

# POSLOVNI PLAN

## Mali pogon za preradu voća

Sušeno voće, voćni namazi i poklon paketi

# ZLATNI PLOD

Edukativni primjer za ruralne preduzetnike

Lokacija modela: Gradiška, Bosna i Hercegovina

Valuta: konvertibilna marka (KM)

Period projekcije: 5 godina

### **AGROBIZNIS AKADEMIJA**

Model pokazuje kako se poslovna ideja pretvara u operativan i finansijski plan.

Svi tržišni i finansijski podaci su ilustrativni i moraju se prilagoditi stvarnom projektu.

## 0. Kako koristiti ovaj poslovni plan

### VAŽNA NAPOMENA

Ovo je kompletan edukativni primjer poslovnog plana. Naziv biznisa, kapaciteti, cijene, troškovi i finansijske projekcije su modelirani radi učenja. Prije ulaganja potrebno je provjeriti tržište, ponude dobavljača, dostupnost sirovine, tehničke uslove prostora i važeće propise.

Dokument je namijenjen budućim i postojećim ruralnim preduzetnicima, mentorima i organizacijama koje podržavaju razvoj agrobiznisa. Struktura se može koristiti kao obrazac za vlastiti poslovni plan.

### Sadržaj

Poglavlje	Naziv
1	Izvršni sažetak
2	Poslovna ideja i ciljevi
3	Proizvodi i vrijednost za kupca
4	Tržište, kupci i konkurencija
5	Marketing i prodaja
6	Operativni plan
7	Organizacija i ljudski resursi
8	Kvalitet, održivost i usklađenost
9	Investicioni plan i izvori finansiranja
10	Plan prodaje i finansijske projekcije
11	Prag rentabilnosti i scenariji
12	Rizici i mjere ublažavanja
13	Plan implementacije
14	Pokazatelji uspjeha i zaključak

## Ključne modelirane pretpostavke

Pretpostavka	Vrijednost
Poslovni model	Mala prerada voća sa kombinacijom maloprodaje, B2B prodaje i poklon programa
Lokacija	Šire područje Gradiške
Početna investicija	79.500 KM
Stabilizovani godišnji prihod	oko 175.000 KM u trećoj godini
Broj zaposlenih	2 stalna + sezonska podrška
Glavni proizvodi	sušena jabuka, šljiva i kruška, voćni namazi i poklon paketi

## 1. Izvršni sažetak

Zlatni Plod je model malog ruralnog preduzeća za otkup, preradu i tržišni plasman voća sa područja sjeverozapadne Bosne i Hercegovine. Poslovna ideja povezuje lokalnu sirovinu sa proizvodima veće dodane vrijednosti: sušenim voćem, voćnim namazima bez nepotrebnih dodataka i poklon paketima za poslovne i turističke kupce.

Osnovna tržišna prilika proizlazi iz rasta potražnje za praktičnim, lokalnim i transparentno proizvedenim prehrambenim proizvodima. Preduzeće ne pokušava konkurirati velikim industrijskim proizvođačima cijenom. Pozicioniranje se zasniva na porijeklu sirovine, malim serijama, kvalitetnom pakovanju, direktnom odnosu sa kupcima i kombinovanju više prodajnih kanala.

### INVESTICIONA LOGIKA

Početna investicija od 79.500 KM omogućava adaptaciju prostora, nabavku sušare i osnovne opreme za preradu, pakovanje i kontrolu kvaliteta. Model predviđa postepeno korištenje kapaciteta: 70% u prvoj, 86% u drugoj i 100% planiranog kapaciteta u trećoj godini.

Pokazatelj	Vrijednost
Početna investicija	79.500 KM
Prihod - godina 1	117.600 KM
Prihod - godina 3	174.787 KM
Neto rezultat - godina 3	31.070 KM
Operativni prag rentabilnosti	oko 94.000 KM prihoda
Planirani povrat investicije	3-4 godine uz bazni scenario

## Ključni faktori uspjeha

- Sigurna i kvalitetna sirovina kroz ugovore i odnose sa lokalnim proizvođačima.
- Dosljedan kvalitet proizvoda, higijena procesa i uredna sljedivost serija.
- Dobar dizajn ambalaže i jasan identitet lokalnog brenda.
- Prodaja kroz više kanala kako biznis ne bi zavisio od jednog kupca.
- Kontrola zaliha, prinosa i troškova po proizvodu i proizvodnoj seriji.

