

AGROBIZNIS AKADEMIJA

PRAKTIČNI VODIČ

Vodič za izradu poslovnog plana u agrobiznisu

Od poslovne ideje do realnog plana proizvodnje, prodaje i finansiranja

MOJ BIZNIS NA SELU

Praktični resurs za mlade, početnike i mala poljoprivredna gazdinstva

Izdanje 2026

Bosna i Hercegovina

Kako koristiti ovaj dokument

Vodič vas vodi kroz pripremu poslovnog plana korak po korak. Možete ga koristiti za vlastito odlučivanje, razgovor sa bankom ili investitorom, prijavu na javni poziv ili kao osnovu za rad sa mentorom.

Nakon rada sa dokumentom moći ćete:

- jasno opisati poslovnu ideju i vrijednost za kupca
- procijeniti tržište, konkurenciju i kanale prodaje
- planirati proizvodnju, opremu, ljude i dobavljače
- izračunati početna ulaganja, troškove, prihode i novčani tok
- prepoznati ključne rizike i pripremiti mjere za njihovo ublažavanje

Važna napomena

Ovaj dokument je edukativni alat. Finansijski iznosi, prinosi i poslovne pretpostavke u primjerima služe za učenje i moraju se prilagoditi konkretnom gazdinstvu, lokaciji i tržištu. Propisi, registracijski zahtjevi, standardi i podsticaji mogu se mijenjati; prije ulaganja provjerite aktuelne uslove kod nadležnih institucija i stručnih službi.

1. Poslovni plan nije školski sastav

Dobar poslovni plan je radni dokument koji pomaže da prije ulaganja provjerite da li ideja ima kupce, da li raspolazete potrebnim resursima i koliko novca je potrebno do prve stabilne prodaje. Njegova vrijednost nije u broju stranica nego u kvalitetu pretpostavki i dokaza.

Pravilo dobrog plana

Svaka važna tvrdnja treba imati osnovu: razgovor sa kupcima, ponudu dobavljača, podatak o cijeni, vlastito iskustvo, probnu proizvodnju ili izvor koji se može provjeriti.

Slab pristup	Bolji pristup
„Svi kupuju domaće proizvode.“	„Razgovarali smo sa 25 potencijalnih kupaca; 16 bi probalo proizvod po cijeni do 6 KM.“
„Konkurencija nije jaka.“	„U radijusu 30 km djeluju tri ponuđača; razlikujemo se isporukom, pakovanjem i naručivanjem putem interneta.“
„Prihod će rasti.“	„Plan prodaje polazi od kapaciteta, sezonske potražnje i ugovorenih kanala prodaje.“
„Potrebno je oko 20.000 KM.“	„Investicija je zasnovana na tri provjerene ponude i uključuje 10% rezerve.“

2. Sažetak poslovnog plana

Sažetak se piše posljednji, ali se nalazi na početku dokumenta. Čitalac treba za dvije minute razumjeti šta nudite, kome prodajete, koliko ulažete i kakav rezultat očekujete.

Element sažetka	Pitanje na koje odgovara	Preporučena dužina
Poslovna ideja	Šta proizvodimo ili nudimo?	2-3 rečenice
Kupci i problem	Ko kupuje i koju potrebu rješavamo?	2-3 rečenice
Prednost	Zašto bi kupac izabrao nas?	1-2 rečenice
Model prodaje	Gdje, kako i po kojoj cijeni prodajemo?	2-3 rečenice
Tim i resursi	Ko realizuje plan i čime raspolaže?	2-3 rečenice
Finansije	Koliko ulažemo, koliki prihod i dobit očekujemo?	3-4 rečenice
Zahtjev za finansiranje	Koliko sredstava tražimo i za šta?	1-2 rečenice

3. Preduzetnik i tim

U agrobiznisu se procjenjuje i ideja i sposobnost ljudi koji će je realizovati. Navedite iskustvo, stručna znanja, raspoloživo vrijeme, mrežu saradnika i oblasti u kojima vam je potrebna podrška.

- relevantno iskustvo u proizvodnji, preradi ili prodaji
- poznavanje kupaca i lokalnog tržišta
- raspoloživo zemljište, objekti, mehanizacija i oprema
- podrška članova domaćinstva i vanjskih stručnjaka
- plan učenja: obuke, certifikati, mentorstvo i stručne konsultacije

Ne prikrivajte nedostatke

Ako nemate znanje o deklarisanju, digitalnoj prodaji ili vođenju finansija, navedite kako ćete ga nadoknaditi. Realan plan razvoja tima uliva više povjerenja od tvrdnje da sve već znate.

4. Proizvod ili usluga

Opis treba biti razumljiv kupcu, a ne samo proizvođaču. Pored tehničkih osobina navedite korist: ušteda vremena, sigurnije porijeklo, praktično pakovanje, dostupnost u sezoni ili posebno iskustvo kupovine.

Pitanje	Primjer odgovora
Šta nudimo?	Pakovanje od 250 g sušene organske šljive bez dodatog šećera.
Kome?	Kupcima koji traže zdravu užinu i specijalizovanim prodavnicama.

