

# Poslovni plan i marketing plan

---

**Studen, Dino**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:581351>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**DINO STUDEN**

**POSLOVNI PLAN I MARKETING PLAN**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2020. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Usmjerenje: Poslovna ekonomija i financije**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**POSLOVNI PLAN I MARKETING PLAN**

**Mentorica:**

**dr. sc. Ana Skledar Ćorluka**

**Student:**

**Dino Studen**

**Naziv kolegija:**

**OSNOVE MENADŽMENTA**

**JMBAG studenta:**

**0234046999**

## SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
ABSTRACT .....	2
1. UVOD .....	3
1.1. Predmet i cilj rada.....	3
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	3
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	3
2. UVOD U PLANIRANJE .....	5
2.1. Pojam planiranja .....	5
2.2. Svrha i ciljevi planiranja.....	6
2.3. Načela planiranja .....	7
2.4. Vrste planova .....	8
3. POSLOVNI PLAN.....	10
3.1 Pojmovo određenoje poslovnog plana.....	10
3.2 Svrha i način formiranja učinkovitog poslovnog plana.....	11
3.2.1 Formiranje poslovnog plana.....	14
4. MARKETING PLAN .....	17
4.1. Teorijski okvir marketing plana .....	17
4.2. Planiranje marketinga .....	18
4.2.1. Analiza situacije .....	20
4.2.2. Utvrđivanje ciljeva .....	21
4.2.3. Izbor ciljnog tržišta.....	22
4.2.4. Oblikovanje strategije .....	22
4.3. Plan kao pisani dokument.....	23
4.4. Provedba plana .....	24
4.5. Kontrola plana .....	25

5. PRIMJENA I MEĐUSOBNA POVEZANOST POSLOVNOG I MARKETING PLANA.....	26
5.1. Primjena poslovnog plana .....	26
5.2. Primjena marketing plana.....	27
5.3. Međusobna povezanost marketing i poslovnog plana.....	28
6. ZAKLJUČAK .....	29
7. IZJAVA.....	30
8. LITERATURA.....	31
8.1 Knjige .....	31
8.2 Internet izvori .....	31
9. POPIS TABLICA I SLIKA.....	33
ŽIVOTOPIS .....	34

## **SAŽETAK**

Poslovni plan je način pripreme kojim si poduzeće olakšava rad i funkciju, te unutar svakog poslovnog plana nalaze se dijelovi marketinga. Cilj i svrha ovog rada je da pojednostavim i objasnim važnost ova dva plana, te zašto je plan bolji ako sadrži obje funkcije.

Poslovni plan predstavlja osnovnu funkciju menadžmenta, pomaže u ranom uočavanju problema, otkrivanju njihovih uzorka i pronalasku učinkovitog načina njihovog rješavanja. Svrha planiranja je da bi se rizik sveo na minimum. Pomoću planiranja se razvijaju ciljevi i mjere nekog poduzeća. Marketing plan je najvažniji zbog SWOT analize, jer pomoću te analize poduzeće može otkriti svoje mane, prednosti, prilike i prijetnje, te si isplanirati sigurnu i dugu profitabilnu budućnost. Povezanost ta dva plana je što si međusobno olakšavaju posao, poduzeća pomoću marketinga (SWOT analize) analiziraju, testiraju što krajnji potrošač želi, te poslovnim planom to i vizualizira.

**Ključne riječi:** Poslovni plan, Marketing plan, Planiranje, Analiza, Poduzeće

## **ABSTRACT**

A business plan is a way of preparation by which a company facilitates its work and function, and within each business plan, there are parts of marketing. The aim and purpose of this paper are to simplify and explain the importance of these two plans, and why a plan is better if it contains both functions.

A business plan is a basic function of management, helping to detect problems early, discover their patterns, and find an effective way to solve them. The purpose of planning is to minimize risk. With the help of planning, the goals and measures of a company are developed. The marketing plan is the most important because of the SWOT analysis, because with the help of this analysis the company can discover its disadvantages, advantages, opportunities, and threats, and plan a secure and long profitable future. The connection between these two plans is that they make things easier for each other, companies use marketing (SWOT analysis) to analyze, test what the end consumer wants, and visualize it with a business plan.

**Key words:** Business plan, Marketing plan, Planning, Analysis, Company

## **1. UVOD**

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovog završnog rada jest definirati i pojasniti važnost i utjecaj izrađenog poslovnog, kao i marketinškog plana na bilo koje poduzeće.

Cilj ovog završnog rada je pokazati kako svaka komponenta i obilježje kako poslovnog, tako i marketinškog plana, utječu na uspješno funkcioniranje jedne organizacije. Ovim se radom želi dati na važnosti postavljanju i formiranju kvalitetnog poslovnog i marketinškog plana. Uspješnom inkorporacijom realnog i dobro osmišljenog poslovnog i marketinškog plana, uvelike se može doprinijeti učinkovitom poslovanju poduzeća. Shodno tome, dodatni cilj ovog rada je dati uvid u široko područje djelovanja dobro postavljenog poslovnog i marketinškog plana te analizirati sam utjecaj istih na poslovanje.

### **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Glavni izvori podataka za pripremu ovog završnog rada jest stručna literatura iz područja marketinga i poduzetništva, te stručni članci bitni za razradu ove teme.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Ovaj završni rad se sastoji od šest glavnih cjelina koje se bave materijom rada, odnosno poslovnim planom i planom marketinga.

U uvodnom je dijelu dan kratki pregled predmeta i cilja rada, metoda prikupljanja podataka te same strukture.

Drugo poglavlje bavi se uvodom u planiranje i važnosti ove funkcije u poduzećima. Definiraju se njegove funkcije te načela na kojima ono počiva, a na kraju se navode vrste planova i način na koji se oni donose.

U trećem poglavlju razrađen je pojam poslovnog plana. S obzirom na to da se rad između ostalog odnosi i na specifičnosti poslovnog plana, nužno je dati njihov pregled i osnovne značajke.



Četvrto se poglavlje bavi općim, ali relevantnim podacima vezanim uz marketinški plan, U ovom se poglavlju kratko objašnjavaju definicija i sastavnice marketinškog plana. Nadalje, objašnjava se uloga tih sastavnica te njihova važnost, te opća važnost marketinškog plana za poslovanje bilo kojeg poduzeća.

Peto poglavlje analizira primjenu marketinškog i poslovnog plana u poslovnom svijetu te način primjene u poduzećima. Dodatno, u ovom se poglavlju nastoji odrediti korelacija, odnos i utjecaj jednog plana na drugi.

Šestim poglavljem objedinjuju se do tada predstavljene činjenice te zaključuje tema ovog završnog rada.

Osmo i deveto poglavlje sadrže sve korištene izvore za izradu ovog završnog rada te objedinjen popis korištenih tablica i slika u radu.

## **2. UVOD U PLANIRANJE**

### **2.1. Pojam planiranja**

„Poslovno planiranje počiva na koncepciji i filozofiji menadžmenta, tj. predodžbama o viziji, svrsi i ciljevima poduzeća kao sastavnog dijela gospodarstva i društva. Tijekom vremena, u literaturi, ali i u praksi došlo je do promjene pojma planiranja. Sredinom 20. stoljeća, planiranje je ponajprije metoda prethodne kalkulacije i time se smatralo dijelom računovodstva, no danas se planiranje smatra dominantno instrumentom menadžmenta.“ (Osmanagić Bedenik, Nidžara, 2002:27)

Ono predstavlja osnovnu funkciju menadžmenta, iz razloga što je poslovni plan, kao konačni proizvod funkcije planiranja putokaz za svako poduzeće, ali istovremeno i najefikasniji instrument interne kontrole. Planiranje obuhvaća identificiranje i odabiranje prikladnih ciljeva i aktivnosti i jedna je od četiri osnovnih funkcija menadžera. (Škrtić Marica, 2008:180)

Možemo ga definirati i kao razmišljanje unaprijed, a kako je razmišljanje duhovni proces, i planiranje se definira kao proces ili funkcija. (Osmanagić Bedenik, 2002:28)

„Kompleksnost i dinamika poslovnog događanja u poduzeću i okolini izdižu poslovno planiranje na razinu jednog od najvažnijih zadataka u poduzeću.“ (Osmanagić Bedenik, 2002:27)

## 2.2. Svrha i ciljevi planiranja

U poduzeću planiranje kao instrument ima izuzetnu ulogu: ono pridonosi stvaranju najvažnijih ciljeva, stvaranju najvažnijih mjera, provjeri stavova i očekivanja, reagiranju te unapređivanju kontakata u poduzeću.

