



**ISTRAŽIVANJE I ANALIZA POTREBA
ZA OBUKOM I SAVJETODAVNIM USLUGAMA MALIH I SREDNJIH
PODUZEĆA U REGIJI HERCEGOVINA**

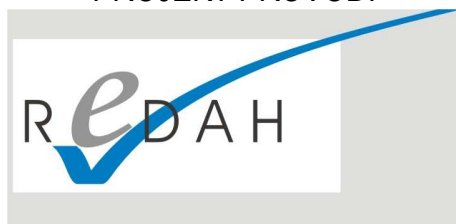


Mostar, 2009



**PROJEKT:
„VAUČER SHEMA TRENINGA I SAVJETOVANJA ZA
POSLOVNE SUBJEKTE“**

PROJEKT PROVODI



Asocijacija za ekonomski razvitak
Асоцијација за економски развој
Regional Economic Development Association



**ISTRAŽIVANJE I ANALIZA POTREBA
ZA OBUKOM I SAVJETODAVNIM USLUGAMA MALIH I SREDNJIH
PODUZEĆA U REGIJI HERCEGOVINA**

ANALIZA TRŽIŠTA RADA U REGIJI HERCEGOVINA

PROJEKT FINANCIRA
AECID - AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO
Španjolska agencija za međunarodnu suradnju



Za izdavača:

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

Autori:

Doc.dr.sc. Zdenko Klepić, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru
Mr.sc. Branimir Skoko, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru
Mirela Mabić, dipl.oec., Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru

Voditelj projekta:

Ana Penavić, Projekt menadžer, Asocijacija za ekonomski razvoj Hercegovine REDAH
Andrijana Galić, Projekt asistent, Asocijacija za ekonomski razvoj Hercegovine REDAH

Sudjelovali u projektu (istraživanje i analiza):

Doc. dr.sc. Lidija Lesko, Doc.dr.sc. Arnela Bevanda, Dr.sc. Igor Živko, Mr.sc. Josipa Grbavac, Mr.sc. Marija Čutura,
Jelena Brkić dipl.oec., Nikola Papac, dipl.oec., Anela Čolak, dipl. prof.

Grafička priprema:

REDAH

Godina izdanja:

2009.

Mostar, veljača 2009.

SADRŽAJ

1. Uvod.....	5
2. Metodologija istraživanja	6
2.1. Obuhvat istraživanja i metode prikupljanja podataka	6
2.2. Model obrade podataka.....	6
3. Analiza tržišta radne snage.....	7
3.1. Uvod.....	7
3.2. Tržište rada u BiH	7
3.3. Stanje u Federaciji BiH.....	8
3.4. Tržište radne snage u regiji Hercegovina	9
3.4.1. Hercegovačko- Neretvanska Županija	9
3.4.2. Zapadno- Hercegovačka Županija.....	11
3.4.3. Herceg Bosanska Županija	13
3.4.4. Republika Srpska- dio Regije Hercegovina.....	14
3.5. Sumarno o nezaposlenosti u regiji Hercegovina-kratki osvrt	15
3.6. Obrazovanje kao determinanta tržišta rada.....	16
4. Analiza potencijalnih poduzetnika	19
4.1. Opći podaci o anketiranim osobama - potencijalnim poduzetnicima.....	19
4.2. Zainteresiranost za pokretanje vlastitog posla i posjedovanje ideje za pokretanje posla	20
4.3. Posjedovanje znanja i vještina potrebnih za pokretanje i vođenje vlastitog poslovnog pothvata i poduzeća	22
4.3.1. Posjedovanje tehničko-tehnoloških znanja o pothvatu koji se želi pokrenuti.....	22
4.3.2. Posjedovanje znanja o proizvodima i uslugama za pothvat koji se želi pokrenuti.....	23
4.3.3. Posjedovanje znanja o tržištima za poslovni pothvat koji se želi pokrenuti.....	23
4.4. Posjedovanje znanja i vještina iz oblasti marketinga.....	24
4.4.1. Posjedovanje znanja i vještina iz oblasti istraživanja i segmentiranja tržišta, te izboru ciljnih tržišta.....	24
4.4.2. Posjedovanje znanja i vještina iz oblasti marketing mix-a	25
4.4.2.1. Posjedovanje znanja i vještina o upravljanju proizvodom	25
4.4.2.2. Posjedovanje znanja i vještina o upravljanju cijenama.....	26
4.4.2.3. Posjedovanje znanja i vještina o upravljanju distribucijom	26
4.4.2.4. Posjedovanje znanja i vještina o upravljanju promocijom	27
4.5. Posjedovanje znanja i vještina u korištenju informacijskih tehnologija.....	27
4.6. Posjedovanje znanja i vještina o računovodstvu i financijama kao sastavnicama poslovnog planiranja i upravljanja financijama	30
4.6.1. Posjedovanje znanja i vještina o računovodstvu	30
4.6.2. Posjedovanje znanja i vještina o finansijskim elementima poslovnog planiranja i poslovnog pothvata.....	30
4.6.3. Posjedovanje znanja i vještina o izvorima financiranja, upravljanja troškovima i obrtnim sredstvima	31
4.7. Posjedovanje znanja i vještina o međunarodnim standardima kvalitete	32
4.8. Posjedovanje znanja o organizacijskim oblicima mogućeg poslovnog pothvata.....	32
4.9. Posjedovanje znanja o registraciji poduzeća.....	32
4.9.1. Poznavanje pravnih propisa i posjedovanje znanja o registriranju poduzeća.....	32
4.9.2. Poznavanje popratnih aktivnosti za registraciju poduzeća	33
4.10. Posjedovanje znanja o zakonskim odredbama i pravnim propisima vezanim za željeni poslovni pothvat i poslovanje.....	33
4.10.1. Poznavanje zakonskih propisa koji određuju okvire željenog poslovnog pothvata.....	33
4.10.2. Poznavanje zakonskih propisa o porezima i doprinosima	33
4.10.3. Posjedovanje znanja o uvoznim i izvoznom poslovanju i međunarodnim transakcijama	34
4.11. Posjedovanje temeljnih znanja i vještina iz oblasti menadžmenta	34
4.12. Zainteresiranost za edukaciju o poduzetništvu i pokretanju vlastitog posla.....	34
5. Analiza poduzeća regije Hercegovina	36
5.1. Temeljni podaci o istraživanim poduzećima	36
5.1.1. Vrijeme utemeljenja istraženih poduzeća.....	36
5.1.2. Oblik vlasništva istraženih poduzeća.....	36
5.1.3. Vlasnička struktura.....	37
5.1.4. Udio žena u vlasničkoj strukturi istraženih poduzeća regije Hercegovina	37
5.1.5. Pretežita djelatnost istraženih poduzeća regije Hercegovina	37
5.1.6. Oblici organiziranja istraženih poduzeća regije Hercegovina	38

5.1.7.	Veličina poduzeća	39
5.2.	Organizacija i provedba marketinških aktivnosti	40
5.2.1.	Organizacija marketinga, planiranje marketinških aktivnosti i način utvrđivanja budžeta za marketing ..	40
5.2.2.	Istraživanje tržišta	41
5.2.3.	Istraživanje i selekcioniranje ciljnih tržišta	42
5.2.4.	Upravljanje proizvodom	43
5.2.5.	Upravljanje cijenama	43
5.2.6.	Upravljanje distribucijom	44
5.2.7.	Upravljanje promotivnim mix-om	44
5.2.8.	Korištenje usluga marketinških agencija u provedbi marketinških aktivnosti	45
5.2.9.	Analiza opravdanosti ulaganja u marketing i poduzimanje akcija	45
5.2.10.	Vještine prodaje	45
5.3.	Organizacija i korištenje informacijskih tehnologija	46
5.4.	Financijski menadžment	47
5.4.1.	Izvori financiranja	47
5.4.2.	Menadžment gotovine	47
5.4.3.	Menadžment potraživanja	48
5.4.4.	Analiza financijskih izvješća	48
5.4.5.	Analiza opravdanosti novih ulaganja	49
5.5.	Nabava i upravljanje zalihama	50
5.6.	Ostvarivanje funkcija menadžmenta	50
5.6.1.	Planiranje u poduzećima	50
5.6.2.	Organiziranje u poduzećima	52
5.6.3.	Menadžment ljudskih resursa	53
5.6.4.	Vođenje u poduzećima regije Hercegovina	54
5.6.5.	Kontroliranje u poduzećima regije Hercegovina	55
5.7.	Primjena ISO standarda u poduzećima regije Hercegovina	56
5.8.	Poznavanje poreznih propisa	57
5.9.	Izvoz i poznavanje propisa i izvoznih mogućnosti	58
5.10.	Potreba za pravnim uslugama i savjetima	58
5.11.	Korištenje i potreba za korištenjem konzultantskih usluga	59
5.12.	Korištenje i zainteresiranost za korištenjem obuke	59
5.13.	Upoznatost sa vaucher sustavom treninga i konzultantskih usluga za mala i srednja poduzeća	60
5.14.	Problemi u poslovanju sa kojima se suočavaju poduzeća	61
6.	Zaključak	62
6.1.	Analiza potreba za obukama potencijalnih poduzetnika	62
6.2.	Analiza potreba za treninzima i konzultantskim uslugama poduzeća	62
6.2.1.	Marketing i prodaja	62
6.2.2.	Organizacija i korištenje informacijskih tehnologija	63
6.2.3.	Financijski menadžment	63
6.2.4.	Nabava i upravljanje zalihama	63
6.2.5.	Poslovno planiranje	64
6.2.6.	Organiziranje	64
6.2.7.	Menadžment ljudskih resursa	64
6.2.8.	Međunarodni standardi kvalitete	64
6.2.9.	Poreski propisi	64
6.2.10.	Izvoz	65
6.2.11.	Pravne usluge	65
6.3.	Prijedlog izvođenja obuke	65
7.	Prilozi	67
7.1.	Prilog 1. – Anketni upitnik za potencijalne poduzetnike	67
7.2.	Prilog 2. – Anketni upitnik za postojeće poduzetnike	72

1. Uvod

REDAH je 2008. godine krenuo s provedbom projekta „Vaučer shema treninga i savjetovanja za poslovne subjekte“, koji je odobrila i financira Španjolska agencija za međunarodnu suradnju AECID, koju predstavlja Generalna pod-direkcija za suradnju s mediteranskim zemljama i Istočnom Europom. Projekt traje do ožujka 2010. godine.

Svrha projekta je jačanje konkurentnosti malih i srednjih poduzeća u regiji Hercegovina kroz pružanje subvencija poduzetnicima, kako postojećim (malim i srednjim poduzećima), tako i potencijalnim, kroz sustav savjetovanja od strane obučanih i akreditiranih konzultanata. Uz savjetovanje, projekt također osigurava i ostale oblike potpore postojećim i budućim poduzetnicima - kroz informiranje, obuku te vođenje do realizacije poslovnih ideja.

Opći cilj projekta je potpora ekonomskom razvoju Hercegovine putem razvoja sustavnog pristupa na polju pružanja znanja, obuka i savjetovanja malih i srednjih poduzeća.

Specifični ciljevi projekta su:

- pokretanje i jačanje sheme vaučera za potporu razvoju malih i srednjih poduzeća,
- jačanje konkurentnosti regionalnih malih i srednjih poduzeća savjetovanjem i poboljšanjem njihove sposobnosti planiranja rasta tvrtke,
- promocija kulture poduzetništva / poboljšanje poduzetničke klime,
- poticaj povećanju broja novih kvalitetnih tvrtki,
- potpora manje aktivnim socijalnim grupama (omladini, ženama, ruralnim poduzetnicima),
- jačanje lokalnog tržišta savjetovanja / jačanje stručnosti regionalnih konzultanata i specijalista,
- smanjenje nezaposlenosti putem pružanja potpore potencijalnim poduzetnicima u prepoznavanju, razvijanju i uspješnom provođenju svojih poslovnih ideja,
- potpora jačanju postojećih tvrtki sa eksplicitnim porastom potencijala,
- poboljšanje veza između poduzeća i čvorišta znanja (konzultantski i stručni centri),
- potpora e-poslovanju.

Ciljne grupe projekta su potencijalni poduzetnici (studenti, nezaposleni, žene), postojeća poduzeća (nove tvrtke, tvrtke sa novim projektima, inovacijama, proizvodima, tvrtke koje imaju poteškoća u radu), te poduzetnici s ruralnih područja kao i ostale manje aktivne poduzetničke grupe.

U vaučer shemi postoje dvije vrste subvencija i to:

- *100% subvencija za start – up poduzeća – nove tvrtke, tj. za poduzeća unutar prve dvije godine od registracije,*
- *do 50 % subvencija za postojeće tvrtke.*

Vaučer kao dokument daje klijentu pravo da se koristi subvencioniranim savjetovanjem, a visina subvencije je u iznosu do 3.000,00 KM.

Projekt je podijeljen u tri segmenta i to:

- *akreditacija i registracija konzultanata,*
- *predstavljanje i promocija vaučer sheme,*
- *edukacija i savjetovanje.*

U okviru ovoga projekta, a kako bi se mogle provesti navedene aktivnosti, REDAH je trebao definirati sustav obuke, kao i konzultantskih usluga za mala i srednja poduzeća i potencijalne poduzetnike, sudionike u implementaciji projekta Vaučer sheme. Za potrebe definiranja ove sheme REDAH je proveo analizu potreba za obukama i treninzima, te savjetodavnim uslugama poduzetnika, tj. malih i srednjih poduzeća, te potencijalnih poduzetnika iz regije Hercegovina. Ovo istraživanje namijenjeno je sagledavanju stanja malog i srednjeg poduzetništva, problematiki potencijalnih poduzetnika unutar regije te provedbi treninga za poduzeća i potencijalne poduzetnike i njihove potrebe.

Analiza je zahtijevala analizu tržišta radne snage u regiji Hercegovina, anketiranje putem upitnika koje će se provesti među poduzećima unutar regije, te anketiranje potencijalnih poduzetnika, na osnovu čega je izrađena analiza, kao dokument koji sadrži set treninga i koncept kojim se definira sustav obuke prilagođen stvarnim potrebama malih i srednjih poduzeća, te potencijalnih poduzetnika.

2. Metodologija istraživanja

2.1. Obuhvat istraživanja i metode prikupljanja podataka

Sukladno postavljenim ciljevima za ovo istraživanje, istraživanje je provedeno koncem 2008. i početkom 2009. godine, a prostorno je obuhvatilo regiju Hercegovina (ekonomska regija), u koju spadaju dijelovi Republike Srpske (Trebinje, Ljubinje, Bileća, Gacko, Nevesinje, Berkovići), Hercegovačko-Neretvanska županija, Zapadno-Hercegovačka županija, te dijelovi Herceg-Bosanske Županije (Livno, Tomislavgrad i Kupres).

Za provedbu istraživanja i analizu tržišta radne snage prikupljeni su podaci i anketirane su sve relevantne institucije i stakeholderi iz regije Hercegovina tj. općina i Županija te Republike Srpske, te prikupljeni i korišteni ostali dostupni kako primarni tako i sekundarni podaci zavoda za statistiku, agencija za zapošljavanje, obrazovnih institucija itd.

Za provedbu istraživanja i analizu potencijalnih poduzetnika i poduzeća u regiji Hercegovina sačinjeni su originalni anketni upitnici.

Anketni upitnik za potencijalne poduzetnike sačinjavao je pored općih pitanja o osobi i pitanja o zainteresiranosti za pokretanje vlastitog posla, posjedovanju ideje za isti, te posjedovanju različitih znanja i vještina koje su potrebne potencijalnom poduzetniku kako bi pokrenuo i vodio vlastiti posao. Pitanja su bila zatvorenog tipa sa ponuđenim odgovorima, od kojih je većina pitanja bila sa ponuđenim odgovorima intenziteta na ljestvici Likertova tipa. Anketirano je 100 osoba od čega je najveći dio anketiranih studenata četvrte godine različitih fakulteta (Ekonomski, Pravni, Filozofski, Fakultet računarstva i strojarstva, ..), te nezaposlenih osoba ili pak zaposlenih koji se također pojavljuju kao potencijalni poduzetnici.

Anketni upitnik za poduzeća u regiji Hercegovini je pored općih pitanja o poduzeću sadržavao pitanja o stupnju razvijenosti tj. stupnju provedbe određenih aktivnosti u poslovanju poduzeća. Pitanja su bila zatvorenog, ali neka i otvorenog tipa, te su u većini bila sa ponuđenim odgovorima intenziteta na ljestvici Likertova tipa. Anketirano je 105 poduzeća iz cijele regije Hercegovina koja je teritorijalno obuhvaćena ovim istraživanjem, a anketirana su mikro, mala, srednja ali i velika poduzeća, koja su svrstana u kategorije sukladno kriterijima Federalnoga Zakona o poticanju razvoja maloga gospodarstva, i to prema broju zaposlenih i prema visini ostvarenog prihoda u protekloj godini.

2.2. Model obrade podataka

Većina postavljenih pitanja u upitnicima je sa ponuđenim odgovorima intenziteta od 1 do 5 (ljestvica Likertova tipa). Prosječna ocjena razvijenosti pojedinih aktivnosti računala se tako da se ukupan zbroj ocjena podijeli sa brojem poduzeća koja su dala odgovore na to pitanje. Izračunate su također prosječne ocjene za određene grupe aktivnosti tako što su zbrojene ocjene svih aktivnosti iz te grupe i podijeljene sa brojem aktivnosti. Aktivnosti koje su ocjenjivane, a za koja na postavljena pitanja nisu bili ponuđeni odgovori na navedeni način ocjenjivani su kvalitativno tj. deskriptivno.

Ukoliko je kod prosječnih brojčanih ocjena, ocjena za istraživana poduzeća manja od 3,50 potrebno je obvezno provesti obuku iz tih oblasti, te je potrebno ponuditi mogućnost subvencioniranja konzultantskih usluga.

Za aktivnosti koje su ocjenjene ocjenama višim od 3,5 potrebno je ponuditi mogućnost konzultantskih usluga za ona poduzeća (mikro i mala), te pojedince potencijalne poduzetnike koja imaju potrebu za stručnom pomoći.

3. Analiza tržišta radne snage

3.1. Uvod

Razvoj suvremenog društva doveo je do krupnih promjena u gospodarskom, političkom i upravnom sustavu suvremenih država krajem 20. i početkom 21. stoljeća. Te nove promjene, dijelom posljedica globalizacije, prisilile su nacionalne vlasti na poduzimanje konkretnih mjera kako bi bile spremne odgovoriti izazovima suvremenog doba. Svjetsko gospodarstvo kroz proces liberalizacije i deregulacije nacionalnih instrumenata postaje jedno globalno selo, odnosno jedan gospodarski prostor koji nosi mnoge prednosti, ali i opasnosti, posebice za manje razvijene zemlje.

U takvim, novonastalim turbulentnim i nestabilnim, okolnostima znanje i inovativnost igraju ključnu ulogu jer u presudnim trenucima vuku cjelokupni gospodarski sustav na više. Prema tome zaposlenost je temeljni preduvjet razvoja i ključni preduvjet sposobnosti nacionalnog gospodarstva da održi korak sa izazovima vremena. Kako na nacionalnom, tako i na regionalnom nivou, održavanje visoke i stabilne zaposlenosti osnovni je cilj i želja svih razina vlasti. Svaka nezaposlenost ugrožava rast i razvoj nacionalne ekonomije (u konačnici životni standard građana), a održivi razvoj moguće je postići jedino uz visoku stopu zaposlenosti.

Zbog specifičnosti prijeratne kompozicije proizvodnje (veliki udio vojnih kompleksa), obrazovanosti radne snage za potrebe takve proizvodnje te gubitka tržišta kao i neadekvatnog doškoloavanja u posljednjem razdoblju (državne samostalnosti), nezaposlenost bilježi visoke apsolutne i relativne iznose. Poslijeratno političko uređenje države dodatno onemogućava provođenje konkretnih mjera za smanjenje nezaposlenosti na državnom nivou. Mjere koje se provode uglavnom su entitetske ili pak županijske razine. Zbog financijske oskudnosti i česte neusklađenosti između različitih političko-teritorijalnih jedinica, poduzete mjere često nisu imale značajnije pozitivne učinke. Opseg neformalnog sektora gospodarstva ponešto iskrivljuje sliku o nezaposlenosti i zaposlenosti, zbog mnoštva zaposlenih koji nisu evidentirani kao zaposleni, jer poslodavci ne uplaćuju zakonom predviđene obveze (socijalno osiguranje).

3.2. Tržište rada u BiH

Prema definiciji međunarodne organizacije rada ILO-a neuposlenom se smatra osoba koja trenutno ne radi, ali koja aktivno traži posao i u stanju je prihvatiti posao ukoliko joj bude ponuđen. Neaktivna je pak ona osoba koja ne radi, ali koja ne traži posao, a ako joj slučajno bude ponuđen ona ga nije voljna prihvatiti. Prema službenoj metodologiji BiH nezaposlena je svaka osoba prijavljena na zavodu za zapošljavanje, a to može biti svaka osoba u promatranoj dobi koja nije zaposlena, ali isto tako i osoba koja je zaposlena, ali nije prijavljena u sustavu socijalnog osiguranja kao zaposlena i za nju se ne plaćaju doprinosi, u promatranoj dobi koja nije evidentirana kao zaposlena. Kao osnovni izvori podataka za ovu analizu korištene su Internet stranice entitetskih i državnih statističkih ureda, zavoda za zapošljavanje, službene stranice centralne banke i druge.

Iako je prošlo više od 13 godina od završetka rata, u BiH još uvijek ne postoji jedinstveno tržište rada na nivou država, pa čak ni na razinama pojedinih entiteta. Ne postoji potpuna sloboda kretanja radnika kao ni mogućnost njihovog zapošljavanja, a kao najznačajnije barijere ističu se nacionalne i vjerske pripadnosti. U prilog ovakvoj tvrdnji ide i činjenica da većina studenata u BiH studira na nacionalnim sveučilištima, bez obzira na gravitacijsko područje (u posljednjem dijelu rada nalaze se podaci o studentima regije Hercegovina po općinama)

Usporedba između registrirane nezaposlenosti u BiH (prema federalnom zavodu za zapošljavanje i zavoda za zapošljavanje RS-a) i nezaposlenosti po standardima ILO organizacije ukazuje na određene razlike. U BiH je prema nacionalnoj statističkoj evidenciji u 2007. godini nezaposleno 571.063 osobe i to je službeni podatak državne statistike. Međutim, prema ILO metodologiji, koja se u BiH temelji na anketi, ukupan broj nezaposlenih treba uvećati za 25.723 osobe koje su stvarno nezaposlene, a nisu registrirane na zavodima za zapošljavanje kao nezaposlene osobe u 2007. godini. Budući da ILO metodologija osobe koje rade (bez obzira jesu li su evidentirane ili ne na zavodu za zapošljavanje) briše iz evidencije nezaposlenih, a takvih je u BiH 324.752, broj nezaposlenih prema takvoj statistici se značajno umanjuje. Kada sve zbrojimo i oduzmemo dolazimo do anketne nezaposlenosti od 272.034. osobe prema ILO metodologiji. Upotrebom ovakvog načina izračuna nezaposlenosti, percepcija se značajno mijenja, a ukupna zaposlenost povećava na jednu prihvatljiviju razinu, međutim to je još uvijek daleko od prosječnih stopa zaposlenosti i nezaposlenosti u EU, čijom članicom i BiH želi postati nekada u budućnosti.

Radno sposobna populacija ili radni kontingent (dobna skupina 15-64) u BiH broji 2.648.618 osoba, od čega je zaposleno 890.239 (645.288 zaposlenici, 196.793 samozaposleni i 48.159 pomažući članovi), a nezaposleno

272.034 osobe (do godinu dana 34.248 osoba i preko jedne godine 234.328 osoba). Neaktivne osobe čine 1.486.345 osoba ili 56% ukupnog radnog kontingenta.

Neuposlene osobe imaju donekle sličnu obrazovnu strukturu: 69,9% osoba ima srednjoškolsko obrazovanje, 26,1% su osobe s osnovnim obrazovanjem ili niže, dok je 4,1% završilo višu školu, fakultet, akademiju, magisterij ili doktorat. Istodobno, podaci iz Ankete pokazuju nižu obrazovnu strukturu neaktivnih osoba starijih od 15 godina: među njima je gotovo 65,9% osoba sa završenom osnovnom školom ili niže, 31,2% su osobe sa srednjom školom, a preostalih 2,9% su akademski obrazovane osobe.

3.3. Stanje u Federaciji BiH

Prema procjenama demografa u Federaciji BiH je 2007. godine živjelo oko 2.328.360 stanovnika, od čega radni kontingent obuhvaća 1.580.490 osoba u dobi 15-64 godine. Istovremeno je ukupan broj zaposlenih u Federaciji BiH prema federalnom zavodu za zapošljavanje iznosio 423.440 (12/2007). Od ukupnog broja zaposlenih 58% je zaposleno u privredi, a 42% u neprivrednim djelatnostima. U istom razdoblju prema podacima Federalnog Zavoda za statistiku, u Federaciji BiH je evidentirano 367.570 nezaposlenih osoba prema evidenciji zavoda za zapošljavanje. Prema ovim podacima nezaposlenost je u 2007. godini iznosila oko 43,1%, a prosječna zaposlenost radno sposobnog stanovništva negdje oko 25% (izrazito niska stopa). Iako je službena nezaposlenost izrazito visoka, procjene su, da je stopa nezaposlenosti u Federaciji BiH negdje oko 28%, kada se u obzir uzme siva ekonomija.

Porazna spoznaja za tržište radne snage u F BiH je izrazito visok udio dugoročno nezaposlenih osoba (46% nezaposlenih posao traži dulje od 5 godina, dok nezaposleni ispod 12 mjeseci imaju udio od 13% u ukupnoj nezaposlenosti). Ovaj podatak svjedoči o ogromnim problemima strukturnog karaktera u gospodarstvu BiH. Budući da se takvi problemi ne mogu rješavati u kratkom roku sasvim je izlišno nadati se skorijem značajnijem smanjenju nezaposlenosti.

