrijednost tekuće imovine}}{\text{Vrijednost tekućih obaveza}}$$

Pokazatelj likvidnosti iz primjera bilansa stanja datog u Tabeli 4 bio bi

$$\text{Pokazatelj tekuće likvidnosti} = \frac{112.500 \text{ KM}}{88.860 \text{ KM}} = 1,27 \text{ (tržišna vrijednost)}$$

Ovaj pokazatelj pokazuje odnos između vrijednosti tekuće imovine i tekućih obaveza. Vrijednost 1,0 znači da su tekuće obaveze upravo jednake tekućoj imovini, i dok postoji dovoljno tekuće imovine za pokrivanje tekućih obaveza, ne postoji razloga za brigu. Vrijednost imovine se može mjenjati i mjenja se sa promjenama u tržišnim cijenama, tako da vrijednost veća od 1,0 treba preferirati čime se obezbjeđuje sigurnost kada dođe do promjena cijena ili nekih drugih faktora. Veća vrijednost ovog pokazatelja znači veću likvidnost nekog biznisa, i obrnuto.

Radni (obrotni) kapital

Radni kapital predstavlja razliku između tekuće imovine i tekućih obaveza:

$$\text{Radni kapital} = \text{Tekuća imovina} - \text{Tekuće obaveze}$$

Ovaj obrazac izračunava novčani iznos koji bi preostao kada bi se prodala sva tekuća imovina i platile sve tekuće obaveze. On je pokazatelj tzv. prostora izraženog novčano u kojem ne postoji briga za likvidnost mjerenu novčano. XY farmerov bilans stanja dat u tabeli 4 pokazuje radni kapital u iznosu od 23.640 KM (112.500 KM minus 88.860 KM).

Radni kapital je novčana vrijednost, a ne pokazatelj. Ovo čini teškoću kod korištenja visine radnog kapitala za usporedbu likvidnosti biznisa različitim veličina. Kod većih biznisa za očekivati je da imaju veće vrijednosti tekuće imovine i obaveza, i da će trebati više radnog kapitala, i obratno.

Analiza solventnosti

Solventnost izražava odnose između imovine, obaveza i vlasničkog kapitala. Ovo je oblik i za analizu poslovnih dugovanja i u kome se može vidjeti da li je moguće sva dugovanja otplatiti putem prodaje sve imovine. Za ovo drugo je potrebno da imovina bude veća nego što su obaveze, i na taj način da indicira na solventnost datog biznisa. Ipak, solventnost se generalno diskutuje odgovarajućim terminima kojim se mjeri stepen u kojem imovina prevazilazi obaveze.

Pokazatelj odnosa dugovanja i imovine

$$\text{Pokazatelj odnosa dugovanja i imovine} = \frac{\text{Ukupne obaveze}}{\text{Ukupna imovina}}$$

pokazuje koliki dio ukupne imovine se odnosi na dugovanje prema onima od kojih je novac (sredstva) posuđen. Ovaj pokazatelj trebao bi imati vrijednost manju od 1,0, a preferira se da je vrijednost ovog pokazatelja što manja od 1,0.

Zapamtite da iznos pokazatelj odnosa dugovanja i imovine od 1,0 znači da su dugovanja ili obaveze jednake imovini, te je zbog toga visina vlasničkog kapitala jednaka nuli. Vrijednost pokazatelja većeg od 1,0 bio bi postignut za neki insolventni biznis. XY farmer ima vrijednost ovog pokazatelja 0,5 (368.860 KM : 741.500 KM).

Pokazatelj odnosa vlasničkog kapitala i imovine

$$\text{Pokazatelj odnosa vlasničkog kapitala i imovine} = \frac{\text{Ukupno vlasnički kapital}}{\text{Ukupna imovina}}$$

Ovim pokazateljem se mjeri koliki dio ukupne imovine je finansiran vlasničkim kapitalom. Veća vrijednost ovog pokazatelja se preferira, ali vrijednost ovog pokazatelja ne može preći 1,0. Vrijednost 1,0 je postignuta kada je vlasnički kapital jednak ukupnoj imovini, što znači da su ukupne obaveze jednake nuli.

Neki nesolventni biznis bi imao negativnu vrijednost ovog pokazatelja, pošto bi vlasnički kapital imao negativnu vrijednost. U našem primjeru datom u Tabeli 4 vrijednost pokazatelja odnosa vlasničkog kapitala i imovine iznosi 0,5 (372.640 KM : 741.500 KM), koristeći se tržišnim vrijednostima.

Pokazatelj odnosa dugovanja i vlasničkog kapitala

Ovaj pokazatelj pokazuje koliki dio imovine u bilanci je finansiran vlastitim sredstvima, a izračunava se obrascem

$$\text{Pokazatelj odnosa dugovanja i vlasničkog kapitala} = \frac{\text{Ukupno dugovanja}}{\text{Ukupno vlasnički kapital}}$$

Ovaj pokazatelj uspoređuje udjele u finansiranju poslovanja obezbjeđenim od strane zajmodavaca sa onim koje je obezbjeđeno od strane vlasnika biznisa. Kada je vrijednost ovog pokazatelja jednaka 1,0, zajmodavci i vlasnik obezbjeđuju jednako učešće finansiranja datog biznisa. Preferira se manja vrijednost i ovaj pokazatelj će se približiti nuli onda kada se iznos obaveza približe nuli. Vrlo velike vrijednosti ovog pokazatelja rezultat su vrlog malog vlasničkog kapitala, što znači povećanje šansi za nesolventnošću. XY farmer je imao vrijednost ovog pokazatelja 0,99 (368.860 KM : 372.640 KM).

Rezime analize

Tabela 7: Rezime finansijskih uslova farmera xy

Pokazatelji	Tržišna osnova
Likvidnost	
Tekuća likvidnost	1,27
Obrtni (radni) kapital	23.640 KM
Solventnost	
Odnos dugovanja i imovine	0,50
Odnos vlasničkog kapitala i imovine	0,50
Odnos dugovanja i vlasničkog kapitala	0,99

REZIME

Bilans stanja (bilansa) pokazuje finansijsku poziciju (stanje) nekog poslovanja u nekoj tački vremena. Ovo se postiže prezentiranjem organizovane liste (popisa) sve imovine i svih obaveza koje pripadaju datom poslovanju. Razlika između imovine i obaveza je vlasnički kapital, koji reprezentuje ulaganja vlasnika koji ima dati biznis.

Kod izrade i analize bilansa stanja važan je izbor metoda kojim se vrjednuje imovina (sredstva). Ona može biti vrjednovana korištenjem metode stvarnih troškova, koja generalno reflektuje i pokazuje originalne iznose ulaganja, ili upotrebom važećih tekućih tržišnih vrijednosti. Ovo drugo rezultira u većim vrijednostima imovine, i analogno tome većem vlasničkom kapitalu, ali se mnogo preciznije i tačnije reflektuje na vrijednost tekuće kolaterale (zaloga) imovine.

Dva pokazatelja, likvidnost i solventnost, se koriste za analizu finansijske pozicije poslovanja, a što se može dobiti iz bilansa stanja. Likvidnost podrazumijeva mogućnost ostvarivanja gotovine potrebne da se odgovori zahtjevima za gotovinu tokom naredne godine bez ometanja i uzurpiranja proizvodnih aktivnosti datog biznisa. Solventnost mjeri strukturu dugovanja poslovanja i pokazuje da li bi mogle biti plaćene sve obaveze prodajom sve imovine, odnosno da li je imovina veća nego što su obaveze. Nekoliko pokazatelja se upotrebljava za utvrđivanje likvidnosti i solventnosti i za analizu odgovarajućih pravaca datog biznisa u tim područjima.

PITANJA ZA PONAVLJANJE I DALJNJA RAZMIŠLJANJA

1. Istina ili nije? Ako se vrijednost pokazatelja odnosa dugovanja i vlasničkog kapitala povećava, pokazatelj odnosa dugovanja i imovine će se također povećati?
2. Istina ili nije? Neki biznis sa većim radnim (obrtnim) kapitalom će imati i veću vrijednost pokazatelja tekuće likvidnosti.
3. Iskoristi svoje znanje o bilansu stanja i analizu pokazatelja kako bi kompletirao sljedeći skraćeni bilans stanja. Pokazatelj tekuće likvidnosti je 2,0 a vrijednost pokazatelja odnosa dugovanja i vlasničkog kapitala je 1,0.

Imovina		Obaveze	
Tekuća imovina	80.000 KM	Tekuće obaveze	_____
Dugoročna imovina	_____	Dugoročne obaveze	_____
		Ukupno obaveze	_____
		Vlasnički kapital	100.000 KM

Ukupno imovina _____ Ukupno obaveze i vlasnički kapital _____

4. Može li neki biznis biti solventan ali ne i likvidan? Ili pak, biti likvidan ali ne i solventan? Kako?
5. Pokazuje li bilans stanja vrijednost godišnje neto dobit za poslovanje farme? Kako pokazuje ili zašto ne pokazuje?
6. Istina ili nije? Imovina + Obaveze = Vlasnički kapital.
7. Pretpostavimo da ste bankovni predstavnik za dodjelu kredita u poljoprivredi, i da farmer XY zahtjeva kredit na osnovu sljedećeg bilansa stanja. Rukovodite se analizom pokazatelja i dajte vaše razloge za odobravanje ili odbijanje dodatnog kredita. Koji su to najslabiji dijelovi u finansijskim uslovima poslovanja farmera XY bitnih za odobravanje kredita?

Imovina		Obaveze	
Tekuća imovina	40.000 KM	Tekuće obaveze	60.000 KM
Dugoročna imovina	240.000 KM	Dugoročne obaveze	50.000 KM
		Ukupno obaveze	110.000 KM
		Vlasnički kapital	170.000 KM
		Ukupno obaveze i vlasnički kapital	280.000 KM
Ukupno imovina	280.000 KM		

8. Da li bi sljedeći ulazi (knjiženja) bili klasifikovani kao imovina (sredstva) ili kao obaveze? Kao tekući ili kao dugoročni?
 - a) Nastrešnica (za mašine)
 - b) Račun za stočnu hranu ostvaren u lokalnoj prodavnici stočne hrane
 - c) 20-godišnji ugovor na hipoteku farme
 - d) 36-mjesečni depozitni certifikat
 - e) Novorođena telad

Poglavlje 4

BILANS USPJEHA I NJEGOVA ANALIZA

SADRŽAJ POGLAVLJA

UTVRĐIVANJE PRIHODA I RASHODA

Prihodi

Dobitak ili gubitak prodajom dugoročne imovine

Rashodi

FORMAT BILANSA USPJEHA

ANALIZA NETO DOBITI FARME

Neto dobit farme

Stopa povrata na uložena sredstva

Stopa povrata na uloženi vlasnički kapital



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Stopa profitabilnosti iz operativnih aktivnosti
Povrat na uloženi rad i upravljanje
PROMJENA U VLASNIČKOM KAPITALU
REZIME
PITANJA ZA PONAVLJANJE I DALJNJA RAZMIŠLJANJA

CILJEVI POGLAVLJA:

1. Diskutovati svrhu i upotrebu bilansa uspjeha.
2. Ilustrovati format i strukturu bilansa uspjeha.
3. Definirati izvore i vrste prihoda i rashoda koji bi trebali biti uključeni u bilans uspjeha.
4. Pokazati kako se profit ili neto dobit farme izračunava iz bilansa uspjeha i šta zapravo znači.
5. Analizirati profitabilnost farme izračunavajući visinu povrata na uložena sredstva i vlasnički kapital te proučiti ostale mjere profitabilnosti.

Bilans uspjeha predstavlja svođenje prihoda i rashoda za neki računovodstveni (obračunski) period.

Bilans stanja ponekad se naziva i operativni izvještaj ili izvještaj profita i gubitka, ali je uobičajen naziv bilans stanja.

Njegova namjena je izmjeriti razliku između prihoda i rashoda. Pozitivna razlika pokazuje neki profit, ili pozitivnu neto dobit farme, a negativna vrijednost neki gubitak, ili negativu neto dobit farme, za dati računovodstveni period.

Zbog ovoga, bilans uspjeha odgovara na pitanje: Da li se poslovanjem farme ostvario profit ili gubitak prethodne godine, i koliko je to iznosilo?

Bilans stanja i bilans uspjeha su dva različita finansijska izvještaja za dato poslovanje (biznis). Bilans stanja pokazuje finansijsku poziciju u nekoj tački vremena, dok je bilans uspjeha rezime prihoda i rashoda uknjiženih tokom nekog perioda vremena. Ova razlika prikazana je u sljedećem grafikonu.

Šema 4: Odnos između bilansa stanja i bilansa uspjeha

Pripremljeni bilans stanja	Pripremljeni bilans stanja
Računovodstveni period od jedne godine	
1. Januar	31. Decembar

|
|
Bilans uspjeha

Prihodi, rashodi i profit za dati period

UTVRĐIVANJE PRIHODA I RASHODA

Da bi se uradio bilans uspjeha kojim se pokazuje razlika između prihoda i rashoda, prvi potreban korak je utvrditi sve prihode i sve rashode koji se trebaju uključiti u obračunavanje neto dobiti farme.

PRIHODI

Bilans uspjeha trebao bi uključiti **sve poslovne prihode** ostvarene tokom računovodstvenog perioda, ali ne i ostale prihode. Kada su prihodi primljeni u formi gotovine za proizvedenu robu i prodanu unutar istog računovodstvenog perioda, prepoznavanje je lako i korektno. Međutim, prihod bi trebao također biti prepoznat i kada je neki poljoprivredni proizvod spreman za plasman (prodaju). Zalihe žita i stoka koja je spremna za plasman na tržište prikladni su za ovu klasifikaciju, i promjene u ovim zalihama su uključene u obračunskom bilansu uspjeha. Potraživanja od kupaca predstavljaju zarađene prihode, koji bi trebali biti prepoznati, ali to su prihodi za koje plaćanje još nije obavljeno (primljeno). Bilo koja promjena u njihovim vrijednostima od početka do kraja obračunske godine mora biti uključena kao prihod.

Zapamtite da ove dvije stavke predstavljaju izvore prihoda koji moraju biti prepoznati u nekom računovodstvenom periodu mada gotovina neće biti dobivena do narednog računovodstvenog perioda.

Kada je neka roba sa zaliha ili potraživanje od kupaca prepoznato kao prihod, to je negotovinski prihod u tom trenutku, ali nešto zašto će gotovina biti primljena u nekom kasnijem vremenu. Ipak, ponekad plaćanje može biti izvršeno u formi robe ili usluge umjesto u gotovini. Ovakvo negotovinsko plaćanje trebalo bi biti tretirano na isti način kao gotovinsko plaćanje. Vrijednost stočne hrane ili stoke primljene za plaćanje uobičajenog rada traktorom kao usluga na tuđoj farmi trebalo bi biti uključeno u prihode, pošto je umjesto gotovine bila primljena roba kao naknada za izvršenu uslugu.

