



# **ISTRAŽIVANJE I ANALIZA POTREBA ZA TRENINZIMA MALIH I SREDNJIH PODUZEĆA U REGIJI HERCEGOVINA**

Mostar, 2007.godine

Za izdavača:

Ivan Jurilj, Izvršni direktor, Asocijacija za ekonomski razvoj Hercegovine REDAH

Autori:

Dr. sc Zdenko Klepić, docent na ekonomskom fakultetu sveučilišta u Mostaru

Meliha Bektaš, dipl. oec Udruženje za poduzetništvo i posao LiNK Mostar

Suradnici na prikupljanju podataka:

DIMEX d.o.o. Trebinje

Kuna d.o.o. Široki Brijeg

Imperativ Consulting d.o.o. Livno

Vođa projekta :

Nevzet Sefo, Projekt menadžer,

Ana Penavić, Projekt asistent

Grafička priprema:

REDAH

Godina Izdanja:

2007.

## Sadržaj:

### UVOD

|                                                                         |          |
|-------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....</b>                                | <b>6</b> |
| 1.1. Obuhvat istraživanja i metode prikupljanja podataka.....           | 6        |
| 1.2. Model obrade podataka.....                                         | 6        |
| <b>2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA</b>                                        |          |
| 2.1. Temeljni podaci o istraživanim poduzećima.....                     | 7        |
| 2.1.1. Vrijeme utemeljenja malih i srednjih poduzeća.....               | 7        |
| 2.1.2. Pretežita djelatnost malih i srednjih poduzeća .....             | 8        |
| 2.1.3. Oblik vlasništva malih i srednjih poduzeća.....                  | 8        |
| 2.1.4. Vlasnička struktura.....                                         | 9        |
| 2.1.5. Način stjecanja vlasništva.....                                  | 9        |
| 2.1.6. Oblici organiziranja malih i srednjih poduzeća.....              | 10       |
| 2.1.7. Broj zaposlenih u malim i srednjim poduzećima u Hercegovini..... | 10       |
| 2.1.8. Ukupan prihod malih i srednjih poduzeća u Hercegovini.....       | 11       |
| 2.1.9. Članstvo u gospodarskim i drugim udruženjima.....                | 11       |
| 2.2. Marketing.....                                                     | 12       |
| 2.2.1. Istraživanje tržišta.....                                        | 12       |
| 2.2.2. Istraživanje i selekcioniranje ciljnih tržišta.....              | 12       |
| 2.2.3. Upravljanje proizvodom.....                                      | 12       |
| 2.2.5. Upravljanje kanalima distribucije.....                           | 13       |
| 2.2.6. Upravljanje promocijskim mixom.....                              | 13       |
| 2.2.6.1. Ekonomska propaganda.....                                      | 13       |
| 2.2.6.2. Unapređenje prodaje.....                                       | 14       |
| 2.2.6.3. Publicitet i odnosi s javnošću.....                            | 14       |
| 2.2.7. Vještine prodaje.....                                            | 14       |
| 2.2.8. E- marketing.....                                                | 15       |
| 2.3. Financijski menadžment.....                                        | 15       |
| 2.3.1. Izvori financiranja.....                                         | 15       |
| 2.3.2. Menadžment gotovine.....                                         | 15       |
| 2.3.3. Menadžment potraživanja.....                                     | 16       |
| 2.3.4. Analiza finansijskih izvješća.....                               | 17       |
| 2.3.5. Analiza opravdanosti novih ulaganja.....                         | 17       |
| 2.4. Nabava i upravljanje zalihama.....                                 | 17       |
| 2.5. Upravljanje rizicima.....                                          | 18       |
| 2.6. Informacijske tehnologije i sustavi.....                           | 19       |
| 2.7. Oporezivanje.....                                                  | 19       |
| 2.8. Planiranje.....                                                    | 20       |
| 2.9. Organiziranje.....                                                 | 21       |
| 2.10. Upravljanje ljudskim resursima.....                               | 22       |
| 2.11. Vođenje.....                                                      | 23       |

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.12. Kontroliranje.....                                               | 23 |
| 2.13. Izvoz.....                                                       | 24 |
| 2.14. Ostali rezultati istraživanja.....                               | 25 |
| 2.14.1. Problemi u poslovanju.....                                     | 25 |
| 2.14.2. Zainteresiranost za obuku.....                                 | 25 |
| 2.14.3. Vrijeme trajanja obuke.....                                    | 26 |
| 2.14.5. Spremnost na prihvaćanje novih partnera u vlasništvo pod. .... | 26 |
| <b>3. ZAKLJUČAK</b>                                                    |    |
| 3.1. Analiza potrebe za treninzima malih i srednjih poduzeća.....      | 27 |
| 1. Organizovanje i planiranje.....                                     | 28 |
| 2. Financijski menadžment.....                                         | 28 |
| 3. Marketing.....                                                      | 28 |
| 4. Informacijske tehnologije i sustavi.....                            | 29 |
| 5. Kontroliranje.....                                                  | 29 |
| 6. Upravljanje ljudskim resursima.....                                 | 29 |
| 7. Poreski propisi.....                                                | 29 |
| 8. Upravljanje rizicima.....                                           | 30 |
| 9. Izvoz.....                                                          | 30 |
| 10. Udruživanje poduzetnika i poduzeća.....                            | 30 |
| 3.2. Analiza potreba za treninzima potencijalnih poduzetnika.....      | 30 |
| 3.3. Prijedlog izvođenja obuke.....                                    | 30 |
| 3.4. Lista potencijalnih sudionika obuka.....                          | 31 |
| <b>4. PRILOG</b>                                                       |    |

## UVOD

REDAH – regionalna razvojna agencija Hercegovine implementira projekt „Uspostava regionalnog info centra u regiji Hercegovina – RIC“ financiranog od strane Evropske unije.

Svrha ovog projekta je uspostava, promoviranje i funkcioniranje RIC-a koji će pružiti usluge MSP-ma i mikro biznisima u regiji. RIC će biti uspostavljen nakon kreiranja najmanje 22 First-stop-shop-ova u 22 općina. Svaki First-stop-shop će se fokusirati na podršku MSP sektora biti će povezan sa RIC-om. REDAH će osigurati tehničku pomoć općinskom osoblju kako bi izgradili svoje kapacitete za rad First-stop-shop-ova. RIC će skupljati informacije o neiskorištenim industrijskim kapacitetima i prirodnim resursima, finansijskim mogućnostima, domaćem i stranom tržištu, procedurama za registriranje MSP-a, zakonima, dotacijama od lokalnih vlasti i EU fondova itd. RIC će sakupljati ove informacije od općinskih First-stop-shop-ova i ostalih domaćih i međunarodnih izvora. REDAH će organizirati mrežu općina u cilju promoviranja MSP-a i stranih direktnih ulaganja.

Sveukupni cilj projekta je stvaranje pogodnog okruženja za MSP-e i mikro biznise u regiji Hercegovina koji će utjecati na uspostavu novih i razvoj postojećih MSP-a kao i na razvoj mikro biznisa u mala i čak srednja poduzeća.

Pod-cilj je podizanje operativnosti MSP-a kao ciljne grupe kroz uspostavu sustava za prikupljanje i razmjenu informacija na regionalnoj razini i kreiranje mreže javnog i privatnog partnerstva.

Projekt će biti implementiran u periodu od 15 mjeseci i biti će podijeljen u pet segmenata (aktivnosti):

1. Uspostava 22 First-stop-shop-ova u 15 mjeseci
2. Uspostava Regionalnog info centra (RIC)
3. Kreiranje, uspostava i promocija baze podataka o MSP-ma, neiskorištenim industrijskim kapacitetima i prirodnim resursima
4. Pružanje tehničke pomoći MSP-ma na terenu (Mobilni edukacijski tim MET)
5. Umrežavanje općina i MSP-a kao i privlačenje stranih direktnih investicija i promocija MSP-a

Jedna od aktivnosti ovog projekta je pružanje tehničke pomoći MSP-a na terenu koju će obaviti Mobilni edukacijski tim (MET). MET će kreirati preduvjete za održivi razvoj MSP-a u regiji Hercegovina kroz educiranje postojećih MSP-a i potencijalnih poduzetnika. Ova aktivnost će unaprijediti status i broj MSP-a u regiji.

Podaktivnost koja prethodi navedenoj aktivnosti je analiza potreba MSP-a i potencijalnih poduzetnika.

REDAH je angažirao udruženje za posao i poduzetništvo LINK iz Mostara da napravi analizu koja zahtjeva anketiranje putem upitnika koje je provedeno među 200 MSP-ma u cijeloj regiji o njihovim potrebama za podrškom i obukama. Na osnovu ove analize REDAH je izradio plan obuka u regiji.

# 1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Značaj malih i srednjih poduzeća za razvoj ekonomije, kao i lokalnog ekonomskog razvoja, u deset pravaca akcija koje su naglašene u Europskoj povelji o malim poduzećima, istaknute su i sljedeće:

Obrazovanje i obuka za poduzetništvo. Europa će njegovati poduzetnički duh, a opća znanja o poslovanju i poduzetništvu treba podučavati na svim školskim razinama. Posebni moduli o poslovanju poduzeća trebali bi postati sastavnim dijelom obrazovnih programa u srednjem i visokom školstvu. Posebno treba poticati poduzetništvo mladih te razvijati programe obuke za menadžere u malim poduzećima.

Unapređenje dostupnosti vještina. Nastojat će se postići da edukacijske institucije osiguraju adekvatnu ponudu vještina prilagođenih potrebama malog gospodarstva, kao i pružanje trajne obuke i konzultantskih usluga.

Navedeno je usmjerilo i ciljeve ovoga istraživanja a to je da se dođe do spoznaje o potrebama za treninzima malih i srednjih poduzeća i potencijalnih poduzetnika u regiji Hercegovina.

## 1.1. Obuhvat istraživanja i metode prikupljanja podataka

Istraživanjem je obuhvaćeno 200 malih i srednjih poduzeća, koja su odabrana na način da su općinske službe gospodarstva ili drugi relevantni odjeli iz općina, te određeni konsultanti iz pojedinih općina, sugerirali koja poduzeća bi trebalo istražiti, a kriterij je bio da budu iz sektora koji su najviše zastupljeni u Hercegovini, te prema organizacijskim oblicima, kao i načinu pokretanja posla. Budući da je prema rezultatima istraživanja utvrđeno da je 5 ili 2,5% od istraženih poduzeća imalo više od 250 zaposlenih, što prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva ne spada u mala i srednja poduzeća, međutim zbog relevantnosti tih poduzeća i postavljenih ciljeva istraživanja ova poduzeća su uzeta u obradu.

Istraživanje je provedeno početkom 2007. godine u ekonomskoj regiji Hercegovina, u koju spadaju dijelovi Republike Srpske (Trebinje, Ljubinja, Bileća, Gacko, Nevesinje, Berkovići), Hercegovačko-Neretvanska županija (Mostar, Konjic, Jablanica, Čitluk, Čapljina, Stolac, Neum), Zapadnohercegovačka županija (Posušje, Grude, Široki Brijeg i Ljubuški), te Hercegbosanska županija (Livno, Tomislavgrad i Kupres).

Za provedbu istraživanja pripremljen je originalni anketni upitnik koji se sastojao iz tri dijela. U prvom dijelu upitnika sadržana su opća pitanja o poduzeću, u drugom dijelu upitnika sadržana su pitanja o razvijenosti pojedinih funkcija i aktivnosti u poduzeću, a u trećem dijelu ostala pitanja koja su interesirala REDAH.

## 1.2. Model obrade podataka

Za sva postavljena pitanja ponuđeni su odgovori intenziteta, sa intenzitetom od 1 do 5 (ljestvica Likertova tipa). Prosječna ocjena razvijenosti pojedinih aktivnosti računata je na način da je ukupan zbroj ocjena ( $a=1$ ,  $b=2$ ,  $c=3$ ,  $d=4$  i  $e=5$ ) podijeljen sa brojem poduzeća koja su dala odgovor na to pitanje, budući da sva poduzeća nisu odgovorili na sva pitanja.

Ako je prosječna ocjena za istraživana poduzeća manja od 3,50 potrebno je obvezno provesti obuku iz tih oblasti, a kao potencijalni sudionici obuke su sva poduzeća koja imaju ocjenu manju od 4. Za pojedine funkcije i aktivnosti gdje je prosječna ocjena manja od 4 a veća od 3,5 obuka je potrebna ali nije od visokog prioriteta, te je moguće realizirati u nekoj drugoj fazi, ili izdvojiti poduzeća koja su imala manje ocjene od 4 i za njih organizirati obuku, budući da je istima potrebna ali je to manji broj poduzeća.

