

**Arnela Nanić\*, Amra Pjanić\*\*****MARKETING PLAN KAO DIO BIZNIS PLANA -  
PRIMJER PROIZVODNOG PODUZEĆA U BiH****MARKETING PLAN AS A PART OF BUSINESS PLAN -  
CASE OF MANUFACTURING COMPANY IN BiH*****Abstract***

*Business plan or biography of the company is one of the key documents that each company represents, as their future employees and potential investors and the general public. The business plan is actually our tool for public relations, very powerful tool. The most important part of any business plan is the marketing plan. Marketing plan, as part of the business plan of companies, is a precise plan that defines the steps to be taken to the company achieve its marketing and business objectives. In the business world everything starts from the idea. Therefore, it is very important to present and explain our business idea in a quality and detail way, and to explain step by step how the entrepreneur is planning to realize his business idea. In addition to the business plan guiding the operations of each manager, he also serves as a powerful tool for attracting potential investors, and for "financing a dream come true". This paper will present the purpose and structure, and the importance of a business plan for each company, but also an example of business plan for the manufacturing company created by authors, considering the recommendations of a number of authors about how to create business plan. Also in this paper will be presented and*

---

*Primljeno: 06.07. 2015; Prihvaćeno: 20.07.2014*

*Received: 06-07-2015; Accepted: 20-07-2015*

**\* Mr. Sc. Arnela Nanić, viši asistent, Univerzitet u Bihaću, Ekonomski fakultet Bihać,**  
[arnela.nanic@gmail.com](mailto:arnela.nanic@gmail.com)

**\*\*Amra Pjanić, bacc.oec., Bihać, amra.pjanic@gmail.com**

*concise analysis of the financial reports for the same company.*

**Keywords:** *Business plan, Marketing plan, production company, BiH.*

### **Sažetak**

*Biznis plan ili biografija poduzeća jedan je od ključnih dokumenata kojim se svako poduzeće predstavlja, kako svojim budućim zaposlenicima tako i potencijalnim investitorima i javnosti uopšte. Možemo reći da je biznis plan zapravo naš alat za odnose s javnošću. Najvažniji dio svakog biznis plana je marketing plan. Plan marketinga, kao dio biznis plana preduzeća, predstavlja precizan pisani plan koji definiše korake koje treba poduzeti kako bi preduzeće ostvarilo svoje marketinške i poslovne ciljeve. U poslovnom svijetu sve polazi od ideje. Zato je vrlo važno poslovnu ideju kvalitetno i detaljno prezentirati i objasniti, korak po korak objasniti kako poduzetnik planira svoju ideju pretvoriti u stvarnost. Pored toga što je biznis plan vodilja u poslovanju svakog menadžera, također on služi i kao moćan instrument za privlačenje potencijalnih investitora, odnosno za „finansiranje ostvarenja snova“. U ovom radu biće prikazana svrha i struktura, odnosno značaj biznis plana za svako poduzeće, ali i konkretan biznis plan proizvodnog poduzeća kojeg su kreirali autori uzimajući u obzir preporuke brojnih autora za izradu biznis plana. Također u ovom radu biće prikazana i sažeta analiza financijskih izvještaja za isto poduzeće.*

**Ključne riječi:** *biznis plan, marketing plan, proizvodno poduzeće, BiH.*

### **UVOD**

Jasno je da nije lako biti poduzetnik, posebno biti poduzetnik u „specifičnom“ poslovnom ambijentu kakav je u BiH. Pored svih osobina koje treba da krasi jednog uspješnog poduzetnika važno je naglasiti da poduzetnik u BiH mora biti i izuzetno strpljiv i hrabar i svakako spreman da rizikuje. Procedure osnivanja poduzeća i vrijeme potrebno da se dobiju sve neophodne dozvole dosta su kompleksnije i dugotrajnije nego u ostalim zemljama. S obzirom na nizak standard, nisku kupovnu moć, rijetki su oni koji uspiju uštediti određenu sumu novca kojom bi mogli finansirati svoje poslovne ideje. Zbog svega navedenog, veoma je važno da pojedinci koji imaju dobru poslovnu ideju, kako bi privukli investitore koji će uložiti u realizaciju iste, izrade kvalitetan, precizan, ali i sveobuhvatan biznis plan.

Neko je jednom rekao: „Da bi se uspjelo, potrebno je uspjeh planirati! Nema malih ideja – sve je moguće ako svoje znanje, vještine i interese usmjerite u unaprijed određenom pravcu.“ Upravo to i jeste biznis plan – ideja vodilja, putokaz za uspješno poslovanje! Najjednostavnije rečeno, biznis plan je pažljivo pisan planski dokument, koji detaljno prezentira našu ideju i plan za njenu realizaciju. Biznis plan nam ustvari daje odgovor na pitanja: šta planiramo da uradimo i kako to planiramo, te koji je način finansiranja.

## 1. POJAM, SVRHA I STRUKTURA BIZNIS PLANA

Sve definicije biznis plana zapravo se svode na isto – detaljno razrađen plan budućih poslovnih aktivnosti poduzeća. Poduzeće koje nema poslovni plan, zapravo nema jasno definisanog cilja i načina realizacije cilja, unaprijed je osuđeno na propast. Ako ne znamo kuda idemo gdje ćemo ustvari stići? Biznis plan nam govori gdje smo sada – koja je naša trenutna pozicija, kuda idemo – kakvi su nam planovi za budućnost, tj. gdje želimo biti, i kako ćemo stići na određite. Brojni su autori i stručnjaci iz oblasti menadžmenta i poduzetništva dali svoju definiciju i strukturu biznis plana.

Poslovni plan je pisani dokument koji priprema poduzetnik, a koji opisuje sve važne vanjske i unutarnje elemente uključene u pokretanje poslovnog pothvata. Često je plan integracija funkcionalnih planova kao što su marketinški, financijski, proizvodni i plan o ljudskim potencijalima (Hisrich, R.D.,- Peters, M.P.- Shepherd, D.A, 2011., p.199.). Na mnoge načine poslovni plan podsjeća na cestovnu kartu kazujući poduzetnicima kako na najbolji način doći od A do Ž. Poduzetnici mogu misliti: zašto bih trošio vrijeme pripremajući poslovni plan? Odgovor je – ne mogu si priuštiti da ga ne načine (Siropolis, N.C., 1995., p.161.). Poslovni plan je pisana izjava koja opisuje i analizira poslovanje i daje detaljne projekcije o budućnosti poslovanja (McKeever, M.P., 2005., p.1).