## 2. Poslovna ideja i ciljevi

### 2.1. Problem koji biznis rješava

Dio lokalnog voća prodaje se kao sirovina sa niskom maržom, a dio ostaje neiskorišten zbog kratkog roka trajanja, neujednačene klase ili slabog pristupa kupcima. Istovremeno, potrošači i poslovni kupci traže kvalitetne lokalne proizvode u praktičnom pakovanju i sa jasnom pričom o porijeklu.

### 2.2. Rješenje

Zlatni Plod otkupljuje odgovarajuće voće, prerađuje ga u stabilne proizvode sa dužim rokom trajanja i prodaje pod jedinstvenim brendom. Time se produžava sezona prodaje, smanjuju gubici sirovine i stvara veća vrijednost po kilogramu voća.

### 2.3. Misija, vizija i SMART ciljevi

Element	Definicija
<b>Misija</b>	Kroz odgovornu preradu lokalnog voća ponuditi kupcima kvalitetne proizvode, a lokalnim proizvođačima stabilniji kanal plasmana.
<b>Vizija</b>	Postati prepoznatljiv regionalni brend malih serija prerađenog voća i pouzdan partner trgovinama, turističkim objektima i poslovnim kupcima.
<b>Cilj 1</b>	Do kraja prve godine ostvariti najmanje 117.000 KM prihoda i prodati najmanje 70% planiranog kapaciteta.
<b>Cilj 2</b>	Do kraja druge godine uspostaviti najmanje 25 aktivnih B2B kupaca i online prodaju sa ponovljenim narudžbama.
<b>Cilj 3</b>	Do treće godine dostići najmanje 175.000 KM prihoda i neto maržu iznad 15%.
<b>Cilj 4</b>	Najmanje 60% ključne sirovine nabavljati kroz direktne odnose sa proizvođačima iz regije.

### 2.4. Profil preduzetnika

Model pretpostavlja vlasnika ili vlasnicu koji poznaje lokalnu poljoprivrednu proizvodnju, spreman je preuzeti odgovornost za prodaju i kontrolu poslovanja, te ima osnovno iskustvo u organizaciji proizvodnje. Nedostajuće kompetencije iz tehnologije hrane, dizajna ambalaže, digitalnog marketinga i finansija nadopunjuju se stručnim saradnicima i mentorstvom.

### 3. Proizvodi i vrijednost za kupca

Proizvod	Opis	Primarni kupci
<b>Sušena jabuka 150 g</b>	Hrskavi ili meki kolutići jabuke u praktičnom pakovanju	Kupci zdrave užine, trgovine, kafići
<b>Sušena šljiva 200 g</b>	Odabrana šljiva bez nepotrebnih dodataka	Domaćinstva, trgovine, poklon program
<b>Sušena kruška 150 g</b>	Proizvod više vrijednosti u manjim serijama	Premium i turistički segment
<b>Voćni namaz 300 g</b>	Namaz od lokalnog voća sa jasnom deklaracijom	Domaćinstva, hoteli, restorani
<b>Poklon paket</b>	Kombinacija proizvoda u brendiranoj ambalaži	Kompanije, dijaspora, turisti

#### 3.1. Vrijednosna ponuda

- Lokalno porijeklo sirovine i transparentna priča o proizvođačima.
- Proizvodi dužeg roka trajanja koji su praktični za kupce i trgovce.
- Male serije koje omogućavaju kontrolu kvaliteta i fleksibilne kombinacije.
- Pakovanja pogodna za poklon, turizam, poslovne kupce i direktnu prodaju.
- Mogućnost sezonskih i personalizovanih paketa za kompanije i događaje.

#### 3.2. Plan razvoja asortimana

U prvoj godini fokus ostaje na pet proizvoda kako bi se stabilizovali recepture, prinosi, deklaracije, ambalaža i prodajni proces. Novi proizvodi uvode se tek kada postoje dokazi o potražnji i kada osnovni asortiman ostvaruje zadovoljavajuću maržu. Moguće kasnije linije uključuju voćne čajeve, mješavine sušenog voća i proizvode privatne robne marke za odabrane kupce.