„Važnost planiranja argumentira se njegovom informacijskom i dokumentacijskom funkcijom, koordinativnom i integrativnom funkcijom te motivirajućom i poticajnom funkcijom. S druge strane, kao temeljne funkcije planiranja u literaturi se spominju“: (Osmanagić Bedenik, 2002:33)

- „Osiguranje uspjeha
- Spoznaja i reduciranje rizika
- Povećanje fleksibilnosti
- Redukcija kompleksnosti i
- Stvaranje sinergijskih učinaka.“

„Svrha je planiranja u isključivanju odnosno smanjenju vjerojatnosti nastupanja neočekivanih događaja kako bi se rizik odabranih mjera sveo na minimum. Budući da je budućnost u nekoj mjeri uvijek nesigurna, planiranje ne može u potpunosti isključiti rizike koji nastupaju zbog nesigurnosti, ali ih nastoji smanjiti i time povećati vjerojatnost nastupanja željene budućnosti.“ Svrhu planiranja također možemo spomenuti u okviru funkcionalne i institucionalne efikasnosti poduzeća, gdje se može pokazati doprinos planiranja na stupanj ostvarenja funkcija u konkretnoj organizaciji, odnosno na ukupnu efikasnost poduzeća. (Osmanagić Bedenik, 2002:34)

„Središnji cilj planiranja u poduzeću odnosi se na ovladavanje dvaju područja problema: (Osmanagić Bedenik, 2002:35)

- Potrebe neprekidnog prilagođavanja i
- Povećane kompleksnosti u poduzeću.“

Navedena dva područja problema potiču nov orijentaciju u poslovnom planiranju, čime se u novije vrijeme umjesto na same rezultate planiranja, više usredotočuje na sam proces planiranja.

### **2.3. Načela planiranja**

„Osnovno načelo planiranja jest razvijanje ciljeva i mjera s podređenim razinama te dogovaranje ciljeva i mjera s nadređenim razinama.“ Ono se dalje može raščlaniti na sljedeća načela : (Osmanagić Bedenik, 2002:41)

- „Cjelovitost planiranja – samo izrada cjelovitog plana omogućuje uvid u uzajamne odnose i upravljanje cjelinom poslovanja
- Permanentnost planiranja – planiranje se mora provoditi kontinuirano i neprekidno
- Potpunost planiranja – uzajamna usklađenost pojedinih planova u procesu planiranja
- Transparentnost – svakom sudioniku u poslovnom procesu treba biti omogućen jasan uvid u planirane aktivnosti poduzeća i njegove specifične zadatke
- Fleksibilnost – prilagodljivost promijenjenim situacijama i uvjetima u poduzeću i njegovoj okolini
- Stabilnost – uz određenu stabilnost, nastale promjene u pojedinim područjima ne dovode u pitanje cjelovito planiranje poslovanja
- Obvezatnost – obveza ispunjavanja planskih zadataka
- Kontrolabilnost – mogućnost kontrole kvantitativnih veličina i metoda primijenjenih u procesu planiranja, kao i uzajamne usklađenosti pojedinih planova
- Ostvarivost – planirani zadaci moraju biti ostvarivi uz normalna sredstva i uz normalne napore.

## 2.4. Vrste planova

Smatra se da su osnovni elementi planova: ciljevi, premise, problem, mjere, resursi, termini, nositelji i rezultati. Ovi elementi i njihova kombinacija mogu poslužiti kao uporište u definiranju kriterija razlikovanja pojedini vrsta planova. Najčešći kriteriji razlikovanja i podjele vrste planova su razdoblje planiranja, mjera operacionalnosti te područje na koje se odnosi.

S obzirom na razdoblje planiranja razlikujemo : (Osmanagić Bedenik, 2002:36)

- Dugoročne (dulje od 5 godina)
- Srednjoročne (između 2 i 5 godina) i
- Kratkoročne planove (do godine dana).

Kada govorimo o vremenskom razdoblju planiranja, ovdje se misli na vremensku dimenziju između horizonta i točke planiranja.

S obzirom na mjeru operacionalnosti uobičajena je podjela na : (Osmanagić Bedenik, 2002:37)

- Strategijsko
- Operativno i
- Taktičko planiranje.

„Strategijsko planiranje se provodi na najvišoj razini upravljanja i njime se utvrđuju strategije za poduzeće i određena poslovna polja. Ono obuhvaća faktore, izvore i aktivnosti koje donose rezultat. Zbog širokog planskog horizonta i nesigurnosti koja se veže uz to, planiraju se samo približne brojčane vrijednosti, koje se operativnim planiranjem detaljiziraju.“

„Operativno planiranje izvodi se iz strategijskog planiranja i ono pridonosi ostvarenju planirane strategije. Ono je detaljnije i konkretnije i donosi se na razini poslovnih područja.“

Taktičkim planiranjem se zadane vrijednosti dodjeljuju pojedinim funkcionalnim područjima i mjestima troškova: prodaja, proizvodnja, skladište, financiranje itd. i provodi se na najnižoj hijerarhijskoj razini planiranja. (Osmanagić Bedenik, 2002:37)

Svaki plan u poduzeću donosi se u nekoliko osnovnih koraka : (Škrtić, 2008:186)

1. Biti svjestan prilika – ovo je početna točka planiranja, svijest o vanjskom i unutarnjem okruženju poduzeća.
2. Postavljanje ciljeva – ciljevi poduzeća usmjeravaju glavne planove, koji definiraju glavni cilj svakog glavnog odjela i govore gdje želio biti, što želimo ostvariti i kada.
3. Razvitak pretpostavki planiranja – ustanovljenje presudnih pretpostavki poput prognoza i osnovne politike poduzeća daju odgovor u kakvoj će se okolini ostvariti naši planovi
4. Određivanje alternativnih pravaca akcije – traženje i ispitivanje alternativa, osobito onih koji nisu od prve vidljivi
5. Vrednovanje alternativnih pravaca akcije – ocjena alternativa njihovim vaganjem u svjetlu pretpostavki i ciljeva
6. Izbor pravaca akcije – ovo je točka na kojoj se usvaja plan, tj. stvarna točka odlučivanja
7. Formuliranje izvedenih planova – potrebni za podržavanje osnovnog plana

Sada kada smo dali uvodni pregled u to što je planiranje i koje vrste planova postoje, u sljedećem poglavlju definirat ćemo što je to poslovni plan, koje su njegove glavne zadaće i kako se on formulira.

### 3. POSLOVNI PLAN

#### 3.1 Pojmovno određenje poslovnog plana

Kako bi kod ostvarivanja poduzetničke ideje poduzetnik opstao na tržištu, jedan od pothvata jest izrada poslovnog plana. Za početak, poslovni plan je prvi indikator je li ideja poduzetnika racionalna i održiva, ili se radi o gubitku novca i vremena.