Prema obrazovnim kvalifikacijama, u ukupnom broju radne snage, najviše participiraju osobe s osnovnom školom ili manje (49%), a najmanje visokoobrazovane osobe s fakultetskim obrazovanjem ili više (6,5%). To je posljedica povijesnih i razvojnih okolnosti u kojima je BiH kroz stoljeća egzistirala, a svima im je zajedničko minimalno ulaganje u znanost i obrazovanje. Tek u drugoj polovici 20. stoljeća dolazi do masovnijeg opismenjanja, uvođenja obveznog osnovnog obrazovanja i značajnijih ulaganja u znanost i obrazovanje širokih masa, što je ranije bila privilegija samo bogatih. Glavinu visokoškolskih institucija kroz povijest u BiH, a napose Hercegovini činile su vjerske obrazovne institucije.

Prilikom analize nezaposlenosti u F BiH može se ustvrditi nekoliko činjenica. Od ukupnog broja nezaposlenih u Federaciji BiH u 2007. godini (367.570) udio nezaposlenih sa srednjom stručnom spremom iznosio je 22% ili 80 692 osobe, s višom spremom 1,33% (4.917) i s visokom 2,1% (7.832).

Tablica 1: Stope nezaposlenosti u F BiH u 2007. godini

Status zaposlenosti	Dobne skupine			Ukupno
	19-24	25-49	50-55/60	
Zaposleni	68,4	85,2	88,0	88,3
Nezaposleni	31,6	14,8	12,0	16,7
Ukupno	100	100	100	100

*Tablica se odnosi na radno sposobne osobe

Iz tablice je vidljivo da je najveća stopa nezaposlenosti mladih koji tek trebaju početi raditi. Nezaposlenost u dobnoj skupini 19-24 godine iznosi 31,6%, dok se ona kasnije lagano smanjuje da bi se stabilizirala negdje na razini 12-14%. Upravo nezaposlenost mladih predstavlja ogroman problem jer mladi ljudi poslije završenog školovanja uslijed nedostatka posla i sigurne egzistencije nisu u mogućnosti zaokružiti obiteljski i poslovni ciklus čime se ugrožava opći društveni i ekonomski razvoj. Svojedobno je Europska Zajednica 80-tih godina 20. stoljeća u vrijeme izuzetno visoke nezaposlenosti mladih u Zajednici pokrenula mnoštvo programa za njihovo zapošljavanje. Mladi do 25 godina starosti sudjelovali su 1982. godine u EZ-i sa 42% u ukupnoj nezaposlenosti. Prema ekonomskim istraživanjima u tadašnjoj Zajednici glavni uzrok takvog stanja su bile neodgovarajuće stručne kvalifikacije maturanata i diplomanata. Kako bi se potpomoglo rješenje nezaposlenosti mladih Zajednica je čak 44% sredstava Europskog socijalnog fonda namijenila zapošljavanju mladih. Ovi programi su dali značajne rezultate, a neki od njih su kroz određenu modifikaciju opstali i do danas.

Zaposlenost pak po razini obrazovanja i dobnim skupinama u F BiH dana je u tablici 2.

Tablica 2: Zaposlenost po razini obrazovanja i dobnim skupinama u F BiH u 2007. godini

Stupanj obrazovanja	Dobne skupine			Ukupno
	19-24	25-49	50-55/60	
Bez obrazovanja	1,00	4,39	19,24	6,25
Osnovno	10,47	16,58	16,86	15,93
Srednje	85,54	66,21	44,52	65,12
Više	0,42	4,73	8,75	4,85
Visoko	2,57	8,09	10,63	7,85
Ukupno	100	100	100	100

Podaci iz tablice zorno ukazuju na prevladavajući udio srednjoškolskog obrazovanja u ukupno zaposlenima u Federaciji BiH. Taj udio je najveći u dobi od 19-24 (85,54%) zbog jednostavne činjenice što dio učenika nakon završenog srednjoškolskog obrazovanja odlazi na studije koji prosječno traju oko 6 godina (oni niti ne mogu ranije raditi), a dio izvanrednih studenata studira uz rad. Udio visokoobrazovanih u toj dobnj skupini je oko 3%, u odnosu prema 13% u dobnj skupini 25-49 godina. Udio zaposlenika bez obrazovanja ili samo sa osnovnim obrazovanjem najveći je pak u starijim dobnim skupinama jer zaposlenici nisu nakon završetka prvog obrazovnog ciklusa pohađali dodatne tečajeve i škole, odnosno nisu se doškolovali (imajući u vidu razdoblja kada su završili obrazovni proces u kojem obrazovni standardi i mogućnosti nisu bili ni približno slični današnjim).

Od ukupnog broja zaposlenih u Federaciji u ožujku 2008. godine 46.623 je bilo zaposleno u javnoj upravi, 77.305 u trgovini i sličnim djelatnostima te 88.694 u prerađivačkoj industriji. Ako se pak promatra udio zaposlenih u industriji on iznosi svega 5,5% radnog kontingenta. Nizak udio zaposlenih u industriji u ukupnom radnom kontingentu, pokazatelj je udjela industrije u ukupnoj gospodarskoj aktivnosti (prema trenutnom stupnju razvoja poželjno bi bilo malo veći udio industrije u gospodarstvu koja bi trebala osigurati više stope rasta i povećanje izvoza).

3.4. Tržište radne snage u regiji Hercegovina

Regija Hercegovina smještena je u južnom dijelu države, a obuhvaća oko četvrtine teritorija BiH na kojem živi oko 452.000 stanovnika, što predstavlja oko 12% ukupne populacije u BiH. To upućuje na izrazito nisku prosječnu gustoću naseljenosti regije (oko 50% državnog prosjeka). Prema političko teritorijalnoj podjeli regija obuhvaća dio Federacije BiH i dio Republike Srpske. Regija Hercegovina obuhvaća cjelokupnu Zapadno-hercegovačku i Hercegovačko-neretvansku županiju te dio Hercegbosanske županije iz Federacije BiH (Livno, Tomislavgrad i Kupres) i sedam općina Republike Srpske (Berkovići, Bileća, Gacko, Istočni Mostar, Nevesinje, Ljubinja i Trebinje).

Zbog političko-upravne složenosti regije analiza nezaposlenosti vršiti će se najprije prema političko teritorijalnom ustroju, a potom će se na kraju dati jedno sumarno izvješće prema dostupnim podacima. Osnovni izvori podataka su statističke agencije i zavodi na svim razinama.

3.4.1. Hercegovačko-Neretvanska Županija

Hercegovačko-neretvanska županija zauzima centralni i ujedno najrazvijeniji dio regije. Njeno središte Mostar je administrativno, kulturno, obrazovno i gospodarsko središte kojem gravitira cijela regija. Mostar je glavni visokoobrazovni centar regije, koji sa svoja dva sveučilišta (Sveučilište u Mostaru i Univerzitet „Džemal Bijedić“) osigurava obrazovanje glavnine potrebitog kadra, iako se visoko školstvo ne može promatrati kao zatvoren i ograničen sustav poput srednjoškolskog obrazovanja. Zbog tog obilježja Mostar ima povlašten status po pitanju radne snage, jer ima mogućnost mobilizirati najkvalitetniju radnu snagu iz regije.

Zaposlenost i nezaposlenost u županiji po raznim osnovama dana je kroz sljedeće tablice.

Tablica 3: Zaposlenost i nezaposlenost u HNŽ

	2004	2005	2006	2007
Zaposleni	41.628	41.712	41.799	40.655
Nezaposleni	25.642	26.794	28.632	30.838

Iz tablice je vidljivo da je broj zaposlenih u promatranom četverogodišnjem razdoblju stagnirao na razini negdje oko 41.000 zaposlenih, dok je broj nezaposlenih lagano rastao s 25.642 na 30.838. Ako se pretpostavi korektnost podataka, onda pojašnjenje može biti dvojako. Porast nezaposlenosti može biti posljedica dodatnog evidentiranja nezaposlenih osoba koje prije nisu bile evidentirane na zavodu (nisu se prijavljivali), ali i nemogućnosti tržišta i gospodarstva da kroz godinu apsorbira cjelokupnu radnu snagu nastalu završetkom obrazovnog procesa.

Tablica 4: Zaposlenost po općinama u HNŽ (2004-2007)

	2004	2005	2006	2007
Čapljina	3.249	3.388	3.596	3.127
Čitluk	2.896	2.875	3.023	3.402
Jablanica	1.904	1.804	1.874	1.996
Konjic	4.417	3.908	4.168	4.247
Grad Mostar	25.761	26.293	25.540	24.566
Neum	985	1.003	1.024	933
Prozor	1.333	1.411	1.517	1.387
Stolac	1.029	973	998	953
Ravno	54	57	59	44
Ukupno	41.628	41.712	41.799	40.655

Ukupno gledano zaposlenost se u promatranom razdoblju u županiji smanjila za oko 1.000 radnih mjesta. Jedino su općine Čitluk i Jablanica imali trend povećanja zaposlenosti. Posebice je važno spomenuti da je u 2007. godini došlo do naglog pada zaposlenosti u županiji za više od 1.000 zaposlenih, za što nisu vidljivi konkretni razlozi.

Tablica 5: Nezaposlene osobe prema stručnoj spremi u HNŽ u 2007. godini

Općine	Ukupno	VSS	VŠS	SSS	NSS	VKV	KV	PKV	NKV
Čapljina	2.906	58	95	721	-	28	1.253	418	333
Čitluk	2.034	50	72	607	-	-	917	385	3
Jablanica	1.721	45	37	418	-	12	742	74	393
Konjic	3.926	54	56	741	-	15	1.299	39	1.722
Grad Mostar	15.574	703	489	4.493	-	161	6.067	1.551	2.110
Neum	327	7	5	92	-	3	146	73	1
Prozor	1.843	23	36	344	-	2	775	42	621
Ravno	28	1	-	11	-	2	8	-	6
Stolac	2.479	67	60	526	-	22	1.087	710	7
Ukupno	30.838	1.008	850	7.953	-	245	12.294	3.292	5.196

Podaci iz tablice ukazuju na činjenicu da je 2007. godine u županiji bilo prijavljeno na Zavodu za zapošljavanje 1.008 osoba sa završenim fakultetom i još 850 osoba sa završenom višom školom. U županiji, odnosno političko-teritorijalnoj jedinici, sa 40.655 zaposlenih istovremeno ima tako visok broj fakultetski obrazovanih nezaposlenih osoba. Podaci upućuju na zaključak o neusklađenosti obrazovnih usmjerenja sa potrebama tržišta. To je nedostatak zakonske regulative koja bi trebala onemogućiti hiperprodukciju suficitarnih zanimanja i poticati produkciju deficitarnih.

Tablica 6: Nezaposlene osobe prema stručnoj spremi u HNŽ (2004. - 2007.)

Godina	Ukupno	VSS	VŠS	SSS	NSS	VKV	KV	PKV	NKV
2004.	25.642	653	725	6.572	-	268	10.629	2.344	4.451
2005.	26.794	746	788	6.884	-	267	11.133	2.411	4.565
2006.	28.632	909	871	7.427	-	244	11.771	2.645	4.756
2007.	30.838	1.008	850	7.953	-	245	12.294	3.292	5.196

Za četiri godine, koliko je razdoblje promatranja nezaposlenost se u županiji povećala za 5.196 nezaposlenih osoba. Ako se tome doda 973 osobe koje su izgubile posao u promatranom razdoblju, razlika između broja zaposlenih i nezaposlenih se smanjila za 6.169 radnih mjesta. Izuzev visokokvalificiranih radnika, sva ostala zanimanja su doživjela povećanje nezaposlenosti. Porast nezaposlenosti visokoobrazovane populacije za 355 osoba rezultat je nemogućnosti gospodarstva da apsorbira sve diplomirane studente. To potkrepljuje gore navedenu tvrdnju o potrebi upravljanja i usmjeravanja u visokom obrazovanju.

Prema Federalnom Zavodu za zapošljavanje najzastupljenija zanimanja nezaposlenih osoba u Hercegovačko-neretvanskoj županiji sa srednjom stručnom spremom na dan 31.12.2006. godine su bila: ekonomski tehničar 1.462; maturant gimnazije 1.008; strojarski tehničar 774. Na Zavodu je 31.12.2006. godine bilo prijavljeno 223 diplomirana pravnika te još 90 pravnika (ukupno 313), 180 nezaposlena diplomirana ekonomista te još 133 ekonomista (ukupno 313), a slijede ih nastavnik razredne nastave (130) i nastavnik predškolskog odgoja (103).

3.4.2. Zapadno- Hercegovačka Županija

Zapadno-hercegovačka županija je po površini najmanja županija regije, a obuhvaća četiri općine s ukupno 82.095 stanovnika (30.06.2007). Dobna skupina od 16-64 obuhvaća 54.965 stanovnika ili 67% ukupnog stanovništva. Zaposlenost i nezaposlenost u županiji dana je u tablici 7.

Tablica 7: Zaposlenost i nezaposlenost u ZHŽ

	2004	2005	2006	2007
Zaposleni	14.025	14.363	14.528	12.673
Nezaposleni	7.371	7.999	8.657	9.738

Podaci iz tablice ukazuju na drastično smanjenje zaposlenosti u 2007. godini za 1.855 osoba ili za 12,7%, dok se nezaposlenost istovremeno povećala za 1.081 osobu ili za 12,4%. Dvoznamenkasti negativni poremećaji u zaposlenosti i nezaposlenosti na tržištu radne snage u toku jedne godine predstavljaju uistinu neuobičajenu pojavu koja zahtijeva žurnu intervenciju nadležnih vlasti kako bi se trend zaustavio. Situacija se još usložnjava ako se zna da je 2.779 osoba ili 22% ukupno zaposlenih u 2007. godini bilo zaposleno u sektoru trgovine. Trgovina kao sektor nema generirajućih razvojnih, a potom ni efekata na povećanje zaposlenosti, odnosno smanjenje nezaposlenosti. Trgovina kao djelatnost ne stvara novu vrijednost, izuzev ako se radi o turističkim destinacijama gdje trgovina na malo obavlja izvoznu funkciju i sudjeluje kao potporni stup nacionalnog gospodarstva.

Tablica 8: Prosječan broj zaposlenih po općinama ZHŽ

Općina	2004	2005	2006	2007
Grude	2.947	3.009	3.045	2.110
Ljubuški	3.934	4.128	4.237	3.645
Posušje	2.432	2.442	2.504	2.479
Široki Brijeg	4.712	4.784	4.742	4.439
Ukupno	14.025	14.363	14.528	12.673

Iz podataka je vidljivo da je u 2006. godini u svim općinama zaposlenost bilježila lagan porast, da bi u narednoj 2007. godini došlo do značajnijeg pada zaposlenosti. Uzroke takvih pojava treba tražiti u strukturi gospodarstva, kao i obrazovnim kvalifikacijama nezaposlenih. Budući je BDP u promatranom razdoblju bilježio stabilne vrijednosti povećana nezaposlenost se ne može pripisivati značajnijem padu gospodarskih aktivnosti. Podaci o nezaposlenima prema stručnoj spremi dati su u sljedećoj tablici 9.

Tablica 9: Nezaposleni prema stručnoj spremi u razdoblju 2004-2007

Godina	Ukupno	VSS	VŠS	SSS	NSS	VKV	KV	PKV	NKV
2004	7.371	133	240	1.929	2	7	3.578	144	1.338
2005	7.999	159	269	2.078	2	7	3.851	153	1.480
2006	8.657	205	355	2.357	1	9	4.088	176	1.466
2007	9.738	246	373	2.646	29	76	4.294	177	1.897

Podaci u tablici ukazuju na konstantno povećanje nezaposlenosti u Zapadno-hercegovačkoj županiji u promatranom razdoblju. Nezaposlenost osoba s visokom stručnom spremom povećala se s 133 u 2004. godini na 246 osoba u 2007. godini ili za 85%, što potvrđuje tezu da povećana nezaposlenost nije rezultat neevidentiranja nezaposlenih osoba (ova kategorija ima potrebna znanja te bi se evidentirala na zavodu), već nemogućnosti tržišta da apsorbira novo pridošlu radnu snagu. Ukupna nezaposlenost se u četiri godine povećala sa 7.371 na 9.738 ili za 32%. Razlika između broja zaposlenih i nezaposlenih se lagano istopila sa 6.654 na 2.935 osoba i iznosi svega 44% razlike u 2004. godini.

Tablica 10: Nezaposlene osobe prema stručnoj spremi po općinama ZHŽ u 2007. godine

Općine	Ukupno	VSS	VŠS	SSS	NSS	VKV	KV	PKV	NKV
Grude	1.750	38	76	402	-	2	799	14	419
Ljubuški	2.161	78	79	495	3	3	1.108	30	365
Posušje	1.765	34	76	735	9	5	474	34	398
Široki Brijeg	4.062	96	142	1.014	17	66	1.913	99	715
Ukupno	9.738	246	373	2.646	29	76	4.294	177	1.897

Iz tablice 10. vidljiva je prevladavajuća struktura nezaposlenih osoba u svim općinama županije. Glaviniu nezaposlenih čine kvalificirani radnici, srednja stručna sprema i nekvalificirani radnici. Najveći broj nezaposlenih osoba je evidentiran u Širokom Brijegu koji ima najveću nezaposlenost u odnosu na broj stanovnika.

Prema županijskom zavodu za zapošljavanje, od ukupnog broja nezaposlenih osoba sa srednjom stručnom spremom u 9. mjesecu 2008. godine u županiji zapadno-hercegovačkoj, odnosno od 2.304 nezaposlene osobe, 575 ih je bilo ekonomske struke ili približno oko 25%, dok je nezaposlenih strojarske struke evidentirano 293 osobe ili 12,7%. Istovremeno je nezaposleno bilo 334 osobe s višom stručnom spremom, od čega čak 85 ekonomista ili 25%. Situacija po ekonomsku struku nije ništa povoljnija ni kada je riječ o visokoj stručnoj spremi. Od ukupno 216 nezaposlenih osoba sa visokom stručnom spremom 70 ih je bilo sa završenim ekonomskim fakultetom, ili 32% nezaposlenih visokoobrazovanih osoba. Temeljem navedenog može se sa sigurnošću ustvrditi da je najveći broj nezaposlenih osoba ekonomske struke. Takvo stanje nimalo ne čudi, jer je nakon rata došlo do hiperprodukcije kadrova ekonomske struke i drugih društvenih znanosti, dok su istovremeno potpuno zanemarena tehnička zvanja. Otud je na županijskim, entitetskim i državnim institucijama vlasti odgovornost za produkciju kadra za kojim ne postoji tolika potražnja u privredi.

Ako se pak promatra nezaposlenost visokoobrazovanih osoba po godinama starosti primjetno je vrlo visoki stupanj koncentracije nezaposlenih osoba u dobnoj razredi 24-27 godina kada se u svim općinama dostiže vrhunac. Naravno ovaj period se poklapa sa završetkom studija velike većine studenata, pa nije čudno što u tim godinama nezaposlenost bilježi najveće stope. Ovo razdoblje povećane nezaposlenosti fakultetski obrazovanih osoba završava negdje u prvoj polovini 30-tih godina kada sve općine bilježe minimalne stope nezaposlenih osoba sa visokom stručnom spremom. Kada je pak riječ o srednjoškolskom obrazovanju onda bi se moglo reći da su najkritičnije godine s najvišim postotkom nezaposlenosti u razdoblju 36-45 kada se nezaposlenost stabilizira s laganom tendencijom pada. Ovi se podaci i analiza odnose na 2008. godinu.

3.4.3. Herceg Bosanska Županija

Prema regionalnoj podjeli BiH južni dio Herceg-bosanske županije je dio regije Hercegovina. Taj dio pokriva općine Livno, Kupres i Tomislavgrad. Zbog zemljopisnog položaja ovaj kraj je pomalo izoliran od ostatka regije i nema baš nekih čvrstih kohezijskih elemenata koji bi ga vezivali za regiju. Kretanje nezaposlenosti i zaposlenosti u regiji u proteklom četverogodišnjem razdoblju dana je u tablici 10.

Tablica 11: Zaposlenost i nezaposlenost u Herceg-bosanskoj županiji

	2004	2005	2006	2007
Zaposleni	10.378	10.156	10.402	9.213
Nezaposleni	7.630	7.880	8.185	9.316
Zaposleni u županiji (dio regije Hercegovina)	8.508	8.252	8.394	7.249

Prema podacima iz tablice zaposlenost se u razdoblju 2004-2006 uz male oscilacije zadržavala na jednom stabilnom nivou, ali potom 2007. godine dolazi do naglog smanjenja zaposlenosti za 11,4%. Zaposlenost u trima općinama koje su dio regije Hercegovina se također smanjila u promatranom razdoblju za 1.145 osoba ili za 13,6%. Iz toga proizlazi da je većina novih nezaposlenih u županiji generirana upravo iz tri spomenute općine.

Tablica 12: Zaposlenost po općinama Herceg-bosanske županije regije Hercegovina

	Prosječan broj zaposlenih			
	2004	2005	2006	2007
Kupres	921	1.004	1.033	748
Livno	4.598	4.395	4.414	3.914
Tomislavgrad	2.989	2.853	2.947	2.587
Ukupno	8.508	8.252	8.394	7.249

Primjetan je značajan pad zaposlenosti u sve tri općine u 2007. godini, za razliku od 2006. godine kada su bilježile lagan oporavak i povećanje zaposlenosti. Po prvi puta u cijelom poslijeratnom razdoblju broj nezaposlenih je prerastao broj zaposlenih. Takvo stanje je posljedica propasti bivših državnih poduzeća (upošljavali dosta veliki broj radnika) koja su likvidirana u privatizacijskom procesu, a da nisu stvorena nova radna mjesta gdje bi se radnici otpušteni iz tih poduzeća ponovno zaposlili. Zaposlenost ima trend pada, a prosječan broj zaposlenih osoba se smanjio za 15%. Nezaposlene osobe prema stručnoj spremi prikazane su u tablici 13.

Tablica 13: Nezaposlene osobe prema stručnoj spremi u HBŽ u 2007. godini

Općine	Ukupno	VSS	VŠS	SSS	NSS	VKV	KV	PKV	NKV
Kupres	404	6	12	107	-	-	139	11	129
Livno	3.983	55	155	1.079	1	11	1.638	34	1.010
Tomislavgrad	3.049	67	116	743	9	-	1.251	17	846
Ukupno	7.436	128	283	1.929	10	11	3.028	62	1.985

Za razliku od prethodne dvije županije ovdje valja naglasiti nešto manji udio visoke stručne spreme u ukupnoj nezaposlenosti, kao i koncentraciju nezaposlenosti od 67% u kvalificiranim i nekvalificiranim radnicima. U općini Tomislavgrad je 2007. godine bilo zaposleno 2.587 osoba, a istovremeno je bilo 3.049 nezaposlenih osoba ili 462 više nezaposlenih nego zaposlenih. Jedino općina Kupres ima zaposlenost veću od nezaposlenosti i to za 85%.

Tablica 14: Nezaposleni prema stručnoj spremi u razdoblju 2004-2007

Godina	ukupno	VSS	VŠS	SSS	NSS	VKV	KV	PKV	NKV
2004	7630	151	311	2012	-	40	3213	66	1837
2005	7880	162	327	2115	-	36	3265	59	1916
2006	8185	143	264	2262	11	34	3407	60	2004
2007	9316	144	332	2506	58	27	3636	86	2527

Iako se podaci odnose na cijelu županiju, usporedbom s prethodnom tablicom može se vidjeti da je glavina zaposlenih i nezaposlenih locirana u dvije općine; Livno i Tomislavgrad. Za razliku od ostale dvije županije, ovdje postoji trend pada nezaposlenosti visokoobrazovanih osoba, ali i trend povećanja nezaposlenosti u drugim kategorijama izuzev VKV sprema. Ukupna nezaposlenost je u četverogodišnjem razdoblju porasla za 22%. Od ukupnog broja nezaposlenih sa srednjom stručnom spremom udio nezaposlenih ekonomista iznosi 362 osobe ili 14,5%, dok prema statistici Federalnog Zavoda za zapošljavanje nezaposlenih ekonomista s višom ili visokom stručnom spremom ima vrlo malo (nije prevladavajuće zanimanje kao kod ranijih slučajeva).

3.4.4. Republika Srpska - dio regije Hercegovina

Ekonomska regija Hercegovina obuhvaća i dio Republike Srpske, sedam općina i to: Berkovići, Bileća, Gacko, Istočni Mostar (veoma često se pribraja općini Nevesinje), Ljubinje, Nevesinje i Trebinje. Za razliku od Federacije koja je organizirana kroz županije kao niže političko teritorijalne jedinice, Republika Srpska nema takvih ustrojbenih jedinica pa ove općine RS-a ne tvore nekakvu cjelinu, već su skup nepovezanih individua. Zbog raspoloživosti podataka zaposlenost po općinama prikazana je u tablici 15. u nešto drugačijem vremenskom razdoblju.

Tablica 15: Zaposleni po općinama RS u regiji Hercegovina

Općina	03/2005	03/2006	03/2007	03/2008
Berkovići	299	279	297	243
Bileća	2.966	2.819	2.717	2.313
Gacko	3.478	3.644	3.541	3.467
Ljubinje	873	833	808	889
Nevesinje	2.154	2.182	2.015	1.584
Trebinje	9.058	8.875	8.732	8.252
Ukupno	18.828	18.632	18.110	16.748

Ukupno gledano ovo područje od 2005. godine bilježi konstantni pad zaposlenosti, a najznačajniji pad zaposlenosti zbio se od 03/2007 do 03/2008 kada se zaposlenost smanjila za 1.362 radnika ili 7,5%. Od promatranih općina jedino je u Ljubinju povećana zaposlenost, dok je Gacko ostalo na približno istom nivou. Sve ostale općine su zabilježile pad zaposlenosti. Zaposleni po stručnoj spremi po općinama prikazani su u sljedećoj tablici.

Tablica 16: Zaposleni po općinama i stručnoj spremi u RS- dio regije Hercegovina

Općina	ukupno	VSS	VŠS	SSS	NS	VK	KV	PKV	NK
Berkovići	157	21	28	83	3	3	8	5	6
Bileća	1.924	223	156	916	51	72	250	53	203
Gacko	2.909	326	225	849	24	558	677	84	166
Ljubinje	713	93	42	304	7	35	107	24	101
Nevesinje	1.379	220	135	618	20	55	228	29	74
Trebinje	7.474	1.146	450	2.932	102	409	1.611	84	740
Ukupno	14.556	2.029	1.036	5.702	207	1.132	2.881	279	1.290

Podacima nisu obuhvaćeni poduzetnici i zaposleni kod poduzetnika pa su podaci u tablici ponešto različiti od zbirnih podataka u tablici 15. Od ukupno 14.556 zaposlenih osoba 2.029 su visokoobrazovani ili 14% te 1.036 sa višom stručnom spremom (7%). Ako se sada promatra skupa osobe s visokom i višom stručnom spremom dolazi se do udjela od 21% u ukupno zaposlenim osobama (izuzev zaposlenih kod poduzetnika). Podaci ukazuju na činjenicu da je većina zaposlenih u općini Trebinje (oko 50%), što se može zahvaliti opstanku određenih proizvodnih poduzeća i neformalnom središtu tog dijela RS-a. Nezaposleni prema stručnoj spremi prikazani su u tablici 17.