## 2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

### 2.1. Temeljni podaci o istraživanim poduzećima

#### 2.1.1. Vrijeme utemeljenja malih i srednjih poduzeća

Analiza rezultata empirijskog istraživanja o vremenu kada su utemeljena mala i srednja poduzeća u Hercegovini, koji su prikazani u tablici 1, pokazala je da je najveći broj njih i to 51,50% utemeljeno između 1990 godine i 2000 godine, a samo 29,50% njih je utemeljeno prije 1990 godine.

| Godina utemeljenja        | Broj poduzeća | %             |
|---------------------------|---------------|---------------|
| a) Do 1970. god.          | 18            | 9,00          |
| b) Od 1971. do 1980. god. | 15            | 7,50          |
| c) Od 1981. do 1990. god. | 26            | 13,00         |
| d) Od 1991. do 2000. god. | 103           | 51,50         |
| e) Od 2001. do 2005       | 32            | 16,00         |
| f) Od 2006. do danas      | 6             | 3,00          |
| <b>Ukupno</b>             | <b>200</b>    | <b>100,00</b> |

Tablica 1. Vrijeme utemeljenja malih i srednjih poduzeća

### 2.1.2. Pretežita djelatnost malih i srednjih poduzeća

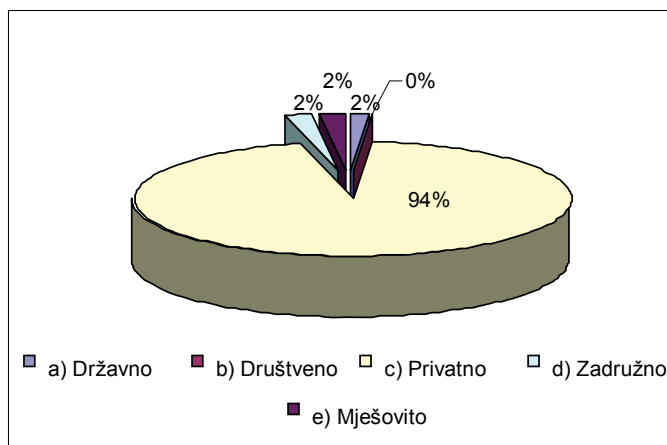
Rezultati istraživanja pretežite djelatnosti kojom se bave poduzeća, prikazani u tablici 2. pokazali su da najveći broj malih i srednjih poduzeća i to njih 22,11% se bave trgovinom na velikom i malo, a nakon toga njih 18,59% građevinarstvom.

| Vrsta djelatnosti                           | Broj poduzeća | %      |
|---------------------------------------------|---------------|--------|
| a) Poljoprivreda, lov i šumarstvo,          | 11            | 5,53   |
| b) Ugostiteljstvo                           | 9             | 4,52   |
| c) Ribarstvo                                | 0             | 0,00   |
| d) Trgovina na veliko i malo,               | 44            | 22,11  |
| e) Energetika                               | 5             | 2,51   |
| f) Turizam                                  | 7             | 3,52   |
| g) Prerađivačka industrija                  | 27            | 13,57  |
| h) Marketing                                | 1             | 0,50   |
| i) Metalna industrija                       | 5             | 2,51   |
| j) Informatičke tehnologije                 | 2             | 1,01   |
| k) Tekstilna industrija                     | 7             | 3,52   |
| l) Poslovanje nekretninama i iznajmljivanje | 2             | 1,01   |
| m) Građevinarstvo                           | 37            | 18,59  |
| n) Financijsko posredovanje                 | 0             | 0,00   |
| o) Prijevoz, skladištenje i veze            | 5             | 2,51   |
| p) Ostalo (navesti djelatnost)              | 37            | 18,59  |
| Ukupno                                      | 199           | 100,00 |

Tablica 2. Vrijeme utemeljenja malih i srednjih poduzeća

### 2.1.3. Oblik vlasništva malih i srednjih poduzeća

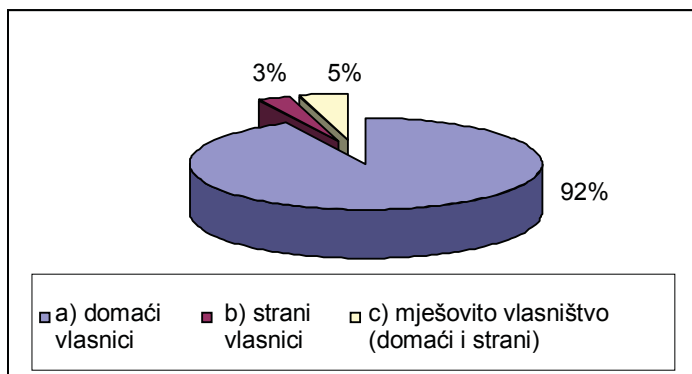
Ovim istraživanjem su obuhvaćena poduzeća u regiji Hercegovina koja su sljedeće vlasničke strukture: u privatnom vlasništvu i to njih čak 94%, što je prikazano na grafikonu 1., a po 2% ima državnih, zadružnih i mješovitih poduzeća.



Grafikon 1. Oblici vlasništva malih i srednjih poduzeća u Hercegovini

## 2.1.4. Vlasnička struktura

Istraživanje vlasničke strukture u malim i srednjim poduzećima, čiji su rezultati prikazani na grafikonu 2., pokazalo je da je čak 92% poduzeća u vlasništvu domaćih vlasnika iz BiH, 3% poduzeća je u stranom vlasništvu a 5% je u mješovitom vlasništvu domaćih i stranih vlasnika.



Grafikon 2. Vlasnička struktura malih i srednjih poduzeća u Hercegovini

## 2.1.5. Način stjecanja vlasništva

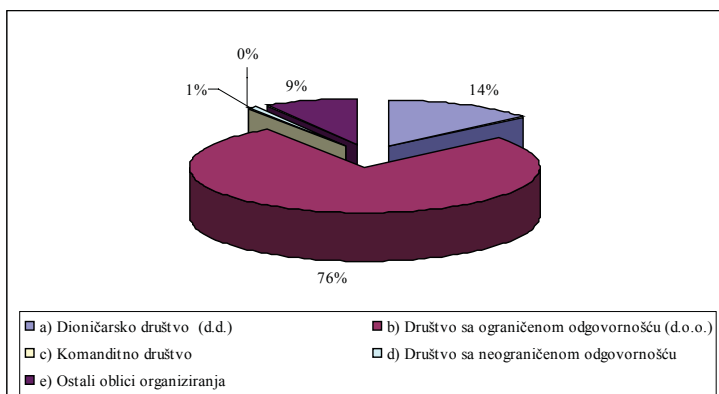
Prema rezultatima istraživanja o načinu stjecanja vlasništva malih i srednjih poduzeća prikazanim u tablici 3. pokazalo se da je dominantan oblik stjecanja vlasništva osnivanje novog poduzeća sa udjelom od čak 76,02%.

| Način stjecanja vlasništva      | Broj poduzeća | %      |
|---------------------------------|---------------|--------|
| a) osnivanje novog poduzeća     | 149           | 76,02  |
| b) privatizacija certifikatima  | 13            | 6,63   |
| c) privatizacija na drugi način | 15            | 7,65   |
| d) kupovina poduzeća            | 13            | 6,63   |
| e) nasljeđivanje                | 5             | 2,55   |
| f) ostalo                       | 1             | 0,51   |
| Ukupno                          | 196           | 100,00 |

Tablica 3. Vrijeme utemeljenja malih i srednjih poduzeća

### 2.1.6. Oblici organiziranja malih i srednjih poduzeća

Istraživanje je obuhvatilo i organizacijske oblike, te je prema rezultatima istraživanja prikazanim na grafikonu 3. utvrđeno da je 76% malih i srednjih poduzeća u Hercegovini organizirano kao društvo sa ograničenom odgovornošću, 14% ih je organizirano kao dioničko društvo, a 9% ih ima druge oblike organiziranja, koji nisu obuhvaćeni zakonom o gospodarskim društvima.



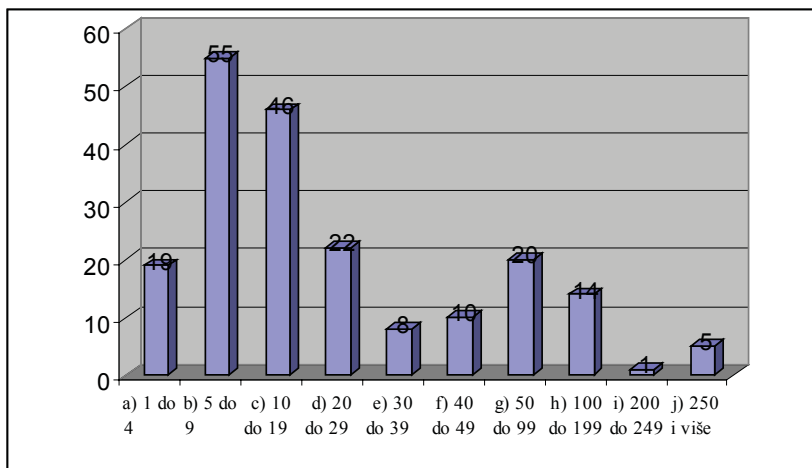
Grafikon 3. Oblici organiziranja malih i srednjih poduzeća u Hercegovini

### 2.1.7. Broj zaposlenih u malim i srednjim poduzećima u Hercegovini

Istraživanjem se tražio odgovor na pitanje o broju zaposlenih u malim i srednjim poduzećima u Hercegovini i prema dobivenim rezultatima prikazanim u tablici 4. i na grafikonu 4. vidljivo je da je najveći broj poduzeća sa brojem zaposlenih od 5 do 9.

| Broj zaposlenika | Broj poduzeća | %      |
|------------------|---------------|--------|
| a) 1 do 4        | 19            | 9,50   |
| b) 5 do 9        | 55            | 27,50  |
| c) 10 do 19      | 46            | 23,00  |
| d) 20 do 29      | 22            | 11,00  |
| e) 30 do 39      | 8             | 4,00   |
| f) 40 do 49      | 10            | 5,00   |
| g) 50 do 99      | 20            | 10,00  |
| h) 100 do 199    | 14            | 7,00   |
| i) 200 do 249    | 1             | 0,50   |
| j) 250 i više    | 5             | 2,50   |
| Ukupno           | 200           | 100,00 |

Tablica4. Broj zaposlenih u malim i srednjim poduzećima u Hercegovini



Grafikon 4. Broj zaposlenih u malim i srednjim poduzećima u Hercegovini

### 2.1.8. Ukupan prihod malih i srednjih poduzeća u Hercegovini

Istraživanjem veličine ukupnog prihoda došlo se do spoznaje da najveći broj istraženih malih i srednjih poduzeća u Hercegovini i to njih 35,48% ostvaruje godišnji ukupan prihod manji od 400.000 KM, a njih 15,59% ima prihode veće od 4 milijuna KM, što se vidi u tablici 5.

| Ukupan prihod                   | Broj poduzeća | %             |
|---------------------------------|---------------|---------------|
| a) do 400.000 KM                | 66            | 35,48         |
| b) od 400.000 do 1.000.000 KM   | 43            | 23,12         |
| c) od 1.000.000 do 4.000.000 KM | 48            | 25,81         |
| d) više od 4.000.000 KM         | 29            | 15,59         |
| <b>Ukupno</b>                   | <b>186</b>    | <b>100,00</b> |

Tablica 5. Ukupan prihod u malim i srednjim poduzećima u Hercegovini

### 2.1.9. Članstvo u gospodarskim i drugim udruženjima

Istraživanjem se pokušalo doći do spoznaje u kojoj mjeri su mala i srednja poduzeća u Hercegovini članovi gospodarskih i drugih udruženja, te je utvrđeno da je samo 30,50% poduzeća član gospodarske komore, 19% istraženih poduzeća je član vanjskotrgovinske komore, a samo 11% poduzeća je član nekog drugog udruženja, što je prikazano u tablici 6..

| Udruženje                   | Broj poduzeća | %     |
|-----------------------------|---------------|-------|
| a) gospodarska komora       | 61            | 30,50 |
| b) vanjskotrgovinska komora | 38            | 19,00 |
| c) neko drugo udruženje     | 22            | 11,00 |

Tablica 6. Članstvo u gospodarskim i drugim udruženjima

## 2.2. Marketing

### 2.2.1. Istraživanje tržišta

Budući da je promatranje i analiza okoline poduzeća uvjet za neprekidno prilagođavanje svoga poslovanja svojim najboljim mogućnostima, istraženo je u kojoj mjeri poduzeća promatraju svoju okolinu. Istražena su dva segmenta i to: u kojoj mjeri mala i srednja poduzeća promatraju i analiziraju konkurencije, njihove snage, organizacije, kadrova, ponašanja na tržištu, cijena, novih proizvoda itd., te u kojoj mjeri promatraju i analiziraju tržište potrošače i ponašanje kupaca.

Prema rezultatima istraživanja došlo se do spoznaje da mala i srednja poduzeća više promatraju i analiziraju svoje tržište potrošača i ponašanje kupaca, nego konkurenciju. Tržište potrošača i ponašanje kupaca mnogo ili izuzetno mnogo promatraju i analiziraju 65,66% poduzeća, a 10,61% njih to čine nikako ili vrlo malo. Konkurenciju mnogo ili izuzetno mnogo promatraju i analiziraju 47,23% poduzeća, a njih 22,61% njih nikako ili vrlo malo.

Prosječna ocjena za promatranje i analizu tržišta je 3,27 a za promatranje i analizu konkurencije 3,63.

### 2.2.2. Istraživanje i selekcioniranje ciljnih tržišta

Kompanije se susreću s brojnim tržišnim mogućnostima i moraju ih pažljivo procijeniti prije nego izvrše izbor ciljnog tržišta. Istraživanje je dalo odgovor u kojoj mjeri mala i srednja poduzeća u Hercegovini pripremaju projekciju buduće potražnje, te vrše li i u kojoj mjeri identificiranje tržišnih segmenata i izbor ciljnih tržišta. Prema rezultatima istraživanja utvrđeno je da 52,50% malih i srednjih poduzeća mnogo ili izuzetno mnogo vrše projekciju buduće tržišne potražnje, dok ih 15% nikako ili vrlo malo vrši to predviđanje. Identificiranje tržišnih segmenata i izbor ciljnih tržišta mnogo ili izuzetno mnogo vrši 50,50% poduzeća a nikako ili vrlo malo ih vrši 19%.

Prosječna ocjena za projekciju tržišne potražnje u malim i srednjim poduzećima u Hercegovini je 3,50 a za identificiranje tržišnih segmenata i izbor ciljnog tržišta prosječna ocjena je 3,44.

### 2.2.3. Upravljanje proizvodom

Istraživanjem ovog segmenta marketinga htjelo se utvrditi kako mala i srednja poduzeća u Hercegovini upravljaju proizvodom kao prvim, a po nekima i najvažnijim elementom marketing mixa. Kako bi došli do spoznaje o upravljanju proizvodom istraženo je kako poduzeća upravljaju linijama proizvoda, markama proizvoda i pakiranjem, te kako upravljaju uslužnim poslovima i dodatnim uslugama.