Dobitak ili gubitak prodajom dugoročne imovine

Dobitak ili gubitak prodajom dugoročne imovine (stalnih sredstava) je ulaz koji je često istaknut u sekciji prihoda u bilansu uspjeha. Za stalna sredstva koja se amortizuju, kao što je mehanizacija, voćnjaci ili nabavljena priplodna stoka, razlika je između prodajne cijene i njihove knjigovodstvene vrijednosti. Dobitak ili gubitak se uočava samo kada je neko sredstvo zaista i prodano. Prije toga, tržišna vrijednost ili prodajna cijena je predmet određene kolebljivosti i promjenljivosti.

Ako je neko sredstvo prodano za tačno onoliku cijenu kolika je knjigovodstvena, ne postoji niti dobitak niti gubitak, i amortizacija tog sredstva je tokom njegovog životnog vijeka savršeno bila usklađena njegovom trošenju. Prodajna cijena veća nego knjigovodstvena vrijednost ukazuje na to da je ukupno uzeta amortizaciona osnovica bila veća i da su prethodna godišnja izdvajanja za amortizaciju bila previsoka. Prepoznavanje dobitka kao prihoda korigira činjenicu da troškovi amortizacije nisu bili korektni u prethodnim godinama. Prodaja stalnih sredstava za manju vrijednost nego je knjigovodstvena znači da je izgubljena tržišna vrijednost brža nego što je bilo obračunato putem godišnje amortizacije. Troškovi amortizacije trebali su biti veći, tako da se mora izvršiti usklađivanje i korekcija u formi knjiženja “gubitak prodajom” u bilansu uspjeha.

DA LI SE SVI NOVČANI PRIMICI UBRAJAJU KAO PRIHODI?

Odgovor je **NE**. Svi novčani primici ne rezultiraju prihode. Gotovina ostvarena kao poklon ili kao nasljedstvo očigledno nije prihod iz poslovanja. Novi kredit od banke je gotovinski primitak, ali također nije prihod. Dobit iz aktivnosti van farme kao što su plaća i dobit iz ulaganja ne bi se trebali ubrajati u prihode. Prodaja zemljišta ili stalnih sredstava koji se amortizuju rezultiraju prihode samo onda kada se njima realizira (postigne) neki dobitak ili gubitak.

Prihodi iz poslovanja farme postignuti su samo od proizvodnje poljoprivrednih proizvoda, izvršenih usluga, te iz dobitka ili gubitka ostvarenog prodajom stalnih sredstava korištenih u toj proizvodnji.

RASHODI

Kada su svi prihodi utvrđeni za određeni računovodstveni period, sljedeći korak je identifikovati sve rashode koji su bili uključeni za ostvarivanje tih prihoda. Rashodi mogu biti ili u gotovini ili negotovini. Naprimjer, rashodi u gotovini bi mogli uključiti kupovinu ili plaćanje za stočnu hranu, mineralno đubrivo, sjeme, stoku za tov, ili gorivo. Negotovinski rashodi bi uključivali amortizaciju, obaveze prema dobavljačima, obračunate kamate, te druge vrste obračunskih troškova.

Da bi se pravilno podesili i uporedili rashodi koji su doprinijeli ostvarivanju prihoda, rashodi moraju biti uključeni u ovogodišnji bilans uspjeha. Oni moraju biti oduzeti iz bilansa uspjeha za narednu godinu, kada će gotovina ustvari biti na raspolaganju za njihovo otplaćivanje. Unaprijed plaćeni troškovi se odnose na robe i usluge plaćene u jednoj godini ali koji neće biti korišteni za ostvarivanje prihoda do naredne godine. Primjer bi bili sjeme, mineralno đubrivo, zaštitna sredstva ili pak stočna hrana kupljena i plaćena u decembru čime se npr. iskoristila prilika diskontne cijene ili umanjenje plaćanja poreza na dobit. Međutim, pošto se oni neće koristiti do naredne godine, ovi rashodi trebali bi biti odloženi do te naredne godine. Unaprijed plaćeni troškovi trebali bi biti oduzeti od ovogodišnjih rashoda ali zatim uključeni kao dio rashoda naredne godine, osiguravajući i garantujući konzistentan set ovih zabilješki.

DA LI JE SVAKI NOVČANI IZDATAK RASHOD?

Odgovor je **NE**. Nije svaki novčani izdatak poslovni rashod. Novčani izdaci za hranu, odjeću, poklone, i druge lične stvari očito nisu poslovni rashodi. Poslovni rashodi su one stavke koje zahtjeva proizvodnja poljoprivrednih proizvoda i usluga, i stoga njima odgovarajućih prihoda. Otplata glavnice kredita nije rashod, pošto ono predstavlja samo povrat posuđenog kapitala. Kamata je rashod, jer ona predstavlja dio koji se plaća za unajmljivanje i za posudbu nečijeg kapitala. Gotovina plaćena za nabavku stalnih sredstava nije rashod u godini nabavke odnosno kupovine. Ipak, to je pretvoreno u rashod tokom određenog vremena kroz godišnje troškove amortizacije.

FORMAT BILANSA USPJEHA

Osnovna struktura bilansa uspjeha (skraćena forma):

Ukupni prihod
Minus ukupni rashodi
Jednako neto dobit farme iz operativnih (proizvodnih) aktivnosti
Plus ili minus dobitak/gubitak nastao prodajom dugoročnih (stalnih) sredstava
Jednako neto dobit farme

Bilo koji dobitak/gubitak nastao prodajom izlučene priplodne stoke dat je sekciji prihoda, dok su ostali dobici/gubici nastali prodajom stalnih sredstava uključeni u odvojenu sekciju na kraju bilansa uspjeha. Razlog za ranije uključivanje u prihode izlučene stoke jeste taj što je prodaja izlučene stoke normalna i očekivana pojava i uobičajena proizvodna aktivnost poslovanja.

Bilo koji dobitak/gubitak nastao prodajom ostalih stalnih sredstava (mehanizacija, voćnjaci, vinogradi, zemljište) manje je čest, i rezultat je ulaganja i investiranja prije nego proizvodnih aktivnosti, i može biti vrlo visoke vrijednosti. Zbog toga je neto dobit farme iz operativnih aktivnosti profit koji se postiže iz normalnih, tekućih proizvodnih aktivnosti. Neto dobit farme uključuje ovaj iznos, plus bilo koji dobitak/gubitak nastao prodajom zemljišta i njegovih poboljšanja, građevina ili mehanizacije. Davajući ove stavke odvojeno dozvoljava se korisniku da lakše determiniše da li su one imali neuobičajeno velik efekat na visinu neto dobiti date farme.

Plaćene kamate u gotovini, obračunske kamate i ukupno kamate su odvojene prikazane od ostalih rashoda. Iako se često kategorišu kao operativni troškovi, mišljenje je da su kamate prije rezultat finansijskih nego proizvodnih aktivnosti. Zbog ovoga, ne bi ih trebalo uključivati zajedno sa direktnim operativnim troškovima koji se odnose na biljnu i stočnu proizvodnju.

Drugi format bilansa uspjeha služi za izračunavanje **vrijednosti proizvodnje sa farme**. U skraćenoj formi ovaj format ima sljedeću strukturu:

Ukupni prihod
Manje troškovi kupljene stočne hrane i žita
Manje troškovi kupljene stoke koja će biti plasirana isključivo na tržište (stoka za tov)
Jednako vrijednost proizvodnje sa farme
Manje svi ostali rashodi

Jednako neto dobit farme iz operativnih aktivnosti
Plus ili minus dobitak/gubitak od prodaje dugoročnih (stalnih) sredstava
Jednako neto dobit farme.

Vrijednost proizvodnje na farmi izražava novčanu vrijednost svih roba (proizvoda) i usluga koji su proizvedeni (izvršeni) kroz poslovanje neke farme. Bilo koja vrsta stočne hrane, žita ili stoke za plasiranje na tržište nabavljene sa strane (proizvedeno na drugoj farmi) ne bi trebali biti potraživani kroz ovaj biznis. Oduzimanje troškova ovih stavki od ukupnog prihoda rezultira "neto" vrijednosti proizvodnje.

Zapamti da bilo koje povećanje u vrijednosti postignuto ishranom nabavljene stočne hrane i žita za nabavljenu stoku će završiti potraživanjem za biznis koji je analiziran kroz prihode od prodaje ili kroz povećanje zaliha.

Tabela 8: Format bilansa uspjeha

Prihodi:	
Gotovina od prodaje biljnih usjeva	
Gotovina od prodaje iz stočarske proizvodnje	
Promjene u zalihama	
Biljni usjevi	
Stoka namjenjena za plasman na tržište	
Plaćanja iz vladinih programa (subvencije, dotacije)	
Promjene u vrijednosti uzgojene priplodne stoke	
Dobitak/gubitak od prodaje izlučene priplodne stoke	
Promjene u potraživanjima od kupaca	
Ostali prihodi sa farme	_____
Ukupan prihod	
Rashodi:	
Kupljena stočna hrana i žita	
Kupljena stoka za plasiranje na tržište	
Ostali operativni troškovi u gotovini	
Troškovi biljne proizvodnje	
Troškovi stočne proizvodnje	
Gorivo, mazivo	
Ljudski rad	
Opravke i tehničko održavanje	
Porez na vlasništvo (imovine)	
Osiguranje	
Ostalo: _____	
Ispravka (korekcija)	
Obaveze prema dobavljačima	
Unaprijed plaćeni troškovi	

Amortizacija _____

Ukupni operativni troškovi

Plaćene kamate u gotovini _____

Promjene u kamatama koje trebaju biti plaćene _____

Ukupni troškovi kamata _____

Ukupni rashodi

Neto dobit farme iz operativnih aktivnosti

Dobitak/gubitak nastao prodajom dugoročnih sredstava _____

Mehanizacija _____

Zemljište _____

Ostalo _____

Neto dobit farme

ANALIZA NETO DOBITI FARME

Tabela 9: Bilans uspjeha za farmera xy, 31. decembar 20xx

(u KM)

Prihodi:	
Gotovina od prodaje biljnih usjeva	133.100
Gotovina od prodaje iz stočarske proizvodnje	68.400
Promjene u zalihama	
Biljni usjevi	(8.000)
Stoka namjenjena za plasman na tržište	1.700
Plaćanja iz vladinih programa	3.400
Promjene u vrijednosti uzgojene priplodne stoke	0
Dobitak/gubitak od prodaje izlučene priplodne stoke	600
Promjene u potraživanjima od kupaca	1.200
Ostali prihodi sa farme	0
Ukupan prihod	200.400
Rashodi:	
Kupljena stočna hrana i žita	12.000
Kupljena stoka za plasiranje na tržište	28.000
Ostali operativni troškovi u gotovini	
Troškovi biljne proizvodnje	44.500
Troškovi stočne proizvodnje	6.500
Gorivo, mazivo	3.200
Ljudski rad	8.400
Opravke i tehničko održavanje	3.600

Porez na vlasništvo (imovine)	2.800	
Osiguranje	2.000	
Ostalo	2.400	
Ispravka (korekcija)		
Obaveze prema dobavljačima	1.000	
Unaprijed plaćeni troškovi	1.500	
Amortizacija	8.200	
Ukupni operativni troškovi		124.100
Plaćene kamate u gotovini	30.000	
Promjene u kamatama koje trebaju biti plaćene	(500)	
Ukupni troškovi kamata		29.500
Ukupni rashodi		153.600
Neto dobit farme iz operativnih aktivnosti		46.800
Dobitak/gubitak prodajom dugoročnih sredstava		
Mehanizacija	1.100	
Neto dobit farme		47.900

Tabela sadrži kompletan bilans uspjeha na obračunskoj osnovi za farmera XY. On pokazuje neto dobit farme iz operativnih aktivnosti u iznosu od 46.800 KM i neto dobit farme u iznosu od 47.900 KM.

Da li je ovo “profitabilan” biznis?

Profitabilnost je u uskoj vezi sa veličinom ostvarenog profita i veličinom biznisa, odnosno vrijednošću sredstava (resursa) koji su upotrebljeni za ostvarivanje tog profita. Poslovanje može pokazati profit, ali imati nisku profitabilnost, ako je profit mali u poređenju sa veličinom biznisa.

Primjer: dvije farme sa istom neto dobiti nisu jednako profitabilne ako je jedna farma koristila dvaput više zemljišta, ljudskog rada i kapitala nego druga farma za proizvodnju tog istog profita.

Profitabilnost je izraz efikasnosti poslovanja upotrebom njegovih raspoloživih resursa za ostvarivanje profita ili neto dobiti farme.

Preporučuje se sljedeći pokazatelji profitabilnosti farme ili gazdinstva:

- 1) neto dobit farme,
- 2) stopa povrata na uložena sredstva (imovinu),
- 3) stopa povrata na uloženi vlasnički kapital, i
- 4) pokazatelj profitabilnosti iz operativnih aktivnosti.

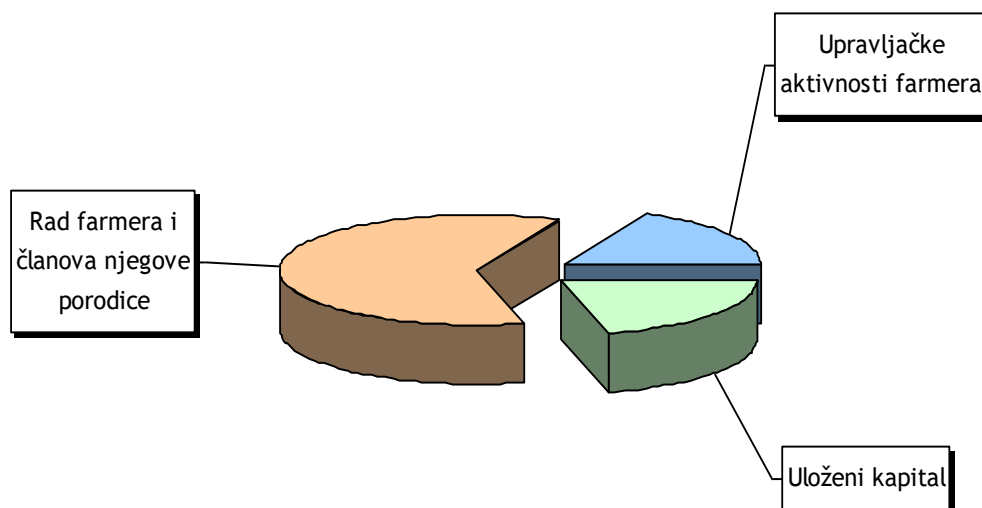
Kao dodatak stopama povrata na uložena sredstva i vlasnički kapital, također je moguće izračunati **stopu povrata na uloženi rad i upravljačke aktivnosti**. Ovo je još jedan uobičajen način kojim se mjeri profitabilnost farme.

Neto dobit farme

Kao što je prikazano u bilansu uspjeha, neto dobit farme je iznos u kojem prihodi prevazilaze rashode, plus bilo koji dobitak ili gubitak nastao prodajom dugoročnih (stalnih) sredstava.