Tablica 17: Nezaposleni prema stručnoj spremi u RS-dio regije Hercegovina 2007. god.

	ukupno	VSS	VŠS	SSS	VKV	KV	PKV	NK
Berkovići	448	6	4	89	4	162	2	181
Bileća	1.573	74	58	447	15	635	10	334
Gacko	894	42	37	270	18	325	8	194
Ljubinje	533	18	14	151	0	223	2	125
Nevesinje	2.688	61	67	840	31	1.209	43	437
Trebinje	3.090	185	132	1.012	75	1.196	33	457
Ukupno	9.226	386	312	2.809	143	3.750	98	1.728

U strukturi nezaposlenih osoba ovog dijela RS-a prevladavaju srednja stručna sprema, kvalificirani i nekvalificirani radnici. Nešto manje od 50% nezaposlenih s visokom stručnom spremom evidentirano je u Zavodu za zapošljavanje u Trebinju kao i kod više škole, iako u nešto manjem omjeru. Usporedbom zaposlenosti i nezaposlenosti po općinama dolazi se do zaključka da najbolju poziciju ima općina Trebinje koja u 2007. godini bilježi 8.732 zaposlene i 3.090 nezaposlene osobe, odnosno 2,82 puta veću zaposlenost od nezaposlenosti (282%). Nevesinje pak u istoj 2007. godini bilježi 2.015 zaposlenih i 2.688 nezaposlenih osoba, odnosno 0,25 puta manju zaposlenost od nezaposlenosti. Podaci o nezaposlenosti i zaposlenosti za općinu istočni Mostar sadržani su u okviru općine Nevesinje, jer Zavod nema ured u Istočnom Mostaru.

Podaci o zbirnoj nezaposlenosti u promatranim općinama u razdoblju 2004-2007 godina dati su u tablici 18.

Tablica 18: Nezaposleni u RS-dio regije Hercegovina u razdoblju 2004-2007. godine

	ukupno	VSS	VŠS	SSS	VKV	KV	PKV	NK
2004	7.802	259	255	2.479	138	3.193	70	1.408
2005	8.478	285	264	2.596	146	3.588	71	1.528
2006	9.139	364	315	2.812	124	3.712	104	1.708
2007	9.226	386	312	2.809	143	3.750	98	1.728

Ukupno gledano nezaposlenost je u promatranim općinama od 2004. do 2007. godine zabilježila porast od 18,2%. Udio osoba sa visokom i višom stručnom spremom u ukupno nezaposlenim iznosio je 2007. godine 7,5%. Prevladavajuće kvalifikacije u skupu nezaposlenih su kvalificirani radnici i srednja stručna sprema s udjelom od 71%, dok je udio nekvalificirane radne snage 18,7%.

3.5. Sumarno o nezaposlenosti u regiji Hercegovina-kratki osvrt

Budući da regija Hercegovina još uvijek ne predstavlja jedinstven politički prostor, sasvim je iluzorno razmišljati da bi u skoroj budućnosti mogla postati jedinstveno i ekonomski prosperitetno područje. Na tom putu veliko ograničenje predstavlja nepostojanje mobilnosti faktora proizvodnje iz jednog dijela regije u drugi, što je ključni preduvjet funkcionalnosti regije. Bez slobodnog protoka ljudi, roba, usluga i kapitala ne može se govoriti o uspješnom provođenju određenih makroekonomskih mjera za poticanje zaposlenosti, odnosno smanjenje nezaposlenosti u regiji s razine regije Hercegovina kao cjeline. Iako ih svrstavamo u zajednički koš, ove brojke o zaposlenosti, nezaposlenosti i kvalifikacijskoj strukturi djeluju kao nepovezani skupovi, najmanje dva, a možda i više, među kojima nema značajnije funkcijske veze. Sumarni podaci dati su u tabelama 19 i 20.

Tablica 19: Zaposlenost i nezaposlenost u Regiji Hercegovina

	2004.	2005.	2006.	2007.
Zaposleni				
HNŽ	41.628	41.712	41.799	40.655
ZHŽ	14.025	14.363	14.528	12.673
HBŽ- dio	8.508	8.252	8.394	7.577
RS	-	18.828	18.632	18.110
Ukupno	-	83.155	83.353	79.015

Nezaposleni				
HNŽ	25.642	26.794	28.632	30.838
ZHŽ	7.371	7.999	8.657	9.738
HBŽ-dio	*6.180	*6.382	*6.629	7.436
RS	7.802	8478	9.139	9226
Ukupno	49.995	49.653	53.057	57.238

* procjene autora temelje se na činjenici da je u 2007. godini nezaposlenost u tri općine Herceg-bosanske županije (dio regije Hercegovina) činila 81% ukupne nezaposlenosti županije.

Tablica 20: Nezaposleni prema stručnoj spremi u 2007. godini

	VSS	VŠS	SSS	NSS	VKV	KV	PKV	NKV
HNŽ	1.008	850	7.953	-	245	12.294	3.292	5.196
ZHŽ	246	373	2.646	29	76	4.294	177	1.897
HBŽ-dio	144	332	2.506	58	27	363	86	2.527
RS	386	312	2.809	-	143	3.750	98	457
Ukupno	1.784	1.867	15.914	87	491	20.701	3.653	10.077

Sveukupnom analizom tržišta rada u regiji Hercegovina (tablica 19.) utvrđeni su negativni trendovi u posljednjem četverogodišnjem razdoblju. Razina zaposlenosti se iz godine u godinu smanjuje, a nezaposlenost povećava. U razdoblju 2005-2007. godine zaposlenost se smanjila za 5% (4.140 radnih mjesta), pri čemu je najznačajniji pad zaposlenosti zabilježen u Zapadno-hercegovačkoj županiji. Što se tiče nezaposlenosti, ona bilježi konstantne i dosta visoke stope rasta. U razdoblju 2004-2007. godine nezaposlenost se u regiji povećala za 14,5% (7.243 nezaposlenih radnika) pri čemu najviše u Hercegovačko-neretvanskoj i Zapadno-hercegovačkoj županiji. Iz analize prema stručnoj spremi vidljivo je da u kontingentu nezaposlenih dominiraju osobe sa srednjom stručnom spremom i niže, što je i logična posljedica aktualnog stanja i brojnosti takvih kadrova na tržištu rada. Udio visokoobrazovanih u ukupnom broju nezaposlenih iznosi 3%, a udio osoba s višom dodatnih 3,26%. Sumarno ove dvije kategorije sudjeluju sa 6,3% u nezaposlenoj populaciji regije, a što je izravna posljedica neadekvatnosti i neprilagođenosti obrazovnih kapaciteta i proizvoda potrebama tržišta.

Porast nezaposlenosti, uz istovremeno smanjenje zaposlenosti negativni su trendovi na tržištu rada u Hercegovini. Takvi trendovi zahtijevaju nužnu intervenciju svih nadležnih državnih, entitetskih, županijskih i općinskih razina vlasti kako bi se spriječilo daljnje povećanje nezaposlenosti, a potom i proizvela nova radna mjesta. Ključnu ulogu bi tu trebale imati makroekonomske politike (prije svega fiskalna i vanjskotrgovinska). Fiskalnim poticajima, odnosno olakšicama trebalo bi po osnovu zaposlenika olakšati troškove poslodavcima (osloboditi dio akumulacije za daljnji razvoj), a vanjskotrgovinskim mjerama ograničavati uvoz robe sumnjivog porijekla i kvalitete, uvesti određena ograničenja na uvoz, te tako stvoriti više prostora za domaća poduzeća. Na taj način bi uvožno-supstitutivna strategija (ako se već ne može izvozno orijentiranom) dijelom trebala osigurati veću zaposlenost i u konačnici bolji životni standard u čitavoj državi.

3.6. Obrazovanje kao determinanta tržišta rada

Obrazovanje predstavlja ne samo povezujući element, nego i ključnu determinantu tržišta radne snage. Kvalitetno obrazovanje usklađeno s potrebama tržišta osnovni je preduvjet povećanja zaposlenosti ali i gospodarskog rasta i razvoja. Tome u prilog ide i činjenica da je Europska unija u svom strateškom dokumentu nazvanom "Lisabonska strategija" postavila kao temeljni cilj da EU postane najkonkurentnije gospodarstvo svijeta utemeljeno na znanju. Drugi nimalo manje važan cilj je povećanje zaposlenosti u EU na 70% do 2010. godine. Na taj način osigurala bi se opstojnost socijalne Europe koja se našla pod jakim pritiscima zemalja u razvoju. Međutim zbog nejedinstvenosti i nacionalnih različitosti ostvarivanje ovih ciljeva je dovedeno u pitanje (već sada se zna da neće biti ostvarena zaposlenost od 70%, a novonastala kriza će dodatno otežati stvari).

Tablica 21: Visoko obrazovanje u Federaciji BiH

	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08
Broj visokoškolskih ustanova	69	72	77	85
Upisani studenti	58.616	60.860	65.603	68.219
Diplomirani studenti	4.730	5.941	6.967	7.898

Iz tablice je vidljivo da se konstantno povećava broj visokoškolskih ustanova i studenata koji na njima studiraju. Broj diplomiranih studenata raste iz godine u godinu i u promatranom razdoblju on se povećao za 75%, što je uistinu značajno povećanje za četverogodišnje razdoblje. To je dobar pokazatelj, jer je BiH bila među posljednjim zemljama regije po broju visokoobrazovanih osoba u radnoj populaciji. Za regiju Hercegovina karakteristične su dvije obrazovne institucije (obje smještene u HNŽ-u) tablica 22.

Tablica 22: Visoko obrazovanje u HNŽ-u

Godina	Broj ustanova	upisani studenti	Žene	redoviti studenti
Univerzitet "Džemal Bijedić" Mostar				
2004/05	8	4.379	2.182	2.958
2005/06	8	4.916	2.434	3.351
2006/07	8	4.976	2.514	3.504
2007/08	8	5.120	2.565	3.658
Sveučilište u Mostaru				
2005/06	9	5.864	3.489	3.616
2006/07	10	6.258	3.716	3.933
2007/08	10	6.993	4.207	4.406

Iz tablice je vidljivo da u Mostaru, na oba sveučilišta, u akademskoj 2007/08 studira 12.113 studenata. To je ogroman potencijal koji treba usmjeriti u pravilne sektore i djelatnosti kako bi u konačnici osigurali gospodarski razvoj i društveni napredak. Stanje upisanih i diplomiranih studenata po općinama prema dostupnim podacima dano je u tablici 23.

U RS-u je 2007. godine diplomirao 4.301 student, a podaci koji bi se odnosili na broj diplomiranih u analiziranih 6 općina RS-a nisu raspoloživi. Od ukupnog broja studenata u RS-u u 2006/07 (34.441) na fakultetima ih je studiralo 28.148, a od tog broja na svim ekonomskim fakultetima u RS-u studiralo je 7.396 studenata ili 26%.

Tablica 23: Studenti prema prebivalištu u regiji Hercegovina

	Studiraju u FBiH u 2007/08	Diplomirani u 2007. u F BiH	Upisani u RS-u 2006/07
Čapljina	509	49	8
Čitluk	445	54	2
Jablanica	394	47	1
Konjic	816	80	34
Neum	64	4	-
Prozor	260	30	12
Stolac	262	56	9
Ravno	-	-	1
Mostar	4.399	642	78
Grude	234	38	5
Ljubuški	507	107	4
Široki Brijeg	731	69	6
Posušje	212	34	4
Tomislavgrad	314	41	10
Kupres	52	6	6

Livno	386	44	26
Berkovići	14	-	31
Bileća	15	1	179
Gacko	9	-	115
Istočni Mostar	-	-	7
Ljubinje	4	-	55
Nevesinje	101	4	148
Trebinje	30	3	665
Ukupno	9.758	1.309	1.406

Od ukupnog broja diplomiranih studenata u 2007. godini najviše ih je iz Mostara 642 ili 49%, a potom slijede Ljubuški sa 107, Konjic s 80 i tako redom. U 2007. godini na Sveučilištu u Mostaru su diplomirala 953 studenta, a na univerzitetu "Džemal Bijedić" 741 student, odnosno ukupno 1.694 diplomanta. Od tog broja 283 studenta su diplomirala na ekonomskom fakultetu, a 53 na fakultetu za poslovni menadžment što čini udio od oko 20% od ukupno diplomiranih 2007. godine.

Prema evidenciji Federalnog Zavoda za statistiku i Republičkog zavoda za statistiku RS-a u regiji Hercegovina je s područja Federacije BiH u akademskoj 2007/08 studiralo 9.758 studenata, a s područja RS-a u akademskoj 2006/07 1.406 studenata, što bi kada se izvrši aktualizaciju podataka i RS-a dalo sumarno preko 11.000 studenata iz regije. Naravno, ne smije se ograničiti na ove podatke prilikom analize tržišta rada visokoobrazovanih osoba zbog činjenice što diplomirani studenti imaju visok stupanj mobilnosti u potrazi za zaradama i boljim poslom. Valja još spomenuti dio studenata koji studira u drugim državama i sveučilištima (svakako da će se jedan dio i tih studenata vratiti u BiH), kao i domaće studente koji će se u potrazi za boljim životom odseliti iz BiH. To se posebno odnosi na dio studenata koji studiraju u Republici Hrvatskoj, Srbiji i Turskoj (uglavnom nacionalno povezivanje za pojedine države).

4. Analiza potencijalnih poduzetnika

4.1. Opći podaci o anketiranim osobama - potencijalnim poduzetnicima

Poduzetništvo je jedna od rijetkih aktivnosti koje pruža jednake mogućnosti muškarcima i ženama. Za ovo istraživanje izvršeno je anketiranje bez unaprijed definiranog uzorka, te je slučajnim odabirom anketirano 32% muškaraca i 68% žena. Ovakav rezultat proistječe iz toga što su većina anketiranih osoba studenti, tj. apsolventi fakulteta na kojima studira više žena nego muškaraca.

Zanimanje anketiranih osoba je prikazano u tablici 24. Iz nje je vidljivo da su 77% anketiranih studenti, uglavnom apsolventi. Oni su opredijeljeni da se nakon diplomiranja pojave na burzi rada, zaposle se ili pokrenu samostalni posao. Anketom su obuhvaćene i zaposlene osobe, jer su i oni potencijalni poduzetnici, kao i nezaposlene osobe.

Tablica 24: Zanimanje anketiranih osoba

Zanimanje	Broj anketiranih osoba	%
student	77	77
nezaposlena osoba	2	2
zaposlen u organima uprave	1	1
zaposlen u državnom/društvenom poduzeću	2	2
zaposlen u privatnom poduzeću	18	18
Ukupno	100	100

Anketom se pokušalo obuhvatiti studente različitih fakulteta. Neki od njih u svome nastavnom planu i programu imaju kolegije, koji obrađuju problematiku poduzetništva, dok drugi u svojim nastavnim planovima i programima nemaju takve kolegije. Ispitali smo njihovo znanje i sposobnosti, te interes za pokretanje vlastitog posla.

Tablica 25: Fakulteti na kojima studiraju anketirani studenti

Naziv fakulteta	Broj anketiranih studenata	%
Ekonomski fakultet	48	62,34
Filozofski fakultet	9	11,69
Pravni fakultet	19	24,67
Fakultet računarstva i strojarstva	1	1,30
Ukupno	77	100

Od ukupno 21 zaposlene osobe, koja je anketirana najveći je udio radnika (66,6%). Anketirane su i sve tri razine menadžera od najniže do najviše razine, što je prikazano u sljedećoj tablici.

Tablica 26: Radno mjesto na kome rade anketirane osobe

Radno mjesto zaposlenih osoba	Broj osoba	%
Radnik	14	66,66
menadžer niže razine	3	14,29
menadžer srednje razine	2	9,52
top menadžer	2	9,52
Ukupno	21	100

Najveći broj anketiranih osoba ima srednju stručnu spremu i to njih 84%, što je i razumljivo budući je anketirano najviše studenata završnih godina fakulteta, s višom stručnom spremom je 9% anketiranih osoba, dok 7% anketiranih osoba ima visoku stručnu spremu.

Kako za pokretanje vlastitog posla ne postoji dobna granica, anketirane osobe su različitih životni dobi, što je prikazano u sljedećoj tablici.

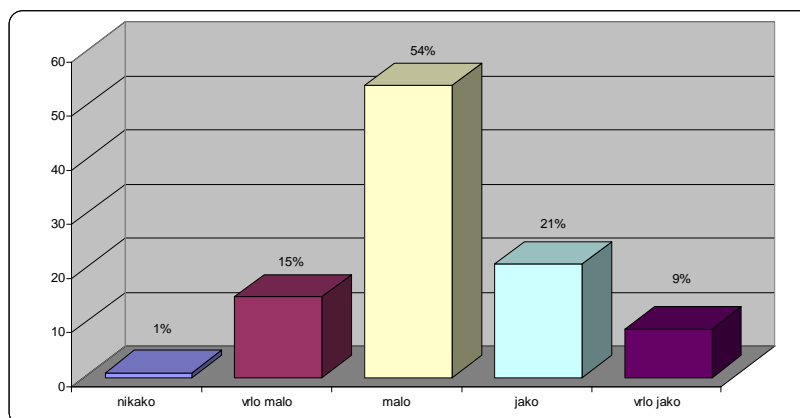
Tablica 27: Dob anketiranih osoba

Dob anketirane osobe	Broj osoba	%
18 – 25	78	78
31 - 40	10	10
26 - 30	7	7
41 - 50	5	5
51 i više	0	0
Ukupno	100	100

4.2. Zainteresiranost za pokretanje vlastitog posla i posjedovanje ideje za pokretanje posla

Istraživanjem se pokušalo doći do spoznaje u kojoj mjeri su potencijalni poduzetnici zainteresirani za pokretanje vlastitog poslovnog pothvata.

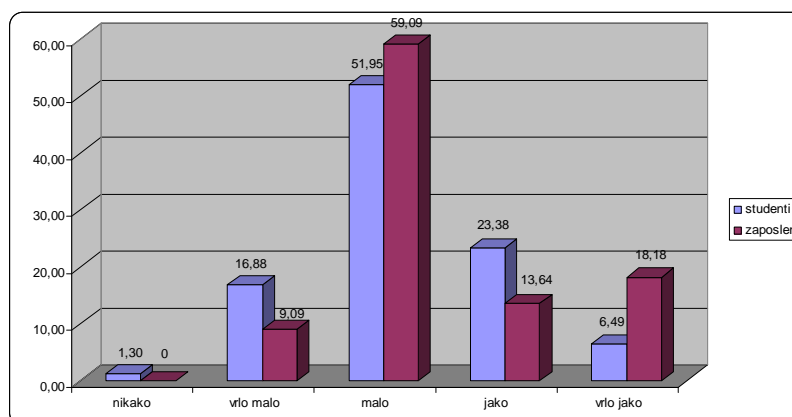
Prema dobivenim rezultatima istraživanja prikazanim na grafikonu 1. utvrđeno je da 16% anketiranih nije nikako ili je pak vrlo malo zainteresirano za pokretanje vlastitog posla, 54% ih je malo zainteresirano, a jako ili vrlo jako njih 30%.



Grafikon 1: Zainteresiranost za pokretanje vlastitog posla

Međutim, kako bi se stekla prava slika o zainteresiranosti za pokretanje vlastitog posla različitih skupina potencijalnih poduzetnika izvršena je analiza odvojeno za studente, te osobe koje su već zaposlene a koje su također potencijalni poduzetnici.

Iz rezultata prikazanih na sljedećem grafikonu 2. vidljivo je da su zaposleni u većoj mjeri zainteresirani za pokretanje vlastitog posla nego studenti.



Grafikon 2: Zainteresiranost za pokretanje vlastitog posla potencijalnih poduzetnika prema strukturi

Također je veoma značajan podatak što je to što motivira tj. potiče potencijalne poduzetnike da pokrenu vlastiti posao unatoč brojnim i složenim aktivnostima, te velikim rizicima koji ih očekuju na tom putu.

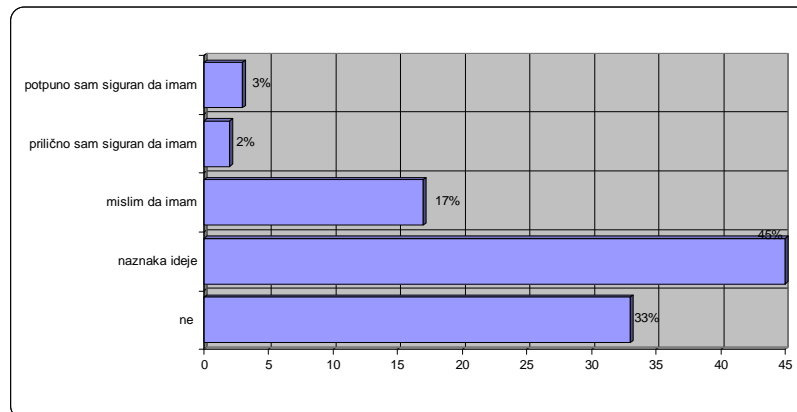
Prema dobivenim rezultatima prikazanim u sljedećoj tablici 28, utvrđeno je da su najčešći motivi za pokretanje vlastitog posla, samostalnost koje je istaklo čak 50% anketiranih osoba, zadovoljstvo 47% anketiranih i profit 34% anketiranih. Potrebno je istaknuti da neke pojedince motivira više od jednoga razloga, što je vidljivo iz tablice.

Tablica 28: Razlozi koji dovode do želje i inicijative za pokretanje vlastitog posla

Razlozi koji dovode do želje i inicijative za pokretanje vlastitog posla	% anketiranih
samostalnost – želja da budete sami svoj gospodar u poslu koji samostalno vodite i samostalno odlučujete o njemu	50
zadovoljstvo da napravite neki pothvat na koji ćete biti ponosni i da samostalno raspoložete imovinom, zapošljavate, stječete materijalna dobra, pomažete drugima itd.	47
profit kao motiv	34
nezaposleni ste i to je jedina prilika za samozapošljavanje	13
posjedujete neku imovinu (materijalnu, financijsku itd.) koju bi trebalo iskoristiti	13
iskorištavanje povoljne prilike na tržištu i okolini	11
netko vam je ponudio priliku i nagovorio vas	7
poticaji za koje ste čuli da se mogu dobiti	7

Istraživanjem se pokušalo doći do spoznaje imaju li potencijalni poduzetnici ideju koju žele ili planiraju pretvoriti u poslovni pothvat.

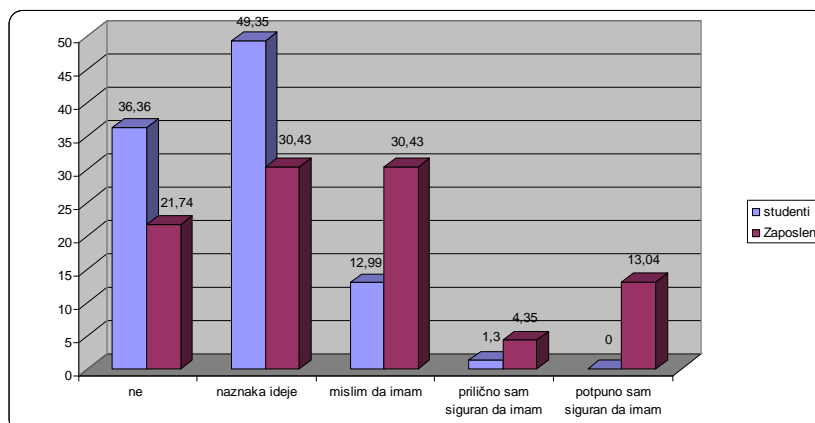
Prema dobivenim rezultatima istraživanja prikazanim na sljedećem grafikonu 3., utvrđeno je da 33% anketiranih nema nikakvu ideju kakav posao pokrenuti, 45% njih ima tek naznaku ideje, 17% ih misli da ima, a 5% je prilično ili potpuno sigurno da ima ideju za poslovni pothvat.



Grafikon 3: Posjedovanje ideje za pokretanje poslovnog pothvata

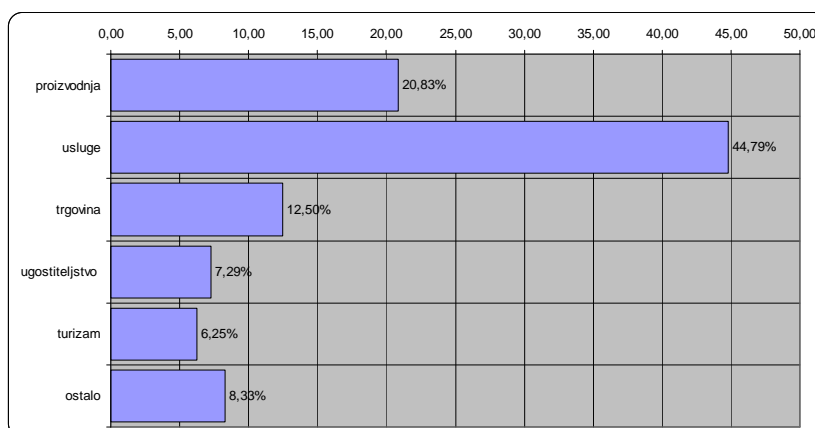
Veoma značajan podatak je kakav je stupanj posjedovanja ideje za pokretanje vlastitog posla ako se odvojeno promatraju studenti apsolvanti i zaposlene osobe.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja, prikazanim u sljedećoj tablici, utvrđeno je da ideju za pokretanje vlastitog posla imaju u najvećem broju osobe koje su već zaposlene, ali su također potencijalni poduzetnici, budući da mogu pokrenuti i vlastiti posao, uz zadržavanje postojećeg ili njegovo napuštanje.



Grafikon 4: Posjedovanje ideje za pokretanje vlastitog posla

Također se kroz ovo istraživanje pokušalo spoznati koja je djelatnost budućeg željenog pothvata, te je prema rezultatima istraživanja, prikazanim na sljedećem grafikonu, utvrđeno da je najviše želja i planova vezano za usluge 45%, zatim proizvodnju 21%, trgovinu 8%, ugostiteljstvo 7%, te turizam 6%.