Poslovni plan se najčešće definira kao pisani dokument koji sadrži potanko razrađenu analizu o ulaganju u poduzetničku ideju, o budućim rezultatima poslovanja, te o rješenjima za moguće rizične situacije koje donosi buduće vrijeme.<sup>1</sup>

Osim predstavljene jedne definicije poslovnog plana, može se reći da i je poslovni plan temeljni dokument u kojemu poduzetnik prikazuje svoje ambicije i ideje, te promišlja mogućnosti za postizanje poslovnog uspjeha u nekom razdoblju, najčešće u obračunskom razdoblju od godinu dana. „Poslovnim planom obuhvaćeni su najvažniji podaci o poduzeću, njegovoj djelatnosti i razvojnim ciljevima. Tu su sadržani i podaci o članovima menadžmenta, te aktivnosti koje se trebaju ostvariti u sljedećoj obračunskoj godini. Ove aktivnosti obuhvaćaju sve poslovne funkcije, uporabu potrebnih resursa i odgovorne osobe za postizanje željenih ciljeva.“ (Pinson, 2008:322)

Za poslovni plan također se može reći da je pisani projekt koji analizira sve važne čimbenike poslovne politike, pravce predviđenog razvoja, kao i očekivane pokazatelje uspješnosti poslovanja. „On može biti različitog opsega, što ovisi o različitim karakteristikama i ciljevima poslovnog pothvata i potreba poduzetnika.“ (Škrtić, 2006:201)

Ukratko rečeno, poslovni plan se izrađuje kako bi se predvidjela buduća događanja i način prilagodbe poslovanja uvjetima u okruženju i kako bi se smanjio stupanj rizika. Što se bolje predvide budući događaji, to su šanse za postizanje zacrtanih ciljeva i ostvarivanja poduzetničke ideje veće.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.hamagbicro.hr/poslovni-plan>, Pristupljeno: 01.10.2020

<sup>2</sup> <http://www.hamagbicro.hr/poslovni-plan>, Pristupljeno:01.10.2020

### 3.2 Svrha i način formiranja učinkovitog poslovnog plana

Kako se već ranije navelo, svaki poslovni plan drukčiji je i individualiziran prema vrsti poslovne ideje i karakteristikama poduzetničkog pothvata. Tako se može zaključiti da i formiranje poslovnog plana zahtijeva individualistički pristup te da ne postoji tzv. „šablona“ po kojoj bi se svaki poslovni plan izradio.

Kada kažemo da je neki plan učinkovit mislimo na stupanj do kojega on ostvaruje svoje svrhe i ciljeve, dok kada kažemo da je efikasan mislimo na njegov doprinos svrsi i ciljevima u usporedbi s troškovima i drugim čimbenicima potrebnim za njegovu formuliranje i izvođenje. (Škrtić, 2008:180). Planiranjem poduzetnik ispituje vanjsko okruženje poduzeća, potencijalne kupce ili još konkretnije treba nam dati odgovor na sljedeća pitanja : (Škrtić, 2008:101)

- Koji će se proizvod ili usluga proizvoditi?
- Koje će se potrebe tržišta zadovoljit?
- Kako će se posao pokrenuti?
- Kako će se posao financirati?
- Kako će se posao voditi?

Da bi dobili odgovore na ova pitanja potrebno je istražiti stanje i kretanje malog biznisa u okolini te poduzetnici moraju biti upoznati sa politikom, tržištem, porezom, kreditnom politikom i sl.

Dakako, postoje osnovne sastavnice poslovnog plana koje je nužno inkorporirati u isti kako bi izrada plana bila svrsishodna, no detalji plana se mogu personalizirati prema željama. U nastavku se detaljnije objašnjava izrada poslovnog plana, odnosno način njegova formiranja te osnovni dijelovi istog.

Prema općeprihvaćenim pravilima, poslovni plan treba se temeljiti na sljedećim strateškim odrednicama: (Škrtić, 2006:201)

1. Misiji poduzeća;
2. Viziji poduzeća;
3. Strategiji poslovanja poduzeća; te
4. Strateškim ciljevima poduzeća.



Prilikom stvaranja poslovnog plana, navedene četiri odrednice su okosnica istoga te bez odgovora na njih nije moguće formirati plan, stoga je sve navedene pojmove potrebno i pobliže pojasniti.

Tako misija poduzeća, najkraće rečeno, definirana je kao krajnja svrha i cilj postojanja poduzeća te je najčešće izražena u obliku slogana. Ona mora identificirati funkciju ili zadatak poduzeća, agencije ili bilo kojeg njegovog djela. Također ona je menadžmentov odgovor na pitanje *Čime se bavimo i što pokušavamo postići?* (Škrtić, 2008:181). Misiju je moguće pronaći na web lokacijama svake malo razvijenije organizacije.

Vizija poduzeća nije samo svrha postojanja, već je i produkt strateškog promišljanja o poduzeću, te definira područja kojima će se poduzeće baviti. Također se može pronaći na web lokacijama nekih organizacija. (Pfeifer, Sanja Tipurić, Darko, Cingula Marijan, 2005:176 ). Ona treba dati odgovore na pitanja : (Škrtić, 2008:182)

- „Tko ste? Kakav je profil vaših učinaka?
- Kojoj se grupi kupaca obraćate?
- Kojim ste učincima i za koje kupce tržišno važni?
- Koja je vaša misija?
- Kako se razlikujete od konkurencije?
- Kojim se konkurentskim prednostima koristite?
- Što ste pojačano radili prošlih pet godina?
- Koji su vaši ciljevi?“

Strategija poslovanja upravo proizlazi iz vizije poduzeća, a ona objedinjuje misiju i viziju odnosno određuje način ostvarivanja obaju.

Nakon određivanja strategije, potrebno je odrediti i strateške ciljeve te način njihova ostvarenja. Strateški ciljevi, kao što je općepoznato, moraju zadovoljiti pet kriterija. Strateški ciljevi moraju biti tzv. „S.M.A.R.T.“ (prema engleskoj riječi: pametan). Akronim S.M.A.R.T. dobiven je iz engleskog jezika te svako slovo skraćenice predstavlja prvo slovo kriterija kojeg strateški ciljevi moraju zadovoljiti, odnosno: Specific-Measurable-Achievable-Relevant-Timely (hrv. Specifičan – Mjerljiv – Ostvariv – Realističan – Vremenski određen).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> <http://www.czposijek.hr/unaprijedite-poslovanje/s-m-a-r-t-ciljevi-331>. Pristupljeno: 05.10.2020

Sljedećom tablicom pojasnit će se značenje S.M.A.R.T. akronima kod određivanja strateških ciljeva.

SPECIFIČAN	Cilj treba biti precizno određen i jednostavan.
MJERLJIV	Cilj treba biti mjerljiv tako da se može izmjeriti u nekoj jedinici.
OSTVARIV	Važno je odrediti je li cilj ostvariv, a olakšati određivanje ostvarivosti može ako se isti gleda u jednom od tri roka (kratkoročni, srednjoročni i dugoročni cilj).
REALISTIČAN	Zapravo se nadovezuje na ostvarivost, ukoliko je ostvariv tada je vjerojatno i realan.
VREMENSKI ODREĐEN	Potrebno je odrediti vremenski horizont ostvarenja ciljeva i također voditi računa da se to učini što realnije.

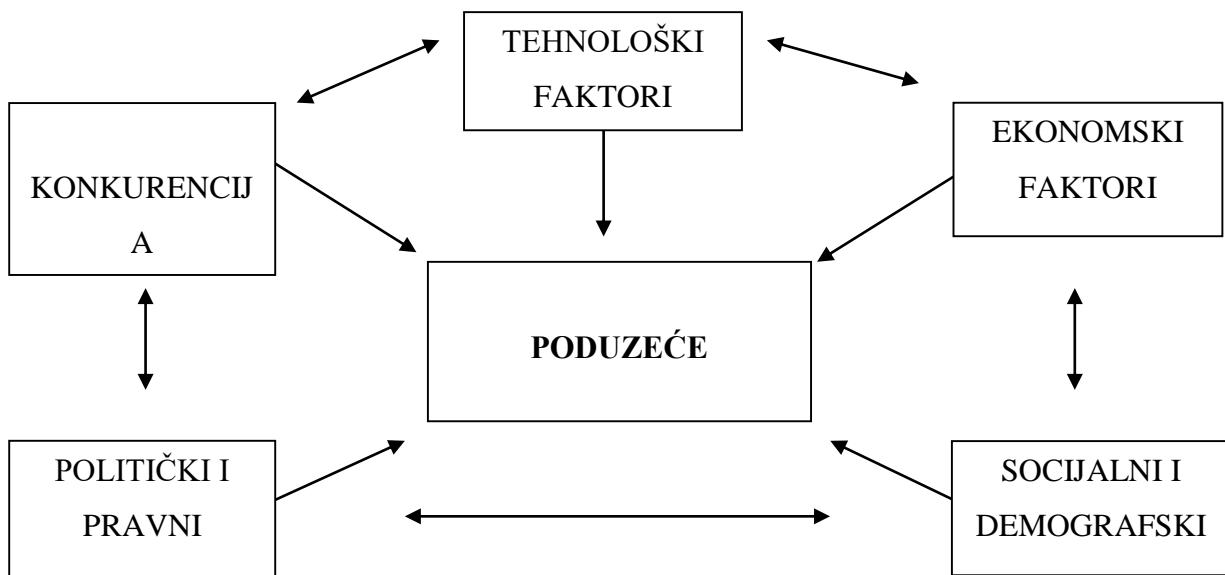
Tablica 1 - S.M.A.R.T.