## 4. Tržište, kupci i konkurencija

### 4.1. Ciljni segmenti

Segment	Potreba	Kanal
Krajnji potrošači	25-55 godina, interes za lokalnu hranu, praktičnu užinu i proizvode poznatog porijekla	Online, sajmovi, direktna prodaja
Specijalizovane trgovine	Prodavnice zdrave hrane, delikatesi i lokalni marketi	Veleprodajni cjenovnik i redovna isporuka
HoReCa sektor	Hoteli, restorani, kafici i turistička domaćinstva	Mala pakovanja, doručak, poklon ponuda
Kompanije i institucije	Kupovina poslovnih i prazničnih poklona	Personalizovani paketi i veće narudžbe
Dijaspora i turisti	Traže autentičan i lako prenosiv lokalni proizvod	Turističke lokacije, događaji, online

### 4.2. Konkurencija

Konkurenciju čine industrijski brendovi sušenog voća, uvozni proizvodi, mali lokalni prerađivači, domaćinstva koja prodaju bez razvijenog brenda i trgovine sa vlastitim robnim markama. Ključna prijetnja nije samo cijena, nego dostupnost na polici, pouzdana isporuka i profesionalna ambalaža.

Kriterij	Veliki brendovi	Mali lokalni proizvođači	Zlatni Plod
Cijena	Srednja do niža	Promjenjiva	Srednja do viša
Porijeklo	Često udaljeno ili nejasno	Lokalno	Lokalno i dokumentovano
Kontinuitet isporuke	Visok	Često ograničen	Planiran kroz zalihe i ugovore
Fleksibilnost pakovanja	Niska	Srednja	Visoka
Priča i autentičnost	Ograničena	Visoka	Visoka uz profesionalan nastup

### 4.3. Pozicioniranje

#### POZICIONA REČENICA

Za kupce koji žele kvalitetan lokalni proizvod poznatog porijekla, Zlatni Plod nudi sušeno voće i voćne namaze u malim serijama, sa profesionalnim pakovanjem i pouzdanom isporukom.

## 5. Marketing i prodaja

### 5.1. Prodajni kanali

Kanal	Uloga	Ciljani udio
Direktna prodaja i sajmovi	Visoka marža, neposredan kontakt sa kupcima	20%
Online prodaja i društvene mreže	Dostupnost kupcima izvan lokalnog područja	15%
Specijalizovane trgovine	Kontinuitet i veći broj prodajnih mjesta	35%
HoReCa i turistički objekti	Redovne narudžbe i promocija proizvoda	15%
Poklon i korporativni program	Veće sezonske narudžbe	15%

### 5.2. Marketing miks

Element	Plan
Proizvod	Pet osnovnih proizvoda, jasna deklaracija, brendirana ambalaža, standardizovane serije.
Cijena	Vrijednosno formiranje cijena uz praćenje marže po proizvodu i popuste za B2B količine.
Mjesto	Direktna, online i partnerska prodaja; selektivno širenje na prodajna mjesta.
Promocija	Društvene mreže, degustacije, sajmovi, priče o porijeklu sirovine, saradnja sa turističkim subjektima.
Ljudi	Ljubazna i pouzdana komunikacija, brza obrada narudžbi i jasno rješavanje reklamacija.
Proces	Standardizovano naručivanje, pakovanje, izdavanje dokumentacije i isporuka.
Fizički dokaz	Ambalaža, etiketa, fotografije, web prisustvo, uredan proizvodni prostor i nastup na događajima.

### 5.3. Plan aktivnosti prve godine

Period	Aktivnost	Cilj
Mjesec 1-2	Razvoj brenda, etiketa, fotografija i prodajnih materijala	Spremnost za tržište
Mjesec 3	Testna prodaja i degustacije	Povratne informacije i korekcije
Mjesec 4-6	Ugovaranje prvih 10 B2B kupaca	Stabilan mjesečni prihod
Mjesec 7-9	Online kampanja i sajmovi	Rast direktne prodaje
Mjesec 10-12	Poklon program i godišnja analiza	Sezonski prihod i plan za G2

## 6. Operativni plan

### 6.1. Proces proizvodnje

1. Planiranje nabavke i prijem sirovine.
2. Kontrola kvaliteta, sortiranje i evidencija porijekla.
3. Pranje, priprema i rezanje.
4. Sušenje ili termička prerada prema tehnološkom postupku.
5. Hlađenje i kontrola serije.
6. Pakovanje, deklarisanje i skladištenje.
7. Prodaja, isporuka i evidencija sljedivosti.