Rezultati istraživanja pokazuju da 73,71% poduzeća je mišljenja da dobro ili izuzetno dobro upravljaju linijama proizvoda, markama proizvoda i pakiranjem, a samo 1,55% loše i izuzetno loše. Upravljanje uslužnim poslovima i dodatnim uslugama je na približno istoj razini, te 77,89% poduzeća dobro ili izuzetno dobro upravlja navedenim, a samo 1,51% ih upravlja loše ili izuzetno loše.

Prosječna ocjena za upravljanje linijama proizvoda, markama proizvoda i pakiranjem je 3,90 a upravljanje uslužnim poslovima i dodatnim uslugama je 3,91.

#### 2.2.4. Upravljanje cijenama

Budući da je cijena jedini element marketing mixa koji ostvaruje prihod, a ostali elementi predstavljaju trošak za poduzeće, mala i srednja poduzeća moraju posebnu pozornost posvetiti ovome segmentu. Istraživanjem se htjelo doći do spoznaje u kojoj mjeri tj. kako bi ocijenili kreiranje strategija i programa formiranja cijena u malim i srednjim poduzećima u Hercegovini.

Prema rezultatima istraživanja 82,50% poduzeća dobro ili izuzetno dobro kreiraju strategije i programe formiranja cijena, dok ih samo 1% to čini loše ili izuzetno loše.

Prosječna ocjena upravljanja cijenama u malim i srednjim poduzećima je 4,02

#### 2.2.5. Upravljanje kanalima distribucije

Jedan od elemenata marketing mixa je distribucija, te je odabir i upravljanje kanalima marketinga jedna od značajnijih koje donosi uprava poduzeća.

Istraživanjem se nastojalo doći do spoznaje u kojoj mjeri se u malim i srednjim poduzećima u Hercegovini vrši analiza i odabir kanala distribucije.

Rezultati istraživanja su pokazali da 76,41% poduzeća dobro ili izuzetno dobro upravlja svojim kanalom distribucije, dok ih samo 3,59% distribucijom upravlja loše ili izuzetno loše.

Prosječna ocjena za upravljanje kanalima distribucije (prodaje) je 3,93.

#### 2.2.6. Upravljanje promocijskim mixom

Suvremeno poduzeće upravlja složenim sustavom marketinške komunikacije, budući da isto komunicira sa svojim posrednicima, potrošačima postojećim i potencijalnim, te sa raznovrsnom javnošću. Četiri glavna instrumenta promocijskog mixa predstavljaju ekonomska propaganda, unapređenje prodaje, odnosi s javnošću i osobna prodaja, te se ovim istraživanjem pokušalo doći do spoznaje u kojoj mjeri se kvalitetno upravlja pojedinim elementima marketing mixa u malim i srednjim poduzećima u Hercegovini.

##### 2.2.6.1. Ekonomska propaganda

Ekonomska propaganda predstavlja jedan od četiri glavna instrumenta kojim se služe poduzeća da bi uputila uvjerljiva priopćenja ciljnim kupcima i javnosti.

Prema rezultatima istraživanja u malim i srednjim poduzećima u Hercegovini se u samo 37,38% poduzeća mnogo ili izuzetno mnogo aktivnosti provodi u kreiranju djelotvornih programa propagande i to na utvrđivanju ciljeva, odlučivanje o budžetima, odlučivanje o poruci, odlučivanje o medijima, ocjena djelotvornosti itd., dok se u 18,69% poduzeća ove aktivnosti ne provode nikako ili se provode vrlo malo. U najvećem broju poduzeća i to u njih 43,94% se ove aktivnosti provode ni malo ni mnogo.

Prosječna ocjena za kreiranje i upravljanje djelotvornim programima ekonomske propagande u malim i srednjim poduzećima u Hercegovini je 3,26.

### 2.2.6.2. Unapređenje prodaje

Unapređenje prodaje sastoji se od raznolikog asortimana poticajnih instrumenata koji se primjenjuju za poticanje potrošača ili trgovine na bržu i/ili veću kupnju pojedinih proizvoda/usluga. Budući da unapređenje prodaje daje poticaj za kupnju, istraživanjem se nastojalo doći do spoznaje u kojoj mjeri se u malim i srednjim poduzećima primjenjuju aktivnosti ili materijal koji djeluje kao izravan poticaj nudeći dodatnu vrijednost ili poticaj za kupnju preprodavačima, prodavačima ili kupcima.

Rezultati istraživanja su pokazali da samo 33,16% malih i srednjih poduzeća u Hercegovini koristi mnogo ili izuzetno mnogo aktivnosti ili sredstva unapređenja prodaje, dok je 27,04% poduzeća koja ih ne koriste nikako ili ih koriste vrlo malo.

Prosječna ocjena unapređenja prodaje kao elementa promocijskog mixa je izuzetno niska i iznosi 2,98.

### 2.2.6.3. Publicitet i odnosi s javnošću

Odnosi s javnošću planiran su i neprekidan trud da se uspostave i održe dobri odnosi i međusobno razumijevanje između poduzeća i njegove okoline: kupaca, zaposlenih, dioničara, trgovine, dobavljača, itd., a publicitet je rezultat raznih nastojanja odnosa s javnošću. Istraživanjem se pokušalo doći do spoznaje u kojoj mjeri poduzeće provodi aktivnosti odnosa s javnošću i kakav je rezultat tih nastojanja, tj. kakav je publicitet.

Istraživanje je pokazalo da mala i srednja poduzeća u Hercegovini ulažu mnogo ili izuzetno mnogo truda, i to njih čak 81,21% kako bi održali dobre odnose i međusobno razumijevanje s okolinom, dok ih samo 1,52% ulažu malo ili izuzetno malo truda.

Međutim, rezultati istraživanja pokazuju da su rezultati tih aktivnosti i truda koja poduzeća ulažu kako bi održali dobre odnose i međusobno razumijevanje s okolinom, što rezultira da se u medijima i javnosti plasira ili je prisutna pozitivna poruka u obliku novinske priče ili priloga o poduzeću, proizvodima, kadrovima itd., veoma loši. U samo 28,65% malih i srednjih poduzeća mnogo ili izuzetno mnogo se pojavljuju pozitivne poruke, a u 35,68% poduzeća se pozitivna poruka ne pojavljuje nikako ili vrlo malo.

Prosječna ocjena provedenih aktivnosti tj. odnosa s javnošću je 3,98, međutim prosječna ocjena rezultata tih aktivnosti je veoma loša i iznosi 2,84, što ukazuje na nepoznavanje ili određene probleme u odnosima s javnošću.

### 2.2.7. Vještine prodaje

Aktivnosti funkcije prodaje protežu se od malo kreativnih do onih izuzetno kreativnih, pri čemu prvi poslovi iziskuju opsluživanje kupaca i preuzimanje novih narudžbi, dok oni poslije zahtijevaju traganje za potencijalnim kupcima i utjecanje na njih da kupuju. Prodaja je jedna od najstarijih profesija na svijetu, te se ovim istraživanjem pokušalo doći do odgovora u kojoj mjeri prodajno osoblje u malim i srednjim poduzećima u Hercegovini raspolaže potrebnim prodajnim vještinama.

Prodajno osoblje, i to njih 79,19% prema rezultatima istraživanja raspolaže dobrim ili izuzetno dobrim vještinama prodaje, dok u njih 1,52% prodajno osoblje ima loše ili izuzetno loše vještine prodaje.

Prosječna ocjena za vještine prodaje prodajnog osoblja je 3,99.

## 2.2.8. E- marketing

S obzirom na značaj informatičkih tehnologija za društvo i poslovanje u ovome trenutku u kome posluju mala i srednja poduzeća, vrijeme globalizacije, interneta itd. pokušalo se jednim pitanjem u upitniku doći do spoznaje koliko poduzeća ima web stranicu na internetu.

Istraživanje je pokazalo da samo 28,5% poduzeća posjeduje svoju web adresu na internetu.

## 2.3. Financijski menadžment

### 2.3.1. Izvori financiranja

Jedna od temeljnih pretpostavki za osnivanje, poslovanje i razvoj malog gospodarstva je osiguranje potrebnog kapitala u odgovarajućoj količini i obliku, te po odgovarajućim uvjetima. Istraživanjem se pokušalo doći do odgovora u kojoj mjeri su u malim i srednjim poduzećima poznate financijske institucije i tržišta i druge različite mogućnosti i uvjeti financiranja razvoja i poslovanja.

Istraživanje je pokazalo da čak 63,96% poduzeća poznaje dobro ili izuzetno dobro financijske institucije i tržišta, te druge različite mogućnosti i uvjeti financiranja razvoja i poslovanja, dok ih 11,17% iste poznaje slabo ili veoma slabo.

Prosječna ocjena za poznavanje izvora i uvjeta financiranja u malim i srednjim poduzećima u Hercegovini je 3,74.

### 2.3.2. Menadžment gotovine

Cilj menadžmenta gotovine je održati ulaganje u gotovini na minimalnoj razini, osiguravajući pri tom efikasno i efektivno poslovanje poduzeća, pri čemu se pod gotovinom podrazumijeva novac koji se drži u blagajni, te na računima po viđenju kod banaka, kao i gotovinski ekvivalenti. U istraživanju se tražio odgovor na pitanje u kojoj mjeri se efikasno upravlja gotovinom u malim i srednjim poduzećima u Hercegovini, što se pokušalo postavljanjem šest pitanja u anketnom upitniku.

Prvo pitanje se odnosilo na redovito planiranje gotovinskog toka kako bi se predvidjelo koliko gotovine se može očekivati da će ući i izići iz poslovanja. Istraživanje je pokazalo da 54,77% poduzeća često i redovito planira gotovinski tok, 33,17% ih ne planira tako često, dok ih 12,06% nikako ili samo ponekad vrši planiranje gotovinskog toka. Prosječna ocjena za planiranje gotovinskog toka je 3,58.

Drugo pitanje se odnosilo na posjedovanje i analizu prodaje za prošlu godinu, te je se prema dobivenim rezultatima došlo do spoznaje da 55,84% poduzeća ima većinu ili potpune podatke, a 19,80% poduzeća nema podataka ili ih ima djelomično, dok ih 24,47% neke ima a neke ne.

Prosječna ocjena za posjedovanje i analizu podataka o prodaji za proteklu godinu je 3,64.

Treće pitanje je bilo o posjedovanju i analizi informacija o troškovima za prethodnu godinu, te se istraživanjem došlo do spoznaje da 54,50% poduzeća posjeduje kvalitetne ili izuzetno kvalitetne informacije, te da iste analizira, dok je 14,50% poduzeća ne posjeduje ili posjeduje samo djelomične podatke, a njih 31%

posjeduje informacije ali ne detaljne o troškovima u prethodnoj godini.

Prosječna ocjena o posjedovanju i analizi troškova za proteklu godinu je 3,53.

Međutim pitanja o posjedovanju planova prodaje i planova troškova za tekuću godinu dalo je potpuno drugačije, poražavaju rezultate. Istraživanje je pokazalo da samo 28,29% poduzeća ima detaljne, kvalitetne ili izuzetno kvalitetne planove prodaje za tekuću godinu, 29,70% nema planove ili ima samo djelomične, a njih čak 41,92% ima planove ali ne detaljne.

Također se spoznalo prema dobivenim rezultatima da samo 25,13% poduzeća ima kvalitetne ili izuzetno kvalitetne planove troškova za tekuću godinu, 33,17% ih nema ili ima samo djelomične planove troškova, dok ih 41,71% posjeduje planove ali ne detaljne.

Prosječna ocjena za posjedovanje planova prodaje za tekuću godinu je 2,94, a prosječna ocjena za posjedovanje planova troškova za tekuću godinu je 2,85, što je izuzetno slabo.

Pitanjem o tome nedostaje li ponekad malim i srednjim poduzećima u Hercegovini poduzećima gotovine za podmirenje dospjelih obveza pokušalo se doći do odgovora o efektima upravljanja gotovinom u poduzeću, te se došlo do spoznaje da samo u 39,20% poduzeća gotovo nikada ili nikada ne nedostaje gotovine za podmirenje obveza, ponekad u 39,20% poduzeća, a 21,61% poduzeća ima veoma često ili često problem sa podmirenjem obveza zbog nedostatka novca.

Prosječna ocjena za efekte upravljanja gotovinom je 3,18.

### **2.3.3. Menadžment potraživanja**

U praksi poduzeća veoma često za normalno odvijanje proizvodnje i podršku planovima prodaje imaju određeni iznos imovine investiran u potraživanja od kupaca, udio tih potraživanja u ukupnoj imovini kreće se i do 25%, a ovisi o vrsti djelatnosti i veličini tvrtke. Cilj menadžmenta potraživanja je ravnoteža između zahtjeva da se minimizira investiranje u potraživanje i time oslobode sredstva za druga ulaganja, te između zahtjeva da se stimulira prodaja i ostvare bolji odnosi s kupcima.

Istraživanjem se pokušalo doći do podataka u kojoj mjeri su mala i srednja poduzeća razradili uvjete prodaje i kreditiranja kupaca, te razradili politiku naplate potraživanja od kupaca.

Rezultati istraživanja pokazuju da je 61,61% poduzeća dobro ili izuzetno dobro razradilo uvjete prodaje i kreditiranja kupaca, a njih 6,57% njih nikako ili vrlo loše su razradili iste, a u 31,82% ni dobro ni loše.

Prosječna ocjena za navedeno je 3,77.

Rezultati istraživanja također pokazuju da su u 64,83% poduzeća dobro ili izuzetno dobro razradili politiku naplate potraživanja od kupaca, a u 4,53% poduzeća nikako ili vrlo loše, dok je u 30,65% njih ni dobro ni loše.

Prosječna ocjena za razradu politike naplate potraživanja je 3,80.

### 2.3.4. Analiza finansijskih izvješća

Korisnici finansijskih informacija koje se dobivaju analizom finansijskih izvješća su vlasnici, menadžeri, vjerovnici, potencijalni investitori, porezne vlasti itd.