Dakle, biznis plan, poslovni plan ili CV poduzeća predstavlja pisani plan poslovnih aktivnosti poduzeća u nekom budućem vremenskom periodu. Biznis plan je biografija poduzeća u kojoj se predstavlja poslovna ideja, te se detaljno opisuju poslovni ciljevi i planovi poduzeća. Primjenom poslovnog plana u kojem su jasno definisani ciljevi poduzeća i određen vremenski rok za realizaciju istih, poduzetnik će lakše doći do konačnog cilja i ostvariti uspjeh u poslovanju. Biznis plan je smjernica za poduzetnike koja ih usmjerava ka projektovanom cilju. Kada govorimo o svrsi pisanja biznis planova, bitno je naglasiti da je biznis plan, s jedne strane, interni dokument kojim se služe interni korisnici (poduzetnik, investitor, poslovni partner, zaposlenici) kako bi realizirali svoje ciljeve, a druge strane eksterni dokument putem kojeg poduzeće predstavlja svoju ideju i planove eksternim korisnicima (potencijalni investitori, dobavljači, kupci, država). Najčeće se biznis planovi koriste kako bi se ideja prezentirala budućim investitorima, tj. kako bi se pribavila potrebna financijska sredstva za realizaciju ideje. Pored pribavljanja potrebnih financijskih sredstva biznis plan ima za cilj da predstavi naše poduzeće javnosti koja upravo na osnovu ovog dokumenta stiče prvi utisak o našem poduzeću. U razvijenim zemljama poslovni plan često ima i ulogu da privuče sposobne, visokokvalificirane kadrove u menadžment poduzeća. Zbog različitih oblasti koje obuhvata, biznis plan bi trebao pisati sam poduzetnik, uz stručnu pomoć i savjete iz oblasti marketinga, računovodstva, finansija, psihologije, prava i dr. Record (2009., p.1) navodi nekoliko osnovnih razloga za pisanje biznis plana:

- ako pokrećete novi biznis potreban je plan da bi jasno procijenili svaki aspekt poslovanja i mogućnost uspjeha

- ako kupujete već postojeći biznis trebate identificirati snage i slabosti kako bi odlučili možete li pretvoriti svoju ideju u uspjeh
- ako biznis već postoji i potrebna su vam dodatna financijska sredstva trebat će vam plan da uvjerite potencijalne investitore u uspjeh svoje ideje
- ako se prijavljujete za dobivanje sredstava iz jednog od postojećih grantova.

Svrha biznis plana je najčešće (Grozđanić, R., Radojčić, M., Vesić, J., 2007., p.1.): (1) da se privuku banke i privatni zajmodavci ka poslovnom pothvatu i (2) da se koristi kao ključni dokument za kontiranje i upravljanje razvojem biznisa. Poslovni plan donosi najmanje 4 koristi vlasniku firme (Dostić, M., 2002., p.201):

1. Najvažnije je to da vam daje put koji bi trebalo da slijedite. Plan vam formira budućnost, odnosno šta bi vi željeli da budete. Plan vas vodi kroz more ekonomije u pravcu vašeg izbora. Moguća alternativa je lutanje i vjerovatno propašaj.
2. Plan vam omogućava lagano ubacivanje vašeg novca u akciju. Čitanjem detalja plana imate uvida u pravu situaciju vašeg biznisa.
3. Plan može biti alat za komunikaciju kada je potrebno da orijentirate prodaju, dobavljače i ostale aktivnosti.
4. Plan vam može pomoći u razvoju vas kao menadžera. Također vam može pomoći prilikom iznalaženja rješenja u situacijama koje vam se mogu dogoditi u poslu.

Prema tome, osnovna je svrha izrade biznis plana da nam pruži smjernice kako stići do željenog cilja, odnosno kako stići od ideje do uspješnog poslovnog pothvata. Na osnovu biznis plana naši potencijalni investitori, banke, poslovni partneri, kupci i ostali stiču prvi dojam o našem poduzeću. Kada govorimo o strukturi biznis plana važno je napomenuti da nema neke jedinstvene, stogo propisane forme za izradu biznis plana. Različiti autori navode različite metodologije i strukture biznis planova. Ako bismo posmatrali općenito, mogli bismo izdvojiti četiri ključna dijela svakog biznis plana:

- *Opis ideje i poslovnog pothvata* – gdje se daje detaljni opis same poslovne ideje, navode se misija, vizija i ciljevi poduzeća, analiza privredne grane i tržišta
- *Menadžment i organizacija poslovnog pothvata* – tko čini menadžment poduzeća, te kako je organiziran poslovni pothvat, koji oblik organizacije i sl.
- *Marketing plan* (tabela 1.) – precizan plan koji definiše marketinške ciljeve i strategiju poduzeća (ko su kupci, kakva je konkurencija, 4P poduzeća, SWOT analiza)
- *Financijski plan* – detaljan plan finansiranja poslovne ideje, plan otplate kredita, financijski izvještaji

*Tabela 1. Sadržaj marketinškog plana*

<b>Dijelovi</b>	<b>Svrha</b>
Izvršni sažetak	<i>Donosi kratak pregled plana kako bi ga uprava mogla brzo pregledati</i>

Trenutna marketinška situacija	<i>Marketinška revizija koja donosi podatke o tržištu, proizvodu, konkurenciji i distribuciji</i>
SWOT analiza	<i>Utvrdjuje glavne snage i slabosti tvrtke, kao i glavne prilike i prijete koje se proizvod suočava.</i>
Ciljevi i problemi	<i>Definira ciljeve tvrtke u područjima prodaje, tržišnog udjela i dobiti, te probleme koji će utjecati na te ciljeve</i>
Marketinška strategija	<i>Predstavlja široki marketinški pristup koji će se koristiti kako bi se postigli ciljevi plana</i>
Programi aktivnosti	<i>Određuje što će se učiniti, tko će to učiniti, kada će to biti učinjeno i koliko će koštati.</i>
Budžeti	<i>Planiran račun dobiti i gubitka koji predviđa očekivane finansijske rezultate plana</i>
Kontrole	<i>Naznačuje kako će se pratiti napredak plana</i>

Izvor: Kotler.P., et.al.: Osnove marketinga, četvrto europsko izdanje, MATE, Zagreb, 2006., str. 68.