### 6.2. Kapacitet i sezonalnost

Proizvodnja se organizuje tako da najveći dio prerade sirovine bude u periodima dostupnosti voća, dok se pakovanje, prodaja i isporuke nastavljaju tokom cijele godine. Sušenje i prerada omogućavaju stvaranje zaliha gotovog proizvoda, ali zahtijevaju precizno planiranje skladišnog prostora i obrtnog kapitala.

Resurs	Planirani kapacitet / zahtjev
Sirovina	oko 24-28 tona voća godišnje u stabilizovanoj fazi
Sušara	modularna komorna sušara, više serija sedmično
Prostor	odvojene zone za prijem, pripremu, preradu, pakovanje i skladištenje
Skladište	suho, čisto, kontrolisano, sa FIFO evidencijom
Radni režim	1 smjena, intenziviranje u sezoni
Transport	vlastiti manji dostavni kapacitet ili ugovorena dostava

### 6.3. Dobavljači

Najmanje tri izvora ključne sirovine treba ugovoriti ili razvijati paralelno. Kriteriji izbora uključuju kvalitet, sortu, količinu, termin isporuke, mogućnost sljedivosti i stabilnost cijene. Ugovaranje cijele količine sa jednim dobavljačem povećava rizik.

## 7. Organizacija i ljudski resursi

Pozicija	Ključne odgovornosti	Broj / angažman
Vlasnik / direktor	Prodaja, nabavka, finansije, odnosi sa partnerima i kontrola rezultata	1 puno vrijeme
Radnik u proizvodnji	Prijem, priprema, prerada, pakovanje, higijena i evidencije	1 puno vrijeme
Sezonska podrška	Priprema sirovine i pakovanje u vršnim periodima	po potrebi
Tehnolog hrane	Recepture, procesi, kvalitet i stručna podrška	spoljni saradnik
Računovodstvo	Knjigovodstvo, obračuni i izvještavanje	spoljni saradnik
Dizajn i digitalni marketing	Ambalaža, sadržaj, kampanje i web podrška	projektno

### 7.1. Organizacijska pravila

- Jasne dnevne i sedmične proizvodne liste.
- Evidencija prinosa po seriji: ulazna količina, otpad, gotov proizvod i odstupanja.
- Odvojena odgovornost za odobravanje nabavke i evidentiranje troška.
- Mjesečni pregled prodaje, marže, zaliha, naplate i novčanog toka.
- Plan obuke za higijenu, rukovanje opremom, deklarisanje i bezbjednost na radu.

### 7.2. Politika plata i produktivnosti

Trošak rada u modelu uključuje naknadu vlasnika i jednog zaposlenog. Povećanje broja zaposlenih planira se tek kada prodaja i kapacitet opravdaju stalni dodatni trošak. U sezonskim vrhovima koristi se privremena podrška, uz jasne radne procedure i kontrolu kvaliteta.

## 8. Kvalitet, održivost i usklađenost

### 8.1. Sistem kvaliteta

- Dokumentovan prijem sirovine i evidencija dobavljača.
- Kontrola temperature, vremena prerade i uslova skladištenja.
- Šifre serija i mogućnost praćenja proizvoda od sirovine do kupca.
- Plan čišćenja, dezinfekcije i kontrole štetočina.
- Provjera deklaracija, alergena, roka trajanja i ambalaže.
- Postupak za reklamacije, povlačenje serije i korektivne mjere.

### 8.2. Održivost

Održivost se ne tretira samo kao promotivna poruka. Operativne mjere uključuju korištenje lokalne sirovine, planiranje serija radi smanjenja otpada, odvojeno prikupljanje nusproizvoda, energetska efikasnost sušenja, racionalnu ambalažu i saradnju sa lokalnim dobavljačima.

### 8.3. Regulatorna priprema

#### **PRIJE POČETKA RADA**

Potrebno je provjeriti uslove registracije djelatnosti i objekta, sigurnosti hrane, deklarisanja, fiskalnih i poreskih obaveza, zaštite na radu i zaštite okoliša. Poslovni plan ne zamjenjuje stručnu pravnu, tehnološku ili poresku provjeru.