Pitanje	Primjer odgovora
Koju korist pruža?	Lokalni proizvod poznatog porijekla, spreman za konzumaciju.
Po čemu se razlikuje?	Male serije, označena parcela porijekla i povratna ambalaža.
Koji su zahtjevi kvaliteta?	Ujednačena vlažnost, deklaracija, sljedivost i odgovarajuće skladištenje.

5. Tržište i kupci

Istraživanje tržišta ne mora biti skupo. Za početak kombinujte razgovore, posmatranje prodajnih mjesta, provjeru cijena, male testne prodaje i javno dostupne podatke.

1. Definišite područje prodaje: lokalno, regionalno, cijela BiH ili izvoz.
2. Opišite najmanje dvije grupe kupaca.
3. Razgovarajte sa najmanje 15-30 potencijalnih kupaca ili poslovnih kupaca.
4. Zabilježite konkurentske cijene, pakovanja, prodajna mjesta i komentare kupaca.
5. Testirajte proizvod malom serijom i izmjerite stvarnu spremnost na kupovinu.

Segment kupaca	Potreba	Način kupovine	Kriterij odluke
Porodice u gradu	Svježa i pouzdana hrana	Sedmična dostava	Svježina, cijena, pouzdanost
Restorani	Ujednačen kvalitet i rok isporuke	Narudžba 1-2 puta sedmično	Kontinuitet, količina, račun
Specijalizovane prodavnice	Proizvod sa pričom i deklaracijom	Veleprodajna isporuka	Marža, pakovanje, rok trajanja
Turisti	Autentičan lokalni proizvod	Na gazdinstvu ili suvenirnici	Doživljaj, dizajn, porijeklo

6. Konkurencija i pozicioniranje

Konkurencija nisu samo isti proizvodi. Za domaći sok konkurencija mogu biti industrijski sokovi, gazirana pića, voda i navika kupca da ništa ne kupi. Uporedite ono što kupcu zaista znači.

Kriterij	Naša ponuda	Konkurent A	Konkurent B	Zaključak
Cijena				
Kvalitet / okus				
Pakovanje				
Dostupnost				

Kriterij	Naša ponuda	Konkurent A	Konkurent B	Zaključak
Povjerenje / porijeklo				
Usluga i isporuka				

7. Marketing i prodaja

Marketing plan treba povezati kupca, ponudu, cijenu, mjesto prodaje i komunikaciju. Najbolja objava na društvenim mrežama ne može nadoknaditi lošu dostupnost ili nejasnu cijenu.

Područje	Odluka koju treba donijeti	Primjer
Proizvod	Asortiman, pakovanje, kvalitet, naziv	Tri veličine pakovanja meda
Cijena	Maloprodaja, veleprodaja, popusti	12 KM maloprodaja; 9 KM za trgovine
Prodaja	Kanali i područje isporuke	Pijaca, gazdinstvo, online narudžbe
Promocija	Poruka, sadržaj, budžet, učestalost	Video berbe, degustacije, preporuke kupaca
Odnosi s kupcima	Narudžbe, reklamacije, ponovna kupovina	Podsjetnik za sedmičnu korpu

Plan prodaje prije plana promocije

Najprije odlučite gdje kupac može kupiti, kada je roba dostupna, kako plaća i ko organizuje isporuku. Tek tada planirajte objave, oglase i promocije.

8. Operativni plan proizvodnje

Operativni plan prevodi ideju u raspored aktivnosti, kapacitete i odgovornosti. U poljoprivredi je posebno važno povezati sezonalnost, biološke cikluse, rokove nabavke i prodajne ugovore.

Proces	Ulaz	Aktivnost	Izlaz	Odgovoran	Kontrola
Nabavka	Sadni materijal, ambalaža	Izbor i narudžba	Materijal na vrijeme		Kvalitet i rok
Proizvodnja	Zemljište, rad, voda	Sjetva, njega, zaštita	Urod		Evidencija i prinos
Berba / prerada	Sirovina, oprema	Berba, sortiranje, obrada	Gotov proizvod		Higijena i gubici
Pakovanje	Ambalaža, etiketa	Punjenje i označavanje	Prodajna jedinica		Težina i izgled

Proces	Ulaz	Aktivnost	Izlaz	Odgovoran	Kontrola
Prodaja	Narudžba, zaliha	Isporuca i naplata	Prihod		Rok i zadovoljstvo

9. Lokacija, oprema i dobavljači

- provjerite pristup vodi, energiji, putu, internetu i tržištu
- odvojite neophodnu opremu od opreme koja može sačekati
- za veća ulaganja prikupite više uporedivih ponuda
- planirajte servis, rezervne dijelove i obuku za korištenje opreme
- procijenite rizik oslanjanja na samo jednog dobavljača

Resurs / oprema	Postoji	Potrebno	Procijenjena vrijednost (KM)	Vrijeme nabavke
Zemljište / zakup				
Objekat / adaptacija				
Proizvodna oprema				
Transport / hladni lanac				
IT i administracija				
Obrtna sredstva				