Istraživanjem se htjelo doći do spoznaje u kojoj mjeri mala i srednja poduzeća u Hercegovini sačinjavaju i koriste različita finansijska izvješća, a u kojoj mjeri ista sačinjavaju samo zbog zakonskih obaveza i pro forme.

Dobiveni rezultati pokazuju da se čak u 41,71% poduzeća finansijska izvješća sačinjavaju samo ili većinom formalno zbog obaveza prema državnim organima i službama, a njih 47,24% ih sačinjava dobra i točna izvješća.

### 2.3.5. Analiza opravdanosti novih ulaganja

Isplati li se investirati u nove poslove interesira ne samo vlasnika i menadžere poduzeća, već i kreditore. Zaposlenike, društvenu zajednicu, dobavljače itd.

Kako bi dobili odgovor o tome vrše li mala i srednja poduzeća prilikom novih ulaganja analizu ekonomske opravdanosti tih ulaganja, postavili smo jedno pitanje u anketnom upitniku.

Rezultati istraživanja pokazuju da 50,5% poduzeća često ili redovito vrši analizu ekonomske opravdanosti novih ulaganja, 29% ih takva analizu ne vrši često, a njih 20,50 % ih samo ponekad ili nikako ne vrši takve analize.

Prosječna ocjena za vršenje analize ekonomske opravdanosti u malim i srednjim poduzećima u Hercegovini je 3,45.

## 2.4. Nabava i upravljanje zalihama

Poduzeća moraju nabavljati odgovarajuće vrste i količine materijala, robe, opreme i usluga, kako bi bili u mogućnosti izvesti planirane operacije, te na taj način angažira velike količine novca, te je potrebno da nabava bude što učinkovitija i uspješnija. Nepravovremena nabavka također može stvoriti probleme u svezi isporuka kupcu i poštivanja ugovorenih rokova, što se odražava na sadašnju ali i na buduću prodaju. Velike količine nabave radi stvaranja sigurnosti proizvodnje i isporuka uvjetuju stvaranje zaliha koje također angažiraju novac i povećavaju troškove.

Kako bi istražili upravlja li se procesom nabave i zalihama na kvalitetan način u anketnom upitniku je postavljeno pet pitanja.

Prema rezultatima istraživanja 58% malih i srednjih poduzeća u Hercegovini svoje planove nabave dobro ili izuzetno dobro temelje na planovima proizvodnje i prodaje, 33,50% poduzeća isto čine ni dobro ni loše, dok njih 8,50% to čine vrlo loše ili nikako.

Prosječna ocjena za navedene aktivnosti je 3,59.

Istraživanje je pokazalo da se u 66,50% malih i srednjih poduzeća u Hercegovini pridržavaju složenih aktivnosti i faza procesa nabave ( utvrđivanje potreba za materijalima ili uslugama, pronalaženje ili odabir dobavljača, rješavanje pitanja s dobavljačima kao što su cijene i uvjeti prodaje, izbor najpovoljnije ponude i dobavljača, pregovori s dobavljačima i ugovaranje isporuka, kontrola pridržavanja ugovora itd.),

njih 30,655 to čine ni dobro ni loše, dok ih se samo 1,50 % nikako ili vrlo malo pridržava navedenih faza ili aktivnosti.

Prosječna ocjena za pridržavanje ovih faza pri procesu nabave je 3,79.

Rezultati istraživanja pokazuju da 66,83% poduzeća dobro ili izuzetno dobro vrši praćenje razine zaliha (minimalne, optimalne i maksimalne) kako bi minimizirali tj. optimalno iskoristili obujam i vrijeme angažiranih financijskih sredstava angažiranih u zalihama, 30,65% poduzeća zalihe prati ni dobro ni loše, dok ih 2,51% nikako ili vrlo loše prati razine zaliha.

Prosječna ocjena za praćenje zaliha je 3,75.

Prema rezultatima istraživanja utvrđeno je da 70% malih i srednjih poduzeća u Hercegovini kod naručivanja materijala i robe tj. kod utvrđivanja količina i vremena narudžbe uzima u obzir troškove nabavke, troškove skladištenja, troškove angažiranog kapitala, potrebne količine materijala i robe itd., 28,50% njih to čine ni dobro ni loše, dok samo 1,50% to čini veoma loše ili nikako.

Prosječna ocjena za navedeno je 3,83.

Također je istraženo u kojoj mjeri mala i srednja poduzeća uspijevaju uskladiti vrijeme i količine nabave s potrebama vodeći računa da isporuke stižu upravo na vrijeme niti prerano niti prekasno, te se došlo do podatka da 76% poduzeća to čini dobro ili izuzetno dobro, njih 24% to čine ni dobro ni loše, a nema nijedno poduzeće koje to nikako ne uspijeva ili to čine veoma loše.

Prosječna ocjena za naveden aktivnosti je 3,90.

## 2.5. Upravljanje rizicima

Poduzetnici bi trebali biti svjesni svih rizika, osobito onih koji mogu utjecati na opstanak ili rast posla, međutim poduzetnici ipak često zanemaruju rizik, osobito rizik koji nije tako uočljiv. Kako bi poduzetnici izbjegli rizik, moraju iscrpno analizirati izloženost gubitku, te bi trebali tražiti stručnu pomoć od osiguravajućeg društva.

Istraživanje je pokazalo da je su u samo u 30,81% malih i srednjih poduzeća u Hercegovini pretežito dobro ili izvrsno utvrđeni rizici, izvršeno procjenjivanje posljedica gubitaka i izvršen odabir načina postupanja s rizikom, u 60,61% njih ni dobro ni loše, te u njih 8,59 vrlo loše ili pretežito loše.

Prosječna ocjena za utvrđivanje rizika i ostale navedene aktivnosti u malim i srednjim poduzećima u Hercegovini je 3,23.

Rezultati istraživanja pokazuju da je u 40,40% poduzeća izvrsno ili pretežito dobro izvršeno osiguranje i prijenos rizika na osiguravajuća društva, u 46,46% ni dobro ni loše a u njih 13,14% vrlo loše ili pretežito loše.

Prosječna ocjena za osiguranje i prijenos rizika u malim i srednjim poduzećima u Hercegovini je 3,28.

## 2.6. Informacijske tehnologije i sustavi

U dvadeset i prvom stoljeću, u poduzećima koja djeluju u nepredvidivoj, dinamičnoj, kompleksnoj i heterogenoj okolini, poslovno odlučivanje ali i poslovanje je nemoguće bez jake informacijske potpore.

Istraživanjem se nastojalo doći do podataka o u kojoj mjeri zaposlenici poznaju informacijske tehnologije i njihove mogućnosti, kako su mala i srednja poduzeća opremljena informacijskim tehnologijama, te u kojoj mjeri su uveli kvalitetna softverska rješenja u poslovanje svoga poduzeća.

Istraživanje je pokazalo da u samo 30% poduzeća djelatnici su dobro ili izvrsno upoznati sa informatičkim tehnologijama i njihovim mogućnostima, u njih 54,50% ne poznaju ni dobro ni loše, a njih 15,50% ih poznaje vrlo loše ili pretežito loše.

Prosječna ocjena za poznavanje informacijskih tehnologija i njihovih mogućnosti je 3,17.

Rezultati istraživanja su pokazali da je 44% poduzeća pretežito dobro ili izvrsno opremljeno informacijskim tehnologijama, u 46,50 opremljenost je ni dobra ni loša a u 9,50% je pretežito loša ili vrlo loša.

Prosječna ocjena za opremljenost malih i srednjih poduzeća u Hercegovini informacijskim tehnologijama je 3,44.

Prema rezultatima istraživanja u 38,50% malih i srednjih poduzeća u Hercegovini skoro potpuno ili izuzetno dobro su uvedena kvalitetna softverska rješenja, u 48,50% njih ni dobro ni loše, te u njih 13% vrlo loše ili pretežito loše.

Prosječna ocjena za opremljenost kvalitetnim softverskim rješenjima je 3,36.

Korištenje informacijskih tehnologija u malim i srednjim poduzećima može se promatrati i kroz korištenje elektroničke pošte (e-mail) u komunikaciji.

Rezultati istraživanja pokazuju da veoma mali broj poduzeća i to njih samo 39,50% ima svoju e-mail adresu, bilo da imaju adresu tvrtke ili netko od menadžera koristi privatnu adresu kao službenu.

## 2.7. Oporezivanje

Poduzetnici moraju znati točno koje poreze moraju plaćati i, jednako važno, kako porezi mogu utjecati na opstanak i razvoj novih poslova.

Istraživanjem se pokušalo doći do odgovora u kojoj mjeri su menadžeri i finansijski djelatnici u malim i srednjim poduzećima u Hercegovini upoznati sa zakonom o PDV te njegovoj praktičnoj primjeni, koji je jedinstven na cijeloj teritoriji BiH pa samim time i Hercegovine, te s ostalim poreznim rješenjima, poreskim olakšicama i različitim poreskim mogućnostima.

Prema dobivenim rezultatima utvrđeno je da su menadžeri i finansijski djelatnici u 89% poduzeća skoro u potpunosti ili izuzetno dobro upoznati sa zakonom o PDV te njegovoj praktičnoj primjeni, a samo 10,50 % poduzeća ni malo ni dobro, te samo 0,5% poduzeća koji su pretežito loše upoznati sa istim.

Prosječna ocjena za poznavanje menadžera i finansijskih djelatnika zakona o PDV je 4,30.

Također je istraživanjem utvrđeno da su u 80% poduzeća menadžeri financijski djelatnici skoro potpuno ili izuzetno dobro upoznati sa ostalim poreznim rješenjima, poreskim olakšicama i različitim poreskim mogućnostima, 14,50% ni dobro ni loše a 5,50% njih nikako ili vrlo malo.

Prosječna ocjena za navedeno je 4.

## 2.8. Planiranje

Ako planiranje promatramo kao formalni proces utvrđivanja ciljeva i izbor strategija adekvatnih za ostvarenje tih ciljeva, možemo reći da planiranje daje poduzeću odgovore na neka pitanja i to: gdje se poduzeće sada nalazi, gdje se želi nalaziti u budućnosti i kako tamo stići.

U okviru istraživanja razvijenosti funkcija planiranja u poduzećima istraženo je u kojoj mjeri se vrši analiza snaga i slabosti te prilika i prijetnji poduzeća, poštivanje načela u postavljanju ciljeva, postojanje i donošenje planova poslovanja koji su usklađeni sa postavljenim ciljevima, izrađuje li poduzeće poslovne planove za nove poslovne aktivnosti koje poduzećima, te u kojoj mjeri je poduzeće usvojilo strategiju poslovanja poduzeća.

Istraživanje je pokazalo da 66,50% malih i srednjih poduzeća u Hercegovini mnogo ili izuzetno mnogo poznaje, analizira i uzima u obzir prilikom donošenja odluka snage i slabosti svoga poduzeća, 31,50% poduzeća ni mnogo ni malo, a samo 2% poduzeća to čini vrlo malo ili nikako.

Prosječna ocjena za navedene aktivnosti u istraživanim poduzećima je 3,76.

Prema rezultatima istraživanja utvrđeno je da samo u 30,66% malih i srednjih poduzeća u Hercegovini prikuplja, analizira i uzima u obzir prilikom donošenja odluka prilike i prijetnje iz okoline, u 46,23% poduzeća se uzimaju ni malo ni mnogo, ali u 23,12% njih se to vrši vrlo malo ili nikako.

Prosječna ocjena za ove aktivnosti u malim i srednjim poduzećima u Hercegovini je 3,08.

Rezultati istraživanja su pokazali da u 30,96% poduzeća mnogo ili u potpunosti ciljevi koji su postavljeni u poduzećima zadovoljavaju načela kojih se potrebno pridržavati u postavljanju ciljeva da su mjerljivi i specifični, izazovni ali realni, definiranog vremenskog razdoblja, povezani s nagrađivanjem i obuhvaćaju područja ključnih rezultata, u njih 48,73 to je ni malo ni mnogo, a u njih 20,31 to je vrlo malo ili nikako.

Prosječna ocjena za navedene aktivnosti u malim i srednjim poduzećima u Hercegovini je 3,12.

Istraživanje je li i u kojoj mjeri su poduzeća donijela, i usvojila strategiju svoga poslovanja, pokazalo je da je u samo 8,63% poduzeća poznata strategija, ista dokumentirana i poznata svima u poduzeću, u 12,69% njih je strategija dokumentirana, ali nisu svi upoznati sa istom, u 52,79% poduzeća strategija je poznata ali ista nije dokumentirana, u 24,37% njih je poznata samo vlasniku, a u 1,52% nema nikakve strategije.

Prosječna ocjena za navedene aktivnosti je 3,03.

Prema rezultatima istraživanja utvrđeno je da u samo 18,69% malih i srednjih poduzeća u Hercegovini postoje u potpunosti ili skoro potpuno usvojeni godišnji planovi koji su usklađeni sa definiranim

ciljevima i strategijom poslovanja poduzeća, te postoje sačinjeni tjedni, mjesečni i periodični planovi koji su usklađeni s godišnjim planom, u 44,44% poduzeća to nije učinjeno nikako ili tek djelomično, a u 36,87% poduzeća je to učinjeno dobro.

Prosječna ocjena razvijenosti ovih aktivnosti u malim i srednjim poduzećima je 2,78.

Istraživanjem se također utvrdilo da samo 23,62% poduzeća izrađuje, usvaja i posjeduje poslovne planove za nove aktivnosti koje su poduzimali i koje poduzimaju, u 40,20% njih to čine dobro, a u čak 36,18% njih poslovno planiranje se vrši samo djelomično ili nikako.

Prosječna ocjena za aktivnosti poslovnog planiranja u malim i srednjim poduzećima u Hercegovini je 2,90.

## 2.9. Organiziranje

Za istraživanje razvijenosti funkcije organiziranja u malim i srednjim poduzećima traženi su odgovori na pitanja o promjenama u organizacijskoj strukturi, o izradi i primjeni sistematizacije radnih mjesta sa detaljnim opisima radnog mjesta sa konkretnim zadacima, izradi i posjedovanju pravila i procedura kojima se definira i regulira koordinacija između zaposlenih i vertikalno i horizontalno, te u kojoj mjeri su u poduzećima adekvatno organizirani kadrovi i sredstva.