Biznis plan treba biti napisan jasno i sažeto, a ipak treba da sadrži sve potrebne informacije koje će pomoći budućem investitoru da se odluči financirati upravo našu ideju. Pinson (2008., p.5) naglašava da biznis plan mora biti koncizan, ali istovremeno mora sadržavati što je moguće više informacija. Naime ona predlaže da se na kartici napišu sljedeće ključne riječi, i da nam ta kartica bude pri ruci kada pišemo biznis plan: Tko? Šta? Gdje? Kada? Zašto? Kako? Koliko? Jedinstveno? Kakva je korist za kupca?

Marketing plan jedan je od najvažnijih dijelova biznis plana. On zapravo opisuje strateške ciljeve poduzeća koji će se realizirati pomoću marketing strategije. U okviru marketing plana potrebno je izraditi SWOT analizu koja predstavlja veoma važan poduzetnički alat, kojim poduzetnik ima uvid u vlastite snage i slabosti koje dolaze iz samog poduzeća, kao i prilike i prijete koje dolaze iz okruženja poduzeća. Prema Recordu (2009., p.41.) prije nego što počnete sa izradom marketing plana trebate napraviti kritičku samoprocjenu vaše trenutne pozicije i pozicije na kojoj želite biti u budućnosti. Siropolis (1995., p.163-165) navodi da bi poslovni plan trebao biti temeljita i objektivna analiza kadrovskih sposobnosti i poslovnih zahtjeva za određeni proizvod ili uslugu. Trebao bi odrediti strategije za takve funkcije kakve su proizvodnja, marketing, organizacija, pravni aspekti, računovodstvo i finansije. On sugerira 15 koraka koje treba preći u 16 sedmica (tabela 2) koje bi poduzetnici trebali slijediti kako bi izradili poslovni plan, te jasno definirano vrijeme do kad se svaki korak treba završiti:

Tabela 2. Koraci za izradu biznis plana

<b>Korak</b>	<b>OPIS</b>
I.	<i>Opredijeliti se za pokretanje vlastitog poduzeća</i>
II.	<i>Analizirajte svoju snagu i slabost pridajući posebnu pažnju svom poslovnom iskustvu, poslovnoj naobrazbi i željama</i>
III.	<i>Odaberite proizvod, odnosno uslugu koja najbolje odgovara vašim sposobnostima i željama</i>
IV.	<i>Istražite tržište za vaš proizvod, odnosno uslugu</i>

V.	<i>Prognirajte svoj udio na tržištu, ako je moguće</i>
VI.	<i>Odaberite mjesto za svoje poduzeće</i>
VII.	<i>Izradite proizvodni plan</i>
VIII.	<i>Izradite plan marketinga</i>
IX.	<i>Izradite organizacijski plan</i>
X.	<i>Izradite svoj pravni plan</i>
XI.	<i>Izradite računovodstveni plan</i>
XII.	<i>Izradite plan osiguranja</i>
XIII.	<i>Izradite računalni plan</i>
XIV.	<i>Izradite financijski plan</i>
XV.	<i>Napišite uvodno pismo sažimajući svoj poslovni plan, naglašavajući njegovu svrhu i njegove izgled</i>

Izvor: prilagođeno prema Siropolis, N.C., op.cit., str. 164-165.

Jedna od priznatih metodologija izrade biznis plana u svijetu je metodologija prema UNIDO metodologiji, prema kojoj svaki biznis plan treba da bude sastavljen iz sljedećih dijelova: (1) zvodni dio poslovnog plana, (2) strateška vizija, (3) deficija prioriternih aktivnosti i provizornog plana, (4) finansiranje i budžet, (5) organizaciona struktura, (6) rizici i pretpostavke, i (7) prilozi.

Khera (2008., p.28-30) predlaže sljedeću strukturu biznis plana: (1) sažetak, (2) profil poduzeća, (3) ciljevi, (4) analiza tržišta, (5) analiza konkurenata, (6) marketing strategija, (7) menadžment i kvalifikacije menadžmenta, (8) finansije, (9) prilozi.

Još jedna sveobuhvatna struktura biznis plana koja detaljno razrađuje svaki dio biznis plana zasebno podrazumjeva da svaki biznis plan treba da sadrži sljedeće dijelove: (Hisrich, R.D., Peters, P.P i Shepherd, D.A., 2011., p. 210.): (1) uvodna stranica, (2) sažetak, (3) analiza industrije, (4) opis pothvata, (5) plan proizvodnje, (6) operativni plan, (7) marketinški plan, (9) organizacijski plan, (10) procjena rizika, (11) financijski plan, (12) dodatak.

Prema tome postoje različite strukture i metodologije za izradu biznis plana. Za koju god od njih se odlučimo pri izradi biznis plana nećemo pogriješiti, ako smo svoju ideju uspješno prezentirali kroz nekoliko osnovnih podplanova: plan menadžmenta i organizacije, plan marketinga i plan finansija. Pored određenih preporuka kako napisati kvalitetan biznis plan važno je skrenuti pažnju i na određene greške koje se prave prilikom izrade biznis planova. Tako Blackwell, E. (2004., p.127.) daje određene preporuke kako ne napisati biznis plan. Da bi biznis plan uspio u svojoj namjeni da poveća vrijednost novca on mora uvjeriti čitaoca da su četiri osnovna aspekta pravilno pokrivena. Naime, Blackwell tvrdi da biznis plan mora pokazati sljedeće:

- Da postoji potreba na tržištu na našim proizvodom/uslugom
- Da će menadžment biti sposoban i efikasan
- Da je proizvod ili usluga kvalitetan

- Da će planirana financijska sredstva biti dovoljna da se ispune sve potrebne obaveze

Najčešće greške koje se prave prilikom izrade biznis planova su (Blackwell, E., p.129.):