Također, neto dobit farme predstavlja raspoloživ iznos kojim se obezbjeđuje naknada farmeru (i članovima njegove porodice) za uloženi (neplaćeni) rad, menadžerske aktivnosti, te povrat na vlasnički kapital upotrebljen za ostvarivanje date neto dobiti farme.

Raspodjela neto dobiti farme



risti za
ata na

Prosječna vrijednost uložениh sredstava se dobije kao prosjek početnih i završnih vrijednosti sredstava (imovine) u bilansima stanja:

Izraženi PUS kao procentualni iznos dopušta laku usporedbu sa istim vrijednostima sa drugih farmi, zatim tokom nekog vremena za istu farmu i sa povratom na uložena sredstva iz drugih ulaganja (investicija).

Obrazac:

$$\text{Stopa povrata na uložena sredstva (\%)} = \frac{\text{Povrat na uložena sredstva (KM)}}{\text{Prosječna vrijednost sredstava (KM)}} \times 100$$

Povrat na uložena sredstva je novčani iznos povrata i odnosi se i na dugovanja i na vlasnički kapital, tako da neto dobit farme iz operativnih aktivnosti mora biti korigovan. Kamate moraju biti vraćena nazad, odnosno ponovno uračunate u neto dobit farme iz operativnih aktivnosti. Rezultat je jednak tome kolika bi bila neto dobit farme iz operativnih aktivnosti da nije bilo tuđeg kapitala, a time ni troškova kamate.

Za farmera XY izračunavanje je sljedeće:

Neto dobit farme iz operativnih aktivnosti	46.800 KM
Plus troškovi kamata	29.500 KM
Jednako korigovanoj neto dobiti farmi iz operativnih aktivnosti	76.300 KM

Ovo pokazuje kolika bi bila farmera XY neto dobit farme iz operativnih aktivnosti da nije bilo posuđenog kapitala, odnosno da je korišćen 100% vlasnički kapital u ovom poslovanju.

Također je potrebno da se napravi ispravka za neplaćeni rad i upravljačke aktivnosti postignute od farmera i farmerove porodice. Zbog toga, povrat na neplaćeni rad i upravljačke aktivnosti mora biti oduzet od prethodno korigovane neto dobiti farme iz operativnih aktivnosti da bi se iznašao stvarni povrat na uložena sredstva u novčanom iznosu.

Budući da ne postoji način tačnog i preciznog poznavanja dijela ove dobiti koja je zarađena (ostvarena) iz uloženog rada i iz upravljačkih aktivnosti operatora, *oportunitetni troškovi* se koriste kao procjena. Pretpostavljajući oportunitetne troškove u iznosu od 20.000 KM za neplaćeni rad kojeg je obezbjedio farmer XY i drugi članovi porodice, i 5.000 KM za upravljačke aktivnosti izračunavanje se vrši:

Korigovana neto dobit farme iz operativnih aktivnosti	76.300 KM
Minus oportunitetni trošak za neplaćeni rad	-20.000 KM
Minus oportunitetni trošak za upravljačke aktivnosti	-5.000 KM
Jednako povrat na uložena sredstva	51.300 KM

Finalni korak je konvertovati (pretvoriti) ovaj novčani iznos povrata na uložena sredstva u procentualni iznos od ukupne imovine (sredstava), što je novčana vrijednost ukupnog kapitala uloženog u dati biznis.

XY farmerov bilans stanja pokazuje ukupnu vrijednost imovine (sredstava) na tržišnoj osnovi u iznosu od 741.500 KM 31.decembra 20XX godine. Ako je ukupna vrijednost imovine 1.januara 20XX godine bila 710.000 KM, prosječna vrijednost imovine za 20XX godinu je bila 725.750 KM, što je iznađeno kao prosjek ove dvije vrijednosti. Stoga, stopa povrata na uložena sredstva za 20XX godinu za farmera XY je bila

$$\text{PUS} = \frac{51.300 \text{ KM}}{725.750 \text{ KM}} = 0,0707 \text{ ili } 7,07\%$$

Ova stopa povrata na uložena sredstva (PUS) od 7,07 % pokazuje povrat na uloženi kapital u dato poslovanje nakon korekcije neto dobiti farme iz operativnih aktivnosti za oportunitetne troškove za upotrebljeni vlastiti rad i menadžerske aktivnosti. Izračunata profitabilnost farme sada može biti prosuđena usporedbom ovog PUS sa PUS-ima drugih sličnih farmi, sa povratima od drugih mogućih ulaganja, oportunitetnim troškovima kapitala farme, ili sa prethodnim PUS-om za istu farmu.

Stopa povrata na uloženi vlasnički kapital

Povrat na uložena sredstva (imovinu) je povrat svih sredstava ili kapitala investiranog u dati biznis. Kod većine farmi postoji mješavina i dugovanja i vlasničkog kapitala. Još jedna važna mjera profitabilnosti je povrat vlasničkog kapitala (PVK), što predstavlja povrat vlasničkog udjela investiranog kapitala. Ako bi se biznis trebao likvidirati i date obaveze otplatiti, samo vlasnički kapital bi bio raspoložan za alternativnu investiciju (ulaganja).

Izračunavanje povrata vlasničkog kapitala počinje direktno sa neto dobiti farme od operativnih aktivnosti. Za bilo kakve troškove kamata nije potrebna ispravka, tj. korekcija. Kamata je plaćanje za korištenje posuđenog kapitala i mora biti oduzeto kao rashod prije nego se izračuna vlasnički kapital. Ovo je već urađeno kada se izračunavala neto dobit farme iz operativnih aktivnosti. Ipak, oportunitetni trošak za rad farmera i njegove porodice i za upravljačke aktivnosti ponovno mora biti umanjen, tako da PVK ne uključuje njihov doprinos prema ostvarivanju dobiti.

Nastavljajući dalje sa primjerom farmerom XY, povrat vlasničkog kapitala izražen novčano bio bi:

Neto dobit farme iz operativnih aktivnosti	46.800 KM
Minus oportunitetni trošak za neplaćeni rad	-20.000 KM
Minus oportunitetni trošak za upravljačke akt.	-5.000 KM
Jednako povrat na uložena sredstva	21.800 KM

Stopa povrata vlasničkog kapitala se izračunava obrascem

$$\text{Stopa povrata vlasničkog kapitala (\%)} = \frac{\text{Povrat vlasničkog kapitala (KM)}}{\text{Prosječni vlasnički kapital (KM)}} \times 100$$

Prosječan vlasnički kapital za datu godinu predstavlja prosjek vlasničkog kapitala na početku i na kraju date godine na tržišnoj ili troškovnoj osnovi.

Povrat vlasničkog kapitala se također izražava procentualno, čime je omogućena laka usporedba između farmi te sa drugim vrstama ulaganja i investicija.

Uzimajući prosječnu vrijednost vlasničkog kapitala na tržišnoj osnovi od 361.320 KM, stopa povrata vlasničkog kapitala (PVK) kod XY farmer bi bila:

$$\text{PVK} = \frac{21.800 \text{ KM}}{361.320 \text{ KM}} = 0,0603 \text{ ili } 6,03\%$$

PVK može biti ili veći ili manji od povrata na uložena sredstva (PUS), zavisno od odnosa PUS i prosječne kamatne stope na pozajmljeni kapital.

Ako je PUS veći nego što je plaćena kamata na posuđeni kapital, ova ekstra dobit ili povrat iznad troškova kamate se pridodaju vlasničkom kapitalu. Njegov povrat postaje veći nego što je prosječni povrat na sva uložena sredstva.

Obratno, ako je povrat na uložena sredstva manji nego je kamatna stopa na posuđeni kapital, povrat vlasničkog kapitala će biti manji nego povrat na uložena sredstva. Neke od zarada vlasničkog kapitala morale su biti korištene da bi se nadoknadila razlika kada je kamata bila plaćana, i uvezi s tim niži PVK.

Stopa profitabilnosti iz operativnih aktivnosti

Ova stopa pokazuje profit iz operativnih aktivnosti kao procentualno učešće u ukupnom prihodu. Veća vrijednost znači da biznis ostvaruje i postiže više profita po novčanoj jedinici prihoda.

Prvi korak za iznalaženje ovog pokazatelja jeste pronaći apsolutnu vrijednost za operativni profit iskazanu u novčanim jedinicama. Postupak je sljedeći

Neto dobit farme iz operativnih aktivnosti
Plus troškovi kamata
Minus oportunitetni troškovi za neplaćeni rad
Minus oportunitetni trošak za upravljačke aktivnosti
Jednako profit iz operativnih aktivnosti

Kamate su ponovno pridodane u neto dobiti farme, iz operativnih aktivnosti čime se dozvoljava da stopa profitabilnosti iz operativnih aktivnosti se fokusira striktno na profit koji je dobiven proizvodnjom poljoprivrednih proizvoda bez obzira na iznos dugovanja, koji mogu biti suštinski različiti od farme do farme. Ako se želi vidjeti koliko su uposleni neplaćeni rad i menadžerske aktivnosti učestvovali u ostvarivanju postignutog profita, njihovi oportunitetni troškovi trebaju biti oduzeti. Ovo čini rezultate usporednim sa onim farmama i biznisima gdje je sav rad i menadžment unajmljen, i gdje su ovi troškovi već oduzeti prilikom izračunavanja neto dobiti farme iz operativnih aktivnosti.

Obrazac za stopu profitabilnosti iz operativnih aktivnosti je

$$\text{Stopa profitabilnosti iz operativnih aktivnosti} = \frac{\text{Profit iz operat. aktivnosti}}{\text{Ukupni prihod}} \times 100$$

XY farmer bi imao sljedeću vrijednost ovog pokazatelja:

$$\frac{46.800 + 29.500 - 20.000 - 5.000}{200.400} = 0,256 \text{ ili } 25,6\%$$

Ovo znači da, u prosjeku, od svake KM prihoda, 25,6 feninga preostaje kao profit nakon plaćanja troškova za operativne aktivnosti neophodnih za ostvarivanje 1 KM. Farme sa niskom stopom profitabilnosti iz operativnih aktivnosti bi se trebale skoncentrisati na poboljšanju ove stope prije širenja proizvodnje. Nije dobro povećavati ukupan prihod ako je se ostvaruje mali ili nikakav profit po jednoj KM tog prihoda.

Povrat na uloženi rad i upravljanje (upravljačke aktivnosti)

Neto dobit farme je opisana kao iznos koji je raspoložen da obezbjedi povrat na uloženi neplaćeni rad, učinjene upravljačke aktivnosti i na vlasnički kapital.

Povrat na uloženi rad i upravljačke aktivnosti jeste novčani iznos koji predstavlja dio neto dobiti farme iz operativnih aktivnosti koji preostaje za plaćanje uloženog rada i za upravljačke aktivnosti, nakon što je sav kapital (ukupna imovina) plaćen kao povrat jednak njegovom oportunitetnom trošku.

Povrat na uloženi rada i upravljačkih aktivnosti se izračunava tako što se uzme ista ispravljena (korigovana) neto dobit iz operativnih aktivnosti kao i kod PUS sekcije:

Ispravljena neto dobit farme iz operativnih aktivnosti
Manje oportunitetni trošak ukupnog kapitala
Jednako povrat na uloženi rad i upravljačke aktivnosti

Ako su oportunitetni troškovi ukupnog kapitala farmera XY pretpostavljeni da iznose 8%, oportunitetni trošak na sav kapital (prosječna vrijednost imovine) je 725.750 KM X 8%, odnosno 58.060 KM. Stoga, nakon što je sav kapital pripisan za povrat jednak njegovom oportunitetnom trošku, XY farmerov rad i njegove upravljačke aktivnosti su zaradile 76.300 KM - 58.060 KM = 18.240 KM.

Pretpostavljajući da je oportunitetni trošak za uloženi rad farmera XY i menadžerske aktivnosti 20.000 KM i 5.000 KM, s ovim u vezi, 18.240 KM pokazuje da kapital, rad i menadžment ili neka njihova kombinacija nije ostvarila (dobila) povrat jednak njihovim oportunitetnim troškovima.

Povrat na uloženi rad

Povrat na uloženi rad i upravljačke aktivnosti može se koristiti za izračunavanje samo povrata na uloženi rad. Sa oportunitetnim troškom kapitala koji je već umanjen, jedini korak koji je preostao za iznalaženje povrata na uloženi rad je oduzimanje oportunitetnog troška za upravljačke aktivnosti.

Povrat na uloženi rad i upravljačke aktivnosti	18.240 KM
Manje oportunitetni trošak za upravljačke aktivnosti	- 5.000 KM
Jednako povrat na uloženi rad	13.240 KM

U ovome primjeru, neto dobit farme nije bila dovoljna da obezbjedi takav povrat (iznos) za uloženi rad, menadžerske aktivnosti i kapital koji će biti barem jednak njihovim oportunitetnim troškovima.

Povrat na upravljačke aktivnosti

Upravljanje (upravljačke aktivnosti) se često smatra kao “rezidualni potraživač” (posljednja stavka) prema neto dobiti farme, iz nekoliko razloga. Teško ga je procijeniti, i na neki način, to je mjera koliko dobro je menadžer organizovao ostale resurse za ostvarivanje profita. Povrat na upravljačke aktivnosti dobiva se oduzimanjem oportunitetnog troška za uloženi rad od ukupnog povrata za uloženi rad i upravljačke aktivnosti.

Povrat na uloženi rad i upravljačke aktivnosti	18.240 KM
Manje oportunitetni trošak na uloženi rad	- 20.000 KM
Jednako povrat na upravljačke aktivnosti	- 1.760 KM

Negativna vrijednost povrata je dosta uobičajena kod mnogih farmi, pretpostavljajući da se koristila ovakva procedura, u kojem su uloženi kapital i rad ostvarili njihove oportunitetne troškove. Ipak, negativna vrijednost povrata znači samo da neto dobit farme nije bila dovoljna da obezbjedi povrat na uloženi kapital, rad i upravljačke aktivnosti koje će biti jednake ili veće nego što su njihovi oportunitetni troškovi.

PROMJENE U VLASNIČKOM KAPITALU

Nakon izračunavanja i analiziranja neto dobiti farme, postavlja se nekoliko pitanja:

Za što je bio korišten ovaj profit?

Gdje je ovaj novac sada?

Je li ovaj profit uticao na bilans stanja?

Ako jeste, kako?