Prema rezultatima istraživanja utvrđeno je da u 64,32% poduzeća nije nikako ili je samo djelomično bilo promjena u organizaciji poduzeća, u 18,90% njih je izvršena dobro, sukladno potrebama, a u 17,09 njih je to učinjeno skoro potpuno ili u potpunosti.

Prosječna ocjena za aktivnosti izmjena i prilagodbi organizacije poduzeća je 2,39.

Istraživanje je pokazalo da u samo 22,11% poduzeća skoro potpuno ili u potpunosti postoje izrađeni i usvojeni, te se primjenjuje sistematizacija radnih mjesta sa detaljnim opisom radnog mjesta sa konkretnim zadacima (proces izvršenja, objekt izvršenja, sredstva izvršenja, prostor i vrijeme), u 44,22% poduzeća je to učinjeno dobro, a u 33,67% njih to je učinjeno samo djelomično ili nikako.

Prosječna ocjena za navedene aktivnosti je 2,95.

Rezultati istraživanja pokazuju da u 25,56% malih i srednjih poduzeća u Hercegovini ne postoje nikako ili postoje samo djelomično sačinjene i usvojene pravila i procedure kojima se reguliraju i definiraju koordinacija između zaposlenih, a u 32,83% poduzeća to je učinjeno skoro potpuno ili u potpunosti.

Prosječna ocjena za navedene aktivnosti u malim i srednjim poduzećima u Hercegovini je 3,14.

Prema rezultatima istraživanja utvrđeno je da su u 39,2% malih i srednjih poduzeća u Hercegovini kadrovi i sredstva vrlo dobro ili izvrsno organizirani, u njih 54,77% je to učinjeno dobro, a u njih 6,03 vrlo malo adekvatno.

Prosječna ocjena za adekvatnost organiziranosti kadrova i sredstava u poduzeću je 3,36.

## 2.10. Upravljanje ljudskim resursima

Ljudski resursi predstavljaju živi faktor organizacije poduzeća koji svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i kreativnošću danas najviše doprinosi uspješnom ostvarenju ciljeva poduzeća. Oni se bitno razlikuju od drugih resursa i ne mogu se kopirati, te su jedinstveni za svako poduzeće.

Ovim istraživanjem se pokušalo utvrditi u kojoj mjeri se u malim i srednjim poduzećima adekvatno radi na privlačenju efektivne radne snage prema organizaciji (planiranje, regrutiranje i selekcija), radi na razvijanju radne snage prema njenom potencijalu (obuka i razvoj i procjena performanci), te radi na dugoročnom održavanju radne snage (upravljanje kompenzacijama i radni odnosi).

Prema rezultatima istraživanja u malim i srednjim poduzećima u Hercegovine u 35,50% poduzeća se mnogo ili izuzetno mnogo analiziraju i planiraju potrebe za kadrovima, u 52,50% njih se to čini ni malo ni mnogo, a u njih 12% se to čini vrlo malo.

Prosječna ocjena za analizu i planiranje kadrova u malim i srednjim poduzećima je 3,29.

Istraživanjem se utvrdilo da se u 43% poduzeća za prijem djelatnika u radni odnos koristi natječaj, preporuka i provjera, u njih 35,50% samo natječaj i provjera, u njih 12% samo natječaj, u 9% samo rodbinske veze i preporuke, dok u 0,5% bez ikakve provjere.

Prosječna ocjena za način prijema djelatnika u malim i srednjim poduzećima je 4,12.

Prema rezultatima istraživanja utvrđeno je da je u 62,63% malih i srednjih poduzeća skoro u potpunosti ili u potpunosti postavljen pravi čovjek na pravo mjesto s obzirom na stručnost, znanje i druge osobine zaposlenika, u 31,31% je to učinjeno dobro, a u njih 6,06 je to učinjeno samo djelomično.

Prosječna ocjena za navedene aktivnosti je 3,70.

Istraživanjem se došlo do spoznaje da u 62,81% malih i srednjih poduzeća u Hercegovini nema ili ima vrlo malo obuke koja se provodi u cilju stjecanja novih znanja, vještina i sposobnosti, u njih 21,11% se planira i dobro izvodi obuka, u njih 12,06 se provodi kontinuirana obuka u svim segmentima, a u njih 4,02 se provodi kontinuirana obuka, ali se potiče i dodatno obrazovanje na fakultetima i visokim školama.

Prosječna ocjena za obuku i obrazovanje zaposlenika u malim i srednjim poduzećima je veoma niska i iznosi 2,55.

Prema rezultatima istraživanja u 21% malih i srednjih se nikako ili vrlo malo omogućava zaposlenicima da unutar poduzeća napreduju u hijerarhiji unutar poduzeća preuzimajući nove složenije poslove, u 60,50% poduzeća je to omogućeno ni malo ni mnogo, a samo u njih 18,50% je to omogućeno mnogo ili izuzetno mnogo.

Prosječna ocjena za razvoj zaposlenika u malim i srednjim poduzećima je 3,01.

Istraživanje načina određivanja plaće zaposlenicima pokazalo je da se pored osnovnog dijela plaće u 59,50% poduzeća obračunava i isplaćuje stimulativni dio plaće, u 40% poduzeća se isplaćuju dodaci za rad u smjenama, za prekovremeni rad, rad praznikom i sl., u 28,50% poduzeća se isplaćuju naknade za bolovanje i godišnji odmor, u 49% poduzeća se isplaćuje topli obrok, kredite i pozajmice zaposlenicima omogućava 13,50% poduzeća, a dodatne zdravstvene usluge se plaćaju zaposlenicima u 11% poduzeća.

Istraživanjem se došlo do podataka da se u 35% poduzeća upravljanje plaćama mnogo ili izuzetno mnogo koristi kao motivator za uspješnije izvršenje radnih zadataka, u njih 40% se to čini ni malo ni mnogo, a u njih 25% se to čini nikako ili vrlo malo.

Prosječna ocjena za navedene aktivnosti je 3,13.

## 2.11. Vođenje

Promatranjem vođenja kao skupa procesa usmjerenih na pridobivanje članova organizacije da rade zajedno na ostvarenju organizacijskih ciljeva i promicanju interesa organizacije, pokušalo se doći do spoznaje kako je ova funkcija menadžmenta razvijena u malim i srednjim poduzećima.

Prema rezultatima istraživanja utvrđeno je da u 50,75% malih i srednjih poduzeća zaposlenici reaguju na utjecaj i upravljanje menadžera u potpunosti se angažirajući, u njih 42,71% većinom udovoljavaju djelomično se angažirajući, u 0,50% njih udovoljavaju pod prisilom, u 6,03 % djelomično prihvataju, a nema nijedno poduzeće u kome radnici otporom i sabotiranjem reaguju na upravljanje menadžera.

Prosječna ocjena za navedene aktivnosti vodstva u malim i srednjim poduzećima je veoma visoka i iznosi 4,38.

Pitanje o koheziji grupe u poduzeću u kojoj bi članovi trebalo da rade dobro, pomažu jedni drugima i u potpunosti nastoje ostvariti ciljeve poduzeća i naloge vodstva, dalo je odgovore da u 73,24% poduzeća je to pretežito dobro ili izvrsno, u njih 24,24% je to ni dobro ni loše, a u 2,53% je to veoma loše ili pretežito loše.

Prosječna ocjena za navedene aktivnosti je 3,85.

Prema rezultatima istraživanja u 79% poduzeća je pretežito dobro ili izvrsno komuniciranje u malim i srednjim poduzećima između podređenih, nadređenih, kao i zaposlenih na istoj razini (davanje naloga, izvješćivanje i suradnja), u 20 % njih je ni dobro ni loše, a samo u 1% je pretežito loše.

Prosječna ocjena za navedene aktivnosti u malim i srednjim poduzećima u Hercegovini je 3,97.

Istraživanje o stilovima vodstva, dalo je odgovor da se u 16,50% poduzeća menadžeri kod donošenja odluka uvijek kada je potrebno konsultiraju sa suradnicima i podređenima, u 38% poduzeća se većinom konsultiraju, u 40,50% poduzeća se ponekad konsultiraju, a u 5% njih konsultiraju se veoma rijetko.

Prosječna ocjena za stil vođenja menadžera u malim i srednjim poduzećima je 3,66.

## 2.12. Kontroliranje

Kontroliranje je proces u kojemu se primjenom odgovarajućih aktivnosti provi mjerenje i korekcija performanci, a radi osiguranja ostvarenja ciljeva poduzeća. Istraživanjem se pokušalo doći do odgovora o razvijenosti ove funkcije menadžmenta u poduzeću tj. primjeni međunarodnih standarda kvalitete, o tome tko vrši kontroliranje u poduzećima, o vršenju usporedbe ostvarenih rezultata sa postavljenim ciljevima i planovima, o poduzimanju određenih aktivnosti na korigiranju odstupanja od planova ili korekcija planova, te o predmetu kontrole.

Istraživanje je pokazalo da 2,75% poduzeća posjeduje certifikat ISO 9001-2000, a njih 3,85% posjeduje neki drugi certifikat za kvalitetu i to većinom HACCAP, 2,25% poduzeća je u završnoj fazi usvajanja i dobivanja certifikata za međunarodni standard kvalitete, njih 7,14% je u početnoj fazi usvajanja i dobivanja certifikata. U 45,60% poduzeća nisu započeli postupak certificiranja ali su zainteresirani da više saznaju o ISO i drugim standardima kvalitete, dok 37,91% poduzeća nema certifikat ali nisu ni zainteresirani za isti.

Prosječna ocjena za primjenu međunarodnih standarda kvalitete je 1,81.

Rezultati istraživanja su pokazali da u 38,89% poduzeća samo ili većinom direktor vrši kontrolu u poduzeću, u 13,13% poduzeća pored direktora kontrolu vrše povremeno i drugi rukovoditelji, u 37,88% poduzeća kontrolu provodi direktori rukovoditelji, a u 10,10% poduzeća kontrolu provode svi zaposleni.

Prosječna ocjena za navedeno iznosi 3,38.

Prema rezultatima istraživanja u 40,70% malih i srednjih poduzeća u Hercegovini vrši se mnogo ili izuzetno mnogo usporedba ostvarenih rezultata sa postavljenim ciljevima i planovima, u 46,73% poduzeća vrši se ni malo ni mnogo, u 12,57 vrši se vrlo malo ili nikako.

Prosječna ocjena za navedene aktivnosti u malim i srednjim poduzećima iznosi 3,38.

Nakon što su utvrđene određena odstupanja od planova i postavljenih ciljeva u 48,48% poduzeća se vrlo često ili uvijek poduzimaju određene aktivnosti na korigiranju odstupanja ili se pak korigiraju planovi, u 40,91% njih se to čini ni često ni rijetko, dok u 10,61% poduzeća to se čini veoma rijetko ili nikako.

Prosječna ocjena za poduzimanje navedenih aktivnosti je 3,48.

Rezultati istraživanja o predmetu kontrole pokazuju da se finansijska kontrola provodi u 83,50% malih i srednjih poduzeća u Hercegovini, kontrola materijalnih resursa se provodi u 71,50% poduzeća, kontrola izvođenja operacija se provodi u 66,50% poduzeća, kontrola ljudskih resursa u 42% poduzeća, a kontrola informacijskih resursa samo u 27,50% poduzeća.

## 2.13. Izvoz

S obzirom na značaj izvoza kako za poslovanje svakog poduzeća ponaosob, tako i za državu kao cjelinu, ovim istraživanjem se pokušalo doći do podataka o tome u kojoj mjeri se poduzeća bave izvozom, jesu li članovi vanjskotrgovinske komore, te u kojoj mjeri poznaju izvozne propise i mogućnosti.

Istraživanje je pokazalo da se 45% istraživanih poduzeća bavi izvozom svojih proizvoda ili usluga, a da je samo 19% istraženih poduzeća članova vanjskotrgovinske komore.

Rezultati istraživanja su pokazali da je 48,72% poduzeća skoro potpuno ili izuzetno dobro upoznato sa izvoznim propisima i mogućnostima, 35,90 ni dobro ni loše, a njih 15,39% nikako ili vrlo malo.

Prosječna ocjena za poznavanje izvoznih propisa i mogućnosti je 3,46.

## 2.14. Ostali rezultati istraživanja

### 2.14.1. Problemi u poslovanju

Jedno od pitanja postavljenih u upitniku pokušalo je pronaći odgovor koji su to najznačajniji problemi sa kojima se susreću mala i srednja poduzeća u Hercegovini u svome poslovanju.

Rezultati istraživanja prikazani u tablici 6. pokazuju da je nepovoljno poslovno okruženje značajan problem istaklo čak 56,50% poduzeća, lošu i nedovoljnu zakonsku regulativu 49% poduzeća, skupa finansijska sredstva 34,50% poduzeća i nedostatak finansijskih sredstava 32,50%.