- Davanje previše tehničkih informacija od kojih će mali broj biti uistinu razumljiv za čitaoca
- Ne postoji jasna linija razvoja, niti prognoze o profitu
- Podnosioci biznis plana nisu dobro opisali tržište za svoj proizvod niti su zainteresirali potencijalne investitore

## 2. BIZNIS PLAN NA PRIMJERU PROIZVODNOG PODUZEĆA BIRA DD BIHAĆ

Biznis plan preduzeća Bira dd Bihać prikazan je kroz četiri cjeline:

- *Poduzeće - opšte informacije o biznisu preduzeća,*
- *Marketing,*
- *Finansije,*
- *Menadžment i organizacija*

### 3.1. Poduzeće -opšte informacije o biznisu poduzeća

Fabrika je osnovana i sagrađena 1982. godine kao integralni dio Gorenje grupacije. Putem internacionalnog tendera 2004. godine Bira je postala dio Robot grupacije u čijem sistemu i danas uspješno posluje. U tom periodu pa do danas investirano je više od 30 mil. KM , dizajnirano i implementirano 2 različita ranga proizvoda (širine 54 i 60 cm). Bira d.d. zapošljava 300 radnika i ima proizvodni kapacitet od 600.000 jedinica aparata godišnje. Glavna orijentacija je OEM proizvodnja (original equipment manufacturer), tako da preko 95% ukupne proizvodnje je plasirano na tržišta van BiH.

Zbog izuzetnog geografskog položaja, iskustva i znanja u proizvodnji hladnjaka, proizvodi Bira dd su izuzetno cijenjeni ne samo na prostorima zemalja bivše Jugoslavije već na proizvodima Bira dd možemo danas naći vodeće svjetske brendove kao što su: Electrolux, Zanussi, Faure, Haier, Shaublorenz, Končar... u preko 36 zemalja EU.

Svi ovi aparati posjeduju potrebne certifikate: RoHS, CE, LVD CB, EMC , TUV, SA8000. Birini proizvodi prate vodeće trendove u dizajnu i potrošnji el. energije što potvrđuje nedavno završen dizajn hladnjaka širine 60 cm i energetske klase A++ i njegova uspješna prezentacija na svjetskom sajmu tehnike i tehnički dostignuća IFA 2013, održan u Berlinu.

**Misija** kompanije je da nastavi trend razvoja, dodatno proširi postojeće kapacitete i u budućnosti zadrži postojeće kupce, pridobije nove kupce te da se proširi na tržište cijele Evrope, Rusije, Sjeverne Afrike i Bliskog istoka!

**Vizija** kompanije: postati lider u proizvodnji hladnjaka na tlu Evrope.

### 3.2. Marketing plan

Marketing plan je jedan od najvažnijih dijelova biznis plana. Fokusira se na potrošača i moguće načine da se najbolje zadovolje njihove želje i potrebe. Marketing plan je plan svih marketing aktivnosti u procesu stvaranja i isporuke potrošačima željenih proizvoda i usluga. U tom smislu marketing planom se analiziraju i planiraju sve aktivnosti pridobijanja (osvajanja) novih i zadržavanja postojećih kupaca ili klijenata preduzeća. Marketing plan u biznis planu treba da ostvari sledeće ciljeve: utvrdi potreba potrošača, što se postiže istraživanjem tržišta, odredi ciljna tržišta na kojima će preduzeće da posluje, utvrdi konkurentske prednosti preduzeća i na tim prednostima definiše tržišnu (marketing) strategiju, i pomogne u izboru najbolje kombinacije karakteristika proizvoda, cijena, kanala distribucije i promocije (marketing mix) kako bi preduzeće odgovorilo potrebama i željama kupaca. Prema Marušić (2006., p.15) od plana marketinga poduzeće treba da ima neke koristi, inače nema svrhe da ga izrađuje. Glavne zadaće uspešnog plana marketinga jesu: (1) Upoznavanje svojih potrošača/klijenata/korisnika – ono što im se sviđa i ne sviđa, njihova očekivanja i razočarenja i (2) Upoznavanje svoje konkurencije – njihove jake i slabe strane.

Da bismo mogli planirati dalji razvoj posla moramo izvršiti analizu vanjskog i unutrašnjeg okruženja firme (tabela 3).

Tabela 3. Analiza vanjskog okruženja i identificiranja mogućnosti i prijetnji

Vanjsko okruženje	Šansa	Prijetnja
Pad kupovne moći stanovništva (recesija)		X
Konkurencija (Turska, Kina)		X
Lojalnost kupaca		X
Prepoznatljivost robne marke / brend	X	
Tehnologija	X	
Inovacija u proizvodnom procesu	X	
Kursna razlika (dolar / eur)		X
Cijena repromaterijala I energenata		X
Novi dizajn proizvoda / nova tržišta, kupci	X	
Nelojalna konkurencija		X
Fizički faktori	X	
Infrastruktura, vrijeme isporuke		

Nakon analize vanjskog okruženja i identificiranja osnovnih mogućnosti i prijetnji za poslovanje slijedi analiza internih sposobnosti poduzeća koja zajedno sa



eksternom analizom treba da pruži neophodne informacije za provođenje tzv. SWOT analize bez koje je nemoguće zamisliti poslovno planiranje. Cilj provođenja interne analize jeste otkrivanje faktora i karakteristika poduzeća koje predstavljaju snage, odnosno slabosti a od kojih će zavisiti mogućnost za uspješnu realizaciju poslovnog poduhvata (tabela 4).

Tabela 4. Analiza unutrašnjih faktora poslovanja, identifikacija snaga i slabosti

Interno okruženje	Snaga	Slabost
Diferencijacija proizvoda	X	
Fleksibilnost, u proizvodnji	X	
Stepen zadovoljstva kupaca	X	
Kvalitet proizvoda	X	
Nivo profita koji ostvaruje posao		X
Znanje i Iskustvo	X	
Stručna radna snaga	X	
Jeftina radna snaga	X	
Stepen iskorištenosti kapaciteta / produktivnost		X
Financijski resursi		X
Dostupnost dodatnih fondova		X
Jak sistem prikupljanja kredita		X

Analiza pokazuje da je Bira dd još uvijek pod utjecajem recesije koja je počela 2009 godine. Iako recesija predstavlja jednak problem i za njenu konkurenciju ipak, konkurencija se uspješno oporavila (subvencije države, povoljni krediti, povoljne kursne razlike) i uzeti veći tržišni udjel na tlu Evrope (Kina) što predstavlja direktnu prijetnju Biri! Takođe porastom robne razmjene Evropa – Kina došlo je do enormnog pada cijene transporta (50%) što njihove proizvode čini konkurentnijim na tlu Evrope.