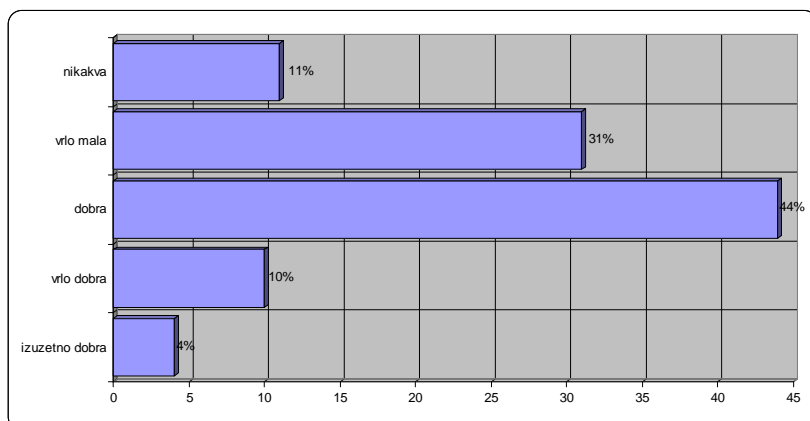
Grafikon 5: Djelatnost željenog budućeg poslovnog pothvata

4.3. Posjedovanje znanja i vještina potrebnih za pokretanje i vođenje vlastitog poslovnog pothvata i poduzeća

4.3.1. Posjedovanje tehničko-tehnoloških znanja o pothvatu koji se želi pokrenuti

Poznavanje tehničko-tehnoloških karakteristika pothvata, koji se želi pokrenuti je veoma bitno za potencijalnog poduzetnika. Istraživanjem se pokušalo doći do spoznaje u kojoj mjeri su potencijalni poduzetnici upoznati s tehničko-tehnološkim karakteristikama poslovnog pothvata, koji planiraju ili bi željeli pokrenuti.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja prikazanim na sljedećem grafikonu, utvrđeno je da 42% potencijalnih poduzetnika ne posjeduje nikakva ili pak vrlo mala tehničko-tehnološka znanja o pothvatu koji se želi pokrenuti, 44% dobra, 14% vrlo dobra ili izuzetno dobra.



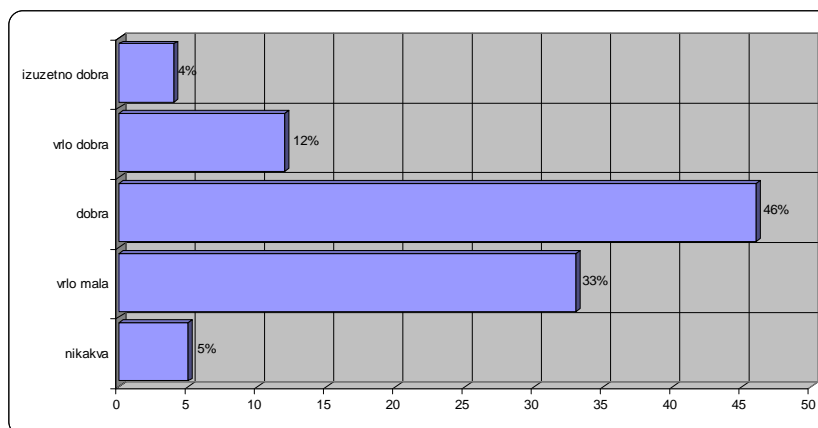
Grafikon 6: Posjedovanje tehničko-tehnoloških znanja o pothvatu koji se želi pokrenuti

Prosječna ocjena za posjedovanje znanja iz navedene oblasti kod potencijalnih poduzetnika je 2,65.

4.3.2. Posjedovanje znanja o proizvodima i uslugama za pothvat koji se želi pokrenuti

Kako bi poduzetnik mogao očekivati uspjeh u svome pothvatu, koji želi pokrenuti preporučuje se da izabere proizvod ili uslugu koje dobro poznaje, te se istraživanjem pokušalo doći do spoznaje u kojoj mjeri potencijalni poduzetnici posjeduju znanja o proizvodima ili uslugama za koje bi željeli pokrenuti poslovni pothvat.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja, prikazanim u sljedećem grafikonu, utvrđeno je da 38% potencijalnih poduzetnika nema nikakva ili ima pak vrlo malo znanja o proizvodima i uslugama, 46% ima dobra, dok 16% vrlo dobra ili izuzetno dobra znanja.



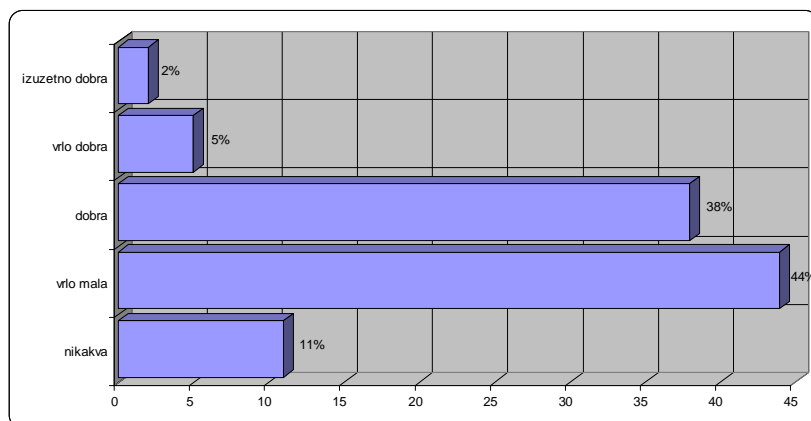
Grafikon 7: Posjedovanje znanja o proizvodima i uslugama za koja bi željeli pokrenuti pothvat

Prosječna ocjena za posjedovanje znanja iz navedene oblasti kod potencijalnih poduzetnika je 2,77.

4.3.3. Posjedovanje znanja o tržištima za poslovni pothvat koji se želi pokrenuti

Pokretanje vlastitog posla zahtjeva poznavanje tržišta (konkurencija, dobavljači, kupci, itd.) o pothvatu koji bi željeli pokrenuti, te se istraživanjem pokušalo doći do spoznaje u kojoj mjeri su potencijalni poduzetnici tj. anketirane osobe upoznate s istim.

Istraživanje je pokazalo da 55% potencijalnih poduzetnika nema nikakva ili vrlo malo znanja o navedenoj oblasti, 38% ima dobra znanja, dok 7% ima mišljenje da vrlo dobro ili izuzetno dobro poznaje tržište za poslovni pothvat koji bi željeli pokrenuti.



Grafikon 8: Posjedovanja znanja o tržištima za pothvat koji bi željeli pokrenuti

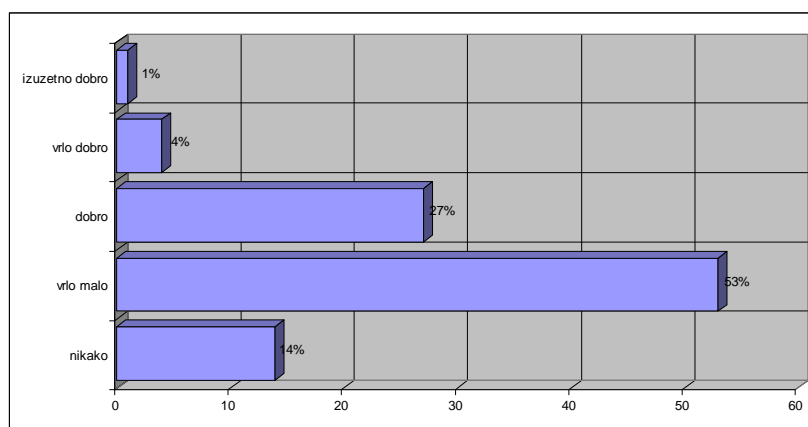
Prosječna ocjena za posjedovanje znanja iz navedene oblasti kod potencijalnih poduzetnika je 2,43.

4.4. Posjedovanje znanja i vještina iz oblasti marketinga

4.4.1. Posjedovanje znanja i vještina iz oblasti istraživanja i segmentiranja tržišta, te izboru ciljnih tržišta

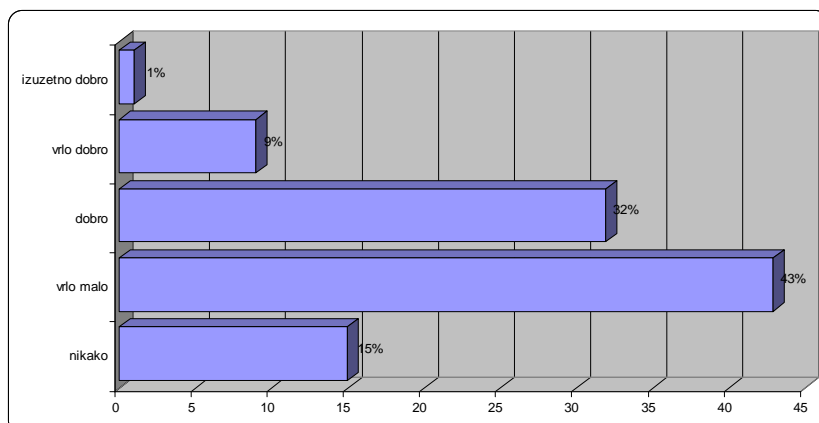
Istraživanjem se pokušalo doći do spoznaje u kojoj mjeri potencijalni poduzetnici posjeduju znanja i vještine iz oblasti marketinškog istraživanja.

Prema rezultatima istraživanja, prikazanim na sljedećem grafikonu, utvrđeno je da čak 68% anketiranih potencijalnih poduzetnika nema nikako ili ima vrlo malo znanja o navedenoj oblasti, 27% ima dobra, te samo 5% vrlo dobra ili izuzetno dobra znanja.



Grafikon 9: Posjedovanje znanja i vještina iz oblasti marketinškog istraživanja potencijalnih poduzetnika

Prosječna ocjena za posjedovanje znanja iz navedene oblasti kod potencijalnih poduzetnika je 2,25.



Grafikon 10: Posjedovanje znanja i iskustva u segmentiranju tržišta i izboru ciljnih tržišta

Prosječna ocjena za posjedovanje znanja iz navedene oblasti kod potencijalnih poduzetnika je 2,38.

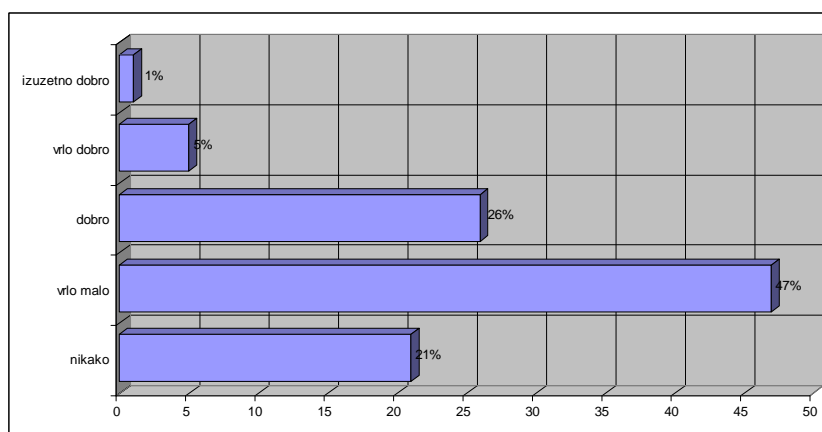
4.4.2. Posjedovanje znanja i vještina iz oblasti marketing mix-a

U istraživanju se pokušalo doći do spoznaje u kojoj mjeri potencijalni poduzetnici posjeduju znanja i iskustvo u istraživanju i razvoju novih proizvoda i poboljšanju postojećih, te upravljanju proizvodom.

4.4.2.1. Posjedovanje znanja i vještina o upravljanju proizvodom

Kao prvi element marketing mixa ističe se proizvod. Istraživanjem se pokušalo doći do spoznaje u kojoj mjeri su potencijalni poduzetnici upoznati s upravljanjem proizvodom kao elementom marketing mixa.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja prikazanim na sljedećem grafikonu utvrđeno je da je 68% potencijalnih poduzetnika mišljenja da nikako ili vrlo malo poznaju ovu oblast marketinga, 26% ih misli da dobro poznaje, te 6% vrlo dobro ili izuzetno dobro.



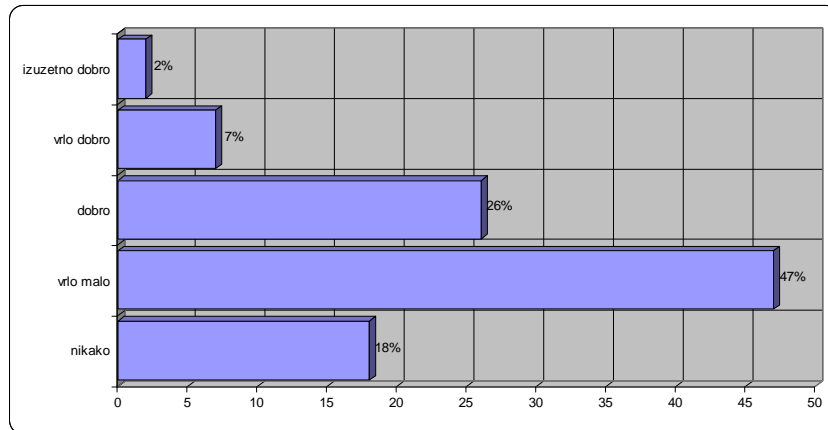
Grafikon 11: Posjedovanje znanja i vještina o upravljanju proizvodom

Prosječna ocjena za posjedovanje znanja iz navedene oblasti kod potencijalnih poduzetnika je 2,18.

4.4.2.2. Posjedovanje znanja i vještina o upravljanju cijenama

Kao drugi element marketing mixa istaknuta je cijena, te se istraživanjem pokušalo doći do spoznaje u kojoj mjeri su potencijalni poduzetnici upoznati s upravljanjem cijenama kao elementom marketing mixa.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja prikazanim na sljedećem grafikonu utvrđeno je da je 65% potencijalnih poduzetnika mišljenja da nikako ili vrlo malo poznaju ovu oblast marketinga, 26% ih misli da dobro poznaje, te 9% vrlo dobro ili izuzetno dobro.



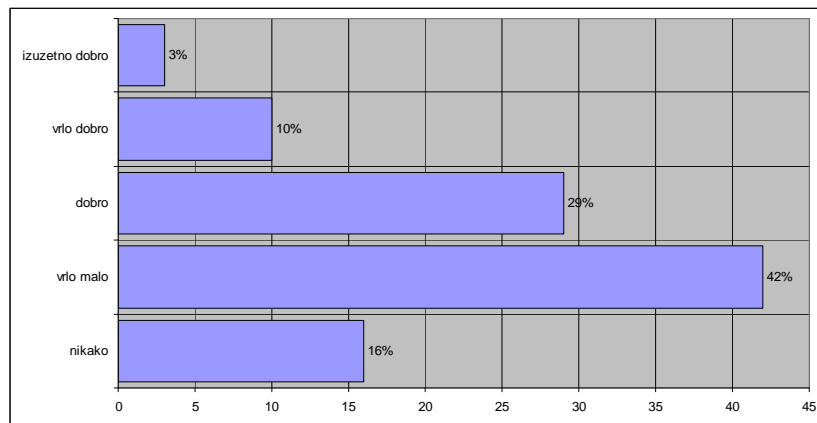
Grafikon 12: Posjedovanje znanja i vještina o upravljanju cijenama

Prosječna ocjena za posjedovanje znanja iz navedene oblasti kod potencijalnih poduzetnika je 2,28.

4.4.2.3. Posjedovanje znanja i vještina o upravljanju distribucijom

Istraživanjem se pokušalo doći do spoznaje u kojoj mjeri potencijalni poduzetnici posjeduju znanje i vještine o kanalima distribucije, prodaji i vještinama prodaje proizvoda i usluga.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da 58% potencijalnih poduzetnika nikako ili vrlo malo poznaju ovu oblast, 29% dobro, te 13% vrlo dobro ili izuzetno dobro.



Grafikon 13: Posjedovanje znanja i vještina o upravljanju distribucijom

Prosječna ocjena za posjedovanje znanja iz navedene oblasti kod potencijalnih poduzetnika je 2,42.

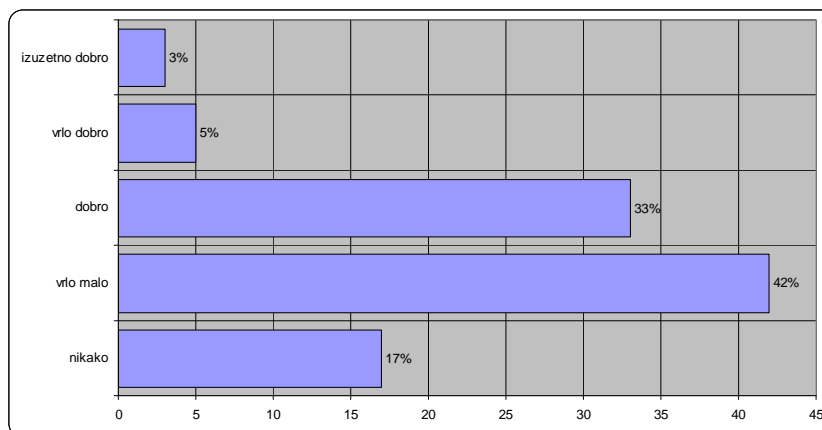
4.4.2.4. Posjedovanje znanja i vještina o upravljanju promocijom

Kako bi došli do spoznaje o posjedovanju znanja i vještina o promociji postavljena su dva pitanja:

- o posjedovanju znanja i iskustva u kreiranju djelotvornih programa propagande (utvrđivanje ciljeva, odlučivanje o budžetu, odlučivanje i kreiranje marketinške poruke, odlučivanje o medijima na kojima će se plasirati poruke, ocjena djelotvornosti propagande itd.),

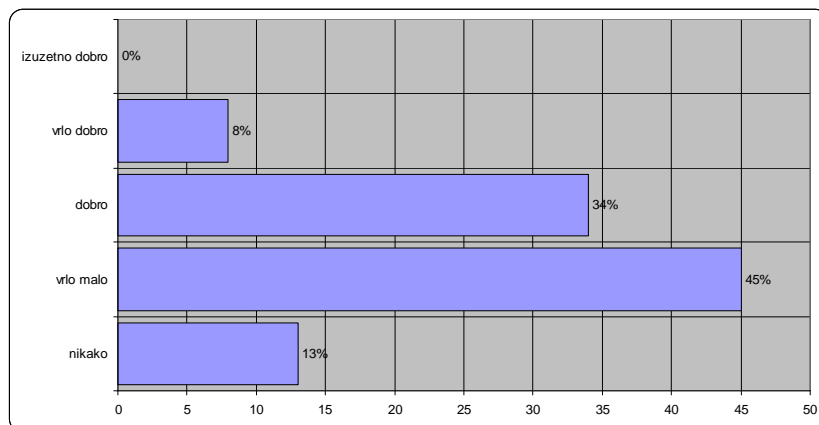
- o posjedovanju znanja i vještina u planiranju i provođenju aktivnosti unaprijeđenja prodaje (degustacije, kuponi, nagradne igre, demonstracije proizvoda itd.).

Prema dobivenim rezultatima prikazanim na sljedećem grafikonu utvrđeno je da 59% potencijalnih poduzetnika nikako ili vrlo malo posjeduju znanja i vještina u ovoj oblasti promotivnog mix-a, 33% dobro, a samo 8% vrlo dobro i izuzetno dobro.



Grafikon 14: Posjedovanje znanja i vještina o ekonomskoj propagandi kao elementu promotivnog mix-a

Prosječna ocjena za posjedovanje znanja iz navedene oblasti kod potencijalnih poduzetnika je 2,35.



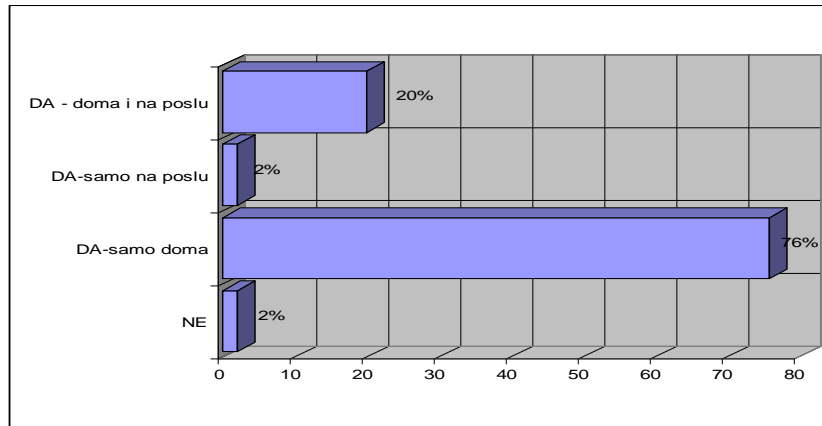
Grafikon 15: Poznavanje unaprijeđenja prodaje kao elementa promotivnog mix-a

Prosječna ocjena za posjedovanje znanja iz navedene oblasti kod potencijalnih poduzetnika je 2,37.

4.5. Posjedovanje znanja i vještina u korištenju informacijskih tehnologija

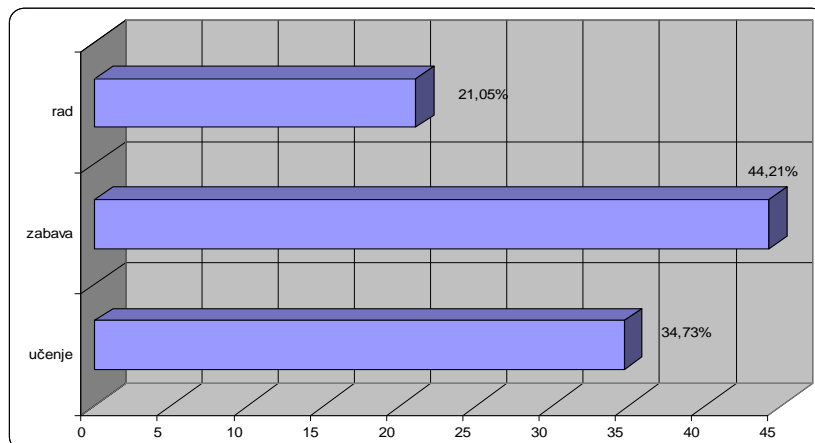
Pitanjem o posjedovanju osobnog računala pokušalo se doći do spoznaje u kojoj mjeri su potencijalni poduzetnici u mogućnosti da stječu vještine i koriste računalo kod kuće ili na poslu.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja, prikazanim na sljedećem grafikonu, utvrđeno je da 2% potencijalnih poduzetnika nikako nema računalo, njih 76% ga ima samo kod kuće, 2% samo na poslu dok doma nema računalo i 20% njih ima računalo i kod kuće ali i na poslu.



Grafikon 16: Posjedovanje računala potencijalnih poduzetnika

Svrha za koju potencijalni poduzetnici najčešće koriste računalo je također jedan od pokazatelja smjera tj. aktivnosti budućih poduzetnika. Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da 34,73% anketiranih osoba najčešće koristi računalo za učenje, 44,21% za zabavu i 21,05% za rad. Međutim svako korištenje računala je poticajno, kako za dobivanje novih informacija, učenje, stjecanje dodatnih znanja i vještina.



Grafikon 17: Svrha korištenja računala

Jedan od pokazatelja poznavanja korištenja informacijskih tehnologija tj. računala, je i podatak o poznavanju rada i sposobnosti korištenja standardnih Office programa Word, Excel, Access, Power Point, koji su najrašireniji programi koji se koriste.

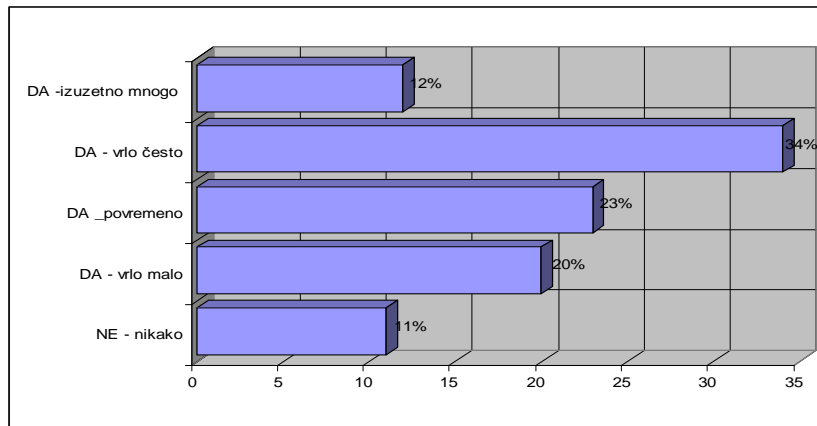
Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da je kod 10% potencijalnih poduzetnika znanje rada u navedenim programima loše ili vrlo loše, 62% ima dobro znanje i sposobnost, a 28% njih misli da zna vrlo dobro ili izuzetno dobro koristiti ove programe.

Prosječna ocjena za posjedovanje znanja i vještina iz navedene oblasti je 3,17.

Poznavanje i korištenje elektronske pošte (e-maila) je nezaobilazno u modernoj komunikaciji i poslovanju te je jedno od pitanja o posjedovanju vlastite e-mail adrese i u kojoj mjeri potencijalni poduzetnici istu koriste za komunikaciju, jedno od pitanja o poznavanju i korištenju informatičkih tehnologija.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da 31% potencijalnih poduzetnika nikako ili vrlo malo koristi e-mail, 23% povremeno, a 46% vrlo često ili izuzetno mnogo.

Prosječna ocjena za korištenje e-maila je 3,16.



Grafikon 18: Posjedovanje i korištenje e-mail adrese

Internet je jedan od najkorištenijih izvora informacija u novije vrijeme, kako za privatne tako i poslovne korisnike. Kako se radi o značajnom marketinškom i komunikacijskom sredstvu, pitanje o korištenju Interneta poslužilo za dobivanje spoznaje o razini korištenja informacijskih tehnologija potencijalnih poduzetnika.