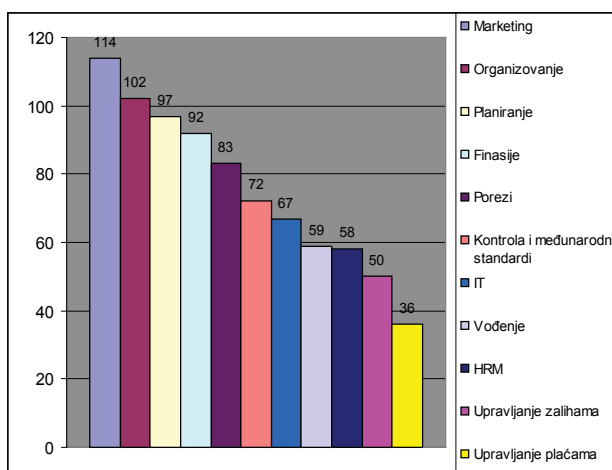
| Najznačajniji problemi u poslovanju   | Broj poduzeća | %     |
|---------------------------------------|---------------|-------|
| nedostatak finansijskih sredstava     | 65            | 32,50 |
| skupa finansijska sredstva            | 69            | 34,50 |
| nedostatak kolaterala za kredite      | 36            | 18,00 |
| loša i nedovoljna zakonska regulativa | 98            | 49,00 |
| nepovoljno poslovno okruženje         | 113           | 56,50 |
| korupcija                             | 33            | 16,50 |
| strana konkurencija                   | 21            | 10,50 |
| neki drugi                            | 6             | 3,00  |

Tablica 6. Najznačajniji problemi u poslovanju

### 2.14.2. Zainteresiranost za obuku

Istraživanjem je obuhvaćena i provjera o zainteresiranosti malih i srednjih poduzeća za besplatnu obuku iz oblasti koje će biti identificirane ovom analizom kao potrebne i nedostatan razvijene, a koju bi organizirala regionalna agencija za razvoj hercegovine – REDAH., te o vremenu provođenja obuke koja bi bila pogodan za mala i srednja poduzeća u Hercegovini.

Rezultati istraživanja na grafikonu 5 su prikazani na osnovu vlastitog mišljenja poduzetnika o potrebama za obukama i njihovoj zainteresiranosti za obuku iz dole navedenih oblasti:

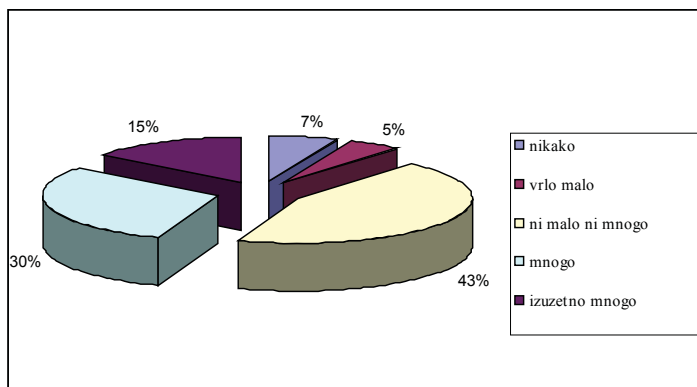


Grafikon 5. Zainteresiranost poduzeća za obukom

### 2.14.3. Vrijeme trajanja obuke

Rezultati istraživanja su pokazali da je prema mišljenju dobivenom iz malih i srednjih poduzeća najprihvatljivija trodnevna obuka i to za 37,91% poduzeća, za njih 28,57% bi to bila jednodnevna obuka, za 26,37% petodnevna obuka, a 7,14% njih je predložilo nešto drugo.

Istraživanje o tome u kojoj mjeri i jesu li menadžeri izloženi stresu prilikom obavljanja svoga menadžerskog posla dalo je rezultate koji su prikazani na grafikonu 6, a iz kojih je vidljivo da je 45% menadžera mnogo ili izuzetno mnogo izloženo stresu, a 125 njih nikako ili vrlo malo.



Grafikon 6. Izloženost stresu menadžera

Istraživanje radnih aktivnosti u radno vrijeme menadžera dalo je rezultate da po kojim udio menadžera troši jednaki udio radnog vremena radeći samostalno i radeći sa suradnicima, dok velika većina nema skoro nimalo slobodnog vremena ili je to slobodno vrijeme oko 5%.

### 2.14.5. Spremnost na prihvaćanje novih partnera u vlasništvo poduzeća

Istraživanjem se pokušalo doći do odgovora o spremnosti vlasnika da prihvate nove partnere u vlasništvo poduzeća, kako bi time priskrbili sveži dodatni kapital za poslovanje poduzeća, a samim time i osnažilo njegov položaj na tržištu.

Prema rezultatima istraživanja prikazanim u tablici 7. vidljivo je da 57,61% poduzeća ne bi prihvatilo nove partnere, 35,33% poduzeća bi prihvatili partnere koji bi dokapitalizirali poduzeće uz zadržavanje većinskog udjela.

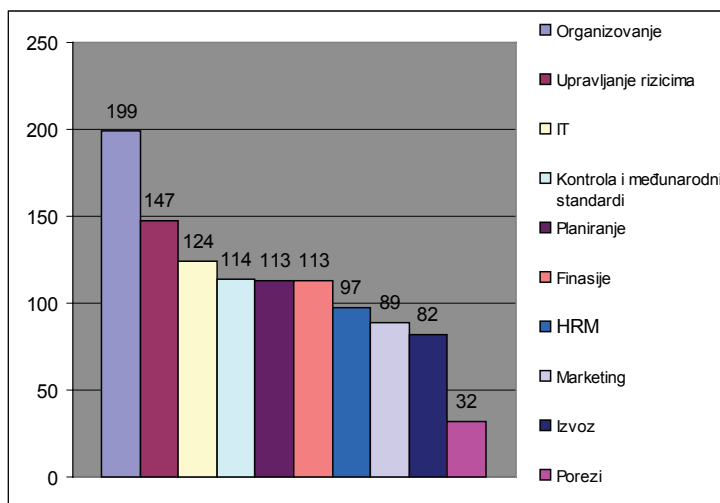
| Prihvaćanje novih partnera                                                                         | Broj poduzeća | %      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------|
| ne bi prihvatili nove partnere                                                                     | 106           | 57,61  |
| prihvatili bi partnere koji bi dokapitalizirali poduzeće uz zadržavanje većinskog udjela           | 65            | 35,33  |
| prihvatili bi partnere koji bi dokapitalizirali poduzeće uz prodaju većinskog udjela (više od 51%) | 5             | 2,72   |
| prodali bi manjinski udio vlasništva u poduzeću                                                    | 7             | 3,80   |
| prodali bi većinski udio vlasništva u poduzeću                                                     | 0             | 0,00   |
| prodali bi poduzeće u potpunosti                                                                   | 1             | 0,54   |
| Ukupno                                                                                             | 184           | 100,00 |

Tablica 7. Spremnost na prihvaćanje novih partnera u malim i srednjim poduzećima

### 3. ZAKLJUČAK

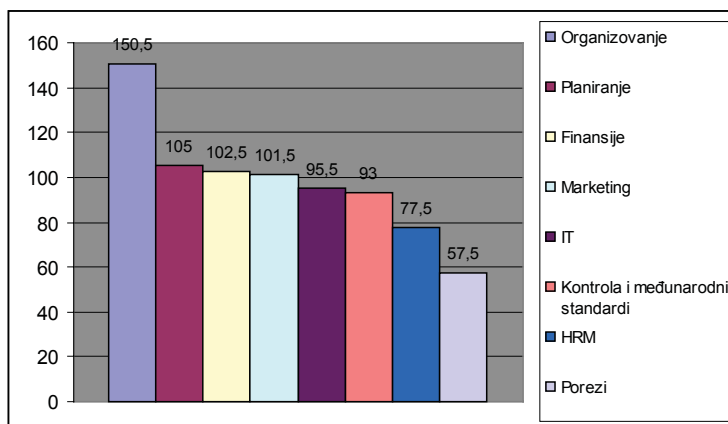
#### 3.1. Analiza potrebe za treninzima malih i srednjih poduzeća

Analizom rezultata dobivenim provedenim istraživanjem, poduzeća u Hercegovini može se zaključiti da je poduzećima neophodno potrebna obuka iz različitih oblasti poslovanja. Na osnovu dobivenih rezultata do kojih se došlo analizom odgovora po oblastima iz upitnika, oblasti su rangirane sljedećim redoslijedom kao što je prikazano na grafikonu 7:



Grafikon 7. Analiza po odgovorima iz upitnika

Konačno, napravljena je i analiza rezultata dobivenih provedenim istraživanjem, te usporedbom sa željama malih i srednjih poduzeća u Hercegovini može se zaključiti da je poduzećima neophodno potrebna obuka iz različitih oblasti poslovanja. Na osnovu dobivenih rezultata oblasti su rangirane sljedećim redoslijedom kao što je prikazano na grafikonu 8:



Grafikon 8. Prikaz po dobivenim rezultatima po upitnicima uspoređen sa vlastitim interesovanjima poduzetnika

## 1. Organizovanje i planiranje

Prema dobivenim rezultatima istraživanja potrebno je provesti obuku iz oblasti organiziranja, kako organizacijske strukture, organizacije upravljanja, tako i ekonomskih odnosa.

Prema iskazanom interesu malih i srednjih poduzeća za edukacijom, edukacija iz organiziranja je na drugom mjestu za čijom se potrebom izjasnilo 51% poduzeća, a prema analizi odgovora iz upitnika, na prvom mjestu, gdje je je ovakva potreba uočena i u skoro svim poduzećima ili tačnije u 199 njih.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja potrebna je obuka iz oblasti planiranja za mala i srednja poduzeća i to iz:

Značaj planiranja i sačinjavanja periodičnih planova, te poslovnih planova  
Analiza snaga i slabosti poduzeća, analize okoline, te njihovog povezivanja  
Strategija i strateško planiranje

Utvrđivanje ciljeva poslovanja i načela u postavljanju tih ciljeva

Prema iskazanom interesu za obukom, obuka iz planiranja je na trećem mjestu i 48,50% poduzeća je iskazalo interes i potrebu za obukom iz planiranja.

## 2. Finansijski menadžment

Obuku iz finansijskog menadžmenta potrebno je provesti iz sljedećih oblasti:

Menadžment gotovine  
Značaj i analiza finansijskih izvješća  
Analiza opravdanosti novih ulaganja

Prema iskazanom interesu malih i srednjih poduzeća za edukacijom, za edukaciju iz finansijskog menadžmenta se izjasnilo 46% poduzeća, ali prema analizi odgovora iz upitnika 57% poduzeća ima potrebu za obukom iz ove oblasti.

## 3. Marketing

Obuku iz oblasti marketinga potrebno je provesti iz sljedećih oblasti:

Istraživanje tržišta  
Istraživanje i selekcioniranje ciljnih tržišta  
Promocija  
Ekonomska propaganda  
Unapređenje prodaje  
Publicitet i odnosi s javnošću  
E- marketing

Prema iskazanom interesu malih i srednjih poduzeća za edukacijom, edukacija iz marketinga je na prvom mjestu za čijom se potrebom izjasnilo 57% poduzeća, a prema analizi odgovora iz upitnika 45% poduzeća ima potrebu za ovom obukom.

## 4. Informacijske tehnologije i sustavi

Prema rezultatima istraživanja potrebno je provesti obuku iz poznavanja informacijskih tehnologija i informacijskih sustava. Nakon analize odgovora iz upitnika ustanovilo se da 62% poduzeća ima odgovore koji su jednaki ili manji ocjeni 3,5. Bez obzira što nije veliki broj malih i srednjih poduzeća istakao da mu je potrebna obuka iz ove oblasti samo njih (34 %).

## 5. Kontroliranje

Istraživanje je pokazalo da je neophodna obuka iz kontroliranja za mala i srednja poduzeća u Hercegovini i to iz sljedećih oblasti:

- Međunarodni standardi kvalitete (značaj i procedure za dobivanje itd.)
- Proces kontroliranja
- Razine kontrole
- Mjerila performansi
- Metode i tehnike kontrole

Prema iskazanom interesu malih i srednjih poduzeća za edukacijom, za edukaciju iz kontroliranja interes i potrebu je iskazalo 36% poduzeća, a prema analizi odgovora iz upitnika 57% poduzeća treba ovakvu vrstu obuke.

## 6. Upravljanje ljudskim resursima

Dobiveni rezultati istraživanja ukazuju da je potrebno provesti obuku samo iz određenih oblasti upravljanja ljudskim resursima i to:

- Analiza i planiranje kadrova
- Obuka i razvoj zaposlenih
- Upravljanje kompenzacijama (plaće, naknade ...)

Edukaciju iz ovih oblasti je potrebno provesti bez obzira na to što je samo 29% poduzeća iskazalo potrebu za istom, budući da su određeni segmenti upravljanja ljudskim resursima dobro razvijeni ali ne svi, a prema analizi odgovora iz upitnika 49% poduzeća treba ovakvu vrstu obuke.

## 7. Poreski propisi

Prema rezultatima istraživanja obuka iz poreskih propisa nije neophodna, ali s obzirom na iskazani interes 41,50% poduzeća za istom, mišljenja smo da bi bilo dobro da se provede, s obzirom na značaj i mogućnosti za poslovanje poduzeća.

## 8. Upravljanje rizicima

Prema dobivenim rezultatima istraživanja potrebno je provesti edukaciju iz upravljanja rizicima, realnoj procjeni rizika i njihovom prenošenju na osiguravajuća društva. Ovdje se mora naglasiti rezultat koji je dobiven analizom odgovora iz upitnika, koja pokazuje da 147 poduzeća ili 74% ima potrebu za obukom iz ove oblasti.

## 9. Izvoz

Prema dobivenim rezultatima istraživanja potrebno je provesti obuku iz oblasti izvoza, ali ova potreba nije visoko pozicionirana ni prema mišljenju poduzetnika, niti prema rezultatima analize po odgovorima iz upitnika. U okviru ove obuke poduzećima bi se prezentirale mogućnosti izvoza, te dale informacije o izvoznim procedurama i neke druge relevantne informacije iz izvoznih propisa.

## 10. Udruživanje poduzetnika i poduzeća

Prema rezultatima istraživanja utvrđeno je da je veoma mali broj poduzeća udružen u gospodarske komore, vanjskotrgovinsku komoru ili neka druga udruženja, te je potrebno organizirati predavanje u kome bi bio prezentiran značaj udruživanja, prednosti i mogućnosti koje se pružaju poduzetnicima udruženim u razne oblike udruživanja.