Primjetna je tendencija seljenja evropskih proizvođača / kupaca na tlo Kine odnosno porast učešća OEM proizvodnje u ukupnoj svjetskoj proizvodnji. Primjera radi, 2007 g Kina je ukupno proizvodila cca 30 mil. proizvoda za domaćinstvo. Danas učešće kineskih proizvođača je preko 60 mil. Uglavnom se radi o “low cost “ proizvodima na kojima sve češće vidimo A brendove (Bosh, Electrolux, Zanussi, Libher, Mille, Indesit, Candy). S druge strane, snaga Bire dd je njena veličina u poređenju sa velikim svjetskim proizvođačima (prosječni kapacitet je 1 mil. jedinica / godišnje) te se lakše može adaptirati na nove tržišne uslove.

Geografski položaj omogućuje nevjerovatno kratak period realizacije narudžbe od momenta njenog dobivanja do trenutka isporuke kod krajnjeg kupca. Poznati su ogromni penali kod velikih sistema u slučaju kašnjenja što Biru čini superiornijom u odnosu na Turske i Kineske proizvođače na tlu Evrope. Jeftina i kvalitetna radna snaga je ono što Biru čini i dalje atraktivnom kao proizvođača.

Pored toga, kvalitet proizvoda (Electrolux), fleksibilnost u isporukama (MOQ – minimum order Qty), geografski položaj (Lead time 3 dana za EU zemlje / kina 90 dana) je čini još uvijek interesantnom naročito u vreme sezone proizvoda koje proizvodi (April – August).

U isto vreme Bira radi dodatne investije na dizajn novih proizvoda što će omogućiti da u narednom period “*pobjegne*” u viši rang proizvoda (veći energetske razred, širi aparati) što je čini konkurentnijom u odnosu na kineske i turske proizvođače.

Da bi se izradila kvalitetna strategija marketinga bilo kojeg poduzeća neophodno je napraviti kritičku samoprocjenu, te utvrditi vlastite snage i slabosti poduzeća, kao i prilike i prijetnje koje dolaze iz okruženja, odnosno napraviti SWOT analizu poduzeća. Osnovni je cilj SWOT analize da se iskoriste snage poduzeća kao i prilike koje nam dolaze iz vanjskog okruženja, ali i da se minimiziraju slabosti poduzeća te izbjegnemo opasnosti iz okruženja.

SWOT je akronim od riječi snage (Strengths), slabosti (Weaknesses), šanse (Opportunities) i prijetnje (Threats), i ova naliza pomaže strateškim menadžerima u donošenju odluka vezanih za uspostavljanje balansa između negativnih i pozitivnih trendova iz okruženja sa sposobnostima (nedostacima) preduzeća (Tihi, B-Čičić, M.-Brkić, N., 2006., p.57). Bez obzira na to što je u strateškome upravljanju prisutna već desetljećima njezina je važnost u oblikovanju pravilne strategije marketinga i dalje velika i to ponajprije zahvaljujući činjenici da je usmjerena prema analizi organizacije, tržištu i konkurenciji (Renko, N., p.114).

Tabela 5. SWOT, UNUTARNJA ANALIZA

<b>Snage</b>	<b>Slabosti</b>
Investije i moderna fabrika Fleksibilnost u isporukama Fleksibilnost u proizvodnji Stručna i jeftina radna snaga Kvalitet proizvoda Tradicija i znanje u proizvodnji Dobre reference (Electrolux) Širok proizvodni program Superiorna tehnologija	Neiskorištenost proiz.kapaciteta Nedostupnost dodatnih fondova Financijski resursi / nepovoljni krediti Porast proizvodnih troškova Konflikti unutar organizacije Zaostajanje u istraživanju i razvoju
<b>Prilike</b>	<b>Prijetnje</b>
Nova tehnologija Inovacija u proizvodnom programu, Infrastruktura, transport i komunikacije Segmentacija i analiza tržišta Veliki broj kupaca Geografski položaj Novi tržišni segmenti Diverzifikacija u nove poslove	Ekonomska kriza Velik broj konkurenata Nelojalna konkurencija Negativna kursna razlika, EUR / USD Privredni bum Kine sa EU Relativno nepoznat vlastiti brend na tržištu EU Preseljenje konkurencije u zemlje sa jeftinom random snagom (Gorenje u Srbiju, Beko u Rumuniju, Indesit u Tursku) Porast domaće konkurencije

	Nepovljna vladina politika Usporen tržišni rast
--	--

### 3.3. Finansije

U ovom dijelu urađena je financijska analiza poduzeća za period od 2011-2013. Financijska analiza je prvo pitanje na koje treba obratiti veliku pažnju kod izrade biznis plana. Najvažniji segmenti financijske analize su: bilans stanja, bilans uspjeha i "Cash flow" (protok gotovine). Prema bilansu uspjeha poduzeća Bira (tabela 7) u 2012 god ostvareni prihodi iznosili su 11.302.804 KM, najveći dio prihoda dolazi od poslovnog učinka odnosno od prodaje proizvoda, s druge strane ostvareni rashodi su iznosili 15.503.273 KM, u strukturi rashoda najznačajniju poziciju zauzimaju materijalni troškovi u iznosu od 11.614.074 KM. Ostvareni gubitak od poslovnih aktivnosti u ovom period iznosi 4.200.499 KM.