Prema dobivenim rezultatima utvrđeno je da samo 6% potencijalnih poduzetnika nikako ili vrlo malo koriste Internet kao izvor različitih informacija, 16% povremeno, dok čak 78% anketiranih Internet koriste vrlo često ili izuzetno mnogo.

Prosječna ocjena za korištenje interneta kao izvora informacija je 4,06.

Jedno od pitanja o profilu potencijalnog poduzetnika, kao i o njegovom interesu i zanimanju, je i pitanje o sadržaju Internet stranica koje pretražuje za dobivanje informacija.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da potencijalni poduzetnici najčešće pretražuju Internet stranice s vijestima i to njih čak 78%, 27% ih često pretražuje zabavne portale, poslovne portale njih 20%, a sportske vijesti njih 8%. Internet samo za provjeru e-maila koriste čak 13% anketiranih.

Tablica 29: Pretraživanje sadržaja na internetu potencijalnih poduzetnika

Internet sadržaj	% anketiranih
Portali s vijestima	78
Zabavni portale	27
Sportske vijesti	8
Poslovni portale	20
Samo provjera e-maila	13

Korištenje Interneta za obavljanje različitih transakcija, kako financijskih (plaćanje računa), preko narudžbi različitih knjiga, robe itd., sve do prodaje različitih predmeta ili robe je posljednjih godina značajno poraslo. Sve to značajno pojeftinjuje i ubrzava poslovne transakcije. Istraživanjem se pokušalo doći do odgovora koriste li potencijalni poduzetnici Internet za obavljanje transakcija i u kojoj mjeri.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da 62% anketiranih nikako a 20% vrlo malo koriste Internet za obavljanje transakcija, 13% ih to čini povremeno, dok 5% to čini vrlo često.

Prosječna ocjena za korištenje interneta za obavljanje transakcija je 1,61.

Rad u nekim specijaliziranim programima govori o boljem poznavanju korištenja informacijskih tehnologija i užoj specijalizaciji potencijalnog poduzetnika, kao i posjedovanju vještina koje mogu biti značajne kompetencije i konkurentna prednost u budućem poslu, te se istraživanjem pokušalo doći do odgovora u kojoj mjeri potencijalni poduzetnici poznaju rad u nekim specijaliziranim programima.

Rezultati istraživanja pokazuju da je samo 19% potencijalnih poduzetnika koji poznaju rad s nekim specijaliziranim programima, dok ih 81% ta znanja i vještine ne posjeduje.

4.6. Posjedovanje znanja i vještina o računovodstvu i financijama kao sastavnicama poslovnog planiranja i upravljanja financijama

4.6.1. Posjedovanje znanja i vještina o računovodstvu

Poznavanje računovodstva, njegovih značajki i mogućnosti veoma je bitno. Ovim istraživanjem se pokušalo dati odgovor u kojoj mjeri su potencijalni poduzetnici imali edukaciju iz računovodstva, te koju razinu znanja imaju iz ove oblasti.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je kako 35% potencijalnih poduzetnika ima mišljenje da je njihova edukacija i znanje iz oblasti računovodstva veoma loša ili loša, 24% ni loše ni dobro, 32% dobro, te 9% izuzetno dobro.

Prosječna ocjena za posjedovanje znanja i vještina iz navedene oblasti je 2,93.

4.6.2. Posjedovanje znanja i vještina o financijskim elementima poslovnog planiranja i poslovnog pothvata

Za poslovno planiranje i poslovanje neophodno je poznavanje i sačinjavanje financijskih elemenata poslovnog plana, te se kroz ovo istraživanje pokušalo doći do odgovora u kojoj mjeri su potencijalni poduzetnici u mogućnosti samostalno provoditi financijsko planiranje.

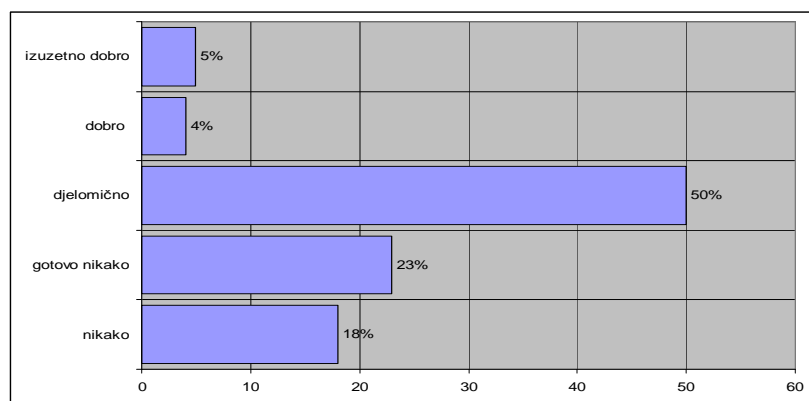
Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da 47% potencijalnih poduzetnika nikako ili gotovo nikako ne poznaje i nema mogućnost samostalno sačiniti bilance i druga financijska izvješća, 36% djelomično, te 17% dobro ili izuzetno dobro.

Prosječna ocjena za posjedovanje znanja i vještina iz navedenih oblasti je 2,48.

Izračun pokazatelja uspješnosti i njihovo predviđanje, kako bi se moglo predvidjeti isplati li se ili ne ulagati u određeni posao, veoma je bitan. Ovim istraživanjem se pokušao dati odgovor u kojoj mjeri su potencijalni poduzetnici u mogućnosti samostalno izračunati pokazatelje uspješnosti poslovanja, bez obzira radi li se o predviđanju ili o ostvarenim rezultatima.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da 41% potencijalnih poduzetnika nikako ili gotovo nikako nisu u mogućnosti samostalno izračunati pokazatelje uspješnosti kao dio poslovnog planiranja, 50% djelomično, te 9% dobro ili izuzetno dobro.

Prosječna ocjena za posjedovanje znanja i vještina iz navedenih oblasti je 2,55.



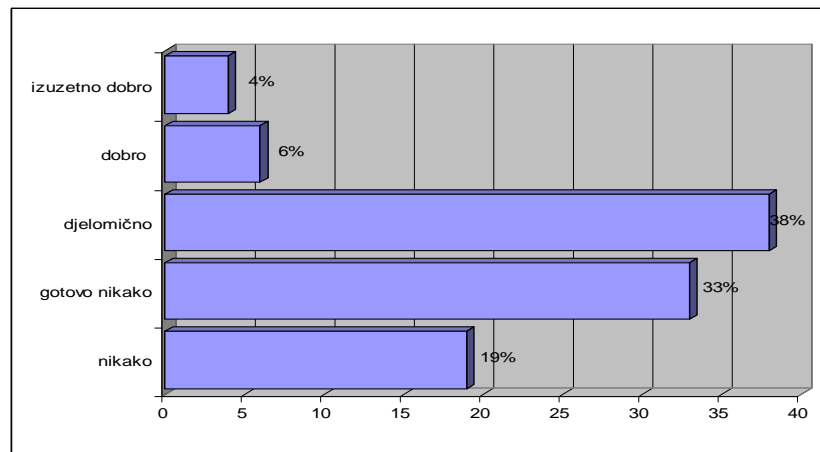
Grafikon 19: Poznavanje izračuna pokazatelja uspješnosti poslovanja kao dijela poslovnog planiranja

Udio anketiranih potencijalnih poduzetnika koji nikako ili gotovo nikako ne mogu sami sačiniti financijske dijelove poslovnog plana ili nekog investicijskog projekta je 53%, djelomično ih može sačiniti 33%, a dobro ili izuzetno dobro 14%.

Prosječna ocjena za posjedovanje znanja i vještina iz navedenih oblasti je 2,36.

U kojoj mjeri potencijalni poduzetnici poznaju i mogu sami sačiniti poslovni plan koji služi poduzetniku kao temeljni dokument za izvođenje poslovnog pothvata, ali i kao prilog uz zahtjev za financiranjem kreditorima i partnerima, te vodilja poslovnim suradnicima u realizaciji vidljivo je na sljedećem grafikonu.

Udio onih potencijalnih poduzetnika koji su mišljenja da mogu dobro ili izuzetno dobro samostalno sačiniti poslovni plan je 10%, djelomično, što znači da trebaju pomoć stručnjaka, njih 38%, dok nikako ili gotovo nikako njih 52%.



Grafikon 20: Sposobnost samostalnog sačinjavanja poslovnog plana

Prosječna ocjena za posjedovanje znanja i vještina iz navedenih oblasti je 2,43.

4.6.3. Posjedovanje znanja i vještina o izvorima financiranja, upravljanja troškovima i obrtnim sredstvima

Mogućnosti financiranja poslovnog pothvata je jedno od temeljnih pitanja i problema koji se postavljaju pred poduzetnika. Veoma je bitno i njegovo poznavanje financijskih institucija, tržišta i drugih mogućnosti i uvjeta financiranja poslovnog pothvata. Navedena znanja predstavljaju jedan od presudnih čimbenika za uspjeh potencijalnog poslovnog pothvata.

Udio potencijalnih poduzetnika koji nikako ili vrlo malo poznaje ovaj poslovni segment je 46%, ni dobro ni loše njih 30%, dok dobro ili izuzetno dobro njih 24%.

Prosječna ocjena za posjedovanje znanja i vještina iz navedene oblasti je 2,63.

Upravljanje obrtnim ili radnim kapitalom je jedno od značajnijih pitanja i izazova koji su postavljeni pred potencijalnog poduzetnika, te se istraživanjem pokušalo doći do odgovora u kojoj mjeri su potencijalni poduzetnici upoznati i educirani o investicijama u obrtna sredstva, te o upravljanju obrtnim sredstvima.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da je udio onih koji su nikako ili vrlo malo educirani ili upoznati sa navedenom oblasti 61%, ni dobro ni loše njih 26%, dobro ili izuzetno dobro njih 13%.

Prosječna ocjena za posjedovanje znanja i vještina iz navedenih oblasti je 2,29.

Upravljanje troškovima se sve više pojavljuje kao imperativ uspješnog poslovanja i rezultata uspješnosti poslovnog pothvata. Istraživanjem se pokušalo doći do spoznaje u kojoj mjeri potencijalni poduzetnici raspolažu znanjima, te koliko su educirani o proračunima troškova poslovanja i upravljanju troškovima.

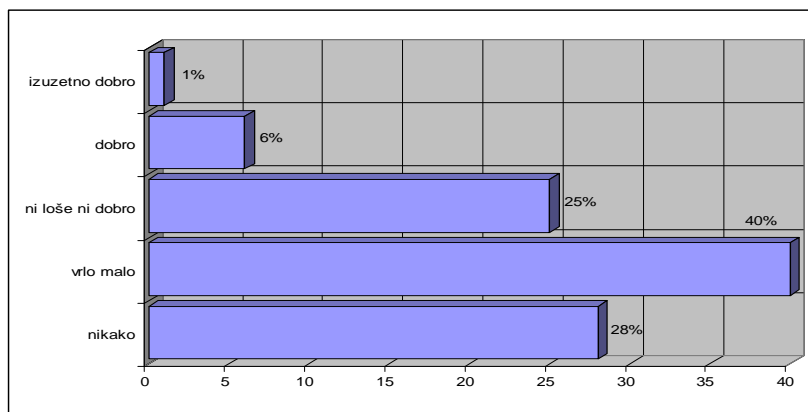
Prema dobivenim rezultatima istraživanja, utvrđeno je da je udio potencijalnih poduzetnika koji nisu nikako ili vrlo malo upoznati sa ovom oblasti 53%, ni loše ni dobro 26%, dobro ili izuzetno dobro njih 21%.

Prosječna ocjena za posjedovanje znanja i vještina iz navedenih oblasti je 2,49.

4.7. Posjedovanje znanja i vještina o međunarodnim standardima kvalitete

Jedna od značajnih oblasti u nastupu na sve kompleksnijem i konkurentnijem tržištu u uvjetima globalizacije je i posjedovanje certifikata i primjena međunarodnih standarda kvalitete. Istraživanjem se pokušalo doći do odgovora u kojoj mjeri su potencijalni poduzetnici upoznati sa međunarodnim standardima kvalitete (ISO standardi i drugi standardi), njihovim značajem, načinom dobivanja i cijenama za uvođenje istih i dobivanje certifikata.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja prikazanim na sljedećem grafikonu, utvrđeno je da 68% potencijalnih poduzetnika nije nikako ili je vrlo malo upoznato s istim, njih 25% ni loše ni dobro, dok je samo 7% dobro ili izuzetno dobro.



Grafikon 21: Poznavanje međunarodnih standarda kvalitete

Prosječna ocjena za poznavanje međunarodnih standarda kvalitete je 2,12.

4.8. Posjedovanje znanja o organizacijskim oblicima mogućeg poslovnog pothvata

Istraživanjem se pokušalo doći do spoznaje u kojoj mjeri su potencijalni poduzetnici upoznati s različitim organizacijskim oblicima i mogućnostima za izbor organizacijskog oblika prilikom registracije poslovnog pothvata, te razlozima koji će ih opredijeliti da odaberu određeni organizacijski oblik.

Prema dobivenim rezultatima utvrđeno je da 47% potencijalnih poduzetnika nije nikako ili je vrlo malo upoznato sa navedenim, 29% ni loše ni dobro, a 24% dobro ili izuzetno dobro.

Prosječna ocjena za posjedovanje znanja i vještina iz navedene oblasti je 2,62.

4.9. Posjedovanje znanja o registraciji poduzeća

4.9.1. Poznavanje pravnih propisa i posjedovanje znanja o registriranju poduzeća

Brojne su i kompleksne aktivnosti koje je potrebno provesti i poznavati kako bi se izvršila registracija poduzeća, te se istraživanjem pokušalo doći do spoznaje u kojoj mjeri su potencijalni poduzetnici upoznati sa pravnim propisima za registriranje obrta ili gospodarskog društva ili ostalih oblika organiziranja, te koliko su u mogućnosti bez ičije pomoći završiti registraciju poduzeća.

Prema dobivenim rezultatima, prikazanim u sljedećoj tablici, utvrđeno je kako samo 6% potencijalnih poduzetnika misli da samostalno može završiti registraciju poduzeća, a ostalima trebaju različiti oblici pomoći.

Prosječna ocjena za posjedovanje znanja iz navedene oblasti je 2,56.

Tablica 30: Poznavanje pravnih propisa i posjedovanje znanja o registraciji poduzeća

Posjedovanje znanja i vještina	% potencijalnih poduzetnika
nikako ne znam i trebam potpunu pomoć stručnjaka	23
vrlo malo znam i trebam dosta pomoći stručnjaka	27
nešto znam a nešto ne i potrebna mi je pomoć	27
većinu znam ali mi treba mala pomoć	17
sve mi je poznato i mogu bez pomoći završiti registraciju poduzeća	6
Ukupno	100

4.9.2. Poznavanje popratnih aktivnosti za registraciju poduzeća

Brojne su i kompleksne ostale aktivnosti, pored registracije poduzeća, koje je potrebno provesti i poznavati kako bi se moglo započeti s poslovanjem, poput prijave zaposlenih na mirovinsko, zdravstveno, otvaranje žiro računa, dobivanje identifikacijskog broja, carinskog broja itd.. Istraživanjem se pokušalo doći do spoznaje u kojoj mjeri su potencijalni poduzetnici upoznati sa navedenim aktivnostima i načinom njihovog izvršenja.

Prema dobivenim rezultatima, prikazanim u sljedećoj tablici, utvrđeno je kako samo 9% potencijalnih poduzetnika misli da samostalno može završiti navedene aktivnosti, a ostalima trebaju različiti oblici pomoći.

Prosječna ocjena za poznavanje navedenih aktivnosti je 2,65.

Tablica 31: Poznavanje ostalih aktivnosti registracije poduzeća i načinom njihovog izvršenja

Poznavanje aktivnosti za registraciju poduzeća	% potencijalnih poduzetnika
nikako ne znam i trebam potpunu pomoć stručnjaka	23
vrlo malo znam i trebam dosta pomoći stručnjaka	25
nešto znam a nešto ne i potrebna mi je pomoć	25
većinu znam ali mi treba mala pomoć	18
sve mi je poznato i mogu bez pomoći završiti sve te poslove	9
Ukupno	100

4.10. Posjedovanje znanja o zakonskim odredbama i pravnim propisima vezanim za željeni poslovni pothvat i poslovanje

4.10.1. Poznavanje zakonskih propisa koji određuju okvire željenog poslovnog pothvata

Istraživanjem se pokušalo doći do spoznaje u kojoj mjeri su potencijalni poduzetnici upoznati sa zakonskim propisima koji određuju potencijalni poslovni pothvat.

Rezultati istraživanja pokazuju da 61% potencijalnih poduzetnika nikako ili veoma malo poznaju zakonske propise iz oblasti iz koje bi željeli pokrenuti poslovni pothvat, 26% njih ni dobro ni loše, dok samo 13% ih poznaje dobro ili izuzetno dobro.

Prosječna ocjena za posjedovanje znanja iz navedene oblasti je 2,40.

4.10.2. Poznavanje zakonskih propisa o porezima i doprinosima

Istraživanjem se također pokušalo doći do spoznaje u kojoj mjeri potencijalni poduzetnici poznaju primjenu poreskih i drugih propisa, poput poreza na dodanu vrijednost, poreza na dohodak, doprinose, itd.

Prema dobivenim rezultatima, utvrđeno je da 46% potencijalnih poduzetnika nikako ili vrlo malo poznaje navedene poreske i druge propise, 25% ni dobro ni loše, te 29% njih dobro ili izuzetno dobro.

Prosječna ocjena za posjedovanje znanja iz navedene oblasti je 2,75.

4.10.3. Posjedovanje znanja o uvoznim i izvoznom poslovanju i međunarodnim transakcijama

Istraživanjem se pokušalo doći također do spoznaje u kojoj mjeri su potencijalni poduzetnici upoznati s uvoznim i izvoznim propisima i mogućnostima, te načinima i mogućnostima međunarodnih plaćanja.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da 57% potencijalnih poduzetnika nikako ili vrlo malo poznaje ovu oblast, 30% ni dobro ni loše, 13% dobro ili izuzetno dobro.

Prosječna ocjena za posjedovanje znanja iz oblasti uvoza i izvoza, te međunarodnih transakcija je 2,38.

4.11. Posjedovanje temeljnih znanja i vještina iz oblasti menadžmenta

Veoma značajna oblast koju je potrebno poznavati i imati određene vještine iz nje je menadžment. To posebno dolazi do izražaja u vremenu kada je poduzeće osnovano i kada ga treba voditi, te kada postaje veće i kada mu raste broj zaposlenika. Nedostatak navedenih znanja je također jedan od najčešćih razloga propadanja malih poduzeća.

Istraživanjem se pokušao pronaći odgovor kakvo je mišljenje potencijalnih poduzetnika. Jesu li posebno educirani i u kojoj mjeri raspoložu specijaliziranim znanjima iz oblasti menadžmenta, planiranja, organiziranja, menadžmenta ljudskih resursa, vođenja i kontroliranja, menadžerskih vještina, itd..

Prema dobivenim rezultatima istraživanja, prikazanim u sljedećoj tablici utvrđeno je da je velika većina potencijalnih poduzetnika mišljenja da nema dostatno znanja i vještina iz oblasti menadžmenta i da im je potrebna dodatna edukacija.

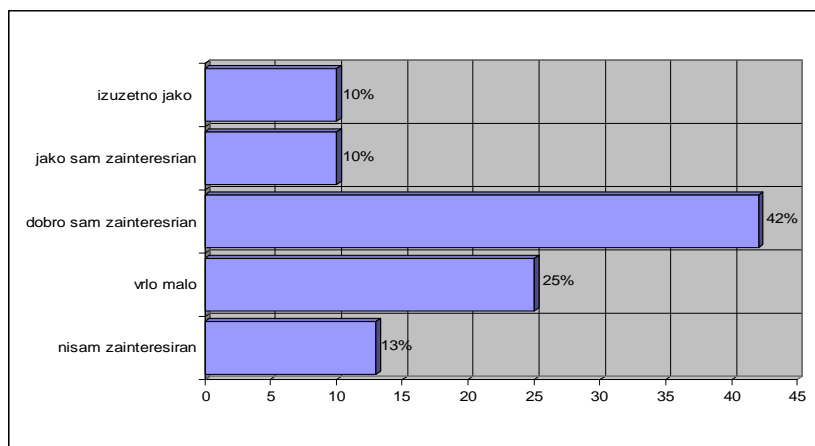
Tablica 32: Edukacija iz oblasti menadžmenta i posjedovanje menadžerskih vještina

Posjedovanje temeljnih znanja i vještina iz oblasti menadžmenta	% potencijalnih poduzetnika
nikako - trebam dodatnu edukaciju iz menadžmenta	27
vrlo malo – trebam dodatnu edukaciju iz menadžmenta	38
dobro – ipak trebam dodatnu edukaciju iz većine oblasti	22
vrlo dobro – potrebna mi je specijalizirana edukacija	10
izuzetno dobro – samo povremena i posebna edukacija	2
Ostalo	1
Ukupno	100

4.12. Zainteresiranost za edukaciju o poduzetništvu i pokretanju vlastitog posla

Budući da REDAH planira izvođenje obuke iz različitih oblasti kako bi pomogli potencijalnim poduzetnicima da lakše, brže i uz manje troškove pokrenu vlastiti posao te isti uspješnije vode, istraživanjem se pokušalo utvrditi u kojoj mjeri su potencijalni poduzetnici zainteresirani za besplatnu edukaciju o pokretanju vlastitog posla poslovnom planiranju, registraciji poduzeća, pronalasku izvora financiranja, menadžmentu itd.

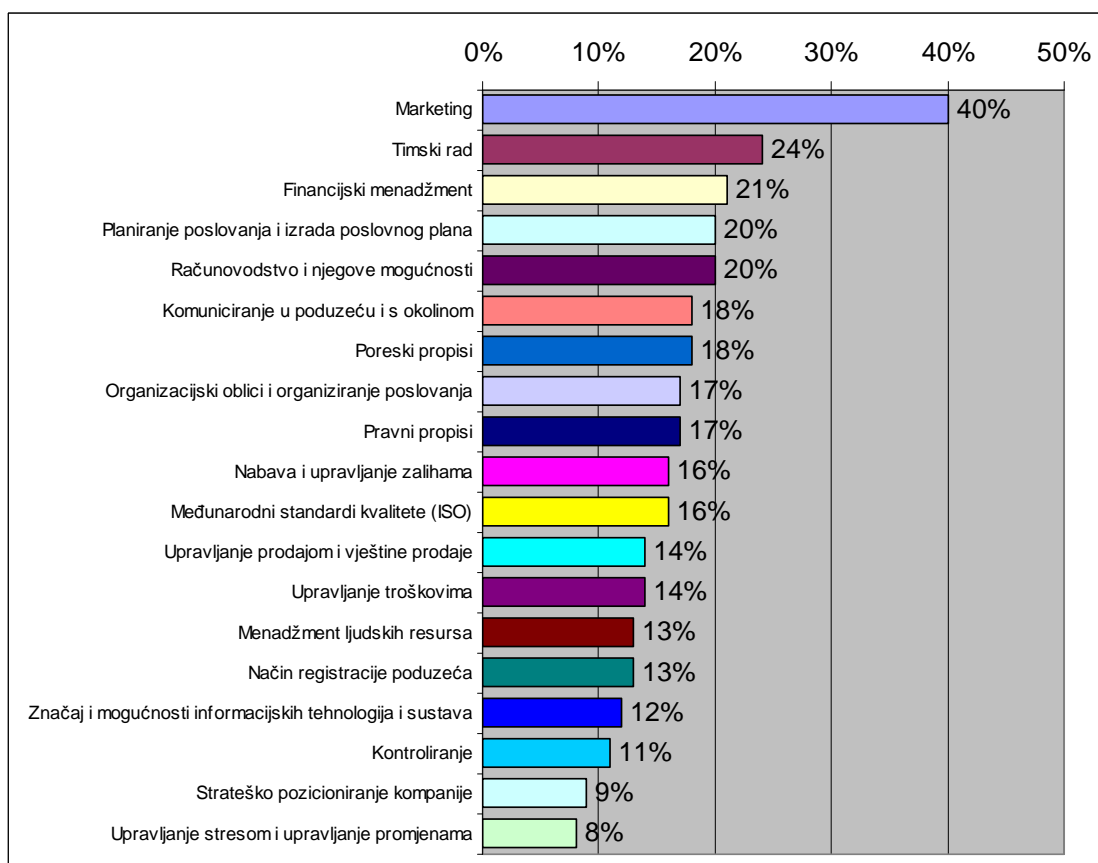
Prema dobivenim rezultatima istraživanja vidljivo je da je samo 13% osoba koje nisu nikako zainteresirane za ovakvu obuku, njih 25% vrlo malo, 42% ih je dobro zainteresirano, dok je 20% jako ili izuzetno jako zainteresirano za obuku. Osobe koje nisu zainteresirane za obuku su uglavnom one koje nisu niti zainteresirane za pokretanje vlastitog posla, jer je takvih osoba koje nisu nikako ili su vrlo malo zainteresirane za pokretanje vlastitog posla bilo 16%, što je također prikazano u rezultatima istraživanja.



Grafikon 22: Zainteresiranost za obuku potencijalnih poduzetnika

Istraživanjem se također pokušalo doći do spoznaje za koju su vrstu obuke zainteresirani potencijalni poduzetnici, te za koju obuku misle da bi im bila neophodna za pokretanje vlastitog posla, te se došlo do sljedećih rezultata.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja prikazanim na sljedećem grafikonu, utvrđeno je da gotovo polovina anketiranih osoba želi obuku iz marketinga, njih 40%, zatim obuku iz menadžmenta i to oblast timskog rada 24%, financijski menadžment 21%, te planiranje poslovanja i izrada poslovnoga plana 20%, kao i računovodstvo 20%.