## 9. Investicioni plan i izvori finansiranja

Investiciona stavka	Iznos (KM)
Komorna sušara sa pratećom opremom	28.500
Oprema za pranje, pripremu i rezanje	9.500
Kuhalo / pasterizator i punilica	10.500
Pakovanje, vaga, varilica i etiketiranje	7.500
Rashladni i skladišni kapacitet	6.500
Adaptacija prostora i instalacije	8.500
Kontrola kvaliteta i sitni inventar	2.500
Početna ambalaža i obrtna sredstva	6.000

### UKUPNA INVESTICIJA

79.500 KM

### 9.1. Predložena finansijska konstrukcija

Izvor	Iznos (KM)	Udio
Vlastita sredstva	25.000	31%
Grant / program podrške	30.000	38%
Investicioni kredit	24.500	31%

### 9.2. Pravilo investicione discipline

Oprema se nabavlja tek nakon poređenja najmanje tri ponude i provjere kapaciteta, potrošnje energije, servisa, rezervnih dijelova i garancije. Nije opravdano kupiti najveći mogući kapacitet ako tržište još nije potvrđeno. Modularno povećanje kapaciteta smanjuje finansijski rizik.

## 10. Plan prodaje i finansijske projekcije

### 10.1. Stabilizovani godišnji plan prodaje

Proizvod	Količina	Cijena (KM)	Prihod (KM)
Sušena jabuka 150 g	8.000	6,50	52.000
Sušena šljiva 200 g	6.000	7,50	45.000
Sušena kruška 150 g	3.000	7,00	21.000
Voćni namaz 300 g	5.000	7,00	35.000
Poklon paket	600	25,00	15.000

#### UKUPNI STABILIZOVANI PRIHOD

168.000 KM prije godišnjeg efekta rasta cijena i tržišta.

### 10.2. Projekcija rezultata - 5 godina

Stavka	G1	G2	G3	G4	G5
Prihodi	117.600	147.370	174.787	192.546	210.944
Varijabilni troškovi	48.790	61.141	72.516	79.883	87.517
Fiksni operativni troškovi	55.000	56.650	58.350	60.100	61.903
EBITDA	13.810	29.579	43.921	52.563	61.524
Amortizacija	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Kamate	2.400	1.900	1.400	900	400
Porez - modelirana pretpostavka	341	1.768	3.452	4.366	5.312
Neto rezultat	3.069	15.911	31.069	39.297	47.812

### 10.3. Novčani tok nakon otplate glavnice

Stavka	G1	G2	G3	G4	G5
Neto rezultat	3.069	15.911	31.069	39.297	47.812
Amortizacija	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Otplata glavnice	-4.900	-4.900	-4.900	-4.900	-4.900
Promjena obrtnog kapitala	-3.528	-893	-823	-533	-552
Neto operativni novčani tok	2.641	18.118	33.346	41.864	50.360

Model pokazuje da prva godina zahtijeva disciplinu u naplati i zalihama. Likvidnost postaje znatno komfornija nakon stabilizacije prodajnih kanala u drugoj i trećoj godini.

## 11. Prag rentabilnosti i scenariji

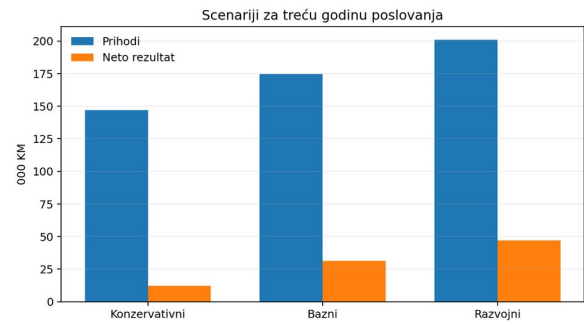
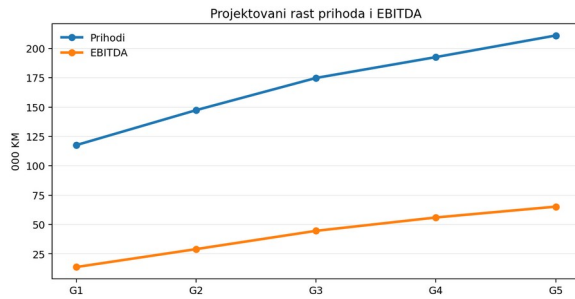
### 11.1. Prag rentabilnosti

Prosječna stopa doprinosa pokriću iznosi približno 58,5%. Na toj osnovi operativni prag rentabilnosti iznosi oko 94.000 KM godišnjeg prihoda. Kada se uključe amortizacija i finansijski troškovi, puni računovodstveni prag iznosi približno 112.000 KM.