Tabela 6. Bilans stanja

	AKTIVA	2011	2012	2013
A	POTRAZIVANJA ZA UPISANI A NEUPLACENI KAPITAL	0	0	0
B	DUGOTRAJNA IMOVINA	31,103,518	28,657,912	25,232,511
1	Nematerijalna imovina	421,548	28,241,215	24,858,754
2	Materijalna imovina	30,680,161	28,241,215	24,858,754
3	Finansijska imovina	0	0	0
4	Dugoročna razgranicenja	1809	1066	1066
C.	KRATKOTRAJNA IMOVINA	11,357,368	9,801,050	6,642,990
1	Zalihe	8,575,247	8,329,259	4,657,927
2	Gotovina, kratkorocna potrazivanja	2,782,121	1,471,791	1,985,063
3	Potrazivanja od kupaca	2,548,895	1,336,096	1,659,254
4	Potrazivanja za PDV	19,024	18,128	55,143
5	Aktivna vremenska razgranicenja	22,150	17,083	47,692
D	UKUPNA AKTIVA	42,460,886	38,458,962	31,875,501
E	IZVANBILANCNI ZAPISI	0	0	0
	PASIVA			
A	KAPITAL I REZERVE	28,579,465	23,841,087	25,565,657
1	Upisani kapital	35,249,958	35,249,958	35,249,958
2	Rezerve	35,204	35,204	35,204
3	Nerasporedjena dobit	0	0	1,724,570
4	Gubitak do visine kapitala	6,705,697	11,444,075	11,444,075
B.	MANJINSKI INTERESI	0	0	0
C	DUGOROCNA REZERVISANJA ZA RIZIKE	0	0	0
D.	DUGOROCNE OBAVEZE	3,617,505	1,700,000	0
E.	KRATKOROCNE OBAVEZE	9,873,967	12,761,995	6,285,888
1	Obaveze prema dobavljačima	1,272,632	899,769	1,906,023

2	Kratkorocne finansijske obaveze	8,416,625	11,524,921	3,612,035
3	Ostale kratkorocne obaveze	184,709	337,305	429,330
4	Obaveze za PDV	1	0	338,500
F	PASIVNA VREMENSKA RAZGRANICENJA	389,949	155,880	23,956
G.	UKUPNA PASIVA	42,460,886	38,458,962	31,875,501
H	IZVANBILANCNI ZAPISI	0	0	0

Izvor: poslovna dokumentacija poduzeća

Tabela 7. Bilans uspjeha

		2011	2012	2013
A.	POSLOVNI PRIHODI	26,571,706	11,302,804	13,905,919
	Prihodi od prodaje robe	57,257	62,758	34,942
	Prihodi od prodaje ucinaka	26,435,577	11,215,823	13,843,845
	Prihodi od aktiviranja ili potrosnje robe i ucinaka	0	0	0
	Ostali prihodi	78,872	24,223	27,132
B.	POSLOVNI RASHODI	29,263,074	15,503,273	19,362,149
1	Nabavna vrijednost prodane robe	123,042	181,655	155,522
2	Materijalni troškovi	18,594,193	11,614,074	9,346,830
3	Troškovi placa	3,489,894	3,070,439	2,593,905
4	Troškovi proizvodnih usluga	625,820	427,210	427,759
5	Amortizacija	2,480,321	2,550,141	2,704,462
6	Vrijednosno usklađivanje i rezervisanje	180,370	194,400	194,400
7	Nematerijalni troškovi	550,938	357,095	634,753
8.1.	Povećanje vrijednosti zaliha ucinaka	0	2,891,741	0
8.2.	Smanjenje vrijednosti zaliha ucinaka	3,218,496	0	3,304,518
	Dobit od poslovnih aktivnosti	0	0	0
	Gubitak od poslovnih aktivnosti	2,691,368	4,200,469	5,456,230
D.	FINANSIJSKI PRIHODI	40,455	33,710	29,943
E	FINANSIJSKI RASHODI	1,113,726	866,875	935,374
	Dobit od finansijske aktivnosti	0	0	0
	Gubitak od finansijske aktivnosti	1,073,271	833,165	905,431
	Dobit redovne aktivnosti	0	0	0
	Gubitak redovne aktivnosti	3,764,639	5,033,634	6,361,661
F	Ostali prihodi I dobiti	867	291,649	8,106,430
G	Ostali rashodi I gubici	77,067	3,655	10,434
	Dobit po osnovu ostalih prihoda I rashoda	0	287,994	8,095,995
	Gubitak po osnovu ostalih prihoda I rashoda	76,200	0	0
	Prihodi iz osnova uskladjivanja vrij.sredstava	59	0	0
	Rashodi iz osnova uskladjivanja vrij.sredstava	353,572	0	0
I	Neto dobit neprekinutog poslovanja	0	0	1,724,570

J	Neto gubitak neprekinutog poslovanja	4,194,036	4,738,378	
K	Ukupno neto ostala sveobuhvatna dobit perioda	0	0	1,724,570
L	Ukupno neto ostali sveobuhvatni gubitak	4,194,036	4,738,378	0

Izvor: poslovna dokumentacija poduzeća

U okviru analize financijskih izvještaja poduzeća Bira dd urađena je horizontalna i vertikalna analiza bilansa stanja i bilansa uspjeha poduzeća (tabela 8). Horizontalna analiza prati nastale vrijednosne promjene svih pozicija financijskih izvještaja za određeni vremenski period. Osnovna je varijabla horizontalne analize vrijeme, jer prati promijene u nekoliko vremenskih perioda, kako bi se odredio trend pojave kroz posmatrani vremenski period. Vertikalna analiza pokazuje postotni udio pojedinih pozicija u ukupnoj vrijednosti aktive, odnosno pasive. Dok je kod vertikalne analize bilansa uspjeha ukupni prihod osnovna baza za poređenje.

Tabela 8. Horizontalna analiza bilansa stanja

GODINA	2011	2012	2013
DUGOTRAJNA IMOVINA	31,103,518	28,657,912	25,232,511
KRA TKOTRAJNA IMOVINA	11,357,368	9,801,050	6,642,990
UKUPNA IMOVINA	42,460,886	38,458,962	31,875,501
ZALIHE	8,575,247	8,329,259	4,657,927
DUGOROCNE OBAVEZE	3,617,505	1,700,000	0
KRA TKOROCNE OBAVEZE	9,873,967	12,761,995	6,285,888
POTRAZIVANJA OD KUPACA	2,548,895	1,336,096	1,659,254

Horizontalna analiza u 2012 godini pokazuje smanjenje ukupne imovine za 9,42 %, od toga najviše se odnosi na smanjenje dugotrajne imovine za 7,8%, kao i smanjenje kratkotrajne imovine. Također dolazi do smanjenja zaliha za 2,86%, kao i potraživanja od kupaca za 47,58%. Dugoročne obaveze u 2012.godini se smanjuju za 53%, dok se kratkoročne obaveze povećavaju za 29,2%, od toga najviše kratkoročno finansijske obaveze. U 2013.godini također dolazi do smanjenja ukupne imovine za 24%. Kako dugotrajne za 2,86% tako i kratkotrajne. Zalihe se smanjuju za 45,68%, a potraživanja od kupaca se smanjuju za 34,90%. Što se tiče obaveza tu dolazi do smanjenje, dugoročne iznose 0, a kratkoročne se također smanjuju za 36,33%.