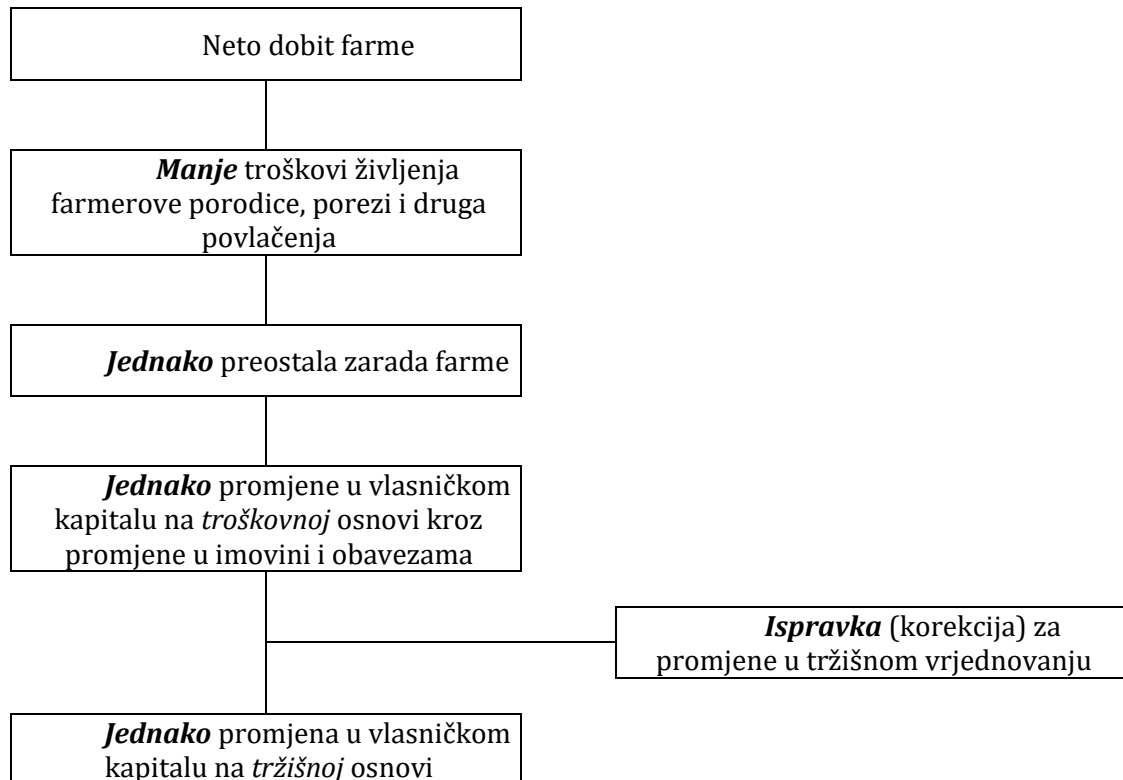
Odgovori na ova pitanja su relativna i ilustruju odnos između bilansa uspjeha i početnog i završnog bilansa stanja.

Bilo koja neto dobit farme mora završiti kroz neku od četiri upotrebe:

- 1) *vlasničko povlačenje za troškove življenja članova porodice farmera i za druge namjene,*
- 2) *plaćanje poreza na prihode (dobit) i socijalno osiguranje (još jedan razlog za povlačenje),*
- 3) *povećanje u gotovini i drugoj imovini farme, ili*
- 4) *smanjenje u dugovanjima kroz otplatu glavnice nekog kredita, ili plaćanje za druga dugovanja.*

Grafikon pokazuje što se dešava sa neto dobiti farme i kako to utiče na bilans stanja. Povlačenja sredstava iz biznisa za plaćanje za porodične troškove življenja, porez na prihode i socijalno osiguranje, te druge namjene reduciraju iznos neto dobiti farme, koja je raspoloživa za poslovanje farme. Ono što preostaje naziva se **preostala zarada (dobit) farme**.

Šema 5: Odnos između neto dobiti farme i promjene u vlasničkom kapitalu



Preostala zarada farme čini dio za korištenje u poslovanju farme. Vrijednost imovine i dugovanja će biti promijenjene, ali ako je preostala zarada farme pozitivna. Preostala zarada farme predstavlja povećanje imovine ili umanjenje obaveza, ili neke druge kombinacije promjena, koje će povećati razliku između imovine i obaveza i na taj način povećanje vlasničkog kapitala.

Važno je zapamtiti da ova promjena u vlasničkom kapitalu ne mora biti pozitivna. Ako su troškovi življenja, porezi i druga povlačenja veća nego je to neto dobit farme, preostala zarada farme će biti negativna. U takvom slučaju, imovina je morala biti povučena iz poslovanja farme, ili je bio potreban dodatni pozajmljeni kapital da bi se odgovorilo na troškove življenja, i druge vrste potrebnih povlačenja sredstava.

Direktna veza između preostale zarada farme i promjene u vlasničkom kapitalu dat je u grafikonu 3, primijenjeno samo na bilansu stanja sa troškovnom osnovom.

Vlasnički kapital u bilansu stanja na troškovnoj osnovi će se povećati samo u slučaju ako je preostala zarada farme pozitivna, to znači, neto dobit farme je veća nego suma troškova življenja, poreza i drugih povlačenja. Ovo daljnje naglašava nužnost stvaranja suštinskog profita ako farmer želi živjeti dobro i povećati u isto vrijeme svoj vlasnički kapital.

Kod bilansa stanja na tržišnoj osnovi, promjene u vlasničkom kapitalu će doći ne samo iz preostalog zarađenog dijela profita farme, već također i od bilo kakve promjene u vrijednosti imovine zbog promjena u njihovoj tržišnoj vrijednosti.

REZIME

Bilans uspjeha organizuje i svodi prihode i rashode za neki računovodstveni period i izračunava neto dobit farme ili profit za taj period. Svi prihodi zarađeni tokom tog perioda trebali bi biti identificirani i uknjiženi. Sljedeće, ista stvar bi trebala biti urađena sa rashodima koji su učestvovali i odnosili se na proizvodnju ovih prihoda. Neto dobit farme je iznos kojim prihodi prevazilaze rashode.

Neto dobit farme ili profit je aktuelni novčani iznos, budući da se profitabilnost odnosi na veličinu datog profita koji je u zavisnosti od korištenih izvora za ostvarenje tog profita. Analiza profitabilnosti trebala bi biti urađena svake godine kako bi obezbijedila mogućnost usporedbe rezultata naspram prethodne godine i naspram drugih poslovanja farmi. Neto dobit farme, stopa povrata na uložena sredstva, stopa povrata vlasničkog kapitala, te stopa profitabilnosti iz operativnih aktivnosti su preporučene mjere profitabilnosti.

Dio neto dobiti farme se povlači iz biznisa kako bi se njime platili troškovi življenja farmera i članova njegove porodice, platili porezi na prihode i socijalno osiguranje, te neke druge stavke. Ostatak neto dobit farme se naziva preostala zarada farme, budući da je to stvarni dio koji je preostao za korištenje u poslovanju farme. Pozitivni preostali dio zarade farme dovodi do povećanja u imovini, smanjenja obaveza, ili neke druge kombinacije promjena u imovini i obavezama koji uzrokuju povećanje vlasničkog kapitala. Obratno, negativna vrijednost preostale zarade farme znači da je dio vlasničkog kapitala bio korišten za plaćanje troškova življenja, poreza, te drugih ličnih potreba.

PITANJA ZA PONAVLJANJE I DALJNJA RAZMIŠLJANJA

1. Koji faktori determinišu promjene u vlasničkom kapitalu na troškovnoj osnovi, a koji na tržišnoj osnovi?
2. Zašto nisu uključene promjene u vrijednosti zemljišta zajedno sa promjenama zaliha datim u bilansu uspjeha?
3. Zašto ne postoji knjiženje nabavne cijene za novu mašinu na bilansu uspjeha. Kako kupovina nove mašine utiče na bilans uspjeha?
4. Koristi naredne informacije kako bi izračunao vrijednosti za svaku od pokazatelja datih ispod ovih informacija:

Neto dobit farme	36.000 KM	Oportunitetni trošak rada	16.000 KM
Prosječni vlasnički kapital	220.000 KM	Oportunitetni trošak upravljanja	8.000 KM
Prosječna vrijednost imovine	360.000 KM	Troškovi življenja porodice	20.000 KM
Troškovi kamata	11.000 KM	Porez na prihod i socijalno osig.	4.000 KM
Ukupni prihod	109.500 KM	Oportunitetni trošak kapitala	10%

- a) Stopa povrata na uložena sredstva _____%
- b) Stopa povrata vlasničkog kapitala _____%
- c) Stopa profitabilnosti iz operativnih aktivnosti _____%
- d) Promjene u vlasničkom kapitalu _____ KM
- e) Povrat na upravljačke aktivnosti _____ KM

Poglavlje 5

BUDŽETIRANJE (FINANSIJSKO PLANIRANJE) POJEDINAČNIH POLJOPRIVREDNIH PROIZVODNJI

SADRŽAJ POGLAVLJA:

CILJEVI POGLAVLJA

BUDŽETIRANJE POJEDINAČNIH POLJOPRIVREDNIH PROIZVODNJI

IZRADA FINANSIJSKOG PLANA

Prihodi

Operativni ili varijabilni troškovi

Vlasnički ili fiksni troškovi

Ostala razmatranja u vezi finansijskog planiranja u biljnoj proizvodnji

OPŠTI ZAKLJUČCI O BUDŽETIRANJU POJEDINAČNIH POLJOPRIVREDNIH PROIZVODNJI

PRIKAZIVANJE I ANALIZIRANJE FINANSIJSKOG PLANA

REZIME

PITANJA ZA PONAVLJANJE I DALJNJA RAZMIŠLJANJA

CILJEVI POGLAVLJA:

1. Definisati finasijsko planiranje za pojedinačnu poljoprivrednu proizvodnju i diskutovati njegove svrhe i koristi.
2. Pokazati različite dijelove finansijskog plana.
3. Naučiti kako izraditi finansijski plan za pojedinačnu poljoprivrednu proizvodnju.
4. Pokazati kako se podaci iz finansijskih planova pojedinačnih poljoprivrednih proizvodnji mogu analizirati i koristiti za izračunavanje troškova proizvodnje i određivanje graničnih cijena i prinosa.

Budžetiranje se često opisuje kao **“provjera na papiru”**.

To je način kojim se **procjenjuje** profitabilnost ili izvodljivost plana, predložene promjene plana ili neke pojedinačne poljoprivredne proizvodnje prije nego se donese odluka i počne njena implementacija.

Papir, olovka, kalkulator i kompjuter su alati kod budžetiranja i kao takvi su najvažnija sredstva kojima se menadžer (farmer) koristi.

Kombinacija budžetiranja i ekonomskih principa obezbjeđuju moćne, praktične i korisne tehnike za farmera kod “analiziranja alternativa”. Ovaj korak je važan u procesu donošenja odluka, pošto će samo odgovarajuća i korektna analiza dovesti do donošenja pravilne odluke.

FINANSIJSKO PLANIRANJE (BUDŽETIRANJE) POJEDINAČNE POLJOPRIVREDNE PROIZVODNJE

Finansijsko planiranje pojedinačne poljoprivredne proizvodnje predstavlja organizaciju prihoda, troškova i profita za tu proizvodnju. Svaka pojedinačna biljna ili stočna proizvodnja koja se može ostvariti na farmi ili gazdinstvu naziva se linija proizvodnje. Tako može postojati pojedinačno planiranje za proizvodnju pšenice, kukuruza, jabuke, šljive, krompira, tovnih junadi, mlijeka, itd.

Planovi mogu biti kreirani za različite nivoe proizvodnje ili za različite vrste tehnologija, te je tako moguće imati više od jednog plana za neku pojedinačnu poljoprivrednu proizvodnju.

Osnovna jedinica za izradu finansijskog plana u biljnoj proizvodnji je najčešće jedan hektar (1 ha), a u stočnoj proizvodnji jedno grlo.

Osnovni cilj finansijskog planiranja pojedinačne poljoprivredne proizvodnje jeste procjena troškova, povrata i profita po jedinici mjere (hektaru ili grlu) za datu proizvodnju.

Ovakvo planiranje ima mnogostruke koristi. Ono pomaže za identifikaciju profitabilnije proizvodnje koja će biti uključena u plan na nivou farme.

Mada izrada pojedinačnog plana za poljoprivrednu proizvodnju zahtjeva velik broj kvantitativnih i kvalitativnih podataka, jednom urađena, ona može služiti kao izvor za druge vrste planiranja i služiti kao bazna informacija kod pravljenja raznih drugih odluka.

Tabela 10: Primjer izrade finansijskog plana u proizvodnji kukuruza (1 ha)

Elementi	Iznos po 1 ha u KM	
Prihod		
7.000 kg @ 0,20 KM po kg		1.400,00
Varijabilni troškovi		
Sjeme	125,00	
Mineralno đubrivo	200,00	
Zaštitna sredstva	125,00	
Mašinski troškovi	83,75	
Sušenje	67,50	
Transport	37,50	
Ljudski rad	105,00	
Kamata @ 10% za 6 mjeseci	29,75	
Ukupni varijabilni troškovi		773,50
Dobit nakon varijabilnih troškova		626,50
Fiksni troškovi		
Amortizacija mašina, kamate, takse i osiguranje	170,00	
Troškovi korišćenja zemljišta	420,00	
Ukupni fiksni troškovi		590,00
Ukupni troškovi		1.363,50
Procjenjeni profit (povrat na upravljanje)		36,50

Procjenjeni profit po jedinici mjere je finalna vrijednost koja nastaje oduzimanjem ukupnih troškova od ukupnog prihoda. Svako (farmer, menadžer, susjed) je zainteresovan za ovu vrijednost, i veoma je važno da ona bude **predstavljena korektno**.

Najveći broj budžeta za pojedine poljoprivredne proizvodnje, kao što je ovaj dat u primjeru, jesu **ekonomski budžeti**. To znači da su pored troškova u gotovini i troškova amortizacije **uključeni i oportunitetni troškovi**.

Tipično bi oportunitetni troškovi bili za operativni rad farmera, kapital upotrijebljen za pokrivanje varijabilnih troškova, kapital investiran u mehanizaciju, i mogućnosti da se upotrebi za investiranje u zemljište. Zbog toga, profit ili povrat dat na primjeru budžetiranja proizvodnje kukuruza predstavlja procjenjeni **ekonomski profit**. On je različit u odnosu na računovodstveni način izračunavanja profita, gdje ne postoji uključivanje oportunitetnih troškova.

Pojedinačne poljoprivredne proizvodnje i druge vrste planiranja često koriste različitu terminologiju za opisivanje različitih vrsta troškova. Ekonomski varijabilni troškovi mogu se nazvati **operativnim** ili **direktnim troškovima**, naglašavajući da oni proizilaze iz aktuelnih operacija pojedine poljoprivredne proizvodnje. Ovi troškovi ne bi postojali ako ne bi bilo te poljoprivredne proizvodnje.

Fiksni troškovi mogu se nazvati **vlasničkim** ili **indirektnim troškovima**. Pojam vlasničkih troškova proizilazi po osnovu vlasništva mehanizacije, zgrada, ili zemljišta. Oni su rezultat vlasništva stalnim sredstvima i postoje i onda kada nema poljoprivredne proizvodnje. Uobičajeni ekonomski fiksni troškovi i drugi troškovi farme kao što su obavezno osiguranje, razni porezi i doprinosi, pretplata na poljoprivredne publikacije predstavljaju odgovarajuće i potrebne troškove, ali ne postoje ni zbog jedne pojedinačne poljoprivredne proizvodnje. Zbog toga je teško ove troškove direktno pripisati bilo kojoj pojedinačnoj proizvodnji. Ovi troškovi se često raspoređuju na nekoj osnovi na sve zastupljene pojedinačne proizvodnje koje čine sigurno sve troškove na gazdinstvu, bilo direktne ili indirektno.