Izvor: <http://www.czposijek.hr/unaprijedite-poslovanje/s-m-a-r-t-ciljevi-331>, Pristupljeno: 05.10.2020

Dodatno, vrlo je važno kod strateških ciljeva pripaziti da ne dovode do sukoba unutar dijelova kompanije i zaposlenih.

Nakon što je poduzetnik temeljito utvrdio prethodno pojašnjene strateške odrednice, mora misliti i na vanjske faktore koji utječu na uspješnost poslovanja, a koji su: tehnološki faktori, konkurencija, politički i pravni faktori, ekonomski faktori te socijalni i demografski faktori, a na koje poduzeće nikako ne može direktno utjecati već im se treba isključivo prilagoditi. (Škrtić, 2006:204).

Vanjski faktori koji utječu na poslovanje poduzeća, te na koje se ne može utjecati, predstavljeni su sljedećom shemom:



Slika 1 - Vanjski faktori koji utječu na poduzeće

Izvor: Izrada autora prema Škrtić, Marica, Poduzetništvo, Zagreb, 2006., str. 205

### 3.2.1 Formiranje poslovnog plana

Sada kada se objasnila svrha i navele osnovne odrednice na kojima počiva poslovni plan, može se pristupiti formiranju poslovnog plana, navesti glavni dijelovi istog, te odrediti koji su njegovi glavni korisnici.

Poslovni se plan najčešće izrađuje za razdoblje od 5-10 godina, no za prvu godinu poslovanja preporučljivo je da se izrađuje kvartalno ili polugodišnje, kako bi se doprinijelo zdravom i prosperitetnom razvoju poduzeća. Ovo se najviše odnosi na planiranje budžeta i troškova, stoga je vrlo važno konstantno pratiti priljev i odljev novca unutar poduzeća. (Škrtić, 2006:205)

Osim poduzetnika, koji imaju najveću korist od poslovnih planova, postoje i druge skupine ili pojedinci kojima koristi uvid u poslovni plan poduzetnika. Tako se glavni korisnici poslovnog plana mogu podijeliti na: (Škrtić, 2006:206)

1. Kreditori;
2. Potencijalni partneri;
3. Ulagачi;
4. Poduzetnikov tim;
5. Društvena zajednica; te

## 6. Država.

Logično je pretpostaviti zašto je kreditorima, ulagačima i potencijalnim poslovnim partnerima važno imati uvid u poslovni plan. Naime, oni će se tako osigurati od svakog rizika kojeg nosi ulaganje u poduzetničku ideju.

Poduzetnikov tim dužan je znati kako je zamišljeno funkcioniranje poduzeća kako bi bili motivirani za rad. Naravno, motivacija zaposlenika također ovisi o uspješnosti poduzetničke ideje.

Društvena zajednica i država zainteresirane su na način da zajednica primjerice brine za okoliš i utjecaj poduzeća na društvenu i gospodarsku okolinu, dok država brine zbog ugovaranja poslova s poduzećem i sklapanja poslovnih ugovora. (Škrtić, 2006:207)

Kako bi poslovni plan bio jasno i konzistentno napisan te kako bi ga se lako moglo pratiti, osmišljeno je nekoliko klasifikacija glavnih sastavnica jednog poslovnog plana. Iako, kako je već napomenuto, poslovni plan nije šablonski određen, dobro je imati određene okosnice poslovnog plana koje su ujedno i glavni njegovi dijelovi.

Poslovni plan uključuje sljedeće: (Covell Hazelgren, 1995:15)

1. Opis poduzetnikova menadžerskog tima i njihovih kompetencija;
2. Opis proizvoda i usluga;
3. Analiza tržišta;
4. Marketinška i prodajna strategija;
5. Financijske projekcije;
6. Opis trenutne situacije;
7. Opis strateških ciljeva;
8. Sažetak;
9. Dodatke.

Svi navedeni dijelovi poslovnog plana trebali bi biti detaljnije obrađeni kako bi se stekla kompletna slika o poduzetničkoj ideji i izvedivosti iste.

Najprije je potrebno navesti članove menadžerskog tima i njihove kvalifikacije, potom odrediti i opisati ono glavno – proizvod koji će se prodavati ili uslugu koja će se nuditi od strane poduzeća.

Nadalje, bitna je i analiza tržišta. Tržište se treba analizirati po ročnosti, odnosno dugoročno i kratkoročno, te je potrebno analizirati i konkurenciju temeljem dokumentacije nezavisnih izvora kako bi zaključci bili objektivni.

Marketinška projekcija zapravo obuhvaća stvaranje marketing plana, što se detaljnije obrađuje u sljedećem poglavlju. Marketing plan jedan je od najbitnijih dijelova poslovnog plana, jer se bez marketinških aktivnosti proizvod ili usluga teško može iskomunicirati javnosti. Dakle, marketinške aktivnosti trebaju obuhvatiti definiranje prodajne taktike i pojasniti koja je prednost proizvoda ili usluge koja se nudi.

Financijske projekcije jednako su bitne jer se pomoću njih približno može odrediti povrat uložениh sredstava te isplativost investicije.

„Opis trenutne situacije podrazumijeva odgovor na pitanje kako je nastala ideja o poslu koji se planira i na koji način je cijeli posao do sada razvijan.“ Pritom poduzetnik treba uzeti u obzir: tržište i događaje koji se na njemu odvijaju; stupanj razvoja industrije; faktore koji mogu utjecati na rast ili pad industrije; životni ciklus proizvoda i usluga, trend kretanja nabavnih cijena, način na koji se kupci služe proizvodima ili uslugama lokaciju glavnog distribucijskog centra, te financijska sredstva kojim raspolaže. (Škrtić, 2006:213)

Opis strateških ciljeva već je pojašnjen ranije u ovom poglavlju, pa se sada neće dodatno obrađivati.

Sažetak je jedan od najvažnijih dijelova poslovnog plana jer je on prvi dio kojeg čitaju korisnici poslovnog plana, spomenuti ranije u tekstu. Sažetak mora sadržavati: način na koji je stvoreno poduzeće i što prodaje; misija poduzeća; kakve proizvode ili usluge nudi; u kojoj fazi postojanja jest poduzeće; opis tržišne situacije i ciljne skupine potrošača; sažetak ciljeva, politika, načina financiranja i menadžerskog tima. (Škrtić, 2006:215)

Dodaci uključuju svu dokumentaciju koja se koristila u izradi poslovnog plana.

Kako je tema ovog rada pojasniti ulogu poslovnog plana i marketing plana, u sljedećem poglavlju detaljnije će se proučiti sastavnica i uloga plana marketinga kao sastavnice poslovnog plana.

## 4. MARKETING PLAN

### 4.1. Teorijski okvir marketing plana

„Marketing plan, uz provođenje i kontrolu marketinških aktivnosti, čini bitan dio strategije marketinga koja je dio poslovne strategije poduzeća. Marketing plan se može tumačiti kao primjena, konkretizacija poslovne strategije poduzeća u području marketinga.“ (Osmanagić Bedenik, 2002:105)

Kao što je ranije navedeno, marketinške strategije unutar marketing plana trebaju definirati prodajnu taktiku i pojasniti prednost proizvoda ili usluge koja se nudi, postaviti tržišne ciljne marketinške kampanje i definirati načine reklamiranja i promidžbe.

Tako se prilikom definiranja prodajne taktike treba jasno odabrati kada i koje prodajno osoblje treba uposliti, definirati podučenost svog prodajnog osoblja te dozvole koje ono mora imati i drugo. (Škrtić, 2006:210)

Naravno, vrlo je važno odrediti koja je prodajna prednost proizvoda ili usluge koja se nudi. Trebalo bi jasno navesti prednosti i objašnjenja zašto bi se trebao kupiti baš poduzetnikov proizvod. Upravo sveprisutnim oglašavanjem u današnje vrijeme može se uočiti iskazivanje prednosti proizvoda raznih organizacija. Naime, iskazivanje kvalitete i garantiranje trajnosti proizvoda ili kvalitete i brzine usluge primjer su izrade prodajne prednosti kao dijela marketinške strategije.