### 3.2. Analiza potreba za treninzima potencijalnih poduzetnika

Prema prethodnom iskustvu koje imamo stečenim višegodišnjom edukacijom potencijalnih poduzetnika pored tema koje su navedene, za potencijalne poduzetnike, koji planiraju pokrenuti vlastiti posao, mišljenja smo da je pored navedenog potrebno organizirati i edukaciju iz sljedećih oblasti:

Organizacijski oblici organiziranja malog gospodarstva i procedure za osnivanje istih i dobivanje potrebnih odobrenja za početak rada

Lokacija poduzeća

Poslovni plan

Poduzetnik i poduzetništvo

Malo poduzeće u gospodarstvu (prednosti i slabosti malog poduzeća, životni ciklus malog poduzeća,

Obiteljski biznis i franšizing

### 3.3. Prijedlog izvođenja obuke

Sukladno analizi provedenih istraživanja o razvijenosti pojedinih funkcija i aktivnosti u malim i srednjim poduzećima, zahtjevima poduzeća za obukom, iskustvu iz prethodnih obuka i izraženim zahtjevima REDAH-a, mišljenja smo da bi se trebala organizirati obuka na sljedeći način:

a) Obuka za mala i srednja poduzeća i potencijalne poduzetnike:

Obuka u trajanju u blokovima od dva dana i to po mogućnosti petak i subota

Obuka da se organizira u sljedećim tematskim cjelinama kako je navedeno u analizi:

|                                     |       |
|-------------------------------------|-------|
| Organizovanje i planiranje          | 1 dan |
| Finansije                           | 1 dan |
| Marketing                           | 1 dan |
| Informacijske tehnologije i sistemi | 1 dan |
| Kontrola i međunarodni standardi    | 1 dan |
| Upravljanje ljudskim resursima      | 1 dan |
| Poreski propisi                     | 1 dan |
| Upravljanje rizicima                | 1 dan |

b) Specifična obuka za potencijalne poduzetnike:

|                                                                                                                                       |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Organizacijski oblici organiziranja malog gospodarstva i procedure za osnivanje istih i dobivanje potrebnih odobrenja za početak rada | 1 dan |
| Poduzetnik i poduzetništvo i malo poduzeće u gospodarstvu<br>(prednosti i slabosti malog poduzeća, životni ciklus malog poduzeća)     | 1 dan |
| Poslovni plan i lokacija poduzeća                                                                                                     | 1 dan |
| Obiteljski biznis i franšizing                                                                                                        | 1 dan |

### 3.4. Lista potencijalnih sudionika obuka

Lista potencijalnih sudionika obuka je priložena na CD-u gdje se nalazi baza podataka sa svim podacima koji su dobiveni od anketiranih poduzeća.



## UPITNIK

Naziv firme \_\_\_\_\_

Sjedište firme: \_\_\_\_\_ Općina \_\_\_\_\_

Županija/Kanton (za FBiH): \_\_\_\_\_

Adresa: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Web adresa: [www.](http://www.) \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

1. Kada je osnovano Vaše poduzeće?

- a) Do 1970. god.
- b) Od 1971. do 1980. god.
- c) Od 1981. do 1990. god.
- d) Od 1991. do 2000. god.
- e) Od 2001. do 2005
- f) Od 2006. do danas

2. Koji je oblik vlasništva Vašeg poduzeća?

- a) Državno
- b) Društveno
- c) Privatno
- d) Zadružno
- e) Mješovito

3. Kakva je vlasnička struktura:

- a) domaći vlasnici
- b) strani vlasnici
- c) mješovito vlasništvo (domaći i strani)

4. Koji je način stjecanja vlasništva nad poduzećem:

- a) osnivanje novog poduzeća
- b) privatizacija certifikatima
- c) privatizacija na drugi način (koji) \_\_\_\_\_
- d) kupovina poduzeća
- e) nasljeđivanje
- f) ostalo \_\_\_\_\_

5. Koja je pretežita djelatnost poduzeća?

- |                                     |                                             |
|-------------------------------------|---------------------------------------------|
| a) Poljoprivreda, lov i šumarstvo,  | b) Ugostiteljstvo                           |
| c) Ribarstvo                        | d) Trgovina na veliko i malo,               |
| e) Energetika                       | f) Turizam                                  |
| g) Prerađivačka industrija          | h) Marketing                                |
| i) Metalna industrija               | j) Informatičke tehnologije                 |
| k) Tekstilna industrija             | l) Poslovanje nekretninama i iznajmljivanje |
| m) Građevinarstvo                   | n) Financijsko posredovanje                 |
| o) Prijevoz, skladištenje i veze    |                                             |
| p) Ostalo(Navesti djelatnost) _____ |                                             |

6. Koji je oblik organiziranja Vašeg poduzeća?
- a) Dioničarsko društvo (d.d.)
  - b) Društvo sa ograničenom odgovornošću (d.o.o.)
  - c) Komanditno društvo
  - d) Društvo sa neograničenom odgovornošću
  - e) Ostali oblici organiziranja (Navesti koji) \_\_\_\_\_
7. Koji je prosječan broj stalno zaposlenih u poduzeću? \_\_\_\_\_
- a) 1 do 4
  - b) 5 do 9
  - c) 10 do 19
  - d) 20 do 29
  - e) 30 do 39
  - f) 40 do 49
  - g) 50 do 99
  - h) 100 do 199
  - i) 200 do 249
  - j) 250 i više
8. Koliki je ukupan prihod vašeg poduzeća u 2006 godini?
- a) do 400.000 KM
  - b) od 400.000 do 1.000.000 KM
  - c) od 1.000.000 do 4.000.000 KM
  - d) više od 4.000.000 KM
9. Je li vaše poduzeće član nekog gospodarskog udruženja i kojeg?
- a) gospodarska komora
  - b) vanjskotrgovinska komora
  - c) neko drugo udruženje (navesti koje) \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
10. U kojoj mjeri u vašem poduzeću prikupljate i analizirate podatke i informacije o konkurentima (njihovoj snazi, organizaciji, kadrovima, ponašanju na tržištu, cijenama, novim proizvodima itd)
- a) nikako
  - b) vrlo malo
  - c) ni malo ni mnogo
  - d) mnogo
  - e) izuzetno mnogo
11. U kojoj mjeri u vašem poduzeću prikupljate i analizirate podatke i informacije o kupcima (tržište potrošača), te ponašanju kupaca
- a) nikako
  - b) vrlo malo
  - c) ni malo ni mnogo
  - d) mnogo
  - e) izuzetno mnogo
12. U kojoj mjeri se u vašem poduzeću vrši mjerenje i predviđanje tržišne potrošnje
- a) nikako
  - b) vrlo malo
  - c) ni malo ni mnogo
  - d) mnogo
  - e) izuzetno mnogo
13. U kojoj mjeri vršite identifikaciju tržišnih segmenata i selekcioniranje i izbor ciljnih tržišta
- a) nikako
  - b) vrlo malo
  - c) ni malo ni mnogo
  - d) mnogo
  - e) izuzetno mnogo
14. Kako biste ocijenili upravljanje linijama proizvoda, markom proizvoda i pakiranjem u vašem poduzeću
- a) izuzetno loše
  - b) loše
  - c) ni loše ni dobro
  - d) dobro
  - e) izuzetno dobro

15. Kako biste ocijenili upravljanje uslužnim poslovima i dodatnim uslugama
- a) izuzetno loše      b) loše      c) ni loše ni dobro      d) dobro      e) izuzetno dobro
16. Kako biste ocijenili kreiranje strategija i programe formiranje cijena u vašem poduzeću
- a) izuzetno loše      b) loše      c) ni loše ni dobro      d) dobro      e) izuzetno dobro
17. U kojoj mjeri u vašem poduzeću vršite analizu kanala distribucije (prodaje)
- a) izuzetno loše      b) loše      c) ni loše ni dobro      d) dobro      e) izuzetno dobro
18. U kojoj mjeri se u vašem poduzeću vrši kreiranje djelotvornih programa propagande ( utvrđivanje ciljeva, odlučivanje o budžetu, , odlučivanje o poruci, odlučivanje o medijima, ocjena djelotvornosti itd.)
- a) nikako      b) vrlo malo      c) ni malo ni mnogo      d) mnogo      e) izuzetno mnogo
19. Kako biste ocijenili u vašem poduzeću planiran i neprekidan trud da se održe dobri odnosi i međusobno razumijevanje između organizacije i njezinih kupaca, zaposlenih, vlasnika, dobavljača, društvenih organizacija itd.
- a) izuzetno loše      b) loše      c) ni loše ni dobro      d) dobro      e) izuzetno dobro
20. U kojoj mjeri se u medijima plasira ili je prisutna poruka u obliku novinske priče ili priloga o vašem poduzeću, proizvodima, kadrovima itd.
- a) nikako      b) vrlo malo      c) ni malo ni mnogo      d) mnogo      e) izuzetno mnogo
21. U kojoj mjeri u vašem poduzeću primjenjujete aktivnosti ili materijal koji djeluju kao izravan poticaj nudeći dodatnu vrijednost ili poticaj za kupnju proizvoda preprodavačima, prodavačima ili kupcima ( kuponi, demonstracije proizvoda, poticaji za češću uporabu, trgovačke markice, materijali za potrebu izlaganja na mjestu prodaje, besplatni uzorci, povrat novca, nagrade, sniženja cijena, nagradne igre itd)
- a) nikako      b) vrlo malo      c) ni malo ni mnogo      d) mnogo      e) izuzetno mnogo
22. Kako biste ocijenili vještine prodaje vašeg prodajnog osoblja
- a) izuzetno loše      b) loše      c) ni loše ni dobro      d) dobro      e) izuzetno dobro
23. U kojoj mjeri u vašem poduzeću poznate financijske institucije i tržišta i druge različite mogućnosti i uvjeti financiranja razvoja i poslovanja
- a) izuzetno loše      b) loše      c) ni loše ni dobro      d) dobro      e) izuzetno dobro
24. Nedostaje li ponekad vašem poduzeću gotovine (novca) za podmirenje dospjelih obveza
- a) veoma često      b) često      c) ponekad      d) gotovo nikad      e) nikada

25. Vršite li redovito planiranje gotovinskog toka kako biste predvidjeli koliko gotovine možete očekivati da će ući i izići iz vašeg poslovanja svakog mjeseca (mjesečno, godišnje ...)
- a) nikako      b) ponekad      c) ne tako često      d) često      e) redovito planiramo
26. Imate li u vašem poduzeću podatke o prodaji za prošlu godinu po mjesecima, vrstama roba ili usluga, prodajnim cijenama itd. i vršite li analizu istih
- a) nema podataka      b) djelomično      c) nešto da a nešto ne      d) većinu      e) da potpune
27. Imate li plan prodaje za tekuću godinu po mjesecima, vrstama roba ili usluga, planiranim prodajnim cijenama itd.
- a) ne      b) djelomično      c) da ali ne detaljne      d) kvalitetni      e) izuzetno kvalitetni
28. Imate li podatke i informacije o troškovima (direktnim i indirektnim) za prošlu godinu i u kojoj mjeri su oni analizirani
- a) ne      b) djelomično      c) da ali ne detaljne      d) kvalitetni      e) izuzetno kvalitetni
29. Imate li plan troškova za tekuću godinu razrađen po mjesecima (direktnih i indirektnih)
- a) ne      b) djelomično      c) da ali ne detaljne      d) kvalitetni      e) izuzetno kvalitetni
30. Vršite li analizu opravdanosti novih ulaganja i poslovanja (stopa povrata, vrijeme povrata itd.)
- a) nikako      b) ponekad      c) ne tako često      d) često      e) redovito vršimo
31. U kojoj mjeri i kako točno se sačinjavaju i koriste za različite analize financijska izvješća u vašem poduzeću (bilanca stanja, bilanca uspjeha itd.)
- a) samo formalno (za državu)      b) većinom formalna      c) ni dobra ni loša
- d) dobra i točna      e) dobra i točna (koriste i menadžerima u poslovanju)
32. U kojoj mjeri ste dobro razradili politiku naplate potraživanja od kupaca
- a) nikako      b) vrlo loše      c) ni doro ni loše      d) dobro      e) izuzetno dobro
33. U kojoj mjeri ste dobro razradili uvjete prodaje i kreditiranje kupaca
- a) nikako      b) vrlo loše      c) ni doro ni loše      d) dobro      e) izuzetno dobro
34. Izrađuju li se u vašem poduzeću planovi nabave koji su temeljeni na planovima proizvodnje ili prodaje
- a) nikako      b) vrlo loše      c) ni doro ni loše      d) dobro      e) izuzetno dobro

35. U kojoj mjeri se u vašem poduzeću pridržava složenih aktivnosti i faza nabave ( utvrđivanje potreba za materijalima ili uslugama, pronalaženje ili odabir dobavljača, rješavanje pitanja s dobavljačima kao što su cijene i uvjeti prodaje, izbor najpovoljnije ponude i dobavljača, pregovori s dobavljačima i ugovaranje isporuka, kontrola pridržavanja ugovora itd.)
- a) nikako      b) vrlo loše      c) ni doro ni loše      d) dobro      e) izuzetno dobro
36. U kojoj mjeri vršite praćenje razine zalihe (minimalne, optimalne i maksimalne) kako bi minimizirali tj. optimalno iskoristili obujam i vrijeme angažiranih financijskih sredstava angažiranih u zalihama
- a) nikako      b) vrlo loše      c) ni doro ni loše      d) dobro      e) izuzetno dobro
37. U kojoj mjeri kod naručivanja materijala i robe tj. kod utvrđivanja količina i vremena narudžbe uzimate u obzir troškove nabavke, troškove skladištenja, troškove angažiranog kapitala, potrebne količine materijala i robe
- a) nikako      b) vrlo loše      c) ni doro ni loše      d) dobro      e) izuzetno dobro
38. U kojoj mjeri uspijevate u vašem poduzeću uskladiti vrijeme i količine nabave sa potrebama (upravo na vrijeme)
- a) nikako      b) vrlo loše      c) ni doro ni loše      d) dobro      e) izuzetno dobro
39. U kojoj mjeri poznajete, analizirate i uzimate u obzir snage i slabosti vašeg poduzeća prilikom donošenja odluka?
- a) nikako      b) vrlo malo      c) ni malo ni mnogo      d) mnogo      e) izuzetno mnogo
40. U kojoj mjeri prikupljate, analizirate i uzimate u obzir prilike i prijetnje iz okoline prilikom donošenja odluka?
- a) nikako      b) vrlo malo      c) ni malo ni mnogo      d) mnogo      e) izuzetno mnogo
41. U kojoj mjeri ciljevi koji su postavljeni u vašem poduzeću zadovoljavaju načela u postavljanju ciljeva ( mjerljivi i specifični (npr. povećati prodaju 10%), izazovni ali realni, definiranog vremenskog razdoblja ( npr. povećati prodaju za 10% u 2006 god.), povezani s nagrađivanjem i obuhvaćaju područja ključnih rezultata)
- a) nikako      b) vrlo malo      c) ni malo ni mnogo      d) mnogo      e) u potpunosti
42. U kojoj mjeri je poduzeće donijelo i usvojilo strategiju poslovanja poduzeća (utvrđeni dugoročni ciljevi, način i pravci njihovog ostvarenja, te alocirana sredstva za njihovo ostvarenje)?
- a) nema strategije  
b) poznata je samo vlasniku  
c) poznata je ali nije dokumentirana  
d) dokumentirana je ali nisu svi upoznati s njom  
e) poznata je, dokumentirana i poznata svima u poduzeću