OPORTUNITETNI TROŠKOVI IZ UPRAVLJANJA

Oportunitetni troškovi iz upravljanja se vrlo često zanemaruju kod izrade finansijskog plana za pojedinačnu poljoprivrednu proizvodnju. Dok je s jedne strane dobro ih odrediti i uključiti, s druge strane vrlo ih je teško procijeniti. Ovo možda objašnjava njihovo vrlo često izostavljanje. Ako oportunitetni troškovi iz upravljanja nisu dati u finansijskom planu, procijenjeni profit bi se trebao interpretirati kao "procijenjeni povrat iz upravljanja i profit". Ovakav termin se koristi kod nekih izrada finansijskog plana za pojedine poljoprivredne proizvodnje.

IZRADA FINANSIJSKOG PLANA U BILJNOJ PROIZVODNJI

Prvi korak u izradi finansijskog plana u biljnoj proizvodnji je determinisanje načina obrade zemljišta, tehnologije, nivoa upotrebe inputa, vrste inputa, itd.

Kolika je sjetvena norma? Nivo đubrenja? Vrsta i količina herbicida? Broj i vrsta radnih operacija kod obrade zemljišta?

Prije nego se pristupi izradi plana **moraju biti donešene sve agronomske, proizvodne i tehničke odluke**.

Tabela 2 pokazuje finansijski plan za proizvodnju pšenice koji će poslužiti za diskutovanje koraka u izradi finansijskog plana za neku vrstu biljne proizvodnje.

Plan pretpostavlja da je vlasnik/operator (farmer) ostvario sva primanja iz te proizvodnje i sva ulaganja (troškove) u tu proizvodnju.

Tabela 11: Finansijski plan za proizvodnju pšenice (1 hektar)

Elementi	Jedinica	Količina	Cijena	Iznos
Prihod				
Pšenica-zrno	kg	4.000	0,25	1.000,00
Ukupni prihod				1.000,00
Operativni troškovi				
Sjeme	kg	260	0,60	156,00

Đubrivo: N	kg	110	0,85	93,50
P ₂ O ₅	kg	42	1,15	48,30
K ₂ O	kg	55	0,45	24,75
Zaštitna sredstva	ha	1	128,00	128,00
Gorivo i mazivo	ha	1	75,00	75,00
Mašinske opravke	ha	1	35,00	35,00
Rad	Sati	22	4,50	99,00
Kamate (operativni troškovi za 6 mjeseci)	KM	330,00	10%	33,00
Ukupni operativni troškovi				692,55
Prihod nakon varijabilnih troškova				307,45
Vlasnički troškovi				
Amortizacija mehanizacije	ha	1	65,00	65,00
Doprinosi i osiguranje mehanizacije	ha	1	45,00	45,00
Troškovi korišćenja zemljišta	ha	1	125,00	125,00
Ostali opšti troškovi	ha	1	50,00	50,00
Ukupni vlasnički troškovi				285,00
Ukupni troškovi				977,55
Profit (povrat na upravljanje)				22,45

Prihod

Dio plana koji se odnosi na prihod treba uključiti sav gotovinski ili negotovinski prihod koji se postiže od date biljne proizvodnje. Naime, neke biljne vrste imaju dva izvora prihoda, kao npr. zrno pšenice i slama pšenice, zrno kukuruza i kukuruzovina. Sav gotovinski prihod treba biti uključen, kao i koncept oportunitetnih troškova upotrijebljen za vrjednovanje bilo kojeg negotovinskog izvora prihoda.

Preciznost projektovanog profita za pojedinu proizvodnju možda najviše zavisi od procjene koja se učini u ovom dijelu planiranja. Zbog toga je vrlo važno da procjena i prinosa i cijene po jedinici mjere bude što je moguće više precizna i tačna.

Operativni ili varijabilni troškovi

Ovaj dio uključuje one troškove koji će biti vezani samo ako je dotična (planirana) proizvodnja zbilja i ostvarena.

Sjeme, đubrivo, zaštitna sredstva.

Troškove ovih elemenata je relativno lako odrediti onda kada se ovi inputi izaberu. Njihove cijene mogu se naći kod dobavljača, a ukupni troškovi po jedinici mjere (1 hektar) za svaki pojedini input jednostavno se izračunavaju množenjem planirane količine i cijene.

Gorivo i mazivo.

Gorivo i mazivo su u vezi sa vrstom i veličinom (snagom) mašina koje će se koristiti, odnosno broja i vrsta mašinskih operacija koje će se izvršiti za proizvodnju planirane biljne proizvodnje. Jednostavan i brz način za određivanje ovog iznosa sastoji se u tome da se ukupni troškovi goriva i maziva farme podjele sa brojem hektara pod biljnom proizvodnjom. Međutim, ovim metodom se ne dobija tačan iznos ako su neke mašine korištene u stočnoj proizvodnji, ili pak ako neke biljne proizvodnje zahtijevaju veće korištenje mašina nego druge proizvodnje.

Precizniji metod je određivanje potrošnje goriva po hektaru za svaku mašinsku operaciju i onda jednostavno sabrati upotrebljeno gorivo za sve operacije prema operativnom planu za dotičnu biljnu proizvodnju. Dobiveni rezultat se pomnoži sa cijenom goriva kako bi se dobio trošak po hektaru.

Postoji i metod po kojem se izračuna potrošnja goriva po satu korištenja traktora a onda se odredi koliko će sati biti potrebno za određenu mašinsku operaciju.

Mašinske popravke

Kod određivanja troškova mašinskih opravki po jedinici mjere (1 hektar) nailazimo na iste probleme kako i kod određivanja troškova goriva i maziva. Metod mora pretpostaviti da su doznačeni troškovi mašinskih opravki u vezi sa vrstom mašina i njihovim iznosom. U svakom slučaju metodi koji su diskutovani za određivanje troškova goriva i maziva mogu isto biti korišteni i kada se govori o troškovima mašinskih opravki.

Ljudski rad

Ukupno potreban ljudski rad za ostvarivanje određene proizvodnje je najviše određen veličinom (snagom) mašina koje će se koristiti i brojem mašinskih operacija. Pored rada potrebnog za operacionalizaciju mašina u polju, potrebno je također uključiti i dio koji se odnosi na odlazak i povratak s polja, pregled i popravku mašina, kao i na izvršenje bilo kojih drugih poslova koji su direktno vezani za datu biljnu proizvodnju i izradu njenog finansijskog plana.

Oportunitetni troškovi koji se odnose na rad farmera (operatora) se generalno upotrebljavaju kod vrednovanje rada. Ako je korišten iznajmljeni rad, ta vrijednost trebala bi naravno biti barem ista troškovima iznajmljenog rada, uključujući sve okvirne beneficije. Kada se procjenjuju oportunitetni troškovi rada, važno je da se uključe samo troškovi stvarnog rada, ne i dijela koji se odnosi na upravljačke sposobnosti. Ovaj drugi dio koji se odnosi na upravljanje farmom trebao bi se izdvojeno dati ili ga uključiti kao procjenjeni neto povrat.

Kamate

Kamate se odnose na kapital koji vezan za operativne troškove. Za jednogodišnje usjeve generalno je manji period od jedne godine između vremena kada se ostvaruju troškovi i perioda žetve (berbe) kada se postiže ili bi trebao biti postignut prihod, pa se iznos kamata odnosi na period manji od kalendarskih godinu dana. Ovaj period trebao bi biti prosjek dužine perioda kada se operativni troškovi pojavljuju i kada je žetva (berba).

Kamate su uključene kao operativni trošak bez obzira koliko kapitala posuđeno, ili čak ako je uopšte kapital posuđen. Naime, čak i da nije kapital posuđen, postoji oportunitetni trošak koji se odnosi na farmerov kapital.

Dobit nakon varijabilnih troškova

Ova vrijednost, koja se također može nazvati **pokrićem** (*engl. gross margin*) pokazuje koliko 1 hektar date biljne proizvodnje omogućava plaćanje (pokrivanje) fiksnih ili vlasničkih troškova.

Vlasnički ili fiksni troškovi

Ovaj dio uključuje one troškove koji bi mogli postojati i onda ako se pojedina biljna proizvodnja ne uzgaja. Ovi troškovi su prisutni zbog vlasništva mašinama, opremom i zemljištem korištenim za biljnu proizvodnju.

Amortizacija mašina

Dio vrijednosti amortizacije mašina koji se odnosi na pojedinačnu biljnu proizvodnju za koju se radi finansijski plan zavisi od veličine i vrste mašina, te od broja i vrsta mašinskih operacija. Problem je kako na pravi način alocirati ukupne troškove amortizacije prema pojedinoj biljnoj proizvodnji.

Prvi korak je svakako utvrditi prosječnu godišnju amortizaciju za svaku pojedinu mašinu na farmi. Godišnja amortizacija za svaku mašinu se zatim prebacuje po hektaru ili po satu vrijednosti zasnovanom na broju hektara ili sati koji su utrošeni u toj godini.

Osiguranje mašina

Većina farmera vrši osiguranje vlastitog mašinskog parka. Godišnji troškovi po ovoj osnovi trebali bi se računati i alocirati opet po istom metodu kao i kod izračunavanja ostalih vlasničkih – fiksnih troškova mašina.

Troškovi korištenja zemljišta

Postoji nekoliko načina za izračunavanje ovih troškova:

- (1) koliko bi koštalo iznajmljivanje sličnog zemljišta u novcu,
- (2) za vlastito zemljište, oportunitetni troškovi za investirani kapital u to zemljište, a to je vrijednost jednog hektara pomnožena sa oportunitetnim troškom vlastitog kapitala.

U najvećem broju finansijskih planova na nivou pojedinačne biljne proizvodnje koristi se vrijednosti koje se plaćaju za iznajmljivanje zemljišta, čak i u slučaju ako se govori o vlastitom zemljištu.

Ostali opšti troškovi

Mnogi planovi za pojedinačne poljoprivredne proizvodnje sadrže i ostale, opšte troškove. Oni treba da pokriju troškove kao što su udio koji se odnosi na transportne troškove, osiguranje na nivou farme i drugo. Ovi troškovi se ne mogu direktno vezati za neku pojedinačnu proizvodnju, ali čine potrebne i važne troškove farme.

Profit ili povrat na upravljanje

Procjenjeni profit se dobija oduzimanjem ukupnih troškova od ukupnog prihoda. U slučaju da nisu bila uključena doprinosi po osnovu upravljanja farmom u plan, ovu vrijednost trebalo bi posmatrati kao **povrat na upravljanje farmom i profit**.

Ostala razmatranja u vezi sa izradom plana u biljnoj proizvodnji

Posebni problemi s kojima se u praksi može susresti kod izrade ovakvih planova uključuju sljedeće:

1. Dvostruka biljna proizvodnja, gdje se dvije biljne kulture uzgajaju na istom zemljištu i u istoj godini. U tom slučaju plan bi trebao biti izrađen za proizvodnju svake biljne kulture, a godišnji vlasnički (fiksni) troškovi koji se odnose na zemljište trebalo bi podijeliti među tim proizvodnjama.
2. Skladištenje, transport i troškovi marketinga mogu za pojedine proizvodnje predstavljati važne troškove. Kod izrade mnogih planova podrazumijeva se da prodaja i žetva (berba) ne uključuje troškove skladištenja. Ako su uključeni troškovi skladištenja kod izrade plana, tada bi prodajna cijena trebala biti u visini očekivane cijene u periodu kada se završava skladištenje, i svakako ne u visini cijene odmah nakon žetve (berbe).
3. Izrada troškova za višegodišnje zasade, voćnjake i vinograde predstavlja još jedan problem. Ovim kao i nekim drugim biljnim vrstama potrebno je godinu i više za početak proizvodnje, ali je tipično da se njihov finansijski plan radi za godinu punog roda. Korisno da se izradi odvojeno budžeti za period zasnivanja zasada i period roda (proizvodnje). Period zasnivanja zasada se daje u obliku kumulativnih troškova za sve godine prije početka roda određujući sadašnju vrijednost ovih troškova, a zatim umanjujući (amortizirajući) ovu sadašnju vrijednost kroz period životnog ciklusa.

BUDŽETI POJEDINAČNIH POLJOPRIVREDNIH PROIZVODNJI IZRAĐENI OD TREĆIH LICA

Često je prikladno koristiti izrađene i pripremljene budžete od strane trećih lica. Međutim, ni ovi budžeti neće vjerovatno biti dovoljno tačni u odnosu na pojedinačno stanje na nekom gazdinstvu. Većina izrađenih (gotovih, pripremljenih) budžeta koriste karakteristične ili prosječne vrijednosti za dato geografsko područje. Međutim, idući od farme do farme postoje razlike u prinosu, nivou ulaganja pojedinih inputa, kao i drugim upravljačkim aktivnostima.

Pripremljeni budžeti trebali bi **služiti kao vodiči** za usaglašavanje i provjeravanje tačnosti sa bilo koje farme. Mnogi pripremljeni budžeti uključuju kolonu "Vaše vrijednosti" ili slično tome, tako da korisnik pravi pojedinačnu (vlastitu) odgovarajuću procjenu za njegovu farmu (gazdinstvo).

OPŠTI KOMENTAR

Izrada finansijskog plana (budžeta) za pojedinačnu poljoprivrednu proizvodnju traži poznavanje velikog broja podataka. Raniji podaci sa farme su odličan izvor, ako stoje na raspolaganju sa dovoljnim detaljima, i dobra polazna osnova u izradi finansijskog plana. Mnoge države publikuju godišnje izvještaje prosječnih prihoda i troškova za određeni broj analiziranih farmi na kojima se zapisuju i obrađuju knjigovodstveni podaci (tzv. test-farme). Ovi izvještaji mogu sadržavati dovoljan broj informacija koji mogu poslužiti kao koristan izvor kod izrade budžeta za pojedine poljoprivredne proizvodnje. Istraživačke studije urađene od strane poljoprivrednih fakulteta, ministarstva za poljoprivredu, izvještaji dati od firmi koje se bave agrobiznisom u mjesečnim biltenima, razni pamfleti, posebni izvještaji i razni poljoprivredni časopisi su također dobar izvor informacija. Ove informacije često uključuju prosječne prinose i potrebe u inputima za pojedinačne poljoprivredne proizvodnje.

INTERPRETIRANJE I ANALIZIRANJE BUDŽETIRANJA

Bilo koji budžet pojedinačne poljoprivredne proizvodnje mora biti korektno interpretiran. **“Ekonomski” budžet** uključuje oportunitetne troškove rada, kapitala, zemljišta, te upravljanje farmom. Izračunati profit (ili gubitak) predstavlja dio prihoda poslije pokrivanja svih troškova, uključujući i oportunitetne troškove. Ovo se može smatrati **ekonomskim** profitom koji neće biti isto što i **računovodstveni** profit.