10. Organizacija i ljudski resursi

Uloga	Ključni zadaci	Potrebne kompetencije	Angažman	Trošak
Vlasnik / voditelj	Planiranje, prodaja, finansije	Organizacija i tržište	Puno / nepuno	
Proizvodnja	Operativni rad i evidencije	Stručno znanje	Sezonski / stalni	
Prerada / kvalitet	Proces, higijena, kontrola	Obuka i disciplina	Po potrebi	
Prodaja i dostava	Kupci, narudžbe, isporuka	Komunikacija i vožnja	Po potrebi	
Vanjski stručnjaci	Knjigovodstvo, agronomija, dizajn	Specijalistička znanja	Ugovorno	

11. Finansijski plan

Finansijski plan treba biti povezan sa fizičkim obimom poslovanja. Prihod nije željeni iznos nego rezultat količine i cijene. Troškovi se dijele na početna ulaganja, fiksne troškove i promjenjive troškove.

Obračun	Formula / princip	Primjer
Prihod	Količina × prodajna cijena	8.000 pakovanja × 6 KM = 48.000 KM
Varijabilni trošak	Trošak po jedinici × količina	2,40 KM × 8.000 = 19.200 KM
Doprinos pokriću	Prihod - varijabilni troškovi	28.800 KM
Dobit prije poreza	Doprinos pokriću - fiksni troškovi	28.800 - 17.000 = 11.800 KM
Tačka pokrića	Fiksni troškovi / doprinos po jedinici	17.000 / 3,60 = 4.723 pakovanja

Dobit nije isto što i novac na računu

Kupac može platiti kasnije, ulaganje se može platiti unaprijed, a kredit ima rate. Zato uz račun dobiti treba pripremiti i mjesečni plan novčanog toka.

12. Početna ulaganja i izvori finansiranja

Stavka	Iznos (KM)	Vlastita sredstva	Grant / podsticaj	Kredit / drugo
Oprema				
Adaptacija objekta				
Početne zalihe				
Dozvole, usluge i dizajn				
Marketing pri pokretanju				
Rezerva za neplanirane troškove				
UKUPNO				

- Ne planirajte grant kao siguran izvor dok ne postoji odluka o dodjeli.
- Uključite PDV samo u skladu sa stvarnim poreznim statusom i pravilima finansijera.
- Provjerite koliko mjeseci morate finansirati poslovanje prije stabilne naplate.
- Sačuvajte rezervu za rast cijena, kašnjenja i kvarove.

13. Rizici i scenariji

Rizik	Vjerovatnoća	Uticaj	Rani signal	Mjera
Slabiji prinos	Srednja	Visok	Kašnjenje vegetacije	Rezervni dobavljač, osiguranje, navodnjavanje
Pad prodajne cijene	Srednja	Srednji	Ponuda raste	Više kanala i diferencijacija
Kašnjenje naplate	Srednja	Visok	Kupac produžava rok	Avans, limit kupca, rezerva
Kvar opreme	Niska	Visok	Nepravilan rad	Servis i rezervni plan
Promjena propisa	Niska/Srednja	Srednji	Najave institucija	Praćenje i stručna podrška

Scenarij	Prodaja	Cijena	Troškovi	Pitanje za odluku
Oprezni	-20%	-5%	+10%	Možemo li izdržati 6-12 mjeseci?
Osnovni	Plan	Plan	Plan	Da li pretpostavke imaju dokaze?
Razvojni	+20%	+3%	+8%	Da li kapacitet i tim mogu pratiti rast?

14. Akcioni plan

Aktivnost	Odgovoran	Rok	Trošak	Dokaz završetka
Razgovori sa kupcima				Bilješke i zaključci
Ponude dobavljača				Najmanje dvije ponude
Probna proizvodnja				Rezultati i fotografije
Registracija / provjere				Potvrđeni uslovi
Ugovaranje prodaje				Pismo namjere / narudžbe
Finansiranje				Odluka i ugovor
Početak proizvodnje				Operativna evidencija

15. Kontrolna lista prije završetka plana

Pitanje / kriterij	Da	Djelimično	Ne	Bilješka
Poslovna ideja je jasna u jednoj rečenici.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Definisane su najmanje dvije grupe kupaca.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Postoje konkretni dokazi o interesovanju kupaca.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Poznate su cijene i glavne prednosti konkurenata.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kapacitet proizvodnje je realno procijenjen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prikupljene su ponude za ključnu opremu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Plan prodaje je povezan sa sezonalnošću.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Troškovi uključuju rad vlasnika i domaćinstva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pripremljen je mjesečni novčani tok.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Analiziran je oprezni scenarij.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Definisani su ključni rizici i mjere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Navedeno je ko je odgovoran za svaku aktivnost.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Završna provjera

Zamolite osobu koja ne poznaje vaš posao da pročita plan. Ako nakon čitanja može objasniti kome prodajete, kako zarađujete i koji su najveći rizici, plan je dovoljno jasan za sljedeći korak.