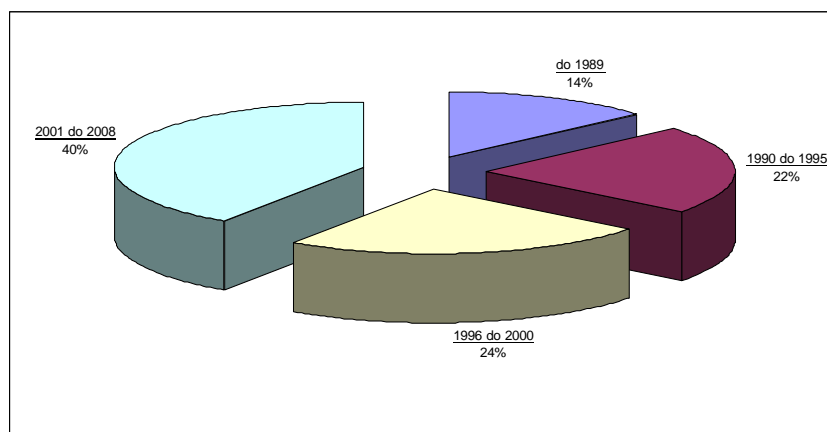
Grafikon 23: Vrste obuke za koju su zainteresirani anketirani potencijalni poduzetnici

5. Analiza poduzeća regije Hercegovina

5.1. Temeljni podaci o istraživanim poduzećima

5.1.1. Vrijeme utemeljenja istraženih poduzeća

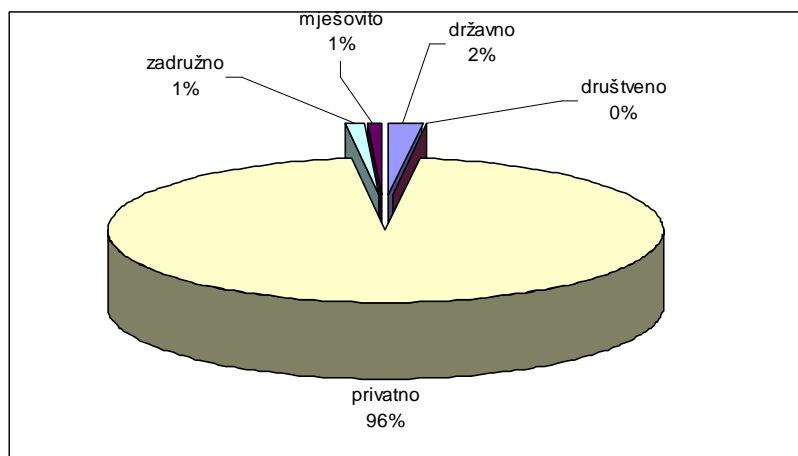
Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da je najveći udio istraženih poduzeća utemeljen nakon 2000. godine i to njih 40%, zatim u periodu nakon rata od 1996. godine do 2000. i to njih 24%, u periodu rata od 1990. do 1995. njih 22%, te do 1989. godine 14% poduzeća.



Grafikon 23: Vrijeme utemeljenja poduzeća regije Hercegovina

5.1.2. Oblik vlasništva istraženih poduzeća

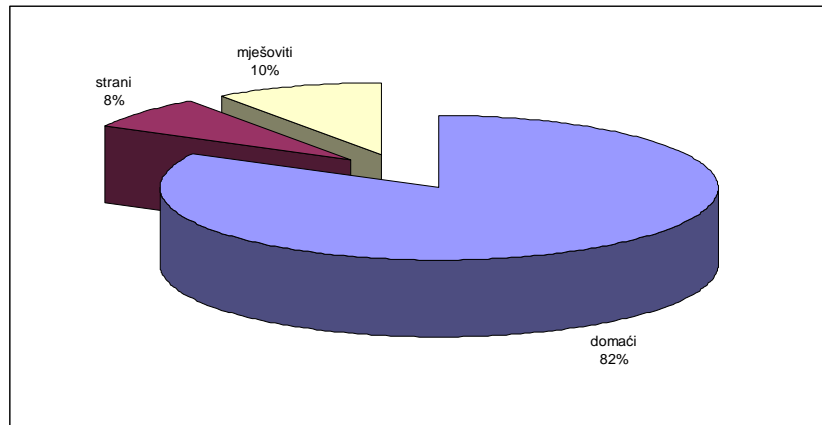
Prema dobivenim rezultatima istraživanja prikazanim na sljedećem grafikonu utvrđeno je da je najveći udio privatnog vlasništva kod istraženih poduzeća i to njih čak 96%, dok je udio državnog vlasništva 2%, te po 1% zadružnog i mješovitog.



Grafikon 24: Oblik vlasništva istraženih poduzeća regije Hercegovina

5.1.3. Vlasnička struktura

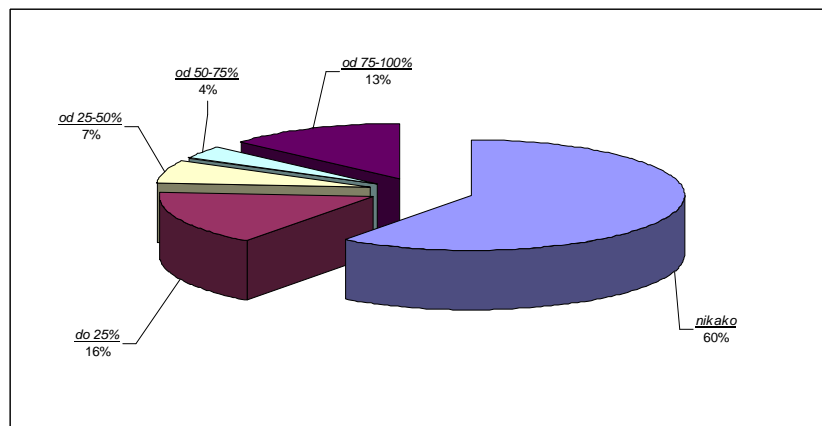
Sukladno dobivenim rezultatima istraživanja prikazanim na sljedećem grafikonu utvrđeno je da je 82% poduzeća u domaćem vlasništvu, 8% poduzeća ima strane vlasnike, dok 10% poduzeća ima mješovitu vlasničku strukturu koju sačinjavaju domaći i strani vlasnici.



Grafikon 25: Vlasnička struktura istraženih poduzeća regije Hercegovina

5.1.4. Udio žena u vlasničkoj strukturi istraženih poduzeća regije Hercegovina

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da 60% poduzeća u svojoj vlasničkoj strukturi nema žene, u njih 16% žene u svome vlasništvu imaju do 25% vlasništva poduzeća, u 7% poduzeća žene imaju u svome vlasništvu između 25 – 50% vlasništva, u 4% poduzeća imaju u vlasništvu između 50 - 75% vlasništva poduzeća, te je u 13% poduzeća u kojima žene imaju u svome vlasništvu između 75 - 100% poduzeća.



Grafikon 26: Udio žena u vlasničkoj strukturi istraženih poduzeća regije Hercegovina

5.1.5. Pretežita djelatnost istraženih poduzeća regije Hercegovina

Istraživanje, čiji su rezultati prikazani u tablici 34., je pokazalo da je najveći udio poduzeća koje kao svoju pretežitu djelatnost imaju trgovinu na veliko i malo i to njih 27,62%, prerađivačkom industrijom se bavi 17,14%

istraženih poduzeća, građevinarstvom 11,43% poduzeća, poslovne usluge, kao i poljoprivreda, lov i šumarstvo jednak udio po 5,71%.

Tablica 34: Pretežita djelatnost istraženih poduzeća regije Hercegovina

Pretežita djelatnost poduzeća	Broj poduzeća	%
a) Poljoprivreda, lov i šumarstvo	6	5,71
b) Ribarstvo	1	0,95
c) Rudarstvo	0	0,00
d) Prerađivačka industrija	18	17,14
e) Opskrba el.energijom, plinom i vodom	1	0,95
f) Građevinarstvo	12	11,43
g) Trgovina na veliko i malo	29	27,62
h) Popravak motornih vozila, motocikla, predmeta za vlastitu uporabu i dom	2	1,90
i) Ugostiteljstvo	3	2,86
j) Prijevoz, skladištenje i veze	4	3,81
k) Financijsko posredovanje	0	0,00
l) Poslovanje nekretninama i iznajmljivanje	0	0,00
m) Poslovne usluge	6	5,71
n) Obrazovanje	2	1,90
o) Zdravstvena zaštita i socijalna skrb	1	0,95
p) Turizam	2	1,90
r) ostale društvene, socijalne i vlastite uslužne djelatnosti	3	2,86
s) Ostalo	15	14,29
Ukupno	105	100,00

5.1.6. Oblici organiziranja istraženih poduzeća regije Hercegovina

Prema dobivenim rezultatima istraživanja prikazanim u sljedećoj tablici utvrđeno je da je među istraženim poduzećima regije Hercegovina najzastupljenije društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) sa udjelom od 70,48%, obrt 9,52%, dioničko društvo (d.d.) 8,57%, samostalna trgovinska radnja 4,76%, te samostalna ugostiteljska radnja, zadruga i ostali oblici organiziranja po 1,90%.

Tablica 35: Oblici organiziranja istraženih poduzeća regije Hercegovina

Oblici organiziranja	Broj poduzeća	%
a) Dioničarsko društvo (d.d.)	9	8,57
b) Društvo sa ograničenom odgovornošću (d.o.o.)	74	70,48
c) Komanditno društvo	0	0,00
d) Društvo sa neograničenom odgovornošću	1	0,95
e) Obrt	10	9,52
f) Samostalna trgovinska radnja	5	4,76
g) Samostalna ugostiteljska radnja	2	1,90
h) Zadruga	2	1,90
i) Ostali oblici organiziranja	2	1,90
Ukupno	105	100,00

5.1.7. Veličina poduzeća

Pojam maloga gospodarstva u Federaciji Bosne i Hercegovine određen je Federalnim Zakonom o poticanju razvoja maloga gospodarstva¹ donesenim u prvoj polovici 2006. godine prema kojemu malo gospodarstvo čine subjekti maloga gospodarstva, fizičke i pravne osobe koje trajno obavljaju zakonom dopuštene djelatnosti radi ostvarivanja dohotka, odnosno dobiti uključujući samo upošljavanje i obiteljske poslove povezane s obrtom i drugim djelatnostima, registrirane kod nadležnoga organa, bez obzira na oblik organiziranja, i koje:

- su samostalni u poslovanju,
- upošljavaju godišnje manje od 250 osoba i
- ostvaruju godišnji promet do 40 milijuna KM i/ili čija godišnja bilanca stanja ne prelazi 30 milijuna KM.

Samostalnost u poslovanju postoji:

a) ako druge fizičke ili pravne osobe, koje ne ispunjavaju gore navedene uvjete pojedinačno ili zajednički, nisu vlasnici kapitala ili ne sudjeluju u pravu odlučivanja više od 25 % u subjektu maloga gospodarstva;

b) ako je prekoračeno sudioništvo od 25 %, ukoliko sudioništvo u vlasništvu ili u pravu odlučivanja u subjektu maloga gospodarstva ima investicijski fond ili javni sektor pod uvjetom da njihovo sudioništvo u kapitalu ili pravu odlučivanja pojedinačno ili skupno nije veće od 50% i

c) ako raspored sudioništva u vlasništvu subjekta maloga gospodarstva nije moguće utvrditi, te se na temelju posebne izjave istoga, može opravdano pretpostaviti da druge fizičke ili pravne osobe navedene pod a) i b) ne prelaze ograničenja uvjeta samostalnosti u poslovanju subjekta maloga gospodarstva iz istih već navedenih stavki pod a) i b).

Prema veličini razlikuju se mikro, mali i srednji subjekti maloga gospodarstva pri

čemu su:

- **mikro subjekti** maloga gospodarstva fizičke i pravne osobe koje upošljavaju prosječno godišnje manje od 10 osoba i čiji godišnji promet i/ili godišnja bilanca stanja ne prelazi 400.000 KM (oko 200.000 EUR).

- **mali subjekti** maloga gospodarstva fizičke i pravne osobe koje upošljavaju prosječno godišnje manje od 50 osoba i čiji godišnji promet i/ili godišnja bilanca stanja ne prelazi četiri milijuna KM (oko 2.000.000 EUR) i

- **srednji subjekti** maloga gospodarstva fizičke i pravne osobe koje upošljavaju prosječno godišnje manje od 250 osoba, čiji godišnji promet ne prelazi 40 milijuna KM (oko 20 milijuna EUR) i/ili čija godišnja bilanca stanja ne prelazi 30 milijuna KM (oko 15 milijuna EUR).

Kriterij koji je korišten kod ovog istraživanja za definiranje mikro, malih, srednjih i velikih poduzeća, je dvodimenzionalni kriterij sukladno Federalnom Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva (izuzimajući kriterij samostalnosti u poslovanju) i to broj zaposlenih i ukupan promet tj. prihod.

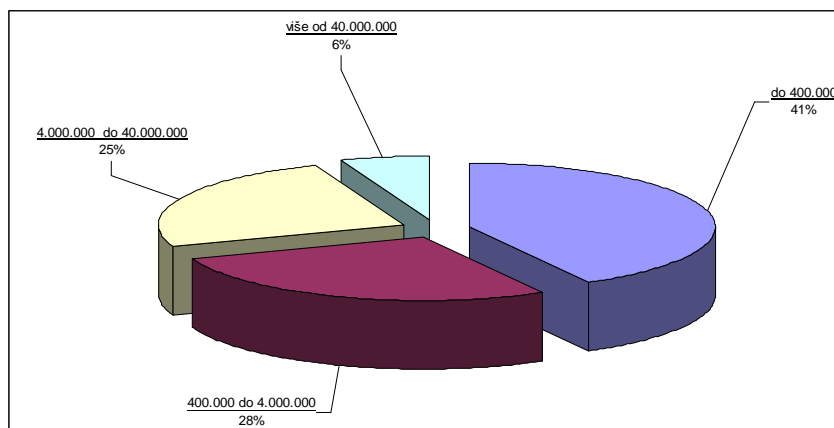
Prema dobivenim rezultatima istraživanja prikazanim u tablici 36. utvrđeno je da je u istraženim poduzećima regije Hercegovina najveći udio onih koji imaju od 1 – 9 zaposlenih i to njih 47,12%, zatim od 10 – do 49 njih 29,81%, od 50 – 249 njih 18,27%, te 4,81% poduzeća koja imaju 250 i više zaposlenih.

Tablica 36: Broj zaposlenih u istraženim poduzećima

Broj zaposlenih	Broj poduzeća	%
1 do 9	49	47,12
10 do 49	31	29,81
50 do 249	19	18,27
250 i više	5	4,81
Ukupno	104	100,00

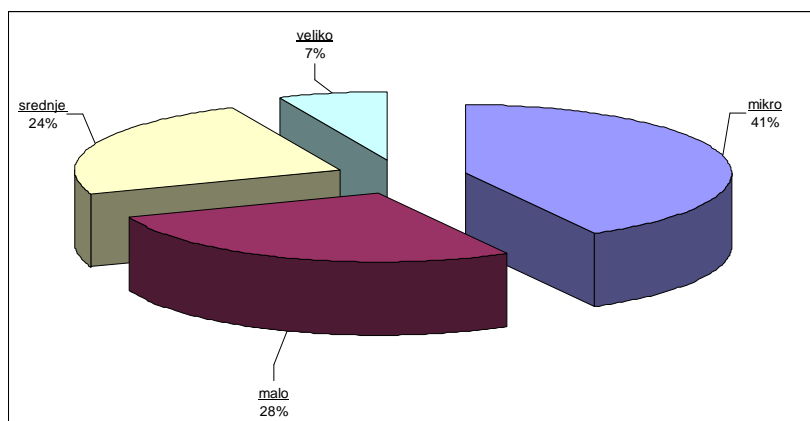
Sukladno dobivenim rezultatima istraživanja prikazanim na grafikonu 27. utvrđeno je da je najveći udio poduzeća koja ostvaruju ukupan prihod do 400.000 KM i to njih 41%, između 400.000 i 4.000.000 KM prihoda ostvaruje 28% poduzeća, od 4.000.000 do 40.000.000 KM 25%, a više od 40.000.000 KM prihoda ostvarilo je 6% poduzeća.

¹ Zakon o poticanju razvoja maloga gospodarstva, Službene novine Federacije BiH, br. 19/06



Grafikon 27: Ukupan prihodi koji ostvaruju istražena poduzeća regije Hercegovina

Koristeći kriterije koji su navedeni i to broj zaposlenih i ukupan prihodi, a koji su definirani Federalnim zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva izvršena je i klasifikacija istraženih poduzeća u regiji Hercegovina. Sukladno rezultatima istraživanja prikazanim na grafikonu 28. prema dva navedena kriterija utvrđeno je da je 41% istraženih poduzeća spada u kategoriju mikro poduzeća, 28% poduzeća spada u mala poduzeća, 24% u srednja poduzeća i 7% u velika poduzeća.

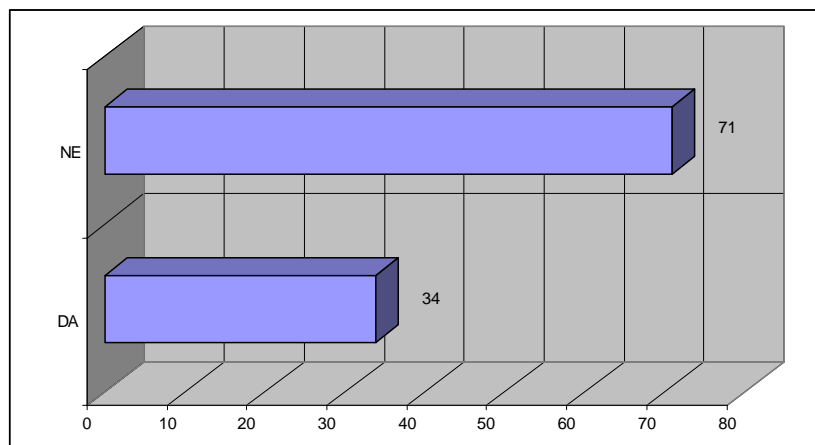


Grafikon 28: Veličina poduzeća prema kriterijima broj zaposlenih i ukupan prihodi

5.2. Organizacija i provedba marketinških aktivnosti

5.2.1. Organizacija marketinga, planiranje marketinških aktivnosti i način utvrđivanja budžeta za marketing

Istraživanjem, čiji je rezultat prikazan u sljedećem grafikonu, utvrđeno je da u 67,62% poduzeća regije Hercegovina postoji služba za marketing, dok u 32,38% poduzeća takva služba ne postoji.



Grafikon 29: Postojanje službe za marketing u poduzećima regije Hercegovina

Poduzeća koja imaju službu za marketing različito su je pozicionirala u organizacijskoj strukturi poduzeća. Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno da služba za marketing kao samostalan odjel postoji u 52,94% poduzeća koja imaju tu službu, a u 47,06% poduzeća je ista u sastavu neke druge organizacijske jedinice (službe, sektora, odjela, odsjeka itd.).

Istraživanjem se pokušalo doći do spoznaje tko u poduzećima koja nemaju u organizacijskoj strukturi službu za marketing odlučuje o potrebi i provođenju marketinških aktivnosti. Prema dobivenim rezultatima utvrđeno je da u 42,25% poduzeća koja nemaju marketinšku službu samo direktor odlučuje o potrebi i provođenju marketinških aktivnosti, u 29,58% većinom direktor, u 22,54% direktor i povremeno rukovoditelji pojedinih odjela, dok u 5,63% poduzeća to čine neke druge osobe iz poduzeća koje prema potrebi preuzimaju obveze marketinške djelatnosti.

Poduzeća bi trebala redovito planirati marketinške aktivnosti, a sukladno dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da se u 23,08% poduzeća marketinške aktivnosti planiraju uglavnom kratkoročno, u 16,35% poduzeća uglavnom srednjoročno, u 11,54% poduzeća uglavnom dugoročno, prema potrebi u 42,31% poduzeća, te nekako u 6,73% poduzeća.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja prikazanim u sljedećoj tablici utvrđeno je da najveći broj poduzeća i to njih 51,02% budžet za marketing aktivnosti određuje s obzirom na postavljene marketinške ciljeve.

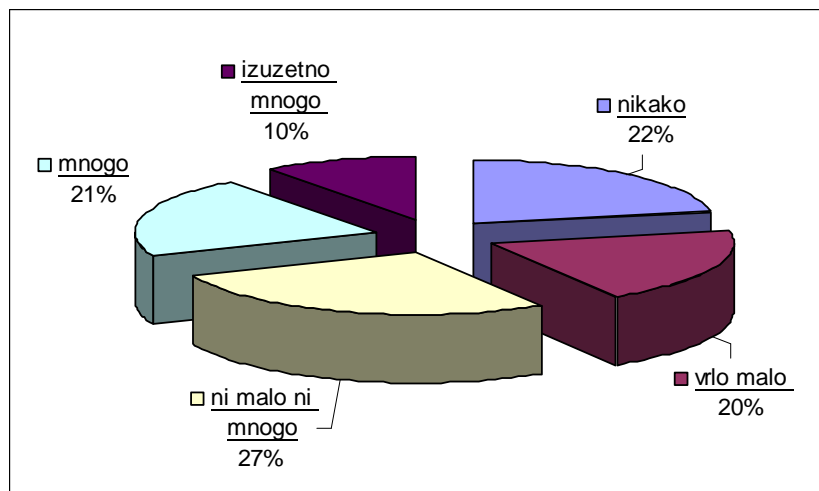
Tablica 37: Način utvrđivanja budžeta marketinga

Način utvrđivanja budžeta marketinga	Br. Pod.	%
a) Budžet određujemo s obzirom na postavljene marketing ciljeve	51	51,52
b) Budžet određujemo s obzirom na ostvarenu prodaju (postotak od prodaje)	20	20,20
c) Budžet određujemo prema prosjeku koji se za marketing izdvaja u sektoru naše djelatnosti	6	6,06
d) Navede se fiksni iznos koji stoji na raspolaganju u određenom vremenskom periodu za marketing aktivnosti	8	8,08
e) Nešto drugo	14	14,14
Ukupno	99	100

5.2.2. Istraživanje tržišta

Istraživanjem, čiji su rezultati prikazani na sljedećem grafikonu, utvrđeno je da u 42% poduzeća nikako ili pak vrlo malo vrše istraživanje tržišta, kako bi mogli efektivno i efikasno provoditi marketinške aktivnosti, u 27% to čine ni malo ni mnogo, dok u 31% poduzeća to čine mnogo ili izuzetno mnogo.

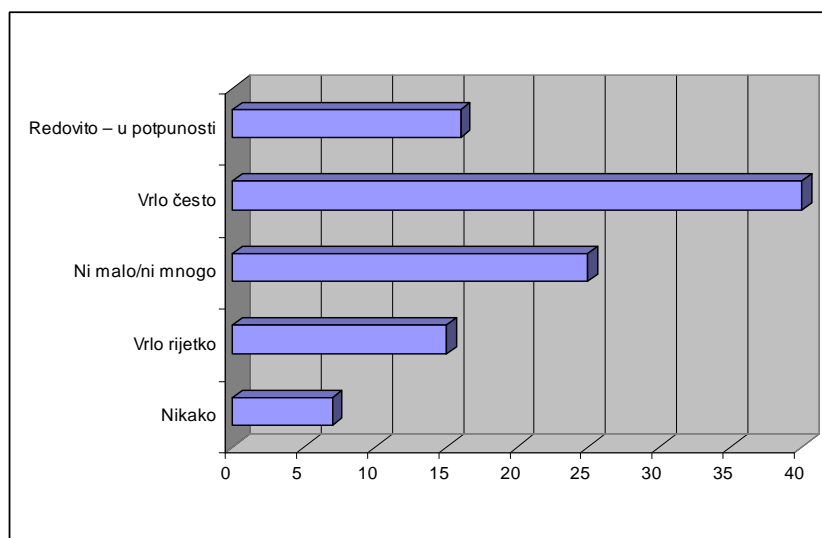
Prosječna ocjena za istraživanje tržišta u poduzećima regije Hercegovina je 2,78.



Grafikon 30: Istraživanje tržišta u poduzećima regije Hercegovina

5.2.3. Istraživanje i selekcioniranje ciljnih tržišta

Brojne su i različite tržišne mogućnosti i poduzeća moraju pažljivo procijeniti svaku prigodu prije nego izvrše izbor ciljnog tržišta. Istraživanje je pokazalo u kojoj mjeri poduzeća vrše identifikaciju tržišnih segmenta i izbor ciljnih tržišta, te se sukladno dobivenim rezultatima prikazanim na sljedećem grafikonu, došlo do spoznaje da u 21,36% poduzeća to ne čine nikako ili čine vrlo rijetko, u 24,27% poduzeća ni malo ni mnogo, u 38,83% poduzeća vrlo često, dok u 15,53% poduzeća to čine u potpunosti.



Grafikon 31: Izbor i identifikacija ciljnih tržišta

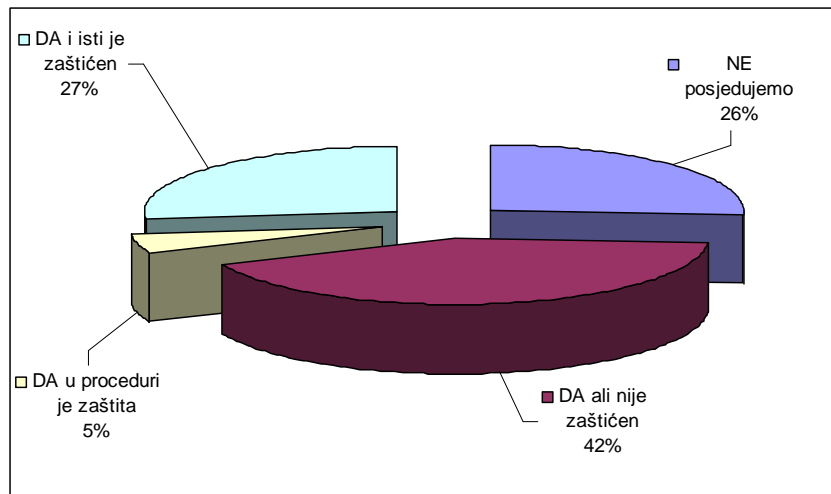
Prosječna ocjena za izbor i identifikaciju ciljnih tržišta u poduzećima regije Hercegovina je 3,42.

5.2.4. Upravljanje proizvodom

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da u 35,64% poduzeća nikako ili vrlo malo vrše planiranje marketinških aktivnosti kroz upravljanje proizvodom i razvoj novih proizvoda kao jednog od četiri elementa marketinga, u 18,39% poduzeća ni malo ni mnogo, te mnogo ili izuzetno mnogo u 45,98% poduzeća.

Prosječna ocjena za navedene aktivnosti u poduzećima regije Hercegovina je 3,02.