Računovodstveni profit ne uključuje oportunitetne troškove kao operativne troškove i on predstavlja dio prihoda koji je preostao za plaćanje upravljačkih aktivnosti, neplaćenog rada (farmera i članova njegove porodice) te za povećanje vlastitog kapitala.

Projektovani ekonomski profit u iznosu nula (0) nije tako loš kakvim izgleda. Ovaj rezultat jednostavno znači da se radom, kapitalom i zemljištem samo zarađuje za pokrivanje njihovih oportunitetnih troškova, niti više, niti manje. Pozitivno projektovani profit znači da su jedan ili više ovih faktora zaradili više nego iznose njihovi oportunitetni troškovi.

Podaci dati u budžetu pojedine poljoprivredne proizvodnje mogu biti korišćeni za prikazivanje nekoliko vrsta analize:

Cijena koštanja

Cijena koštanja predstavljaju pojam koji se koristi da bi se opisali prosječni troškovi za proizvodnju jedinice nekog poljoprivrednog proizvoda.

$$\text{Cijena koštanja} = \frac{\text{Ukupni troškovi}}{\text{Prinos}}$$

Na primjeru u Tabeli 2, cijena koštanja za pšenicu jednaka je 977,55 KM podijeljeno sa 4.000 kg, odnosno 0,24 KM po kg.

Zapamti da će se cijena koštanja promijeniti ako se promjeni ili ukupni troškovi ili prinos.

Cijena koštanja je koristan koncept, posebno kada se proizvod plasira na tržište. U bilo koje vrijeme ako proizvod može biti prodat za više od njegove cijene koštanja, ostvariće se profit. Ako su oportunitetni troškovi ušli u ukupne troškove, profit je ekonomski, a računovodstveni profit biće čak i veći.

Analiza tačke (praga) pokrića

Podaci sadržani u budžetu neke pojedinačne poljoprivredne proizvodnje mogu se koristiti kod analize tačke pokrića, odnosno izračunavanja **granične cijene i graničnog prinosa**. Formula za izračunavanje graničnog prinosa je:

Granični prinos:

$$\text{Granični prinos} = \frac{\text{Ukupni troškovi proizvodnje}}{\text{Izlazna cijena proizvoda}}$$

Ovo je prinos potreban za pokrivanje svih troškova proizvodnje po datoj izlaznoj cijeni. Na primjeru u Tabeli 2, to bi bilo 977,55 KM podijeljeno sa 0,25 KM, odnosno 3.910 kg po ha. Izlazna cijena je samo procjena, tako da je često potrebno izračunati **granični prinos** za skalu **mogućih cijena**, kao što je:

Cijena po kg (KM)	Granični prinos (kg)
0,20	4.888
0,22	4.443
0,25	3.910
0,27	3.620
0,30	3.258

Granična cijena

je izlazna cijena proizvoda potrebna da samo pokrije sve troškove u datom nivou izlazne cijene proizvoda, a izračunava se jednačinom

$$\text{Granična cijena} = \frac{\text{Ukupni troškovi}}{\text{Očekivani prinos}}$$

Na primjeru iz Tabele 2 granična cijena bila bi 977,55 KM podijeljena sa 4.000 kg, odnosno 0,24 KM. **Zapamti** da je granična cijena isto što i cijena koštanja. Oni su samo dva različita načina za iskazivanje iste vrijednosti.

Granična cijena također može biti izračunata za skalu mogućih prinosa, kao što je dato u sljedećoj tabeli. Različiti prinosi uzrokuju različite granične cijene (i cijene koštanja), i ove cijene mogu varirati toliko široko koliko i nivoi mogućih prinosa.

Prinos (kg)	Granična cijena (KM)
3.000	0,33
3.500	0,28
4.000	0,24
4.500	0,22
5.000	0,20

Studiranjem različitih kombinacija graničnih prinosa i cijena, menadžeri mogu formirati vlastita očekivanja u vezi sa vjerovatnoćom postignutih kombinacija cijena i prinosa koji bi mogli pokriti ukupne troškove. Granične cijene i prinosi također mogu biti kalkulirani i sa varijabilnim troškovima.

REZIME

Finansijska planiranja (budžetiranja) predstavljaju organizaciju projektovanog prihoda i rashoda za pojedinačnu poljoprivrednu proizvodnju. Oni se rade na nivou jedinice mjere neke proizvodnje kao što su jedan hektar kod biljne proizvodnje ili jedno grlo kod stočne proizvodnje. Većina ovih budžeta za pojedinačne poljoprivredne proizvodnje jesu ekonomski budžeti, i kao takvi uključuju sve varijabilne ili operativne troškove, sve fiksne ili vlasničke troškove i oportunitetne troškove za faktore kao što su operativni rad (rad farmera i njegove porodice), kapital i upravljanje.

Budžeti za pojedine poljoprivredne proizvodnje mogu biti korišteni za uporedbu profitabilnosti alternativnih proizvodnji, a posebno je korisno kod izrade razvojnog plana na nivou cijele farme. Jednom urađen, budžet pojedine proizvodnje sadrži podatke dovoljne za izračunavanje cijene koštanja proizvodnje, graničnog prinosa i granične cijene.

PITANJA ZA PONAVLJANJE I DALJNJA RAZMIŠLJANJA

1. Budžet (finansijski plan) za proizvodnju kukuruza pokazuje prinos od 6.500 kg, prodajnu cijenu od 0,19 KM po kg, a ukupni troškovi po hektaru iznose 1.350 KM. Koliki je cijena koštanja proizvodnje, granični prinos i granična cijena?
2. Zašto bi trebalo uključiti oportunitetne troškove farmerovog rada, kapitala i upravljanja kod izrade budžeta pojedine poljoprivredne proizvodnje?
3. Ako je zemljište vlastito, treba li uključiti troškove korišćenja zemljišta kod izrade budžeta? Zašto?
4. Da li bi se moglo očekivati da dvije farme veoma različitih veličina imaju iste fiksne troškove kod budžeta za istu pojedinačnu poljoprivrednu proizvodnju?



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

5. "Postoji potencijalno mnogo budžeta za pojedinu poljoprivrednu proizvodnju". Zadržavaš li ili pobijaš ovakav iskaz?
6. Kakva bi bila razlika između budžeta poljoprivredne proizvodnje tipa višegodišnjeg zasada ili neke višegodišnje biljke i jednogodišnjih biljnih proizvodnji?

Poglavlje 6

ANALIZA POSLOVANJA URBANE FARME

SADRŽAJ POGLAVLJA:

- CILJEVI POGLAVLJA
- VRSTE ANALIZA
- STANDARDI UPOREDBE
 - Budžeti
 - Uporedne farme
 - Historijski trendovi
- DIJAGNOSTICIRANJE PROBLEMA POSLOVANJA FARME
- FINANSIJSKI POKAZATELJI
 - Solventnost
 - Likvidnost
- POKAZATELJI PROFITABILNOSTI
- POKAZATELJI VELIČINE POSLOVANJA
- POKAZATELJI EKONOMIČNOSTI
 - Ekonomičnost
 - Fizička efikasnost
 - Prodajne cijene
 - Nabavne cijene
- ANALIZA POJEDINAČNIH PROIZVODNJI
 - Analiza pojedinačnih biljnih proizvodnji
 - Analiza pojedinačnih stočnih proizvodnji
- REZIME
- PITANJA ZA PONAVLJANJE I DALJNJA RAZMIŠLJANJA

CILJEVI POGLAVLJA:

1. Pokazati kako analiza poslovanja farme doprinosi funkciji kontrole u upravljanju.
2. Sugerisati nekoliko standarda uporedbe koji se koriste prilikom analize poslovanja farme.
3. Istaknuti proceduru za utvrđivanje i rješavanje problema kod poslovanja farme.
4. Dati pregled pokazatelja koji se mogu koristiti kod analize finansijskog stanja i profitabilnosti nekog poslovanja.
5. Identifikovati pokazatelje veličine poslovanja.
6. Ilustrovati koncept ekonomičnosti i pokazati kako se na njega utiče kroz fizičku efikasnost, proizvodne cijene i cijene inputa.
7. Demonstrirati kako se analiza pojedinačnih proizvodnji može koristiti za identifikaciju dobrih i slabih područja u poslovanju farme.

Kontrola je odlučujuća za potpunost poslovanja farme, odnosno za pojedinačne proizvodnje na farmi. Postoje tri koraka u funkciji kontrole:

- 1) Utvrđivanje standarda za uporedbu rezultata,
- 2) Utvrđivanje aktualnih performansi poslovanja, i
- 3) Preuzimanje korektivnih akcija za poboljšanje onih performansi područja poslovanja u kojima se jedanput identifikovao problem.

VRSTE ANALIZA

Analiza poslovanja urbane farme može biti podjeljena na pet područja istraživanja:

- 1) **Finansije.** Finansijska analiza je skoncentrisana na stanje kapitala u poslovanju, uključujući solventnost, likvidnost i promjene u vlasničkom kapitalu.
- 2) **Profitabilnost.** Profitabilnost se analizira uporedbom prihoda i rashoda. Visoka vrijednost neto dobiti farme pretpostavlja se da bude najvažniji zadatak farmera (operatora, menadžera), mada ne treba da bude i jedini zadatak.
- 3) **Veličina poslovanja farme.** Neraspolaganje adekvatnim resursima je čest uzrok niske profitabilnosti. Prebrzi rast ili prevazilaženje veličine poslovanja kojim operator (farmer) može efikasno upravljati, također može reducirati profit.

- 4) **Ekonomičnost.** Niskoj profitabilnosti često može biti uzrok slaba ekonomičnost u jednom ili više područja datog poslovanja. Pokazatelji i vrijednosno i fizički izražene ekonomičnosti trebali bi biti ispitani.
- 5) **Pojedinačne proizvodnje.** Važno je procijeniti ekonomičnost i profitabilnost svake pojedinačne proizvodnje na gazdinstvu. Niski profiti kod nekih proizvodnji mogu poništiti visoke profite od drugih proizvodnji.

STANDARDI UPOREDBE

Kada se jedanput izračuna pokazatelj, problem nastaje kako ocijeniti dati rezultat. Da li je neka vrijednost dobra, loša ili je u nivou prosjeka? Uporediti je sa čim? Može li biti poboljšano? Ova pitanja naglašavaju potrebu određenih standarda sa kojima bi se mogli uporediti izračunati pokazatelji.

Postoje tri osnovna standarda koji se koriste prilikom analize rezultata poslovanja neke farme:

- Budžeti (planovi),
- Uporedne farme i
- Historijski trendovi.

Budžeti

U analizi budžeta, pokazatelji se upoređuju naspram planiranih ciljeva i zadataka koji su utvrđeni tokom procesa planiranja. Kada rezultati u nekim područjima konstantno padaju i bivaju slabiji od planiranih ciljeva, takva područja zahtijevaju dodatni napor koji moraju učiniti menadžeri (farmeri) ili budžeti moraju biti više realni (objektivniji).

Uporedne farme

Loše klimatske prilike ili niske cijene mogu spriječiti farmu u postizanja njenih ciljeva, čak i u godinama kada nije postojao ozbiljniji problem u upravljačkim aktivnostima. Zbog toga, drugi izvor korisnih standarda za uporedbu jesu aktuelni rezultati sa drugih farmi slične veličine i vrste proizvodnje, naravno za istu godinu. Ovo ne mora predstavljati idealan standard ali će pokazati da li je analizirana farma poslovala ispod ili iznad prosjeka u uslovima u kojem su egzistirale date klimatske prilike i date cijene.

Historijski trendovi

Kada se koristi analiza trenda, menadžer bilježi različite pokazatelje za istu farmu za veći broj godina i promatra njihovo kretanje. Menadžer traži poboljšanje ili pogoršanje u bilo kojem pokazatelju tokom nekog perioda. Ona područja koja pokazuju padove, zahtijevaju daljnju analizu

Stavka (pokazatelj)	Planirani ciljevi ili standardi	Godina ili datum		
		_____	_____	_____
1. Dugovanja/imovina	_____	_____	_____	_____
2. Promjene u vlasničkom kapitalu	_____	_____	_____	_____
3. Tekuća likvidnost	_____	_____	_____	_____
4. Radni (obrotni) kapital	_____	_____	_____	_____

za utvrđivanje njihovih uzroka. Analiza trenda mora uzeti u obzir promjene iz godine u godinu u klimatskim prilikama, cijenama i drugim varijablama koje se javljaju.

FINANSIJSKI POKAZATELJI

Financijski dio u cjelokupnoj analizi farme je dizajniran za izračunavanje i mjerenje solventnosti i likvidnosti poslovanja i za identifikaciju slabosti u strukturi različitih vrsta sredstava (imovine) i obaveza. Bilans stanja i bilans uspjeha su osnovni izvori podataka za izračunavanje pokazatelja kojima se utvrđuje financijska pozicija nekog poslovanja.

Poželjno bi bilo zabilježiti postavljene financijske ciljeve ili standarde pored aktualnih vrijednosti. Ovo dopušta brzu i laku uporedbu trenutnih (tekućih) vrijednosti naspram i standardnih i prethodnih vrijednosti, te na taj način dopušta identifikaciju bilo kakvog trenda koji može biti zadržan.

Solventnost

Pokazatelj odnosa dugovanja i imovine. Pokazatelj odnosa dugovanja i imovine je uobičajena mjera solventnosti poslovanja i izračunava se dijeljenjem ukupnih dugovanja date farme sa ukupnom vrijednošću imovine, a da se pri tome koristi njihove tržišne vrijednosti:

$$\text{Pokazatelj odnosa dugovanja i imovine} = \frac{\text{Ukupne obaveze farme}}{\text{Ukupna imovina farme}}$$

Manje vrijednosti ovog pokazatelja se više preferiraju nego veće vrijednosti, i one indiciraju bolje šanse za održavanje solventnosti poslovanja ako bi se poslovanje trebalo suočiti sa periodom nepovoljnih ekonomskih uslova.

Promjene u vlasničkom kapitalu. Važan indikator u financijskom progresu za neko poslovanje jeste vlasnički kapital koji se povećava tokom nekog vremena. Ovo je pokazatelj koji iskazuje koliko se poslovanjem zaradi više neto dobiti nego što se iz njega povuče.

Tabela 12: Analiziranje financijskih uslova poslovanja

Likvidnost

Sposobnost poslovanja da odgovori njegovim finansijskim obavezama kada se one pojave naziva se **likvidnost**. Očuvanje likvidnosti je važno da bi se finansijske transakcije poslovanja odvijale nesmetano.