Postavljanje tržišnih ciljeva donekle se poklapa s onim strateškim spomenutim i detaljnije razrađenim u prethodnom poglavlje. Dakle, radi se o tržišnim ciljevima, najčešće kratkoročnima (postavljeni na godišnjoj razini), no oni su vezani uz marketinšku kampanju osmišljenu unutar marketinške strategije. (Meler, Marcel, 2005:89)

Tržišni ciljevi marketinške kampanje za svrhu imaju postići pak druga četiri cilja, a oni su: (Škrtić, 2006:211)

1. „Povećati prepoznatljivost proizvoda ili usluge;
2. Dati kvalitetne smjernice prodajnom osoblju;
3. Povećati moral prodajnog osoblja; te
4. Povećati prodaju za određeni postotak u određenom razdoblju.“

Promocija i reklamiranje prisutni su svuda oko nas, no valja napomenuti da promoviranje nije jeftino iako se smatra normalnim pothvatom svake organizacije. Preporučljivo je, naime, 5% prihoda godišnje uložiti u promociju i reklamiranje. Naravno, postoje različiti načini oglašavanja, od posjetnica, prospekata i sličnih jeftinijih oblika, do radio emitiranja, prezentacija, TV oglašavanja i slično.

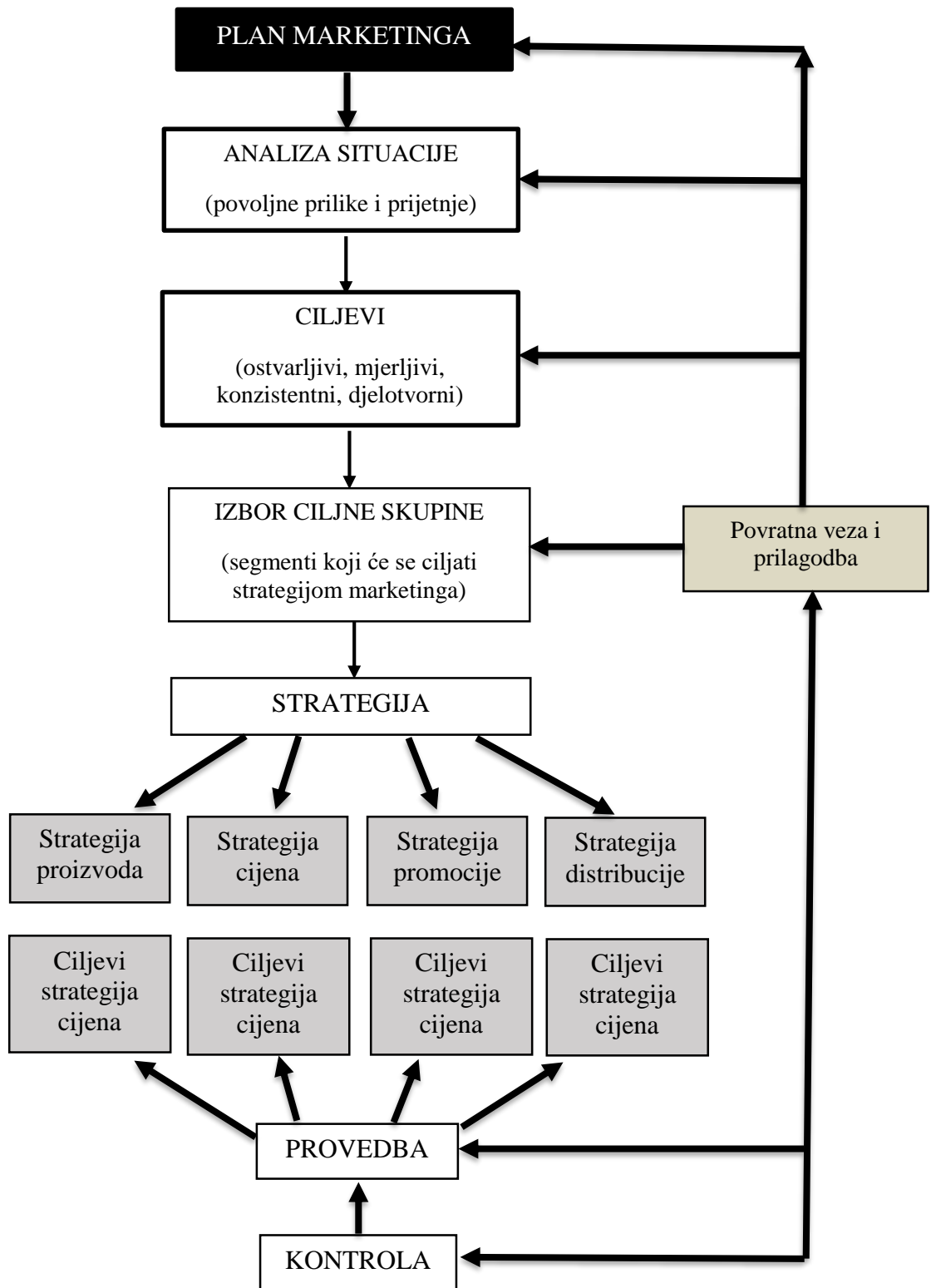
#### **4.2. Planiranje marketinga**

Marketing plan predstavlja dokument koji je rezultat procesa planiranja marketinga te kako bi uspješno obradili ovu temu, treba započeti od same definicije planiranja marketinga.

„Planiranje marketinga sastavni je dio upravljačkog procesa, koji nastoji kontrolirati buduću situaciju organizacije definiranjem odgovarajućih ciljeva i utvrđivanjem najdjelotvornijih sredstava za njihov ostvarenje.“ Planiranje je kontinuirani proces s prilagodbama i korekcijama koje se stalno pojavljuju kao odgovor na promijenjene uvjete poslovanja. Sam proces se sastoji od nekoliko faza: (Previšić, Jozo, 2007:282)

- Analiza situacije
- Utvrđivanje ciljeva
- Izbor ciljnog tržišta i
- Oblikovanje strategije

U daljnjem tekstu pobliže će biti objašnjena svaka od navedenih faza čiji je slijed i međuovisnost također prikazan na slici.



Slika 2 - Proces planiranja

Izvor: Izrada autora prema Previšić, Jozo, et. al., Osnove marketinga, Zagreb, 2007., str. 287



#### **4.2.1. Analiza situacije**

Marketinški stručnjak mora započeti proces planiranja temeljitom analizom sadašnjeg položaja poduzeća, a za to su mu potrebne kvalitetne i relevantne informacije. „U tu svrhu prikupljaju se povijesni i sadašnji podaci o trendovima poduzeća i njegovih konkurenata, revidiraju se segmenti tržišta na kojima poduzeće posluje ili planira poslovati, te vrednuju vanjski čimbenici koji utječu na tržište organizacije.“ Dakle, analizira se makrookruženje i čimbenici mikrookruženja. (Previšić, 2007:283)

Jedan od najvažnijih alata analize okruženja poduzeća je svakako SWOT analiza. S,W,O i T predstavljaju kratice za engleske riječi Strengths, Weaknesses, Opportunities i Threats odnosno snage, slabosti, prilike te prijetnje. (Pavičić J., 2013:34.) Nadalje analiza snaga i slabosti poduzeća odnosi se na internu analizu, pa se zato kaže da na ovaj dio poduzeće ili vlasnik, poduzimanjem određenih mjera, može utjecati. Drugi dio su prilike i prijetnje, koje predstavljaju eksterno okruženje poduzeća, na koje vlasnik ili poduzeće uopće ne može ili u jako maloj mjeri može utjecati.

Osim jednostavnosti izrade, prednost SWOT analize je i njena preglednost. Pa se tako najčešće koristi tabelarni prikaz (2x2) kod kojeg su s lijeve strane navedene snage i prilike a s desne slabosti i prijetnje poduzeća.

Prilikom izrade SWOT tablice potrebno je imati u vidu da se svaka od navedenih točaka može argumentirati odnosno da se mogu iznijeti činjenice koje potvrđuju zašto baš to snaga ili slabost određenog poduzeća.