Također pitanje o posjedovanju i zaštiti znaka, marke, logotipa ili nekog drugog intelektualnog vlasništva govori o upravljanju proizvodom, te je istraživanjem prikazanim na sljedećem grafikonu utvrđeno da 26,67% poduzeća posjeduje neki zaštićeni znak, logotip, marku ili proizvod, dok je u 4,76% poduzeća ta zaštita u administrativnoj proceduri, čak 42,86% poduzeća se izjasnilo da ima ali isti nisu zaštitili kao intelektualno vlasništvo, te 25,71% poduzeća uopće ne posjeduju znak, marku ili logotip.

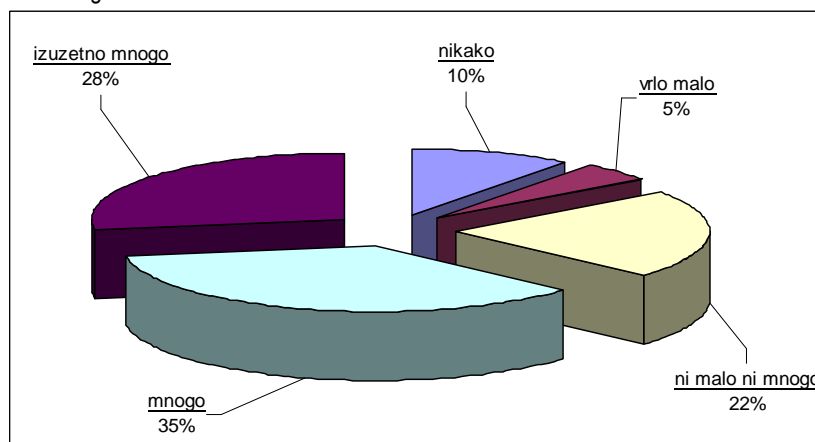


Grafikon 32: Posjedovanje i zaštićenost znaka, marke, logotipa,...

5.2.5. Upravljanje cijenama

Istraživanjem se pokušalo doći do spoznaje u kojoj mjeri poduzeća u regiji Hercegovina koriste upravljanje cijenama kao element marketing miksa u svome poslovanju.

Prema dobivenim rezultatima prikazanim na sljedećem grafikonu utvrđeno je da u 14,94% poduzeća nikako ili vrlo malo koriste cijene kao marketinško sredstvo, u 21,84% poduzeća to čine ni malo ni mnogo, u 63,22% poduzeća mnogo ili izuzetno mnogo.



Grafikon 33: Upravljanje cijenama kao elementom marketing mix-a

Prosječna ocjena za korištenje navedenog elementa marketing mix-a u poduzećima regije Hercegovina je 3,36.

5.2.6. Upravljanje distribucijom

Istraživanjem se pokušalo doći do spoznaje u kojoj mjeri poduzeća regije Hercegovina upravljaju distribucijom kao elementom marketing mix-a. Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da se u 21,84% poduzeća upravljanje distribucijom nikako ili pak vrlo malo koristi kao marketinška aktivnost, u 28,74% poduzeća ni dobro ni loše, u 49,42% poduzeća mnogo ili izuzetno mnogo.

Prosječna ocjena za upravljanje distribucijom kao elementom marketing mix-a je 3,29.

5.2.7. Upravljanje promotivnim mix-om

Poduzeće u suvremenim uvjetima poslovanja, kako bi opstalo na tržištu mora upravljati složenim sustavom marketinške komunikacije, komunicirajući sa svojim posrednicima, potrošačima kako postojećim tako i potencijalnim, te s raznovrsnom javnošću. Glavni instrumenti promotivnog mix-a su ekonomska propaganda, odnosi s javnošću i publicitet, osobna prodaja i unapređenje prodaje, te se ovim istraživanjem pokušalo doći do odgovora u kojoj mjeri poduzeća regije Hercegovina koriste ove marketinške aktivnosti.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da u 48,86% poduzeća regije Hercegovina nikako ili vrlo malo planiraju korištenje medija i zakupljuju medijski prostor, u 29,95% njih to čine ni malo ni mnogo, dok 21,59% poduzeća to čine mnogo ili izuzetno mnogo.

Prosječna ocjena za provođenje ovih marketinških aktivnosti u poduzećima regije Hercegovina je 2,56.

Rezultati istraživanja su pokazali da se u 47,68% poduzeća regije Hercegovina nikako ili vrlo malo planiraju i provode aktivnosti kreativnih rješenja (proizvoda, pakiranja, pisanje promidžbenih poruka, snimanje spotova), u 26,74% ni malo ni mnogo, a u 25,58% poduzeća je mnogo i vrlo mnogo.

Prosječna ocjena za provedbu ovih marketinških aktivnosti je 2,56.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da u 36,56% poduzeća uopće nikako ili pak vrlo malo planiraju i provode aktivnosti oglašavanja, u 33,33% poduzeća ni malo ni mnogo, u 30,1% posto se to čini mnogo ili izuzetno mnogo.

Prosječna ocjena za planiranje i provedbu marketinških aktivnosti u poduzećima regije Hercegovina je 2,83.

Rezultati istraživanja pokazuju da se u 44,18% poduzeća uopće ne provode nikakve aktivnosti ili ih se provodi vrlo malo na unapređenju prodaje kao što su razne degustacije, kuponi, nagradne igre, demonstracije proizvoda, u 19,77% poduzeća se to čini ni malo ni mnogo, dok u 36,05% poduzeća se to čini mnogo ili izuzetno mnogo.

Prosječna ocjena za aktivnosti unapređenja prodaje u poduzećima regije Hercegovina je 2,77.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da 63,22% poduzeća regije Hercegovina nikako ili vrlo malo planira i provodi aktivnosti direktnog marketinga (pošta, direktna prodaja, itd.), u 21,84% poduzeća ni malo ni mnogo, u 14,94% poduzeća mnogo ili izuzetno mnogo.

Prosječna ocjena za provedbu navedenih aktivnosti u poduzećima regije Hercegovina je 2,13.

Rezultati istraživanja su pokazali da samo 27,71% poduzeća regije Hercegovina planira i sudjeluje na sajmovima i izložbama, 21,59% njih to čini ni malo ni mnogo, a u 50% poduzeća se to ne čini nikako ili vrlo malo.

Prosječna ocjena za provedbu ovih aktivnosti u poduzećima regije Hercegovina je 2,61.

Prema dobivenim rezultatima utvrđeno je da 32,95% poduzeća nikako ili vrlo malo provode aktivnosti donacija i sponzoriranja kao jedan od oblika marketinških aktivnosti, 36,23 to čini ni malo ni mnogo, dok 31,81% poduzeća to čine mnogo ili izuzetno mnogo.

Prosječna ocjena za planiranje i provedbu sponzorskih i donatorskih aktivnosti kao marketinške aktivnosti je 2,90.

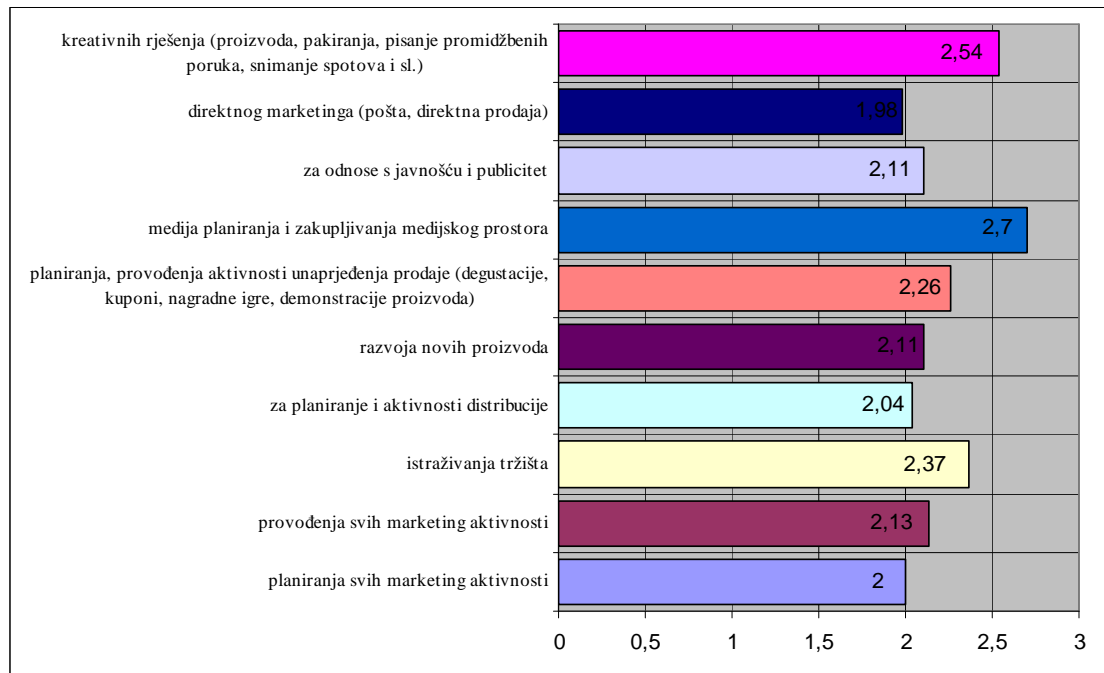
Odnosi s javnošću, planiran su i neprekidan trud, da se uspostave i održe dobri odnosi i međusobno razumijevanje između poduzeća i njegove okoline, a publicitet je rezultat raznih nastojanja odnosa s javnošću. Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da 45,98% poduzeća nikako ili vrlo malo planiraju i provode aktivnosti odnosa s javnošću i kreiranja publiciteta.

Prosječna ocjena za provedbu navedenih aktivnosti je 2,52.

5.2.8. Korištenje usluga marketinških agencija u provedbi marketinških aktivnosti

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da 68,27% poduzeća regije Hercegovina nikako ili vrlo malo surađuje s marketinškim agencijama u planiranju i provedbi marketinških aktivnosti, dok 11,54% poduzeća mnogo ili izuzetno mnogo surađuje.

Rezultati istraživanja prikazani na sljedećem grafikonu su pokazali da poduzeća koja surađuju s marketinškim agencijama najviše koriste marketinške agencije za planiranje i zakupljivanje medijskog prostora, zatim za usluge kreativnih rješenja (proizvoda, pakiranja, pisanje promidžbenih poruka, snimanje spotova i sl.), zatim usluge istraživanja tržišta.



Grafikon 34: Intenzitet i razina korištenja usluga marketinških agencija

5.2.9. Analiza opravdanosti ulaganja u marketing i poduzimanje akcija

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da 21,57% poduzeća u regiji nikako ili vrlo malo vrši analizu opravdanosti ulaganja u marketing aktivnosti, u 29,41% to čine ni malo ni mnogo, u 33,33% poduzeća to čine vrlo malo, a u 15,69% ne čine nikako.

Prosječna ocjena za provedbu navedenih aktivnosti u poduzećima regije Hercegovina je 2,58.

Rezultati istraživanja pokazuju da 38,24% poduzeća nakon izvršene analize ne poduzimaju nikakve ili vrlo rijetko poduzimaju konkretne aktivnosti s obzirom na rezultate analize, u 33,33% poduzeća ni malo ni mnogo, dok u 28,43% poduzeća to čini vrlo često ili u potpunosti.

Prosječna ocjena za navedene aktivnosti u poduzećima je 2,76.

5.2.10. Vještine prodaje

Aktivnosti prodaje protežu se od malo kreativnih do onih izuzetno kreativnih, pri čemu jedni iziskuju samo opsluživanje kupaca i preuzimanje novih narudžbi, dok drugi zahtijevaju traganje za potencijalnim kupcima, istraživanje njihovih želja, zahtjeva i potreba, te utjecanje na njih da kupuju.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da samo u 1,96% poduzeća misle da su prodajne vještine i poznavanje tehničkih i drugih karakteristika predmeta prodaje, njihovog prodajnog osoblja veoma loše, u 27,72% njih misle da su zadovoljavajuće, da su dobre misle u 20,72% poduzeća, dok u 49,5% njih misle da su prilično dobre ili izuzetno dobre.

Prosječna ocjena za navedeno je 3,29.

Rezultati istraživanja su pokazali da u 33,34% poduzeća nikako ili vrlo rijetko provode edukaciju prodajnog osoblja o vještinama prodaje, tehničkim znanjima o proizvodima i uslugama svoga poduzeća, u 45,10% ih to čine povremeno, u 16,67% poduzeća to čine vrlo često, dok u 4,90% poduzeća ima kontinuirana edukacija.

Prosječna ocjena za edukaciju prodajnog osoblja je 2,80.

Rezultati istraživanja pokazali su da se u 27,62% poduzeća nikako ne vrši kontrola i analiza izvršenja planova prodaje prodajnog osoblja, 45,71% poduzeća vrši kontrolu i analizu prodaje poduzeća, 20,95% ih vrši kontrolu i analizu prodaje organizacijskih jedinica koje se bave prodajom, u 18,10% poduzeća kontroliraju i analiziraju rezultate prodaje svakog pojedinca koji se bavi prodajom, dok 16,19% poduzeća kontrolira i analizira rezultate svih zaposlenika koliko doprinosi prodaji.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da u 33,01% poduzeća nemaju nikao razrađen sustav motivacije, stimulacije i nagrađivanja prodajnog osoblja, u 2,91% poduzeća je on vrlo loš, u 35,92% poduzeća je on dobar, dok je u 28,85% poduzeća sustav prilično dobar ili izuzetno dobar i razrađen do detalja.

Prosječna ocjena za navedene aktivnosti u poduzećima regije Hercegovina je 2,61.

5.3. Organizacija i korištenje informacijskih tehnologija

Poduzeća koja djeluju u složenoj, dinamičnoj, nepredvidivoj i heterogenoj okolini i koja se u doba globalizacije i sve veće otvorenosti tržišta natječu sa iznimno jakom konkurencijom svoje poslovanje moraju bazirati na visoko sofisticiranim tehnologijama.

Organizacija i korištenje informacijskih tehnologija i resursa veoma je značajno za njihovo poslovanje, te se istraživanjem pokušalo doći do spoznaje o informatičkoj opremljenosti i njenoj primjeni u poslovanju poduzeća regije Hercegovina.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da je u 31,3% poduzeća u zadnjih mjesec dana nabavljena nova računalna oprema, u 29,3% poduzeća je to učinjeno u posljednjih pola godine (6 mjeseci), u 20,2% u posljednjih godinu dana, dok je u 19,2% poduzeća zadnja oprema nabavljena prije godinu ili više dana (15,2% prije godinu do tri godine unazad, a njih 4% prije više od tri godine).

Rezultati istraživanja pokazuju da su u 67% poduzeća računala povezana u internu mrežu (računalu mrežu unutar poduzeća), dok u 33% nisu.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da je od računalnih aplikacija najzastupljeniji standardni paket MS Office programa (Word, Excel...) koji se koristi u 61,8% poduzeća. Nakon njega sa znatno manjim postotkom zastupljenosti slijede specijalizirani programi za potporu operativnom poslovanju (računovodstveni program i sl.) (13,2%) te specijalizirani programi koji su izravno povezani za temeljnu djelatnost tvrtke (8,8%). 16,2% poduzeća posjeduje kompletan poslovni informacijski upravljački sustav, dok niti jedno poduzeća ne posjeduje programe za potporu odlučivanju.

Istraživanje o osobama ili timovima unutar poduzeće koji su zaduženi za održavanje informatičke opreme je pokazalo da se u više od polovine (61%) poduzeća nitko posebno ne bavi informatikom (IT), u 28% poduzeća postoji pojedinac koji je zadužen za IT (u 21% poduzeća on taj posao obavlja uz ostale poslove, a u 7% mu je to primarno i jedino zaduženje), a 11% poduzeća ima informatički odjel i to u 5% se nalazi u sklopu nekog sektora, a u 6% postoji kao samostalni odjel s vlastitim menadžerom.

Održavanje informatičke opreme i softvera je u poduzećima različito riješeno, a prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da 59,8% poduzeća nema potpisan ugovor o održavanju s nekom informatičkom tvrtkom, ali od toga 31,4% poduzeća zove serviseru po potrebi dok se ostatak (28,4%) nije izjasnio o tome. Ostalih 40,1% poduzeća ima potpisane ugovore o održavanju i to 8,8% za održavanje računala i druge informacijsko-komunikacijske opreme, 12,7% za održavanje softvera, a 18,6% i za održavanje računala i druge informacijsko-komunikacijske opreme i za održavanje softvera.

Rezultati istraživanja o računalnoj evidenciji podataka vezanih za kupce/dobavljače/partnere su pokazali da 26,5% poduzeća u potpunosti provodi, odnosno sve svoje podatke spremaju u digitalnom obliku, 28,4% poduzeća na spomenuti način sprema većinu podataka, 20,6% samo neke, 9,8% vrlo malo podataka dok 14,7% podatke evidentira i pohranjuje u „papirnom obliku“.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da je 88,5% poduzeća povezano na internet dok 11,5% nije. Kao najzastupljeniji način pristupa internetu naveden je ADSL pristup kojeg koristi 80% poduzeća, nakon toga slijedi kablanski internet koji je zastupljen kod 11,1% poduzeća. Bežični pristup internetu koristi 7,8% poduzeća, a samo 1% poduzeća internetu pristupa preko dial-up konekcije.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da 51,5% poduzeća posjeduje vlastitu web stranicu naspram 48,5% onih koji ne posjeduju. Od poduzeća koja su potvrdila posjedovanje vlastite web stranice samo 5,8% ih istu svakodnevno ažurira dok 3,8% to nije učinilo niti jednom od dana realizacije (kreiranja i objavljivanja) iste. 23,1% poduzeća vlastite web stranice ažurira tjedno, 26,9% mjesečno, 21,2% tromjesečno, 17,3% jednom godišnje, a samo 1,9% rjeđe od jednom godišnje. Od poduzeća koja ne posjeduju stranicu 11,8% je izjavilo da ju neće ni praviti, ali je većina ipak dala pozitivan odgovor, ali bez preciziranja vremenskog roka u kojem će se to realizirati (43,1% - stranica će se napraviti u narednim godinama). Ostala poduzeća su dala nešto konkretniji odgovor, tako: njih 17,6% će stranicu objaviti (napraviti) u roku od godine dana, 15,7% u roku od pola godine, a 11,8% u naredna tri mjeseca.

Iako je jako mala razlika u postotku poduzeća koja posjeduju web stranicu i onih koji ne posjeduju, znatno veći broj poduzeća ima službeni e-mail, njih 74,5% (25,5% nema e-mail). Što se pak tiče e-mail adresa zaposlenika, u 24% poduzeća e-mail adresu imaju svi zaposlenici, u 35,6% samo menadžeri i to u 26,9% svi menadžeri, a u 8,7% samo top menadžeri, dok u 19,2% tu opciju komuniciranja s okolinom koriste samo direktori, u 21,2% poduzeća nitko nema kreiranu e-mail adresu.

Elektroničku komunikaciju (kontakt putem informacijskih tehnologija) s kupcima/dobavljačima/partnerima ostvaruje 87,6% poduzeća, od toga 46,6% u velikoj mjeri (vrlo često), 21,9% vrlo rijetko, a 19% osrednje - ni često ni rijetko. 12,4% poduzeća spomenutu opciju uopće ne primjenjuje (koristi). 52,4% poduzeća omogućuje svojim kupcima/dobavljačima/partnerima obavljanje transakcija elektroničkim putem (narudžbe, rezervacije, plaćanja, itd...), dok kod 47,6% poduzeća to nije moguće realizirati. Gledano u suprotnom smjeru 41,9% poduzeća vrlo često koristi opcije elektroničkog naručivanja i realizacije transakcija kod svojih kupcima/dobavljačima/partnerima (opcije koje su im ponuđene od strane drugih), 18,1% to čini osrednjim intenzitetom – ni često ni rijetko, isti postotak (18,1%) vrlo rijetko, a 21,9% poduzeća nikako.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja o korištenju internet bankarstva, utvrđeno je da je gotovo podjednak broj anketiranih poduzeća koja ga koristi kao i ne koristi. Međutim ipak veći je udio poduzeća koja ne koriste internet bankarstvo i to njih 53,3% u odnosu na 46,7% koji koriste usluge internet bankarstva.

5.4. Financijski menadžment

5.4.1. Izvori financiranja

Temeljna pretpostavka 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 spoznaje u kojoj mjeri su poduzećima regije Hercegovina poznate financijske institucije i tržišta i druge različite mogućnosti financiranja razvoja i poslovanja.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da 18% poduzeća izuzetno loše ili loše poznaju financijske institucije i tržišta, 36% ni loše ni dobro, dobro 33% a izuzetno dobro 13% poduzeća.

Prosječna ocjena za poznavanje financijskih institucija i tržišta tj. izvora financiranja u poduzećima regije Hercegovina je 3,32.

5.4.2. Menadžment gotovine

Menadžment gotovine ima za cilj održati ulaganje u gotovini na minimalnoj razini, osiguravajući pri tome 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.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da u 14,56% poduzeća nemaju uopće podataka ili ih imaju samo djelomične o prodaji za proteklu godinu, koji im mogu poslužiti kao dobra analitička osnova za planiranje

poslovanja, u 17,48% poduzeća neke podatke posjeduju ali ne potpune, u 32,04% poduzeća imaju većinu podataka, dok u 35,92% poduzeća imaju potpune podatke o prodaji za prošlu godinu.

Prosječna ocjena za posjedovanje podataka o prodaji iz prethodne godine za poduzeća u regiji Hercegovina je 3,84.

Rezultati istraživanja pokazuju da 39,38% poduzeća ne posjeduje nikakve ili pak samo djelomične planove prodaje za tekuću godinu, 31,07% poduzeća posjeduje planove prodaje ali ne potpuno detaljne, dok 29,13% poduzeća posjeduje kvalitetne ili izuzetno kvalitetne planove prodaje, koji su osnova za izradu gotovinskog tijeka.

Prosječna ocjena za posjedovanje planova prodaje za tekuću godinu u poduzećima regije Hercegovina je 2,81.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da u 16,34% poduzeća ne posjeduju nikakve ili samo djelomične podatke o troškovima poslovanja iz prethodne godine koji služe kao analitička podloga za planiranje troškova poslovanja poduzeća, u 29,81% ih posjeduju ali ne detaljne, dok u 53,85% posjeduju kvalitetne ili izuzetno kvalitetne tj. potpune podatke.

Prosječna ocjena za posjedovanje analitičkih podataka o troškovima za prethodnu godinu u poduzećima regije Hercegovina je 3,56.

Međutim, istraživanje je pokazalo slično kao i kod posjedovanja planova prodaje i kod planiranja troškova u 39,43% poduzeća regije Hercegovina ne posjeduju nikakve ili pak samo djelomične planove troškova za tekuću godinu, 25% ih posjeduje planove ali ne detaljne, a 35,57% poduzeća posjeduje kvalitetne ili izuzetno kvalitetne.

Prosječna ocjena za planiranje troškova koji služe kao osnova za izradu financijskog toka poduzeća je 2,87.

Istraživanje je pokazalo da 32,38% poduzeća nikako ili samo ponekad planira gotovinski tijek, kako bi predvidjelo koliko gotovine mogu očekivati da će ući i izaći iz redovitog poslovanja poduzeća (mjesečno, godišnje, itd.), 17,14% ih planira ne tako često, 28,57% njih često planira, dok redovito planiranje gotovinskog toka imaju u 21,90% poduzeća.

Prosječna ocjena za planiranje gotovinskog tijeka u poduzećima regije Hercegovina je 3,36.

Kakvi su efekti upravljanja gotovinom u poduzećima regije Hercegovina dalo je odgovor na pitanje o tome nedostaje li poduzećima gotovine tijekom poslovanja za podmirenje dospjelih obveza. Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da 15,23% poduzeća regije Hercegovina veoma često ili često nedostaje gotovine za podmirenje dospjelih obveza, u 50,48% poduzeća ponekad nedostaje, u 18,10% poduzeća gotovo nikada, dok u 16,19% poduzeća nikada ne nedostaje gotovine za podmirenje dospjelih obveza.

Prosječna ocjena za efekte upravljanja gotovinom u poduzećima regije Hercegovina je 3,30.

Ukupna prosječna ocjena za upravljanje gotovinom u poduzećima regije Hercegovina je 3,29.

5.4.3. Menadžment potraživanja

Poduzeća veoma često za potporu planovima prodaje u svome poslovanju imaju određeni iznos imovine investiran u potraživanja od kupaca, udio tih potraživanja u ukupnoj imovini kreće se i do 25%, a ovisi o djelatnosti i veličini poduzeća. 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 stimuliranjem prodaje ostvare bolji odnosi s kupcima.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da u 19,23% poduzeća regije Hercegovina nisu nikako ili su vrlo loše razradili politiku i uvjete prodaje i kreditiranja kupaca, ni dobro ni loše 24,04% poduzeća, dobro u 50,96% poduzeća, te izuzetno dobro u 5,77% poduzeća.

Prosječna ocjena za razrađenost politike i uvjeta prodaje i kreditiranja kupaca je 3,31.

Rezultati istraživanja pokazuju da je u 60,58% poduzeća dobro ili izuzetno dobro razrađena politika naplate potraživanja od kupaca, ni dobro ni loše u 24,04% poduzeća, dok je u 19,23% poduzeća razrađena vrlo loše ili nikako.

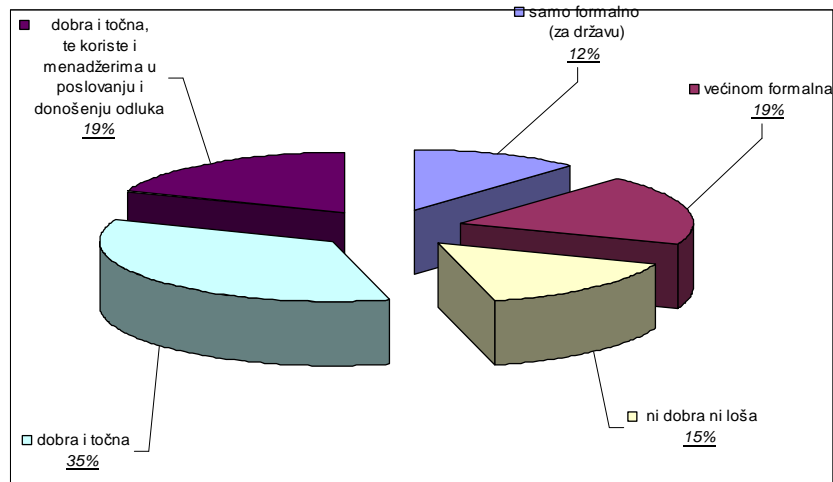
Prosječna ocjena za razrađenost politika naplate potraživanja u poduzećima regije Hercegovina je 3,63.