Udio zaliha u ukupnoj imovini za 2011 godinu iznosio je 20,20%, dok se taj udio povećao u 2012.godini i iznosi 21,65%. U 2013.godini taj udio se smanjuje te iznosi 14,61%. Dugotrajna imovina se povećava, udio dugotrajne imovine je iznosio 73,25% u 2011 godini, 74,51% u 2012.godini a u 2013.godini taj udio iznosi 79,15%. Za razliku od dugotrajne imovine, udio kratkotrajne imovine se smanjuje, taj udio u 2011.godini iznosi 26,74%, u 2012.godini 25,48%, a u 2013 20,84%. Dugoročne obaveze se smanjuju, tako

u 2011.godini udio dugoročnih obaveza je 8,51%, u 2012.godini taj udio se smanjuje i iznosi 4,42%, dok u 2013.godini dugoročne obaveze su izmirene. Kratkoročne obaveze se povećavaju u 2012.godini,taj udio kratkoročnih obaveza je 33,18%, a u 2013.godini se smanjuju i udio kratkoročnih obaveza je 19,72%. Potraživanja od kupaca u 2012.godini u odnosu na 2011.godinu se smanjuju i iznosi 3,47%, dok u 2013.dolazi do povećanja, te iznosi 5,2%.

Tabela 9. Horizontalna analiza bilansa uspjeha

Godina	2011	2012	2013
Prihodi	26,571,706	11,302,804	13,905,919
Prihodi od prodaje robe	57,257	62,758	34,942
Rashodi	29,263,074	15,503,273	19,362,149
Finansijski prihodi	40,455	33,710	29,943
Neto dobitak	0	0	1,724,570
Neto gubitak	4,194,036	4,738,378	0
Dobici od prodaje stalnih sredstava	0	0	8,035,940

Godina	2011	2012	2013
Prihodi	100	42,54	52,34
Prihodi od prodaje robe	100	109,60	61,03
Rashodi	100	52,98	66,17
Finansijski prihodi	100	83,33	74,02
Neto dobitak	100	0	100
Neto gubitak	100	112,97	0
Dobici od prodaje stalnih sredstava	100	0	100

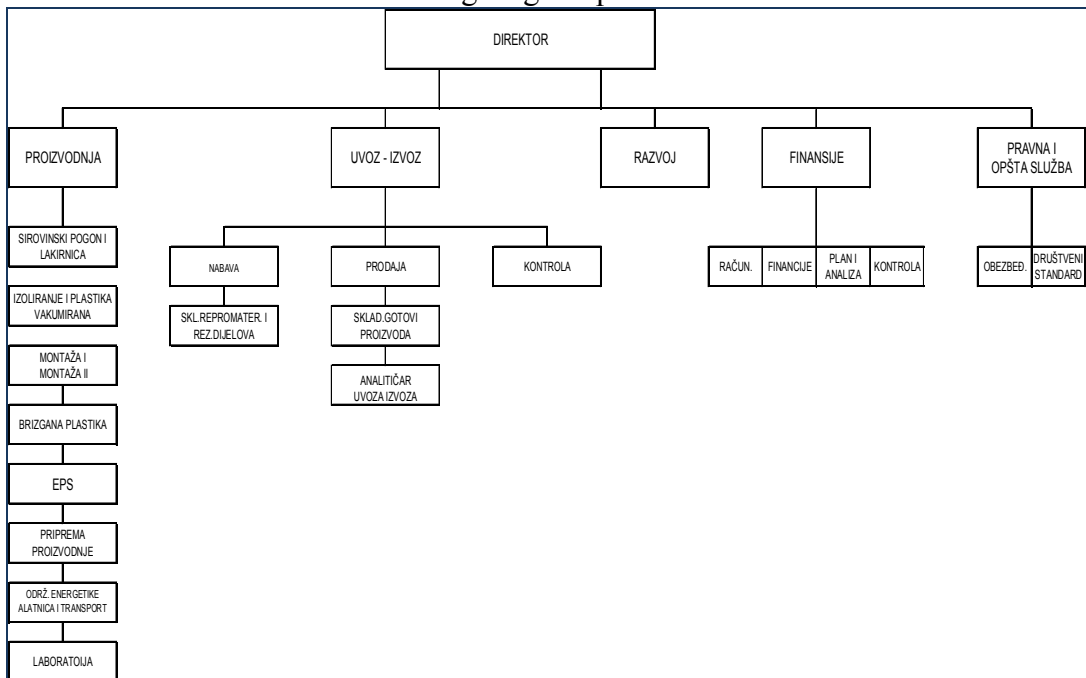
Horizontalna analiza bilansa uspjeha pokazuje da su se ukupni prihodi u 2012 godini značajno smanjili za 57,46%, najviše prihodi od prodaje učinka, dok su se prihodi od prodaje robe na stranom tržištu povećali za 9,6%. Rashodi su se smanjili za 47,02%, od toga najviše materijalni troškovi. Također su se smanjili finansijski prihodi za 16,67%. Neto gubitak u odnosu na 2011 godinu se povećao za 12,97%. U 2013 godini ukupni prihodi su se također smanjili za 47,66%, također i prihodi od prodaje robe za 38,97%. Ali neto gubitak se smanjuje 100% , a neto dobitak povećava. Razlog tome, je prodaja stalnog sredstva (zgrade).