Pokazatelj tekuće likvidnosti. Ovim pokazateljem se brzo dozna kakva je likvidnost neke farme. Dobiva se dijeljenjem tekuće (kratkoročne) imovine farme sa tekućim obavezama farme:

$$\text{Pokazatelj tekuće likvidnosti} = \frac{\text{Vrijednost tekuće imovine farme}}{\text{Vrijednost tekućih obaveza farme}}$$

Radni (obrotni) kapital. Još jedna mjera likvidnosti, predstavlja razliku između tekuće imovine i tekućih obaveza. Ustvori predstavlja suvišak novaca (KM) raspoloživih iz tekuće imovine nakon što su tekuća dugovanja plaćena.

$$\text{Radni kapital} = \text{Tekuća imovina farme} - \text{Tekuće obaveze farme}$$

POKAZATELJI PROFITABILNOSTI

Čak i ono poslovanje koje je i solventno i likvidno ne mora obavezno biti i profitabilno. Analiza profitabilnosti počinje sa bilansom uspjeha, i koristi se nekoliko pokazatelja. Ovi pokazatelji su dati u Tabeli 2, koji mogu biti korišteni kao forma za njihovo bilježenje i uporedbu tokom nekog vremena.

Tabela 13: Pokazatelji profitabilnosti farme

Mada neto dobit farme je u najvećoj mjeri određena kroz profitabilnost farme, također ona zavisi od toga u kojem omjeru su doprinijeli upotrijebljeni ukupni resursi od strane farmera. Zamjenjujući pozajmljeni sa vlasničkim kapitalom, unajmljeno zemljište sa vlastitim, ili unajmljeni rad sa radom farmera, može se poboljšati neto dobit farme.

Veličina farmerovog komada “kolača” zavisi od toga koliko mnogo izvora (resursa) sam farmer

Stavka (pokazatelj)	Godina ili datum			
	Planirani ciljevi ili standardi	_____	_____	_____
1. Neto dobit farme (KM)	_____	_____	_____	_____
2. Povrat na uloženi rad i upravljačke aktivnosti (KM)	_____	_____	_____	_____
3. Povrat na upravljačke aktivnosti (KM)	_____	_____	_____	_____
4. Stopa povrata na uložena sredstva (PUS) (%)	_____	_____	_____	_____
5. Stopa povrata vlasničkog kapitala (PVK) (%)	_____	_____	_____	_____
6. Profit iz operativnih aktivnosti	_____	_____	_____	_____

obezbjeđuje. Drugi koji raspolažu resursima, kao što su zajmodavci, gazde (vlasnici zemljišta), zaposleni, i dobavljači (inputa) moraju biti prvi plaćeni. Ono što preostane je neto dobit farme. Farme sa visokom neto dobiti su često one farme koje imaju akumuliranu veliki vlasnički kapital tokom vremena, ili koje jako zavise od rada farmera i njegovih članova porodice.

Povrat na uloženi rad i upravljačke aktivnosti
Povrat na upravljačke aktivnosti
Stopa povrata na uložena sredstva u farmu
Stopa povrata na uloženi vlasnički kapital u farmu
Stopa profitabilnosti iz operativnih aktivnosti

Pokazatelji profitabilnosti koji su uključeni u Tabeli 2 mogu se koristiti za identifikaciju postojanja problema. Ipak, ovi pokazatelji ne identifikuju precizne izvore problema. Daljnja analiza je potrebna kako bi se razjasnili uzroci datog problema i predložile potrebne korektivne akcije.

POKAZATELJI VELIČINE POSLOVANJA

Problemi dobiti ili profitabilnosti farme mogu postojati u bilo kojoj godini zbog niskih cijena ili niskih prinosa. Ako je problem stalan, čak i u godinama sa iznad prosječnim cijenama i prinosima, to može biti uzrokovano nedovoljnom veličinom farme. Vremenski posmatrano, neto dobit farme

je bila visoko zavisna sa veličinom farme, i niska dobit može biti zbog isključivo operiranja farmom koja je premala za broj ljudi koji očekuju da budu plaćeni za svoj rad na toj farmi. Opšti pokazatelji veličine farme su dati u Tabeli.

Tabela 14: Pokazatelji veličine farme

Stavka (pokazatelj)	Planirani ciljevi ili standardi	Godina ili datum		
		_____	_____	_____
1. Količina (obim) prodaje	_____	_____	_____	_____
2. Bruto prihod (KM)	_____	_____	_____	_____
3. Vrijednost proizvodnje farme (KM)	_____	_____	_____	_____
4. Ukupna imovina farme (KM)	_____	_____	_____	_____
5. Ukupna zemljišna površina	_____	_____	_____	_____
6. Broj stoke	_____	_____	_____	_____
7. Ukupno korišteni rad (r. jedinica)	_____	_____	_____	_____

Obim prodaje. Za specijalizovane farme, broj jedinica outputa koje su prodate godišnje je odgovarajući pokazatelj veličine farme. Primjeri su 50 teladi utovljenih u junad, 100 tona jabuka itd. Na farmama sa raznovrsnom proizvodnjom potrebno je zabilježiti prodate jedinice od nekoliko različitih proizvodnji da bi se što preciznije odrazilo na veličinu farme.

Ukupni ili bruto prihod. Obim proizvodnje nekog gazdinstva u kojem se proizvodi nekoliko različitih proizvoda može biti mjereno ukupnim prihodom. *Ukupan prihod* je definisan kao ukupna prodaja i ostali prihod u gotovini, prilagođeni i ispravljeni sa promjenama u zalihama, potraživanjima od kupaca, i sa bilo kojim dobitcima/gubicima nastalih prodajom priplodne stoke.

Vrijednost proizvodnje farme. Kod nekih farmi određene stočne proizvodnje zahtijevaju od farmera npr. kupovinu grla za tov ili kupovinu stočne hrane, dok druge farme proizvode vlastitu stoku i vlastitu stočnu hranu. Da bi uporedba veličine poslovanja takvih farmi bila korektna, vrijednost kupljene stočne hrane i stoke se umanjuje od ukupnog prihoda kako bi se izračunala **vrijednost proizvodnje farme**, odnosno

- Ukupni (bruto) prihod
- Minus nabavljena (kupljena) stoka
- Minus kupljena stočna hrana
- Jednako vrijednost proizvodnje farme.

Vrijednost proizvodnje neke farme može suštinski varirati od godine do godine, zavisno od klimatskih uslova, prisutnosti bolesti i štetočina, te cijena proizvoda. Ipak, to je prikladan način za uporedbu veličine različitih vrsta farmi.

Ukupna imovina farme. Pokazatelj veličine farme koji pokazuje ukupno investirani kapital u zemljište, građevine, mašine, opremu, stoku, biljnu proizvodnju i druge vrste sredstava. Tržišna vrijednost ukupne imovine farme iz bilansa stanja je najlakše mjesto za iznalaženje ove vrijednosti.

Sa svim vrijednostima u novčanim (KM) iznosima, ovaj pokazatelj dopušta jednostavnu uporedbu veličine farme kroz različite tipove farmi.

Ukupno raspoloživo zemljište. Raspoloživo zemljište uključuje i vlastito i unajmljeno zemljište. Korisno je za uporedbu sličnih vrsta i tipova farmi, ali nije posebno dobro za uporedbu različitih tipova farmi. Farma sa 2 hektara pod povrćem u Hercegovini koja se navodnjava očigledno nije isto u pogledu veličine proizvodnje pšenice na 2 hektara u planinskom dijelu centralne Bosne. Broj hektara je najbolje koristiti za uporedbu veličine farme koja se bavi biljnom proizvodnjom generalno istog tipa u područjima sa sličnim zemljišnim resursima.

Broj stoke. Uobičajeno je govoriti o farmi sa 100 goveda, farmi sa 50 krava muzara ili farmi sa 200 ovaca plotkinja. Ovi pokazatelji veličine su korisni za uporedbu veličine između farmi sa istom vrstom i kategorijom stoke.

POKAZATELJI EKONOMIČNOSTI

Neki od ovdje prezentiranih pokazatelja veličine farme su pokazatelji proizvodnje, kao što su prodaja, bruto prihod i vrijednost proizvodnje farme. Drugi pak, kao što su površina zemljišta, ukupna imovina, uposleni rad ili broj vlastite priplodne stoke mjeri količinu (obim) upotrebljenih resursa.

Hoće li farme sa najvećim resursima također imati najveću proizvodnju? Generalno govoreći da, ali će uvijek biti izuzetaka. Neki menadžeri su u stanju da ostvaruju veću proizvodnju, a da koriste manje resursa nego njihovi susjedi, pošto oni koriste svoje resurse efikasnije.

Opšta definicija ekonomičnosti je količina (obim) proizvodnje postignut po jedinici korištenih resursa.

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{Proizvodnja (Output)}}{\text{Upotrebljeni resursi}}$$

Budući da se u poslovanju farme mogu koristiti različite vrste resursa, postoje različiti načini za utvrđivanje i mjerenje ekonomičnosti.

Ekonomičnost

Pokazatelj odnosa uloženog kapitala i njime ostvarenog prihoda. Ovaj pokazatelj mjeri koliko je efikasno bio korišten kapital investiran u imovinu farme. Iznalazi se djeljenjem ostvarenog bruto prihoda sa tržišnom vrijednošću ukupne imovine farme. Naprimjer, ako je vrijednost ovog pokazatelja 0,25, ili 25%, to pokazuje da bruto prihod za jednu godinu je bio jednak 25% ukupnog kapitala investiranog u poslovanje date farme. Sa ovom stopom, trebalo bi 4 godine proizvoditi proizvode sa vrijednošću koja je jednaka ukupnoj imovini date farme. Farme koje većinu resursa imaju u svom vlasništvu će generalno imati nižu vrijednost ovog pokazatelja nego one farme koje iznajmljuju zemljište i druge vrste sredstava. Zbog toga, pokazatelj odnosa uloženog kapitala i njime ostvarenog prihoda bi trebao biti upoređivan samo među farmama generalno iste vrste proizvodnje.

Pokazatelj odnosa operativnih troškova i prihoda. Izračunava se dijeljenjem ukupnih operativnih troškova (isključujući amortizaciju) sa vrijednošću bruto prihoda. Farme sa visokim učešćem iznajmljenog zemljišta i mehanizacije ili unajmljenog rada će imati tendenciju postizanja veće vrijednosti ovog pokazatelja.

Pokazatelj odnosa amortizacije i prihoda. Ovaj pokazatelj se izračunava dijeljenjem ukupnih troškova amortizacije sa bruto prihodom. Farme sa relativno velikim ulaganjima u novije mašine, opremu i građevine će imati veće vrijednosti pokazatelja. Visoka vrijednost ovog pokazatelja može indicirati nepotpuno iskorištavanje stalnih sredstava.

Pokazatelj odnosa kamata i prihoda. Ukupni troškovi kamata farme podijeljeni sa bruto prihodom daju vrijednost ovog pokazatelja. Njegova vrijednost veća od prosjeka, ili veća od željene, može indicirati na preveliku zavisnost od pozajmljenog kapitala ili pak na visoke kamatne stope na postojeća dugovanja.

Pokazatelj odnosa neto dobiti farmi iz operativnih aktivnosti i prihoda. Dijeljenjem neto dobiti farme iz operativnih tj. proizvodnih aktivnosti sa ukupnim prihodom pokazuje se koliki procenat (udio) bruto prihoda je ostao farmi nakon plaćanja svih troškova (ali prije bilo kakvog oportunitetnog troška).

Zapamti ove četiri vrste operativnih pokazatelja će davati zbir 1,0 ili 100%.

Tabela 15: Pokazatelji ekonomičnosti

Vrijednost stočne proizvodnje na 100 KM korištene stočne hrane. Ovo je uobičajen pokazatelj ekonomičnosti u stočarskoj proizvodnji. Izračunava se dijeljenjem vrijednosti stočne proizvodnje tokom nekog perioda sa ukupnom vrijednošću sve utrošene stočne hrane u tom istom periodu, i množeći dobiveni rezultat sa 100.

Vrijednost stočne proizvodnje jednaka je:

- Ukupni prihod iz stočarstva
- Plus* ili *minus* promjene u obrtu stada (zalihama)
- Minus* vrijednost nabavljene stoke
- Jednako* vrijednost stočne proizvodnje

$$\frac{\text{Vrijednost stočne proizvodnje}}{\text{Vrijednost stočne hrane}} \times 100$$

Stavka (pokazatelj)	Godina ili datum			
	Planirani ciljevi ili standardi			
<i>Ekonomičnost (uloženog) kapitala</i>				
1. Pokazatelj odnosa uloženog kapitala u imovinu i njime ostvarenog prihoda	_____	_____	_____	_____
2. Pokazatelj odnosa operativnih troškova i prihoda	_____	_____	_____	_____
3. Neto dobiti farme iz operativnih aktivnosti	_____	_____	_____	_____
<i>Ekonomičnost u stočarstvu</i>				
4. Povrat na uloženi 100 KM stočne hrane	_____	_____	_____	_____
5. Troškovi stočne hrane po 100 kg prirasta (mlijeka)	_____	_____	_____	_____
<i>Ekonomičnost zemljišta</i>				
6. Vrijednost biljne proizvodnje po 1 ha	_____	_____	_____	_____
<i>Ekonomičnost ljudskog rada</i>				
7. Bruto prihod po RJ	_____	_____	_____	_____
<i>Ekonomičnost mehanizacije</i>				
8. Troškovi mehanizacije po 1 ha biljne proizvodnje	_____	_____	_____	_____

Pokazatelj troškova stočne hrane na 100 kg prirasta ili mlijeka. Pokazatelj troškova stočne hrane na 100 kg prirasta (ili 100 kg mlijeka u proizvodnji mlijeka) se dobiva dijeljenjem ukupnih

troškova stočne hrane za svaku pojedinačnu proizvodnju sa ukupnim obimom (kg) proizvodnje, i množenjem dobivenog rezultata sa 100. Ovaj pokazatelj je u mnogome određen cijenama stočne hrane i efikasnosti konverzije stočne hrane, i vrijednosti bi trebalo upoređivati samo među istom vrstom stoke.

Vrijednost biljne proizvodnje po 1 hektaru. Ovaj pokazatelj pokazuje intenzivnost biljne proizvodnje i da li su ili nisu visoko vrijedni biljni usjevi uključeni u plan proizvodnje. Izračunava se dijeljenjem vrijednosti svih biljnih proizvodnji proizvedenih tokom godine sa brojem hektara. Rezultat ne uzima u obzir proizvodne troškove i zbog toga ne iskazuje profit.

Bruto prihod po radnoj jedinici (RJ). Efikasnost sa kojom je rad bio korišten može biti mjeran dijeljenjem bruto prihoda date godine sa brojem ekvivalenata punog radnog vremena korištenog rada uključujući i unajmljeni rad.

Pokazatelj troškova mehanizacije po 1 ha. Da bi se izračunao ovaj pokazatelj, ukupno svi troškovi koji se odnose na mehanizaciju se podjele sa brojem hektara zemljišne površine pod biljnim usjevima. Ukupni troškovi mehanizacije uključuju sve troškove po osnovu vlasništva i operativne troškove, plus troškove za uobičajeni unajmljeni rad mašina. Visoka vrijednost ovog pokazatelja indicira da je ulaganje u mehanizaciju možda pretjerano, dok preniska vrijednost može indicirati da je mehanizacija prestara i nepouzdana, ili premala za zemljišnu površinu koja se obrađuje.