Pokazatelj	Vrijednost
Stopa doprinosa pokriću	58,5%
Operativni fiksni troškovi - G1	55.000 KM
Operativni prag rentabilnosti	oko 94.000 KM
Puni računovodstveni prag	oko 112.000 KM
Planirani prihod - G1	117.600 KM

### 11.2. Scenariji za treću godinu

Scenario	Prihod (KM)	Neto rezultat (KM)	Pretpostavka
Konzervativni	147.000	12.000	Slabija prodaja, pritisak na cijene, sporiji rast B2B mreže
Bazni	174.787	31.070	Planirani kapacitet, stabilna cijena i kombinacija prodajnih kanala
Razvojni	201.000	47.000	Jači poklon program, veći B2B obim i efikasnija proizvodnja



### 11.3. Tumačenje rezultata

Bazni scenario pokazuje da prihod raste brže od fiksnih troškova, zbog čega se operativna dobit povećava nakon stabilizacije prodajnih kanala. Konzervativni scenario je i dalje održiv, ali ostavlja manji prostor za greške, kašnjenja naplate i neplanirane kvarove.

- Održavati bruto maržu iznad 55% kroz kontrolu prinosa, cijena sirovine i ambalaže.
- Ne povećavati stalne troškove prije nego što prodaja potvrdi potrebu za dodatnim kapacitetom.
- Formirati rezervu likvidnosti najmanje u visini tri mjeseca fiksnih troškova.
- Najprofitabilnije kanale i proizvode prepoznati kroz mjesečnu analizu marže, a ne samo prihoda.

#### ODLUKA O ULAGANJU

Investicija je opravdana samo ako testna prodaja potvrdi kupce, cijenu i minimalni godišnji obim iznad punog praga rentabilnosti. Oprema ne može zamijeniti prodajni plan.

## 12. Rizici i mjere ublažavanja

Rizik	Uticaj	Vjerovatnoća	Mjere
<b>Nedovoljna prodaja</b>	Visok	Srednja	Testna prodaja prije pune investicije; više kanala; sedmično praćenje upita i konverzije.
<b>Promjena cijena i dostupnosti voća</b>	Visok	Srednja	Više dobavljača, okvirni dogovori, planiranje zaliha i fleksibilan proizvodni miks.
<b>Neujednačen kvalitet proizvoda</b>	Visok	Srednja	Standardne procedure, tehnološka podrška, evidencija serija i kontrolne tačke.
<b>Problemi sa likvidnošću</b>	Visok	Srednja	Avansi za veće narudžbe, kontrola zaliha, plan naplate i rezerva obrtnog kapitala.
<b>Kvar ključne opreme</b>	Visok	Niska-srednja	Preventivno održavanje, servisni ugovor i plan alternativne proizvodnje.
<b>Zavisnost od jednog kupca</b>	Srednji	Srednja	Ograničiti udio pojedinačnog kupca i paralelno graditi direktnu prodaju.
<b>Reputacijski ili sigurnosni incident</b>	Visok	Niska	Sljedivost, kontrola kvaliteta, postupak za reklamacije i povlačenje serije.

### 12.1. Najvažniji rani signali

- Prodaja u dva uzastopna mjeseca ispod 80% plana.
- Bruto marža po ključnom proizvodu pada ispod ciljane vrijednosti.
- Zaliha gotovog proizvoda raste brže od prodaje.
- Kašnjenje naplate duže od ugovorenog roka.
- Reklamacije se ponavljaju na istu seriju ili procesnu tačku.
- Jedan kupac prelazi 25% ukupnog prihoda.