Iz prikazanog bilansa uspjeha vidljivo je da preduzeće posluje sa gubitkom. Udio prihoda u 2011.godini je 0,21%, u 2012.godini 0,55%, a u 2013.godini je 0,25%. Rashodi se povećavaju, iz godine u godinu. U 2011.godini udio rashoda je 110%, taj udio se povećava naredne godine i iznosi 137,16%, a u 2013.godini 139,23%. Neto gubitak se povećava. Udio u 2011.godini je iznosio 15,78%, a u 2012.godini je 41,92%, dok u 2013.godini iznosi 0%. Udio neto dobitka je u 2013.godini 12,4%.

### 3.4. Menadžment i organizacija

Zaposleni u Biri predstavljaju spoj mladosti i iskustva. Visoko stručni mladi inženjeri svakodnevno skupljaju dragocjeno znanje i iskustvo od starijih kolega koji su u ovoj oblasti više od dvije decenije. Kako bi zadržali konkurentnost ovo preduzeće je prinuđeno držati korak sa tehnologijom u ovoj oblast a zajedno sa tim i obučavati vlastiti kadar. Na shemi 1 koja slijedi prokazan je organogram poduzeća Bira dd.:

Shema 1. Organogram poduzeća Bira d.d.



Izvor: Priredio autor

## ZAKLJUČAK

Poslovni plan ili putokaz za poduzeće je pisani dokument koji pokazuje kako od tačke A – sadašnjeg stanja stići do tačke B - zacrtanog cilja, uz pretpostavku da poduzeće raspolaže sa ograničenim resursima i naravno uz pretpostavku rizika. Poduzetnik – po definiciji osoba koja je inovator, stvara novu vrijednost uz pretpostavku rizika i neuspjeha, koristi biznis plan kao instrument za realizaciju svoje poslovne ideje. U biznis planu detaljno se opisuje poslovna ideja i precizno se utvrđuje plan realizacije te ideje. Biznis plan je interni i eksterni dokument, jer ga koriste interni i eksterni stakeholderi poduzeća. Osnovna svrha biznis plana jeste da prezentiranjem svoje poslovne ideje ubjedimo potencijalne investitore da ulože svoj novac u realizaciju upravo naše poslovne ideje. Kada je u pitanju struktura biznis plana nema strogo propisane forme, ali se

uglavnom preporučuje da svaki biznis plan mora da sadrži: opće informacije o poslovnoj ideji, plan marketinga, plan menadžmenta i organizacije, te finansijski plan.

Po uzoru na gore navedeno Bira dd gradi svoj put ka poslovnom uspjehu. Iz priložene analize može se vidjeti da određeni tržišni poremećaji izazvani sveopćom recesijom su u dobrom mjeri usporili razvoj ovog privrednog subjekta (operativni gubitak cca 4 mil. KM). Najveći problem je svakako nekonkurentnost proizvoda na svjetskom tržištu i neiskorištenost proizvodnih kapaciteta što za rezultat ima izostatnak marže / profita i enorman rast direktni troškova proizvodnje u odnosu na proizvedenu količinu. U isto vreme možemo vidjeti da i pored toga ovaj privredni subjekt nastavlja svoju poslovnu misiju a potvrda toga je prisutnost njenih proizvoda na preko 36 različitih zemalje Evrope, Rusije i Sjeverne Afrike.

Iako posjeduje proizvod koji je atraktivan za tržište, tradiciju i kvalitet te sve druge tehničke pretpostavke, Bira je nažalost bila prisiljena odustati od svoje poslovne ideje i tridesetogodišnje tradicije u proizvodnji rashladnih aparata. Osnovni razlog za to je recesija koja je pogodila tržište na kojem nastupa poduzeće Bira, te istovremena pojava drugih velikih proizvođača iz Kine i Turske pomognuti raznim izvoznim subvencijama svojih zemalja. U takvim uvjetima proizvodnje Birinih hladnjaka nastao je ogromni finansijski gap između troškova proizvodnje aparata i njegove prodajne cijene.

Nakon šest godina teške borbe sa opisanim problemima i uz činjenicu da je u BiH još uvijek izuzetno nepovoljan poslovni ambijent, posebno za proizvodna poduzeća, s naglaskom na nedovoljnu podršku države i podsticaje proizvodnji, ovaj poslovni subjekt je bio prisiljen zaustaviti svoje proizvodne pogone. Ovo je jedan klasičan primjer kako uspješna poslovna ideja nije uspjela pronaći riješenje u promjenjenim tržišnim uvjetima i nedostatku poslovnog ambijenta zemlje u kojoj proizvodi.

## REFERENCE

1. Blackwell, E. (2004), *Business Enterprise Guide: How to Prepare a Business Plan*, London, Kogan Page.
2. Dostić, M. (2002), *Menadžment malog i srednjeg poduzetništva*, Ekonomski fakultet Sarajevo.
3. Grozdanić, R., Radojčić, M., Vesić, J. (2007), *Biznis plan za početnike*, Tehnički fakultet u Čačku.
4. Hirich, R.D. – Peters, M.P. – Shepherd, D.A. (2011), *Poduzetništvo*, sedmo izdanje, MATE, Zagreb.
5. Khera, R., (2008), *How to Write the Business Plan of Your Dreams*, Khera Communicatons.
6. Marušić, M. (2006), *Plan marketinga*, drugo izdanje, Adeco, Zagreb.
7. McKeever, M.P. (2005), *How to Write a Business Plan*, Berkeley, CA Nolo.



8. Pinson, L. (2008), *Anatomy of a Business Plan: The Step-by-step Guide to Building Your Business and Securing Your Company's Future*, 7th Edition, Tustin, CA: out of Your Mind.
9. Record, M. (2009), *Writing a Winning Business Plan*, Oxford: How to Books
10. Renko, N. (2009), *Strategije marketinga 2. izdanje*, naklada Ljevak, Zagreb
11. Siropolis, N.C (1995), *Menadžment malog poduzeća*, četvrto izdanje, MATE, Zagreb
12. Tihi, B.- Čičić, M. – Brkić, N., redaktori (2006), *Marketing*, treće izmjenjeno i dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo.
13. [http://www.unido.org/fileadmin/user\\_media/Services/PSD/Export\\_Consortia/Annex\\_7\\_Guide\\_to\\_the\\_Business\\_Plan.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/PSD/Export_Consortia/Annex_7_Guide_to_the_Business_Plan.pdf) (04.02.2015.)
14. Poslovna dokumentacija poduzeća Bira dd, Bihać.