Tabela 16: Fizička efikasnost

Prodajne cijene

Prosječno ostvarene prodajne cijene za proizvedene proizvode mogu biti niže od željenih iz nekoliko razloga. U nekim godinama, uslovi ponude i potražnje uzrokuju generalno da cijene budu niže. Ipak, ako su prosječne prodajne cijene niže nego kod ostalih sličnih farmi u istoj godini, farmer (operator) mora tražiti različite marketinške izlaze i kanale ili potrošiti neko vrijeme kako bi poboljšao svoja marketinška znanja i vještine.

Nabavne cijene

Stavka (pokazatelj)	Godina ili datum			
	Planirani ciljevi ili standardi			
<i>Biljna proizvodnja</i>				
1. Prinos po hektaru	_____	_____	_____	_____
<i>Stočna proizvodnja</i>				
2. Prosječni dnevni prirast	_____	_____	_____	_____
3. Stočna hrana po kg prirasta	_____	_____	_____	_____
4. Procenat telenja	_____	_____	_____	_____
5. Godišnja proizvodnja mlijeka po muznoj kravi	_____	_____	_____	_____
6. Godišnja proizvodnja jaja po koki nosilji	_____	_____	_____	_____

Ponekad je fizička efikasnost zadovoljavajuća i dobra, prodajne cijene proizvedenih proizvoda prihvatljive, ali je profit nizak, jer su resursi bili upotrebljeni po visokim cijenama. Primjeri su kupovanje zemljišta po cijeni iznad onoga što može dati, plaćanja velikih iznosa u gotovini za iznajmljivanje, plaćanje visokih cijena za sjemenski materijal i zaštitna sredstva, kupovanje skupe mehanizacije, nabavka stočne hrane po visokoj nabavnoj cijeni, pozajmljivanje novca po visokim kamatnim stopama itd. Troškovi inputa mogu biti umanjeni uporedbom cijena između različitih dobavljača, kupovanjem već korištenih sredstava, kupovanjem većih količina kada je to moguće, itd.

Fizička efikasnost, prodajne cijene i nabavne cijene se kombinuju da bi se odredila ekonomska efikasnost, odnosno ekonomičnost, kao što pokazuje naredna jednačina:

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{Vrijednost proizvedenih proizvoda}}{\text{Troškovi upotrebljenih resursa}}$$

ili

$$= \frac{\text{Obim proizvodnje} \times \text{Prodajna cijena}}{\text{Količina resursa} \times \text{Nabavna cijena}}$$

ANALIZA POJEDINAČNIH PROIZVODNJI

Analiza profitabilnosti urađena na nivou cijele farme može indicirati neki problem, ali izvore problema je često teško pronaći ako na farmi ima dosta pojedinačnih proizvodnji. Nekoliko proizvodnji mogu biti visoko profitabilne, dok su ostale neprofitabilne ili na samoj granici profitabilnosti. Analiza pojedinačnih proizvodnji na farmi može identificirati manje profitabilne proizvodnje, tako da se može preuzeti neka vrsta korektivne akcije.

Analiza pojedinačnih proizvodnji sadrži alociranje svih prihoda i rashoda među pojedinačnim proizvodnjama koje su se ostvarile na farmi. Priručni računovodstveni sistem na farmi često koristi odvojenu kolonu za svaku proizvodnju. Podaci prikupljeni tokom analize pojedinačne proizvodnje su krajnje korisni prilikom izrade budžeta za date proizvodnje za naredne godine. Oni se također mogu koristiti za izračunavanje ukupnih troškova proizvodnje, što je veoma korisno i pomaže za donošenje markentiških odluka.

Analiza pojedinačnih biljnih proizvodnji

Na primjeru datom u Tabeli 6 prvi korak je izračunati ukupan prihod, uključujući i prodaju i promjene u vrijednosti zaliha za pšenicu tokom računovodstvenog perioda. Za biljne proizvodnje koje se koriste kao stočna hrana, vrijednosti bilo kojih iznosa koji su se upotrijebili u ishrani stoke moraju također biti uključeni u ukupan prihod. Na kraju, bilo koja vrsta beneficije (subvencije, donacije i sl.) ostvarene kroz vladine programe također bi trebale biti pridodate ukupnom prihodu.

Tabela 17: Primjer analize proizvodnje pšenice

Stavka	Farma (ukupno)	Učešće pšenice	Pšenica (ukupno)	Po 1 ha
--------	-------------------	-------------------	---------------------	---------

Proizvodnja pšenice (5 ha)			20,75 t	4,15 t
Prihod:				
Prodaja			5.120	1.024
Zalihe na kraju			1.105	221
Ukupni prihod			6.225	1.245
Varijabilni troškovi:				
Sjeme pšenice	900	100%	900	180
Mineralno đubrivo (pšenica)	975	100%	975	195
Pesticidi (pšenica)	670	100%	670	134
Gorivo, mazivo	800	35%	280	56
Opravke mašina	1.028	35%	360	72
Iznajmljivanje mašina (zaštita)	400	100%	400	80
Ostalo	800	40%	280	56
Ljudski rad	2.143	35%	750	150
Kamate na varijabilne troškove	-	-	105	21
Fiksni troškovi:				
Vlasništvo mašina	1.043	35%	365	73
Rashodi za korištenje zemljišta	1.062	40%	425	85
Ukupni troškovi			5.510	1.102
Profit			715	143
Prosječni prihod po toni				300
Prosječni troškovi po toni				265
Prosječni profit po toni				35

Nakon toga se vrši svođenje troškova. Ukupni troškovi stavki kao što su sjeme, mineralno đubrivo i zaštitna sredstva je relativno lako izračunati iz zabilješki koje se vode na farmi ili na osnovu procjena i stvarnih količina koje su zaista upotrijebljene.

Troškovi kao što su gorivo, mašinske opravke, amortizacija, kamate i ljudski rad je mnogo teže alocirati i odrediti pošteno među pojedinačnim proizvodnjama, ukoliko nisu evidentirani sati rada mašina i ljudskog rada za svaku pojedinačnu proizvodnju na farmi. Ako nisu, oni jednostavno mogu biti raspoređeni jednako na svu zasijanu zemljišnu površinu. U našem primjeru, procijenjeno je da je proizvodnja pšenice zahtijevala 35% korištenog vremena rada u polju, tako da 35% troškova rada mašina i ljudskog rada se odnosi na pšenicu.

Opšte troškove također je teško procijeniti za pojedinu proizvodnju na gazdinstvu. Oni se najčešće raspoređuju u istom omjeru u kojem doprinose pojedine proizvodnje u ukupnom prihodu ili prema svim drugim troškovima. Naprimjer, 40% ostalih troškova i rashoda za korištenje zemljišta je bilo raspoređeno na proizvodnju pšenice u našem primjeru.

Primjer u tabeli 6 pokazuje da je pšenice imala ukupni profit iznad ukupnih troškova od 715 KM odnosno 143 KM po 1 ha. Ova vrijednost se može uporediti naspram slične vrijednosti za ostale biljne proizvodnje kako bi se odredila koja od njih najviše doprinosi sveukupnom profitu farme. Ako bilo koja proizvodnja pokazuje konzistentan gubitak kroz nekoliko sezona (godina), akcija bi se trebala preduzeti ili u pravcu njenog povećanja profita ili u pravcu premještanja raspoloživih resursa u proizvodnje s kojima se ostvaruje veći profit.

Analiza pojedinačnih stočnih proizvodnji

Analiza neke stočarske proizvodnje se vodi na isti način kao i u biljnoj proizvodnji. Ipak, postoji nekoliko specifičnih problema koje treba istaći. Promjene u zalihama (stanju) su vjerovatno značajnije za utvrđivanje prihoda kod stočarskih proizvodnji i trebalo bi se pažljivo procjenjivati kako bi se izbjegao njihov loš uticaj na rezultat. Nadalje, kako se rukovati sa utrošenom stočnom hranom proizvedenoj na farmi. Iznosi utrošenog žita, sijena i silaže moraju biti mjereni ili procijenjeni, a zatim vrjednovani prema aktuelnim tržišnim cijenama umanjenim za transportne troškove. Pašnjaci i livade mogu biti vrjednovani korištenjem ili oportunitetnih troškova za takvo zemljište, ili na osnovu prihoda koji se mogu ostvariti kroz iznajmljivanje pašnjaka i livada nekome drugome.

Tabela 7 pokazuje primjer bilansa neto dobiti koristeći računovodstvo za datu proizvodnju, uključujući nekoliko **internih transakcija**. Ostala neto dobit (ostali opšti prihodi minus opšti neraspoređeni troškovi) je bila procijenjena prema proizvodnji u istoj proporciji kao što ima u ukupnom prihodu. Troškovi mašina su bili evidentirani odvojeno, zatim podijeljeni među biljnim usjevima i stočarstvu prema procijenjenim korištenim satima za svaku od njih. Vrijednost vlastito proizvedene stočne hrane je knjižena kao trošak u stočarskoj proizvodnji u kojoj je potrošena i kao prihod u biljnoj proizvodnji gdje je proizvedena. Ostale interne transakcije koje se mogu ostvariti u računovodstvu proizvodnji uključuju transferovanje vrijednosti stajnjaka iz stočarstva u biljnoj proizvodnji i transferovanje priplodene stoke iz priplodne proizvodnje u tovne proizvodnje.

Tabela 18: Primjer bilansa uspjeha sa računovodstvom pojedinačnih proizvođača

Stavka	(u KM)				
	Farma	Usjevi	Goveda	Mašine	Opšti
Prihodi					
Gotovina od prodaje usjeva	22.644	22.644			
Gotovina od stočarske proizvodnje	72.271		72.271		
Beneficije po osnovu vladinog programa	2.100	2.100			
Ostali prihod	3.369				3.369
Potrošnja u domaćinstvu	427		427		
Promjene u zalihama u stočarstvu	(2.870)		(2.870)		
Promjene u zalihama u biljnoj proizv.	13.835	13.835			
Ukupni prihod	111.776	38.579	69.828	0	3.369
Rashodi					
Inputi u biljnoj proizvodnji	16.971	16.971			
Iznajmljivanje mašina	4.693			4.693	
Gorivo, mazivo	4.356			4.356	
Mašinske opravke	3.780			3.780	
Opravke građevina	3.224	1.156	2.068		
Kupljena stočna hrana	6.031		6.031		
Osiguranje, porezi	3.462				3.462
Razne usluge i materijali	2.056	456	1.600		
Plaćene kamate	19.433	15.000	3.000		1.443
Veterinarske usluge i lijekovi	1.228		1.228		
Ostalo	4.021				4.021
Amortizacija	19.058	1.688	3.351	12.944	1.075
Ukupni rashodi	88.313	35.271	17.278	25.773	9.991
Neto dobit farme	23.463	3.308	52.550	(25.773)	(6.622)
Interne transakcije					
Utrošena biljna proizvodnja na farmi	0	39.500	(39.500)		
Stajnjak – prenos	0	(4.500)	4.500		
Mašinski rad (raspoređen prema satima)	0	(23.773)	(2.000)	25.773	
Raspoređeni opšti rashodi - prihodi (proporcionalno prema ukupn. prihodu)	0	(2.357)	(4.265)	0	6.622
Neto dobit farme od proizvodnje	23.463	12.178	11.285	0	0

REZIME

Analiza poslovanja na nivou cijele farme umnogome sliči medicinskim pretragama. Trebala bi se obavljati periodično da se ustanovi da li simptomi postoje koji indiciraju da poslovanje ne funkcioniše onako kako bi trebalo. Standardi za uporedbu mogu biti ciljevi predviđeni budžetom, rezultati drugih sličnih farmi, ili prethodni rezultati sa iste farme. Sistematski pristup mora biti upotrijebljen za uporedbu ovih standarda sa aktuelnim rezultatima.

Finansijska analiza koristi vrijednosti iz bilansa stanja da bi se ocijenila solventnost i likvidnost poslovanja, dok se profitabilnost može mjeriti putem neto dobiti farme i povratom na uloženi rad, upravljanje, ukupno uložena sredstva ili pak povratom na vlasnički kapital.

Ako je ustanovljen problem dobiti ili profitabilnosti, prvo područje koje se posmatra je veličina farme. Analiza veličine farme provjerava da li postoji dovoljno resursa za ostvarivanje adekvatne neto dobiti, i koliko mnogo su resursi bili iskorišteni od strane farmera. Nadalje, različiti pokazatelji koji se odnose na iskazivanje efikasnosti upotrebe mašina, rada, kapitala i drugih inputa mogu biti izračunati. Ekonomičnost zavisi od fizičke efikasnosti, prodajnih cijena proizvoda, te nabavnih cijena inputa. Konačno, analiza pojedinačnih proizvodnji može biti korištena za identifikaciju manje profitabilnih proizvodnih područja na farmi tako da takve proizvodnje mogu biti poboljšane ili eliminisane.

Različiti pokazatelji izračunati kod analize cijele farme jesu dio funkcije kontrole u upravljanju. Kao takvi, oni bi trebali biti korišteni za identifikaciju i izolaciju problema prije njihovog negativnog uticaja na poslovanje farme.

PITANJA ZA PONAVLJANJE I DALJNJA RAZMIŠLJANJA

1. Koji su koraci u funkciji kontrole u upravljanju farmom?
2. Koje vrste standarda ili vrijednosti mogu biti upotrijebljene za uporedbu i ocjenu pokazatelja efikasnosti i profitabilnosti farme? Šta su prednosti, a šta mane svakog od njih?
3. Može li farma imati zadovoljavajući pokazatelj finansijske solventnosti a da pri tome pokazuje slabu profitabilnost? Zašto?
4. Kakve su razlike između "bruto prihoda i "vrijednosti proizvodnje sa farme"?
5. Koja tri opšta faktora određuju ekonomičnost?
6. Odgovori da li svaki od sljedećih pokazatelja analize poslovanja je u vezi sa veličinom poslovanja, profitabilnošću, ekonomičnošću, ili sa fizičkom efikasnošću.
 - a) Količina požnjevene pšenice po hektaru
 - b) Povrat na upravljačke aktivnosti
 - c) Povrat stočne proizvodnje na 100 KM utrošene vlastito proizvedene stočne hrane
 - d) Bruto prihod
 - e) Ukupna imovina farme
 - f) Pokazatelj odnosa uloženog kapitala i njime ostvarenog prihoda.

7. Izaberite jednu proizvodnju koju dobro poznajete i nabrojte onoliko svojstvenih pokazatelja fizičke efikasnosti koliko možete i znate. Šta mislite koji pokazatelj ima najveći uticaj na profitabilnost te proizvodnje?
8. Šta je svrha analize pojedinačnih proizvodnji na farmi?
9. Šta su to "interne transakcije"?
10. Kako mogu opšti troškovi biti raspoređeni između pojedinačnih proizvodnji na farmi?