43. U kojoj mjeri u vašem poduzeću postoje usvojeni godišnji planovi koji su usklađeni sa definiranim ciljevima i strategijom poslovanja poduzeća, te sačinjeni tjedni, mjesečni i periodični planovi koji su usklađeni s godišnjim planom?
- a) nikako      b) djelomično      c) dobro      d) skoro potpuno      e) u potpunosti
44. Izrađujete li, usvajate li i posjedujete li poslovne planove za nove poslovne aktivnosti koje ste poduzimali i koje poduzimate
- a) nikako      b) djelomično      c) dobro      d) skoro potpuno      e) u potpunosti
45. Je li nakon osnutka poduzeća bilo promjena u organizaciji poduzeća (promjena organizacijske strukture, organizacije upravljanja itd.)?
- a) nikako      b) djelomično      c) dobro      d) skoro potpuno      e) u potpunosti
46. U kojoj mjeri su izrađeni i usvojeni, te kako se primjenjuje sistematizacija radnih mjesta sa detaljnim opisom radnog mjesta sa konkretnim zadacima (proces izvršenja, objekt izvršenja, sredstva izvršenja, prostor i vrijeme)?
- a) nikako      b) djelomično      c) dobro      d) skoro potpuno      e) u potpunosti
47. U kojoj mjeri ste u vašem poduzeću sačinili i usvojili pravila i procedure kojima su regulirani i definirani koordinacija između zaposlenih i vertikalno i horizontalno?
- a) nikako      b) djelomično      c) dobro      d) skoro potpuno      e) u potpunosti
48. U kojoj mjeri su u vašem poduzeću adekvatno organizirani kadrovi i sredstva?
- a) nikako      b) vrlo malo      c) dobro      d) vrlo dobro      e) izvrsno
49. U kojoj mjeri se kod vas u poduzeću analiziraju i planiraju potrebe za kadrovima
- a) nikako      b) vrlo malo      c) ni malo ni mnogo      d) mnogo      e) izuzetno mnogo
50. Na koji način vršite prijem djelatnika u vaše poduzeće?
- a) bez provjere      b) rodbinske veze i preporuke      c) natječaj      d) natječaj i provjera
- e) natječaj, preporuke i provjera
51. U kojoj mjeri je prema vašem mišljenju u vašem poduzeću postavljen pravi čovjek na pravo mjesto s obzirom na stručnost, znanje i druge osobine zaposlenika?
- a) nikako      b) djelomično      c) dobro      d) skoro potpuno      e) u potpunosti

52. U kojoj mjeri se u Vašem poduzeću organizira, potiče i omogućuje stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti tj. obuka i obrazovanje uposlenika?
- a) nema obuke                                      b) vrlo malo obuke                                      c) planirana i dobro se izvodi  
d) kontinuirana obuka u svim segmentima  
e) kontinuirana obuka ali se potiče i dodatno obrazovanje na fakultetima i visokim školama
53. U kojoj mjeri se djelatnicima unutar Vašeg poduzeća omogućava da unutar tvrtke preuzimaju nove složenije poslove (napreduju u hijerarhiji unutar poduzeća)
- a) nikako                      b) vrlo malo                      c) ni malo ni mnogo                      d) mnogo                      e) izuzetno mnogo
54. Na koji način se određuje plaća zaposlenicima u vašem poduzeću (Možete zaokružiti više odgovora)?
- a) osnovna plaća  
b) stimulativni dio plaće  
c) dodaci za rad u smjenama, prekovremeni rad, rad praznikom itd.  
d) naknade za bolovanje, godišnji odmor,  
e) plaćen je prijevoz,  
f) topli obrok,  
g) ostale beneficije ( krediti zaposlenima,  
h) dodatne zdravstvene usluge,  
i) životno osiguranje  
j) Ostalo \_\_\_\_\_
55. U kojoj mjeri se u vašem poduzeću upravljanje plaćama koristi kao motivator za uspješnije izvršenje radnih zadataka i radnog ponašanja
- a) nikako                      b) vrlo malo                      c) ni malo ni mnogo                      d) mnogo                      e) izuzetno mnogo
56. Na koji način podređeni u vašem poduzeću reagiraju na utjecaj i upravljanje menadžera?
- a) otporom i sabotiranjem  
b) djelomično prihvaćaju  
c) udovoljavaju pod prisilom  
d) većinom udovoljavaju djelomično se angažirajući  
e) angažiraju se u potpunosti
57. Kako ocjenjujete koheziju grupe u poduzeću u kojoj bi članovi trebalo da rade dobro, pomažu jedni drugima i u potpunosti nastoje ostvariti ciljeve poduzeća i naloge vodstva?
- a) vrlo loše                      b) pretežito loše                      c) ni dobro ni loše                      d) pretežito dobro                      e) izvrsno
58. Kako biste ocijenili način komuniciranja u vašem poduzeću između podređenih, nadređenih i zaposlenih na istoj razini (davanje naloga, izvješćivanje i suradnja)?
- a) vrlo loše                      b) pretežito loše                      c) ni dobro ni loše                      d) pretežito dobro                      e) izvrsno

59. U kojoj mjeri se kod donošenja odluka odluke donose uz konsultiranje sa suradnicima tj. podređenima?

- a) bez konsultiranja      b) veoma rijetko      c) ponekad      d) većinom konsultiraju  
e) uvijek po potrebi

60. Jeste li uveli i primjenjujete li neke od međunarodnih standarda kvalitete - ISO standarde u Vašem poduzeću?

- a) ne posjedujemo certifikat i nismo započeli postupak certificiranja –nismo zainteresirani  
b) nismo započeli postupak ali smo zainteresirani da više saznamo o ISO i drugim standardima  
c) u početnoj smo fazi usvajanja i dobivanja certifikata za međunarodni standard kvalitete  
(navesti koji)\_\_\_\_\_

d) u završnoj smo fazi usvajanja i dobivanja certifikata za međunarodni standard kvalitete  
(navesti koji)\_\_\_\_\_

e) posjedujemo certifikat (navesti koji)\_\_\_\_\_

f) posjedujemo certifikat ISO 9001 - 2000

61. Kako i tko provodi kontrolu u vašem poduzeću?

- a) samo direktor      b) većinom direktor      c) direktor i povremeno rukovoditelji  
d) direktor i rukovoditelji      e) svi zaposleni

62. U kojoj mjeri se u vašem poduzeću vrši usporedba ostvarenih rezultata sa postavljenim ciljevima i planovima

- a) nikako      b) vrlo malo      c) ni malo ni mnogo      d) mnogo      e) izuzetno mnogo

63. U kojoj mjeri nakon izvršene kontrole nastojite u vašem poduzeću poduzeti određene aktivnosti da bi se korigirala odstupanja od planova ili da bi se korigirali planovi?

- a) nikako      b) vrlo rijetko      c) ni rijetko ni često      d) vrlo često      e) uvijek

64. Što je predmet kontrole koja se provodi u vašem poduzeću (Možete zaokružiti više odgovora)?

- |                                    |                                  |
|------------------------------------|----------------------------------|
| a) financijska kontrola            | b) kontrola materijalnih resursa |
| c) kontrola izvođenja operacija    | d) kontrola ljudskih resursa     |
| e) kontrola informacijskih resursa |                                  |

64. Kako biste ocijenili poznavanje informatičkih tehnologija i njihovih mogućnosti vaših djelatnika

- a) vrlo loše      b) pretežito loše      c) ni dobro ni loše      d) pretežito dobro      e) izvrsno

65. Kako ste opremljeni informacijskim tehnologijama u vašem poduzeću

- a) vrlo loše      b) pretežito loše      c) ni dobro ni loše      d) pretežito dobro      e) izvrsno

66. U kojoj mjeri ste uveli kvalitetna softverska rješenja u cjelokupno poslovanje vašeg poduzeća
- a) nikako                  b) vrlo malo                  c) ni malo ni mnogo                  d) skoro potpuno                  e) izuzetno dobro
67. U kojoj mjeri se u vašem poduzeću točno utvrđeni rizici, izvršeno procjenjivanje posljedica gubitaka i izvršen odabir načina postupanja s rizikom
- a) vrlo loše                  b) pretežito loše                  c) ni dobro ni loše                  d) pretežito dobro                  e) izvrsno
68. U kojoj mjeri je izvršeno osiguranje i prijenos rizika na osiguravajuća društva
- a) vrlo loše                  b) pretežito loše                  c) ni dobro ni loše                  d) pretežito dobro                  e) izvrsno
69. U kojoj mjeri su menadžeri i financijski djelatnici u vašem poduzeću upoznati sa zakonom o PDV te njegovoj praktičnoj primjeni
- a) nikako                  b) vrlo malo                  c) ni malo ni mnogo                  d) skoro potpuno                  e) izuzetno dobro
70. U kojoj mjeri su menadžeri i financijski djelatnici upoznati s ostalim poreznim rješenjima, poreskim olakšicama i poreskim mogućnostima
- a) nikako                  b) vrlo malo                  c) ni malo ni mnogo                  d) skoro potpuno                  e) izuzetno dobro
71. Bavite li se izvozom svojih proizvoda ili usluga
- DA                                                  NE
72. U kojoj mjeri ste u vašem poduzeću upoznati sa izvoznim propisima i mogućnostima
- a) nikako                  b) vrlo malo                  c) ni malo ni mnogo                  d) skoro potpuno                  e) izuzetno dobro
73. Jesu li vlasnici poduzeća spremni prihvatiti nove investitore koji bi uložili u poduzeće:
- a) ne bi prihvatili nove partnere  
b) prihvatili bi partnere koji bi dokapitalizirali poduzeće uz zadržavanje većinskog udjela  
c) prihvatili bi partnere koji bi dokapitalizirali poduzeće uz prodaju većinskog udjela (više od 51%)  
d) prodali bi manjinski udio vlasništva u poduzeću  
e) prodali bi većinski udio vlasništva u poduzeću  
f) prodali bi poduzeće u potpunosti
72. Koji su najznačajniji problemi koje biste mogli istaći sa kojima se susrećete u svome poslovanju
- a) nedostatak financijskih sredstava  
b) skupa financijska sredstva  
c) nedostatak kolaterala za kredite  
d) loša i nedovoljna zakonska regulativa  
e) nepovoljno poslovno okruženje  
f) korupcija  
g) strana konkurencija  
h)

72. Koje informacije vas najviše interesiraju i koje bi željeli da dobijete?

---

---

73. Kako trošite vaše radno vrijeme kao menadžer

- a. Samostalni rad \_\_\_\_\_ %
- b. Rad sa suradnicima \_\_\_\_\_ %
- c. Ostale radne aktivnosti \_\_\_\_\_ %
- d. Slobodno vrijeme \_\_\_\_\_ %

74. Jeste li prema vašem mišljenju izloženi stresu prilikom obavljanja vašeg menadžerskog posla

- a) nikako      b) vrlo malo      c) ni malo ni mnogo      d) mnogo      e) izuzetno mnogo

75. Je li vaše poduzeće zainteresirano za besplatnu obuku iz oblasti koje će biti identificirane ovom analizom kao potrebne i nedostatno razvijene, a koju bi organizirala regionalna agencija za razvoj hercegovine – REDAH

- a) nismo zainteresirani      b) vrlo malo smo zainteresirani      c) djelomično smo zainteresirani  
d) zainteresirani smo      e) jako smo zainteresirani

76. Kakva obuka bi prema vašem mišljenju bila više prihvatljiva za zaposlenike iz pojedinih oblasti?

- a) jednodnevna obuka      b) trodnevna obuka      c) petodnevna obuka

d) \_\_\_\_\_ (Vaš prijedlog)

77. Iz koje oblasti bi prema vašem mišljenju trebala obuka za zaposlenike u vašem poduzeću (**možete zaokružiti više odgovora**)?

- a) marketing
- b) planiranje
- c) organiziranje
- d) upravljanje ljudskim resursima
- e) upravljanje plaćama
- f) vođenje
- g) kontroliranje i međunarodni standardi kontrole ISO
- h) upravljanje zalihama
- i) značaj i mogućnosti informacijskih sustava
- j) financije
- k) poreski propisi

Ime i prezime anketirane osobe \_\_\_\_\_

Tel.br. \_\_\_\_\_

Vaša pozicija u tvrtki \_\_\_\_\_

Hvala na suradnji!



Ova publikacija je izdana uz podršku Evropske unije.  
Sadržaj publikacije je isključiva odgovornost Agencije za ekonomski razvoj REDAH i ne može biti, ni u kom slučaju, shvaćena kao odraz stavova Evropske unije.

PROJEKT FINANSIRA EU