Kao rezultat uspješno izrađene SWOT analize, potrebno je dobiti podlogu koja će poduzeću najčešće služiti kao polazna točka za donošenje strateške odluke u budućnosti.

Neki od mogućih elemenata SWOT analize nalaze se u sljedećoj tablici:

<b>Snage (S)</b> - veliki tržišni udio - dobar imidž - fleksibilnost u prilagodbaama okružu - likvidnost i uspješnost u naplati potraživanja - obrazovanost i iskustvo zaposlenika - povoljna struktura troškova - raspolaganje novom tehnologijom - ...	<b>Slabosti (W)</b> - visoki troškovi proizvodnje - neobrazovanost/neiskustvo zaposlenika - zapostavljanje istraživanja/razvoja i inovacija - višak zaposlenih - loša radna klima i nemotiviranost za rad - prevelika fluktuacija zaposlenika - loša kvaliteta proizvoda - ...
<b>Prilike (O)</b> - nova tržišta - povoljne promjene zakona/propisa - smanjenje broja konkurenata - povoljni trendovi na tržištu - poboljšanje prometne povezanosti - ...	<b>Prijetnje (T)</b> - strateško udruživanje, preuzimanje i partnerstva kod konkurencije - pojava supstituta - nepovoljna gospodarska situacija (recesija, inflacija, uvozni/izvozni embargo...) - ...

Tablica 2 - SWOT analiza

Izvor: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MAR/gvlastic/Predavanje%204.pdf>,

Pristupljeno: 08.10.2020

#### 4.2.2. Utvrđivanje ciljeva

„Ciljevi su pisane tvrdnje koje pomno iskazuju što organizacija želi postići u određenom vremenskom razdoblju. Utvrđivanje ciljeva predstavlja kritičnu fazu planiranja jer ciljevi koje poduzeće ili osoblje marketinga želi ostvariti izravno utječe na primjerene programe i taktike za njihovo ostvarenje, ali i na ukupan uspjeh cijelog procesa planiranja.“

Ovo se može pojasniti sljedećim navodima: (Previšić, 2007:284)

- Ciljevi daju smjernice za planiranje strategija i taktika.
- Ciljevi čine osnovicu za mjerenje rezultata.
- Bez ciljeva organizacije ne može znati jesu li njezine strategije i taktike djelotvorne.
- Ciljevi su osnova procesa utvrđivanja proračuna.
- Utvrđivanje i ostvarivanje ciljeva može u organizaciji potaknuti timski duh.

Osim što se ciljevi marketinga u poduzeću trebaju zasnivati na analizi situacije, oni isto tako trebaju biti usklađeni s vizijom, misijom i ciljevima utvrđenim u poslovnom planu.

### **4.2.3. Izbor ciljnog tržišta**

„Budući da potrošači proizvoda, odnosno korisnici usluga, zahvaljujući svojim široko izdiferenciranim potrebama i motivima nisu homogeni, već vrlo heterogeni, potrebno je prije samog izbora ciljnog tržišta to isto tržište segmentirati. To znači da je svako razmjerno veliko tržište proizvoda, odnosno, raznomjerno veliki broj raznovrsnih potrošača podijeliti u manje, homogene cjeline.“ (Meler, 2005:153)

„Kriteriji za segmentaciju mogu biti različiti, zahvaljujući činjenici da su i potrebe potrošača vrlo heterogenog karaktera, kao i uostalom njihovo ponašanje na tržištu, no kao temeljni kriteriji mogu se postaviti sljedeći: (Meler, 2005:154)

1. Demografski
2. Geografski
3. Socio-ekonomski
4. Kulturni
5. Biheviorističko-psihološki“

### **4.2.4. Oblikovanje strategije**

Strategije marketinškog miksa predstavljaju različite kombinacije 4P: proizvoda/usluge, cijene, promocije i distribucije. Iako je svaki element miksa važan sam po sebi, samo njihovo usklađeno djelovanje jamči potpunu uspješnost odabrane strategije.

Strategijom proizvoda oblikuje se takva ponuda za određeni segment koja će najbolje zadovoljiti specifične zahtjeve, odnosno pružiti koristi članovima odabranog segmenta u skladu s postojećim ili prikrivenim potrebama.

Ključni element marketinškog uspjeha jest prodaja proizvoda po cijenama koje su u skladu s percipiranim koristima u svijesti članova ciljnog tržišta.

Strategija promocije usredotočuje se na priopćavanje osobina proizvoda ili usluga ciljanom tržištu. Pozitivne osobine proizvoda, povoljna cijena i prikladni način distribucije nemaju puno smisla ako te prednosti proizvoda nisu jasno i uvjerljivo priopćene potencijalnim kupcima.

Osnovni zadatak strategije distribucije jest osiguranje dostupnosti proizvoda u željeno vrijeme i na traženom mjestu. Važan element strategije distribucije jest odabir posrednika, odnosno neizravnih kanala distribucije kojima će proizvod doseći ciljano tržište.

### 4.3. Plan kao pisani dokument

Uloga marketing plana najlakše se može predočiti definicijom i ulogom marketinga u organizacijama. Marketing odražava tržišno usmjereno upravljanje poduzećem, usmjeravanje svih aktivnosti poduzeća prema postojećim i potencijalnim tržištima prodaje. (Osmanagić Bedenik, 2002:105) S obzirom da je marketing ključan za poslovanje poduzeća, poduzeće mora imati dobro razrađen marketing plan sa svim pripadajućim sastavnicama. Iako većina marketinških tekstova ističe činjenicu da je sam proces marketinškog planiranja daleko značajniji od njegovog formalnog rezultata, njegova uloga u usmjeravanju ukupnog djelovanja poduzeća na tržištu ipak je neupitna.

„Marketinški plan možemo definirati kao pisani dokument ili nacrt svih marketinških aktivnosti jednoga poduzeća ili njegove divizije. No, to može biti i prikaz smjernih aktivnosti vezan uz određeni proizvod ili liniju proizvoda.“ (Previšić, 2007:287)

Sam sadržaj, njegov formalni izgled i duljina ovise o potrebama organizacije. Ipak unatoč različitostima, većina će planova uključivati istovrsne ključne komponente :

1. Izvršni plan
2. Analiza stanja
3. Marketinšku strategiju
4. Financije
5. Kontrola<sup>4</sup>

Izvršni plan na jednoj do dvije stranice sažima ključne elemente plana, bez suvišnih detalja, što upravi omogućava brz letimičan pogled. Bitno je da je napisan na način da potakne na čitanje cjelokupnog plana, ali i omogući zaključivanje samo na temelju činjenica prezentiranih u njemu. Obično se piše na kraju kada je plan gotov.

Analiza stanja definira tržište i postojeće sposobnosti poduzeća da podmiri potrebe i želje ciljnih segmenata. Ovdje je potrebno opisati samo tržište, njegove karakteristike i karakteristike ciljnih segmenata. Ovaj dio se naziva tržišni sažetak. Nakon toga se izrađuje SWOT analiza, analiza konkurencije te na posljepku se opisuje ponuda proizvoda i mogućnosti i specifičnosti distribucije.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MAR/gvlasic/Predavanje%204.pdf>, Pristupljeno: 08.10.2020

<sup>5</sup> <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MAR/gvlasic/Predavanje%204.pdf>, Pristupljeno: 08.10.2020

Financijske projekcije predviđaju očekivani financijski rezultat na osnovi plana i utvrđuju proračun različitih aktivnosti.

Kontrola utvrđuje na koji će se način pratiti plan. Odgovara na pitanja što će se mjeriti te tko, kako i kada će biti uključen.