## 13. Plan implementacije

Faza	Period	Ključne aktivnosti	Rezultat
1. Validacija tržišta	Mjesec 1	Intervjui sa kupcima, test cijena, test proizvoda	Dokaz o interesu i lista potencijalnih kupaca
2. Tehnička priprema	Mjesec 1-2	Prostor, tehnološki tok, ponude opreme	Odabrana oprema i plan adaptacije
3. Finansiranje i nabavka	Mjesec 2-3	Vlastita sredstva, grant/kredit, ugovaranje	Zatvorena finansijska konstrukcija
4. Adaptacija i instalacija	Mjesec 3-4	Radovi, instalacija, probni rad	Funkcionalan pogon
5. Proizvod i dokumentacija	Mjesec 4-5	Recepture, deklaracije, ambalaža, procedure	Spreman osnovni asortiman
6. Pilot prodaja	Mjesec 5-6	Testne serije, degustacije, prve isporuke	Korekcije i prvi prihod
7. Komercijalno lansiranje	Mjesec 7	Online i B2B prodaja, sajmovi	Redovna prodaja
8. Optimizacija	Mjesec 8-12	Praćenje marži, prinosa, zaliha i kupaca	Plan rasta za drugu godinu

### 13.1. Odluke koje moraju prethoditi investiciji

- Potvrđena minimalna lista kupaca i prodajnih kanala.
- Provjeren realan prinos sirovine i trošak po pakovanju.
- Potvrđena adekvatnost prostora i infrastrukturnih priključaka.
- Najmanje tri uporedive ponude za ključnu opremu.
- Plan obrtnog kapitala za najmanje tri mjeseca poslovanja.
- Odgovorna osoba za prodaju, a ne samo za proizvodnju.

## 14. Pokazatelji uspjeha i zaključak

### 14.1. Mjesečna upravljačka tabla

KPI	Način praćenja
Prihod	Mjesečno i kumulativno u odnosu na plan
Bruto marža	Po proizvodu i prodajnom kanalu
Prodana količina	Pakovanja / komadi po proizvodu
Broj aktivnih B2B kupaca	Kupci sa narudžbom u posljednja 3 mjeseca
Prosječna vrijednost narudžbe	Direktna i B2B prodaja odvojeno
Zalihe	Dani zaliha sirovine, ambalaže i gotovih proizvoda
Naplata	Prosječni dani naplate i dospjela potraživanja
Kvalitet	Broj reklamacija, odstupanja i korektivnih mjera
Prinos proizvodnje	Gotov proizvod u odnosu na ulaznu sirovinu

### 14.2. Zaključna ocjena

Poslovni model malog pogona za preradu voća može biti održiv kada se investicija uskladi sa dokazanim tržištem, kada se kontrolišu prinosi i troškovi po proizvodu i kada prodaja nije ograničena na lokalni sajam ili jedan trgovački lanac. Najveća vrijednost ne nastaje samom nabavkom opreme, već sposobnošću preduzeća da kontinuirano prodaje kvalitetan, dosljedan i jasno pozicioniran proizvod.

Bazni scenario pokazuje postepeno povećanje prihoda, prelazak punog praga rentabilnosti u prvoj godini i značajnije stvaranje novčanog toka od druge godine. Ipak, uspjeh zavisi od tržišne validacije, discipline u upravljanju obrtnim kapitalom i aktivne prodaje. Zbog toga se preporučuje fazni pristup: test proizvoda i kupaca, zatim ulaganje, pa kontrolisano širenje kapaciteta.

#### ZAVRŠNA PORUKA

Dobar poslovni plan nije dokument koji se jednom napiše. To je sistem pretpostavki, odluka i pokazatelja koji se redovno provjerava i ažurira na osnovu stvarnih rezultata.

### Prilog: kratka kontrolna lista za vlastiti plan

- Da li postoji dokaz da kupci žele proizvod po planiranoj cijeni?
- Da li je poznat stvarni prinos i trošak svake proizvodne serije?
- Da li postoji dovoljno obrtnog kapitala za sirovinu, ambalažu i period naplate?
- Da li su jasno definisani prodajni kanali i odgovorna osoba za prodaju?
- Da li prostor, oprema i dokumentacija ispunjavaju sve potrebne uslove?
- Da li plan ostaje održiv ako prihod bude 15% niži od očekivanog?