S pripremanjem godišnjeg plana potrebno je započeti već 9 i više mjeseci prije početka razdoblja na koje se plan odnosi. Nakon što je plan odobren, njegovi relevantni dijelovi trebaju biti prosljeđeni svim osobama koje će sudjelovati u njegovoj provedbi. (Previšić, 2007:288)

#### **4.4. Provedba plana**

„Uspješna provedba plana zahtjeva podršku svih razina uprave i zaposlenih u poduzeću. Od velike je važnosti osigurati potporu i sudjelovanje visokih razina uprave, koja mora vjerovati da je planiranje korisno i važno za ostvarenje ukupnih ciljeva organizacije. Također je potrebno osigurati koordiniranu suradnju svih razina poduzeća, kako u fazi provedbe plana, tako i u fazi utvrđivanja ciljeva. Svaki član organizacije mora znati svoja posebna zaduženja i vremenski period u kojem ona trebaju biti obavljena. Tek nakon koordinacije svih sudionika, može se započeti sa provedbom plana. Jasno definiranje odgovornosti za obavljanje planiranih aktivnosti, povećava vjerojatnost ostvarenja istih. Za kraj, plan nije nešto što vrijedi jednom i zauvijek te ga je stoga potrebno prilagođavati u skladu s promijenjenim uvjetima u vanjskom okruženju koje nije moguće kontrolirati.“ (Previšić, 2007:290)

#### **4.5.Kontrola plana**

Kontrolom marketinga poduzeće ukazuje u kojim su mjerama ostvareni ciljevi dogovoreni u cjelokupnom marketinškom planu. „Kontrola marketinga sastoji se od ustanovljenja standarda provedbe, vrednovanja stvarnog ostvarenja u usporedbi sa utvrđenim standardima i smanjenja razlika između željenog i stvarnog ostvarenja.“

„Temeljne pretpostavke uspješne kontrole marketinga su :

1. Permanentnost odvijanja
2. Sustavnost i sveobuhvatnost provedbe
3. Kvalitetnost i učinkovitost izvršenja
4. Svrhovitost i preventivnost djelovanja<sup>6</sup>“

Za potrebe marketinške kontrole razvijene su različite tehnike. Dvije najznačajnije i najčešće upotrebljavane su metoda analize prodaje i marketinška analiza troškova.

Nadalje sama metoda analize prodaje sastoji se od dva analitička alata: analize prodajnog volumena i analize tržišnog udjela. Analiza prodajnog volumena je detaljno preispitivanje podataka o prodanim proizvodima radi utvrđivanja učinkovitosti i prikladnosti marketinškog plana. (Previšić, 2007:293) Promatrana kretanja agregatne prodaje ili pak pojedinačne prodaje pojedinih proizvoda uspoređuje se sa trendovima gospodarske grane ili važnijih konkurenata

Dok analiza prodaje pokazuje koliko je uspješno poduzeće uspjelo zadovoljiti kupce, analiza troškova će nam pokazati koliko smo se uspjeli približiti drugom važnom cilju – ostvarenju planirane dobiti. Jednako tako, dok analiza prodaje upućuje na ostvarenu učinkovitost marketinških programa, tek raspodjela troškova na pojedine proizvode/ usluge ili segmente potrošača, i nakon toga računanje dobitne marže, pruža uvid i u učinkovitost poduzetih aktivnosti. Svrha i zadaća marketinške analize troškova je dakle, vidjeti gdje su točno nastali troškovi različitih marketinških aktivnosti, bez obzira radi li se o izravnim, neizravnim ili zajedničkim troškovima funkcioniranja marketinga. (Previšić, 2007:297)

---

<sup>6</sup> <http://www.efos.unios.hr/organizacija-provedba-marketinga/wp-content/uploads/sites/135/2013/04/Kontrola-marketinga.pdf>. Pristupljeno: 08.10.2020

## **5. PRIMJENA I MEĐUSOBNA POVEZANOST POSLOVNOG I MARKETING PLANA**

### **5.1. Primjena poslovnog plana**

Poslovni plan je alat koji ima 4 glavne primjene. On je : (Škrtić, 2011:208)

- Komunikacijsko sredstvo
- Analitičko sredstvo
- Sintetičko sredstvo
- Poziv na akciju

Kao komunikacijski komunikacijsko sredstvo, koristi se za privlačenje investicijskog kapitala, osiguranje zajmova, privlačenje kvalitetne radne snage te kao pomoć pri privlačenju strateških poslovnih partnera. Pisanje sveobuhvatnog poslovnog plana pokazuje ima li poduzeće potencijala za profit ili ne. Pisanje plana zahtijeva realističan pogled na gotovo svaku fazu poslovanja i omogućuje poduzeću da pokaže kako je uspjelo riješiti neke od potencijalnih problema, odlučujući se za neku od boljih alternativa kod donošenja odluka prije pokretanja samog poslovanja. Zaposlenima u poduzeću on je fokus njihovih aktivnosti, dok od eksternih korisnika uglavnom nastoji privući pozornost.

Kao analitičko sredstvo sadržava informacije koje služe kao temelj artikuliranja i definiranja poduzetničke vizije, misije i strategije poslovanja.

Kao sintetičko sredstvo, jednom prikupljene podatke integrira kako bi pružili podršku poslovanju, pretvarajući viziju poduzeća u strategiju poslovanja.

I na kraju kao poziv na akciju pruža detaljnu listu aktivnosti koje treba poduzeti, zadataka koje treba izvršiti i rezultata koje treba postići ako poduzetnik želi realizirati svoju ideju.

Neke od prednosti korištenja poslovnog plana :

1. Osigurava smjernice poslovne aktivnosti za ispunjavanje postavljenih ciljeva
2. Motivira zaposlene
3. Koordinira aktivnosti nižih organizacijskih cjelina

#### 4. Pomaže menadžmentu u procjeni izvršenja (ispunjavanja) cilja<sup>7</sup>

Neki nedostaci korištenja poslovnog plana su :

1. Ima ograničavajuće djelovanje (ako je nerealan)
2. Može demoralizirati zaposlene i menadžment (ako je nereavno postavljen)
3. Nerealni planovi uzrokuju smanjenje motiva za kontrolom troškova<sup>8</sup>

### **5.2.Primjena marketing plana**

Svrha i uporaba planova u organizaciji sastoji se u sljedećem : (Previšić, 2007:288)

1. „Oni sažimaju marketinške strategije i taktike koje će se koristiti u ostvarenju zacrtanih ciljeva u nadolazećoj godini. Dakle, oni postaju operativni dokumenti koji usmjeravaju nadređene i ostale zaposlenike u uključenje u marketinške aktivnosti.
2. Plan ističe sve što treba učiniti uvažavajući i sljedeći korake marketinškog upravljačkog procesa – provedbu i vrednovanje marketinškog programa.
3. Plan nedvosmisleno ističe tko je odgovoran za koju aktivnost, kada ona treba biti obavljena i koliko se novca i vremena može potrošiti.“

Marketinški plan također, pomaže poduzeću nositi se sa sve većom nestabilnošću na tržištu, sve složenijom mikro i makro okolinom, tehnološkim promjenama te sve jačim pritiscima konkurencije. Koristan je za marketinške stručnjake, za nadređene, ne marketinške funkcije i za podređene. Njime se mogu lakše odrediti izvori komparativne prednosti i razviti posebnosti kako bi se osigurali stalni odnosi i resursi. (McDonald M., 2004:49)

Pomoću marketing plana lakše se nalaze tržišta koja su potrebna određenom poduzeću. Pokušavaju se predvidjeti promjene te se na taj način olakšava poduzeću za budućnost. Zato se marketing plan smatra kao temelj svakog uspješnog poduzeća.

---

7

[http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/upravljacko\\_racunovodstvo/poslovni%20plan%20pojam%20i%20vrste.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/upravljacko_racunovodstvo/poslovni%20plan%20pojam%20i%20vrste.pdf), Pristupljeno: 10.10.2020

8

[http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/upravljacko\\_racunovodstvo/poslovni%20plan%20pojam%20i%20vrste.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/upravljacko_racunovodstvo/poslovni%20plan%20pojam%20i%20vrste.pdf), Pristupljeno: 10.10.2020



### **5.3. Međusobna povezanost marketing i poslovnog plana**

Poslovni plan je makro dokument koji pomaže u pripremi pokretanja ili poslovanja samog poduzeća, s različitim sastavnicama koje se bave određenim područjima koja se odnosi na vođenje poslovanja. Unutar poslovnog plana nalaze se dijelovi o marketingu i prodaji, koji također mogu biti samostalni dokumenti ako poduzeće nema poslovni plan. Ti planovi mogu biti vrlo detaljni, ali često ne sadrže dovoljno informacija za vođenje cjelokupnog poduzeća iz dana u dan niti uključuju detaljne strategije rasta za više godina. S druge strane, poslovni planovi sadrže opće marketinške informacije, ali ne i potpune strategije i taktike ili detalje prodaje, oglašavanja, odnosa s javnošću i planova promocije. Ovdje vidimo da vezu marketing i poslovnog plana možemo poistovjetiti sa odnosom marketinga i poslovanja u cjelini. U modernom poslovanju marketing predstavlja središnju ulogu u aktivnostima mnogih poduzeća. Svakodnevno se susrećemo sa marketinškom komunikacijom jer je bitna za uspješno poslovanje tvrtke. Cilj svakog poslovanja trebao bi biti potrošač i zadovoljavanje interesa potrošača, što zaista predstavlja bit koncepcije marketinga. Jednako tako, marketing plan je pisani dokument koji predstavlja rezultat samog planiranja marketinga. On je važan dio samog poslovnog plana, kojem je glavni fokus zadovoljenje želja i potreba postojećih potrošača i privlačenje onih novih. Poslovni plan gleda širu sliku, to je pisani dokument kojim se predstavlja cjelokupna poduzetnička ideja i plan realizacije te ideje. On je putokaz poduzeću kako ostvariti zacrtane ciljeve i voditi što uspješnije poslovanje, kako putem marketinga tako i ostali važnih odjela u poduzeću.

## 6. ZAKLJUČAK

Poslovno planiranje je važna funkcija menadžmenta koja poduzećima omogućuje minimizirati rizike nepredviđenih događaja i povećati ukupnu efikasnost poduzeća. Svaki poslovni plan mora imati sljedeće dijelove: opis poduzetnikova menadžerskog tima i njihovih kompetencija, opis proizvoda i usluga, analiza tržišta, marketinšku i prodajnu strategiju, financijske projekcije, opis trenutne situacije, opis strateških ciljeva, sažetak i dodatke. Važnost i značenje izrade poslovnog plana je u tome što nam on pomaže na vrijeme otkriti probleme, njihove uzroke i na kraju efikasne mogućnosti njihova rješavanja. S druge strane, marketing plan rezultat je procesa planiranja marketinga koji dovodi do učinkovitijeg upravljanja resursima poduzeća i njegovoj uspješnijoj i bržoj prilagodbi promjenjivim vanjskim uvjetima poslovanja nad kojima organizacija nema kontrolu. Može biti dio poslovnog plana, ali i samostalan dokument. Svaki marketing plan trebao bi imati sljedeće dijelove: izvršni plan, analizu stanja, marketinšku strategiju, financije i kontrolu. Poslovni plan je makro dokument koji pomaže u pripremi pokretanja ili poslovanja samog poduzeća, s različitim sastavnicama koje se bave određenim područjima koja se odnosi na vođenje poslovanja pa tako se među tim područjima nalazi i marketing. Marketing planovi mogu biti vrlo detaljni, ali često ne sadrže dovoljno informacija za vođenje cjelokupnog poduzeća iz dana u dan niti uključuju detaljne strategije rasta za više godina. S druge strane, poslovni planovi sadrže opće marketinške informacije, ali ne i potpune strategije i taktike ili detalje prodaje, oglašavanja, odnosa s javnošću i planova promocije. Zaključujemo kako je za pripremu i vođenje uspješnog poduzeća vrlo korisno izraditi kvalitetan poslovni plan, ali isto tako vrlo važan dio tog plana trebao bi biti marketing plan koji može doprinijeti još uspješnijoj realizaciji zadanih ciljeva.

## **7. IZJAVA**

### **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: Dino Studen**

**Matični broj studenta: 222/14**

**Naslov rada: Poslovni plan i marketing plan**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## 8. LITERATURA

### 8.1 Knjige

1. Covell, Hazelgren: *The complete book of Business Plans: Simple Steps to Writing Powerful Business Plans*, 1995.
2. Pinson, Linda, *Anatomy of a Business Plan: A Step-by-step Guide to Building the Business*, Linda Pinson, 2008
3. McDonald M., *Marketinški planovi: kako ih pripremati, kako ih koristiti*, Masmedia, Zagreb, 2004.
4. Meler, Marcel, *Osnove marketinga*, Osijek, 2005.
5. Osmanagić Bedenik, Nidžara, *Operativno planiranje*, Zagreb, 2002.
6. Pavičić, J. et al., *Osnovne marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Zagreb, 2013.
7. Pfeifer, Sanja, Tipurić, Darko, Cingula Marijan i suradnici, *Strateški menadžment*, Zagreb, 2005.
8. Previšić, Jozo, et al., *Osnove marketinga*, Zagreb, 2007.
9. Škrtić, Marica *Osnove poduzetništva i menadžmenta*, Karlovac, 2008.
10. Škrtić, Marica, *Poduzetništvo*, Zagreb, 2006
11. Škrtić, M., Mikić, M.: *Poduzetništvo*, Sinergija, Zagreb, 2011.

### 8.2 Internet izvori

1. Poslovno planiranje, raspoloživo na: <https://hamagbicro.hr/poslovno-planiranje/>
2. S.M.A.R.T. ciljevi, raspoloživo na: <http://www.czposijek.hr/unaprijedite-poslovanje/s-m-a-r-t-ciljevi-331>
3. Planiranje i kontrola međunarodnog marketinga, raspoloživo na : <http://www.efos.unios.hr/organizacija-provedba-marketinga/wp-content/uploads/sites/135/2013/04/Kontrola-marketinga.pdf>
4. Marketinški plan, raspoloživ na: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MAR/gvlasic/Predavanje%204.pdf>

5. Poslovni plan poduzeća – pojam i vrste planova, raspoloživo na:

[http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/upravljacko\\_racunovodstvo/poslovni%20plan%20pojam%20i%20vrste.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/upravljacko_racunovodstvo/poslovni%20plan%20pojam%20i%20vrste.pdf)

## **9. POPIS TABLICA I SLIKA**

Slika 1: Vanjski faktori koji utječu na poduzeće.....	14
Slika 2: Proces planiranja .....	19
Tablica 1 - S.M.A.R.T.....	13
Tablica 2 - SWOT analiza.....	21

## ŽIVOTOPIS



### OSOBNJE INFORMACIJE

#### Dino Studen

📍 Bozidara Magovca 48a, Stan, 10020 Zagreb (Croatia)

📞 951973231

✉️ dino1studen@gmail.com

♂️ | Datum rođenja 07/04/1995 | Državljanstvo Croatia

### ŽELJENO RADNO MJESTO

#### Administrative associate professional

### RADNO ISKUSTVO

01/04/2017–20/10/2018

#### Shop salesperson

Svetmar  
Stubička 63, 10000 Zagreb (Croatia)  
[www.Svetmar.hr](http://www.Svetmar.hr)

- odnosi s kupcima (Prodavač)
- nabava robe
- deklariranje robe
- sastavljanje ponuda i komunikacija e-mailom

Djelatnost ili sektor Ostale Uslužne Djelatnosti

01/02/2017–01/04/2017

#### Shop salesperson

AB sajam d.o.o., Zagreb (Croatia)  
-prodaja knjiga na raznim lokacijama

15/04/2016–10/06/2016

#### Data entry operator

IN2 D.O.O., Zagreb (Croatia)  
[www.in2.hr](http://www.in2.hr)  
-unos i obrada podataka

15/06/2015–31/08/2015

#### Shop salesperson

Kiwano d.o.o., Zagreb (Croatia)  
-deklariranje voća i povrća  
-utovar i istovar voća i povrća  
-odnos s kupcima

### OBRAZOVANJE I OSPOBLJAVANJE

01/09/2009–22/05/2013

#### Srednja stručna sprema (SSS): ekonomista

Prva ekonomska škola, Zagreb (Croatia)  
Glavni predmeti: Računovodstvo s bilanciranjem, Marketing, Gospodarstvo

Stečeno znanje: izrada i unos na t-konta, izračunavanje Rđg bilance, poreza, itd....  
uporaba swot analize, 4p marketinškog miksa te segmentaciju tržišta



Životopis

Dino Studen

## OSOBNJE VJEŠTINE

Materinski jezik hrvatski

Strani jezici	RAZUMJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
engleski	B2	B2	B2	B2	A2

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik  
 Zajednički europski referentni okvir za jezike

Digitalne vještine

SAMOPROCJENA				
Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Samostalni korisnik	Iskusni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik

Digitalne vještine - Tablica za samoprocjenu

Vozačka dozvola B