Prosječna ocjena za menadžment potraživanja u poduzećima regije Hercegovina je 3,47.

5.4.4. Analiza financijskih izvješća

Informacije koje se dobivaju analizom financijskih izvješća su menadžeri, ali i vlasnici poduzeća, potencijalni investitori, i mnoge druge zainteresirane strane.

Prema dobivenim rezultatima prikazanim na sljedećem grafikonu utvrđeno je da 12% poduzeća sačinjava finansijska izvješća samo za državu tj. zbog zakonskih i drugih obveza prema njenim institucijama, 19% većinom formalno samo da zadovolje obveze, 15% ih sačinjava ni dobra ni loša izvješća, 35% poduzeća sačinjava dobra i točna izvješća, a 19% njih sačinjava dobra i točna, te ista koriste menadžerima u poslovanju i donošenju odluka.



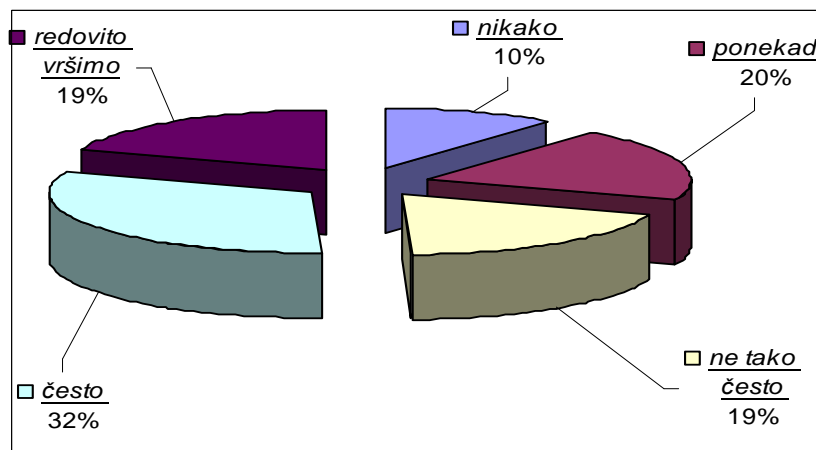
Grafikon 35: Analiza i korištenje finansijskih izvješća u poduzećima

Prosječna ocjena za analizu i korištenje finansijskih izvješća u poduzećima regije Hercegovina je 3,31.

5.4.5. Analiza opravdanosti novih ulaganja

Istraživanjem se također htjelo doći do spoznaje o tome u kojoj mjeri poduzeća regije Hercegovina vrše analizu ekonomske opravdanosti novih ulaganja i poslovanja (stopa povrata, vrijeme povrata itd.).

Prema dobivenim rezultatima istraživanja prikazanim na sljedećem grafikonu utvrđeno je da se u 30,48% poduzeća nikako ili samo ponekad vrši analiza opravdanosti novih ulaganja, u 19,05% poduzeća ne tako često, u 31,43% poduzeća često i u 19,05% redovito.



Grafikon 36: Analiza opravdanosti novih ulaganja u poduzećima regije Hercegovina

Prosječna ocjena za analizu opravdanosti novih ulaganja u poduzećima regije Hercegovina je 3,29.

Ukupna prosječna ocjena za finansijski menadžment u poduzećima regije Hercegovina je 3,34.

5.5. Nabava i upravljanje zalihama

Za odvijanje poslovnog procesa potrebno je nabavljati odgovarajuće vrste i količine materijala, robe, opreme i usluga. Za navedene nabavke poduzeća angažiraju velika financijska sredstva, te nastoje da nabava bude što učinkovitija i uspješnija. Međutim, nepravovremena nabavka također može prouzročiti probleme u svezi isporuka proizvoda ili usluga kupcu u predviđenim i ugovorenim rokovima, što se odražava na sadašnju ali i buduću prodaju. Velike količine nabave radi stvaranja sigurnosti proizvodnje i isporuka uvjetuju stvaranje zaliha koje također angažiraju novac i povećavaju troškove.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da se u 59,22% poduzeća dobro ili izuzetno dobro sačinjavaju planovi nabave koji su temeljeni na planovima proizvodnje ili prodaje proizvoda ili usluga, u 26,21% ni dobro ni loše, u 14,57% vrlo loše ili nikako.

Prosječna ocjena za planiranje nabave u poduzećima regije Hercegovina je 3,46.

Rezultati istraživanja su pokazali da 60,95% poduzeća ima dobro ili izuzetno dobro razvijen i koordiniran sustav nabave, upravljanja i kontrole zaliha i proizvodnje i/ili prodaje, u 24,76% ni dobro ni loše, dok u 14,29% poduzeća isti nije razvijen nikako ili je razvijen vrlo loše.

Prosječna ocjena za razvijenost sustava nabave u poduzećima regije Hercegovina je 3,55.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno se u 52,88% poduzeća regije Hercegovine dobro ili izuzetno dobro pridržavaju složenih procedura 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 ugovaranja isporuka, kontrola pridržavanja ugovora, itd.), u 35,58% ni dobro ni loše, dok u 11,54% poduzeća procedura nabave se ne pridržavaju nikako ili pak vrlo malo.

Prosječna ocjena za navedene aktivnosti u poduzećima regije Hercegovina je 3,44.

Provedeno istraživanje je dovelo do spoznaje da u 11,54% poduzeća regije Hercegovina nikako ili vrlo malo vrše praćenje razine zaliha kako bi minimizirali tj. optimalno iskoristili obujam i vrijeme angažiranja financijskih sredstava angažiranih u zalihama, u 25% ni dobro ni loše, a u 63,47% poduzeća dobro ili izuzetno dobro.

Prosječna ocjena za aktivnosti praćenje zaliha u poduzećima regije Hercegovina je 3,57.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da u 25% poduzeća regije Hercegovina nije nikako ili je pak vrlo loše informatički podržan i uvezan sustav iskazivanja potreba, narudžbi, nabave, skladištenja, prodaje i kontrole zaliha, u 27,88% poduzeća ni dobro ni loše, u 30,77% je to učinjeno vrlo dobro, a u potpunosti je informatički uvezan sustav u 16,35% poduzeća.

Prosječna ocjena za navedene aktivnosti u poduzećima regije Hercegovina je 3,24.

Istraživanjem se također htjelo doći do spoznaje o tome u kojoj mjeri poduzeća regije Hercegovina kod naručivanja materijala i robe tj. kod utvrđivanja količine i vremena narudžbe mogu uzimati u obzir troškove nabavke, troškove skladištenja, troškove angažiranog kapitala, potrebne količine materijala i roba i vrijeme nabave, kako bi smanjili troškove, količinu i vrijeme angažiranog kapitala u zalihama.

Prema dobivenim rezultatima utvrđeno je da se na takav način gotovo u potpunosti ili u potpunosti radi u 34,28% poduzeća, u 46,67% poduzeća se to radi dobro, a u 19,05% vrlo loše ili nikako.

Prosječna ocjena za navedene aktivnosti u poduzećima regije Hercegovina je 3,17.

Istraživanjem se također provjerilo dolazi li u poduzećima do zastoja u procesu proizvodnje ili vršenju usluga ili isporuke kupcima jer nisu uspjeli u potpunosti uskladiti vrijeme i količinu nabave (upravo na vrijeme). Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da u 56,19% poduzeća nikada ili skoro nikada ne dolazi do takvih problema, ponekad se to događa u 36,19% poduzeća, a u 7,62% poduzeća se to događa često.

Prosječna ocjena za ove aktivnosti u poduzećima je 3,69.

Ukupna prosječna ocjena za upravljanje zalihama u poduzećima regije Hercegovina je 3,45.

5.6. Ostvarivanje funkcija menadžmenta

5.6.1. Planiranje u poduzećima

Planiranje se može definirati kao formalni proces utvrđivanja ciljeva poduzeća i izbor strategija adekvatnih za ostvarenje tih ciljeva. Planiranje daje odgovore poduzeću na neka pitanja i to gdje se ono nalazi, gdje se želi naći u budućnosti i kako da stigne do tamo.

U okviru istraživanja ostvarivanja skupa aktivnosti planiranja u poduzećima istraženo je u kojoj mjeri poduzeća vrše analizu snaga i slabosti, prilika i prijetnji, poštivanje načela u postavljanju ciljeva poduzeća, postojanje i

donošenje planova koji su usklađeni sa postavljenim ciljevima, izrađuje li poduzeće poslovne planove za nove poslovne aktivnosti, te u kojoj mjeri su poduzeća usvojila strategiju poslovanja poduzeća.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da 10,48% poduzeća u regiji Hercegovina nikako ili vrlo malo prilikom donošenja odluka uzimaju u obzir i vrše analizu snaga i slabosti vlastitog poduzeća, ni malo ni mnogo 27,62% , dok mnogo ili izuzetno mnogo 61,91% poduzeća.

Prosječna ocjena za analizu snaga i slabosti u poduzećima regije Hercegovina iznosi 3,54.

Rezultati istraživanja su pokazali da 51,92% poduzeća regije Hercegovina mnogo ili izuzetno mnogo analizira i uzima u obzir prilikom donošenja odluka i planiranja, prilike i prijetnje iz poslovne okoline, koju čine konkurenti, kupci, dobavljači, kreditori itd., 32,62% ih to čine ni malo ni mnogo, dok 15,39% ih to ne čine nikako ili pak vrlo malo.

Prosječna ocjena za analizu prilika i prijetnji iz poslovne okoline u poduzećima regije Hercegovina je 3,37.

Također je istraženo u kojoj mjeri poduzeća prilikom planiranja i donošenja odluka analiziraju i uzimaju u obzir prilike i prijetnje iz opće okoline kao što su političko-pravna, sociokulturna, ekonomska, tehnološka, a rezultati istraživanja pokazuju da 40,96% poduzeća regije Hercegovina mnogo ili izuzetno mnogo analizira i uzima u obzir prilikom donošenja odluka i planiranja, prilike i prijetnje iz opće okoline, 38,10% ih to čine ni malo ni mnogo, dok 20,95% ih to ne čine nikako ili pak vrlo malo.

Prosječna ocjena za analizu prilika i prijetnji iz opće okoline u poduzećima regije Hercegovina je nešto niža i iznosi 3,15.

Ciljevi koji se postavljaju u poduzećima trebali bi biti mjerljivi i specifični, izazovni ali realni, vremenski određeni, povezani s nagrađivanjem, te bi trebali obuhvatiti sva područja ključna za rezultate.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da se načelo o specifičnosti i mjerljivosti ciljeva, postavljenih u poduzećima, vrlo dobro ili u potpunosti primjenjuje u 33,96%, u 44,21% se to čini dobro, dok u 22,10% poduzeća postavljeni ciljevi su vrlo malo ili nikako sukladni navedenom načelu. Prosječna ocjena za ostvarivanje načela o specifičnosti i mjerljivosti ciljeva u poduzećima regije Hercegovina je 3,21.

Načelo da postavljeni ciljevi u poduzećima moraju biti realni ali i izazovni vrlo dobro ili u potpunosti je primijenjeno u 45,16% poduzeća, dobro u 31,18% a u 23,66% postavljeni ciljevi nisu nikako ili su vrlo malo sukladni navedenom načelu. Prosječna ocjena za ostvarivanje navedenog načela za postavljanje ciljeva u poduzećima regije Hercegovina je 3,26.

Rezultati istraživanja pokazuju da su postavljeni ciljevi u 9,78% poduzeća u potpunosti ili vrlo dobro u skladu s načelom da budu vremenski određeni, u 39,78% njih dobro, dok u 20,42% poduzeća nisu ili su vrlo malo sukladni tom načelu. Prosječna ocjena za ostvarivanje navedenog načela o postavljanju ciljeva u poduzećima regije Hercegovina je 3,27.

Ciljevi koji se postavljaju u poduzećima trebali bi biti povezani s nagrađivanjem, a prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da se ovo načelo u potpunosti ili vrlo dobro primjenjuje u 23,16% poduzeća, u 36,56% dobro, dok u 39,78% primijenjeno je vrlo malo ili nikako. Prosječna ocjena za ostvarivanje navedenog načela o postavljanju ciljeva u poduzećima regije Hercegovina je 2,73.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da u 31,19% poduzeća regije Hercegovina postavljeni ciljevi u potpunosti ili vrlo dobro obuhvaćaju područja ključnih rezultata, u 43,01% dobro, dok u 25,81% poduzeća se to čini vrlo malo ili nikako.

Prosječna ocjena za ostvarivanje navedenog načela obuhvaćanja ključnih rezultata prilikom postavljanja ciljeva u poduzećima u regiji Hercegovina je 3,05.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja prikazanim u sljedećoj tablici 38 utvrđeno je da u samo 8,65% regije Hercegovina postoji strategija, dokumentirana je i poznata svima u poduzeću.

Prosječna ocjena za posjedovanje strategije poslovanja u poduzećima u regiji Hercegovina je 2,81.

Tablica 38: Posjedovanje strategije poslovanja u poduzećima regije Hercegovina

Posjedovanje strategije u poduzećima	Br.pod.	%
a) nema strategije	9	8,65
b) poznata je samo vlasniku	34	32,69
c) poznata je ali nije dokumentirana	37	35,58
d) dokumentirana je ali nisu svi upoznati s njom	15	14,42
e) postoji, dokumentirana je i poznata svima u poduzeću	9	8,65
Ukupno	104	100,00

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da u samo 25,96% poduzeća postoje u potpunosti ili skoro u potpunosti usvojeni godišnji planovi rada koji su usklađeni sa definiranim ciljevima poduzeća, u 27,88% poduzeća je to dobro, dok u 12,50% poduzeća ne postoje uopće godišnji planovi rada, dok samo djelomični postoje u 33,65% poduzeća.

Prosječna ocjena za aktivnosti sačinjavanja i posjedovanja godišnjih planova poslovanja u poduzećima regije Hercegovina je 2,75.

Rezultati istraživanja pokazuju da se u 24,76% poduzeća regije Hercegovina sačinjavaju tjedni, mjesečni i drugi periodični planovi (kratkoročni planovi) koji su usklađeni s godišnjim planovima rada, u 27,62% je to dobro, dok u 12,38% poduzeća nema ih nikako, a u 35,24% se sačinjavaju samo djelomično.

Prosječna ocjena za kratkoročno planiranje u poduzećima regije Hercegovina je 2,67.

Istraživanjem se također pokušalo doći do informacije u kojoj mjeri poduzeća u regiji Hercegovina sačinjavaju i posjeduju poslovne planove za nove poslovne aktivnosti koje su poduzimali i koje poduzimaju, a prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da u 50,47% poduzeća nikako ili pak samo djelomično donose navedene planove, 21,90% ih sačinjava i posjeduje dobro, dok u potpunosti ili skoro u potpunosti 27,62%.

Prosječna ocjena za navedene aktivnosti planiranja novih poslovnih aktivnosti u poduzećima regije Hercegovina je 2,76.

Prosječna ocjena za poslovno planiranje u poduzećima regije Hercegovina je 3,02.

5.6.2. Organiziranje u poduzećima

Pod projektiranjem organizacije podrazumijeva se proces izgradnje organizacijske strukture poduzeća, utvrđivanje organizacijskih postupaka i primjene organizacijskih sredstava s ciljem uspostavljanja optimalne organizacije poduzeća.

U kojoj mjeri je uspostavljena optimalna organizacija poduzeća, te u kojoj mjeri se primjenjuju aktivnosti organiziranja u poduzećima u regiji Hercegovina istraženo je postavljanjem pitanja o promjenama u organizacijskoj strukturi poduzeća, o izradi i primjeni sistematizacije radnih mjesta sa detaljnim opisima radnih 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 dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da u 30,48% poduzeća u regiji Hercegovina od osnivanja do danas nije nikako bilo promjena u organizaciji poduzeća tj. organizacija poduzeća je statična i ne mijenja se na promjenu okoline i uvjeta, ali i kroz vrijeme kao rezultat vlastitih promjena, u 38,10% ih je bilo samo djelomičnih promjena, u 12,38% su izvršene neke dobre i potrebne izmjene, dok u 19,05% poduzeća su promjene bile skoro potpune ili u potpunosti. Prosječna ocjena za dinamičnost i promjene u organizaciji poduzeća je 2,27.

Istraživanjem se pokušalo doći do odgovora u kojoj mjeri su u poduzećima regije Hercegovina izrađeni i usvojeni, te kako se primjenjuju sistematizacija radnih mjesta sa detaljnim opisom radnog mjesta sa konkretnim zadacima (proces izvršenja, objekt izvršenja, sredstva izvršenja, prostor i vrijeme). Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da je u 24,76% poduzeća skoro u potpunosti ili u potpunosti izrađena sistematizacija, u 28,57% poduzeća je to učinjeno dobro, dok je to u 29,52% poduzeća učinjeno samo djelomično, a u 17,14% poduzeća nikako.

Prosječna ocjena za ove aktivnosti u poduzećima regije Hercegovina je 2,70.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da u 32,04% poduzeća nikako ili samo djelomično su sačinjena i usvojena pravila i procedure kojim su regulirani i definirani koordinacija između zaposlenih vertikalno i horizontalno, u 37,86% poduzeća je to učinjeno dobro, a u 31,10% je to učinjeno skoro potpuno ili u potpunosti.

Prosječna ocjena za navedene aktivnosti u poduzećima regije Hercegovina je 2,94.

Istraživanjem se pokušalo doći do informacije u kojoj mjeri su u poduzećima regije Hercegovina adekvatno organizirani kadrovi i sredstva. Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da je u 29,52% poduzeća vrlo dobro ili u potpunosti adekvatna organiziranost kadrova i sredstava, u 52,38% poduzeća je dobra, dok je u nikako ili vrlo loše u 18,10% poduzeća.

Prosječna ocjena za navedene aktivnosti u poduzećima regije Hercegovina je 3,13.

Prosječna ocjena za aktivnosti organiziranja u poduzećima regije Hercegovina je 2,76.

5.6.3. Menadžment ljudskih resursa

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

Istraživanje je provedeno postavljanjem pitanja u anketnom upitniku o stupnju provedbe analize i planiranja potreba za kadrovima, načinu regrutiranja kadrova, adekvatnosti raspoređenosti kadrova prema zahtjevima radnih mjesta, obuci i razvoju kadrova, upravljanju kompenzacijama, te korištenju upravljanja kompenzacijama kao motivatorom za poboljšanje performansi poslovanja.

Prema dobivenim rezultatima utvrđeno je da se u 21,91% poduzeća u regiji Hercegovina nikako ili vrlo malo analiziraju i planiraju potrebe za kadrovima, nego je prisutan ad hoc pristup u rješavanju potreba za kadrovima, u 46,67% njih se to ne čini ni dobro ni loše, a u 31,43% njih se analiza i planiranje vrši mnogo ili izuzetno mnogo.

Prosječna ocjena za analizu i planiranje potreba za kadrovima u poduzećima regije Hercegovina je 3,05.

Rezultati istraživanja prikazani u sljedećoj tablici 39 pokazuju da se u 7,69% poduzeća kadrovi u poduzeću primaju bez provjere, u 20,19% njih se koriste rodbinske veze i preporuke, u 6,73% natječaj i provjera, u 24,04 njih pored natječaja i provjere se koristi i probni rad, a u 41,35% pored natječaja i preporuka i provjera i probni rad.

Tablica 39: Način prijema djelatnika na posao u poduzećima

Način prijema djelatnika	Broj poduzeća	%
a) bez provjere	8	7,69
b) rodbinske veze i preporuke	21	20,19
c) natječaj i provjera	7	6,73
d) natječaj, provjera i probni rad	25	24,04
e) natječaj, preporuke, provjera i probni rad	43	41,35
Ukupno	104	100,00

Prosječna ocjena za navedene aktivnosti u poduzećima regije Hercegovina je 3,71.

S obzirom na utvrđeni način prijema djelatnika na posao u poduzećima regije Hercegovina utvrđeno je i u kojoj mjeri su u poduzećima postavljeni pravi ljudi na prava mjesta, s obzirom na stručnost, znanje i druge osobine tj. usklađenost zahtjeva radnog mjesta i kadrova koji su raspoređeni na ta mjesta. Prema dobivenim rezultatima utvrđeno je da je u 41,91% poduzeća skoro u potpunosti ili u potpunosti postavljen pravi čovjek na pravo mjesto, u 46,67% je to u 11,43% učinjeno djelomično ili nikako.

Prosječna ocjena za navedene aktivnosti u poduzećima regije Hercegovina je 3,45.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja prikazanim u sljedećoj tablici, utvrđeno je da u 44,76% poduzeća u regiji Hercegovina nema obuke ili je ima vrlo malo, u 24,76% poduzeća se ona planira i dobro izvodi, u 21,90% poduzeća je obuka kontinuirana u svim segmentima, a u 8,57% poduzeća je obuka kontinuirana, ali se potiče i dodatno obrazovanje zaposlenika na fakultetima i visokim školama.

Tablica 40: Provođenje edukacije u poduzećima

Provođenje edukacije	Br.pod.	%
a) nema obuke	10	9,52
b) vrlo malo obuke	37	35,24
c) planirana i dobro se izvodi	26	24,76
d) kontinuirana obuka u svim segmentima	23	21,90
e) kontinuirana obuka ali se potiče i dodatno obrazovanje na fakultetima i visokim školama	9	8,57
Ukupno	105	100,00

Prosječna ocjena za navedene aktivnosti u poduzećima regije Hercegovina je 2,85.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da u 30,47% poduzeća regije Hercegovina nije nikako ili je to vrlo malo omogućeno zaposlenicima da unutar poduzeća napreduju u hijerarhiji preuzimajući nove složenije i odgovornije poslove, u 40% ni malo ni mnogo, dok u 29,53% je to mnogo ili izuzetno mnogo.

Prosječna ocjena za navedene aktivnosti u poduzećima regije Hercegovina je 2,96.

Istraživanjem se pokušalo doći do informacije na koji način se upravlja kompenzacijama u poduzeću, te se došlo do spoznaje da 43,81% poduzeća pored osnovnog dijela plaće ima i stimulativni dio plaće, te da 36,19% poduzeća ima dodatke za rad u smjenama, prekovremeni rad, rad praznikom itd., 35,24% poduzeća isplaćuje naknade za bolovanje, godišnji odmor i druge naknade, 40,95% ih isplaćuje naknade za topli obrok, prijevoz, regres, ostale beneficije kao što su krediti zaposlenima, životno osiguranje, itd. ima 14,29% zaposlenih, a sustav dioničarstva zaposlenih ima samo jedno poduzeće.

Prema dobivenim rezultatima utvrđeno je da se u 29,8% poduzeća mnogo ili izuzetno mnogo upravljanje plaćama koristi kao motivator za uspješnije izvršenje radnih zadataka, u njih 47,12% ni malo ni mnogo, a u 23,08% nikako ili vrlo malo.

Prosječna ocjena za navedene aktivnosti u poduzećima regije Hercegovina je 3,05.

Ukupna prosječna ocjena za menadžment ljudskih resursa u poduzećima regije Hercegovina je 3,18.

5.6.4. Vođenje u poduzećima regije Hercegovina

Vođenje se može promatrati kao skup procesa usmjerenih na pridobivanje članova organizacije da rade zajedno na ostvarenju ciljeva organizacije i promicanju njenih interesa. U okviru istraživanja vođenja u poduzećima u regiji Hercegovina istraženo je kako zaposlenici prihvaćaju informacije koje im se prenose odozgo, na koji način podređeni u poduzećima reagiraju na utjecaj i upravljanje menadžera, imaju li podređeni mogućnost sudjelovanja u procesu donošenja odluka koje se tiču posla kojeg obavljaju, koliko je u poduzećima nazočno decentralizirano odlučivanje, kohezija grupe, način komuniciranja između podređenih i nadređenih, između zaposlenika na istim razinama, te donose li se odluke uz konsultiranje sa suradnicima i podređenima.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da u 63,11% poduzeća zaposleni s potpunim povjerenjem prihvaćaju informacije koje im se prenose odozgo u hijerarhiji poduzeća, u 25,24% poduzeća s oprezom, u 9,71% djelomično sumnjaju u dobivene informacije, sa velikom sumnjom u 1,94% poduzeća dok potpunog nepovjerenja nema niti u jednom poduzeću.

Prosječna ocjena za postojanje povjerenja kod komuniciranja između menadžera i zaposlenika je 4,50.

Istraživanjem se došlo do spoznaje da u 51,2% poduzeća podređeni reagiraju na utjecaj i upravljanje menadžera angažirajući se u potpunosti, u 38,78% većinom udovoljavaju djelomično se angažirajući, u 5,10% udovoljavaju pod prisilom, djelomično prihvaćaju u 4,08% poduzeća, dok samo u 1,02% poduzeća reagiraju otporom i sabotiranjem.

Prosječna ocjena za način reagiranja podređenih na utjecaj i upravljanje menadžera je 4,35.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da u 32,67% poduzeća radnici nikada ili gotovo nikada nemaju mogućnost sudjelovanja u procesu donošenja odluka koje se tiču posla kojeg obavljaju, u 42,57% poduzeća ih se ponekad konzultira, a često ih se konzultira u 23,76% poduzeća, dok su u 0,99% poduzeća u potpunosti uključeni.

Prosječna ocjena za navedenu uključenost podređenih u donošenje odluka je 2,89.

Rezultati istraživanja pokazuju da je decentralizirano odlučivanje vrlo loše ili pretežito loše čak u 40,21% poduzeća, ni dobro ni loše u 47,42% poduzeća, a u 12,37% njih pretežito dobro ili izvrsno.

Prosječna ocjena za decentraliziranje odlučivanja u poduzećima u regiji Hercegovina je 2,54.

Prema rezultatima istraživanja je utvrđeno da u 8,91% poduzeća regije Hercegovina menadžeri donose odluke bez konsultiranja ili uz veoma rijetko konsultiranje sa suradnicima tj. podređenima, uz konsultiranje ponekad u 26,73% poduzeća, dok se većinom konsultiraju u 44,55% poduzeća a uvijek kada je potrebno u 19,80% poduzeća.

Prosječna ocjena za stil vođenja tj. način donošenja odluka u poduzećima regije Hercegovina je 3,73.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da je u 75% poduzeća kohezija grupe u kojoj bi ljudi trebalo da rade dobro, pomažu jedni drugima i u potpunosti nastoje ostvariti ciljeve poduzeća i naloge vodstva, u 17% poduzeća je ni dobro ni loše, dok je pretežito loše ili vrlo loše u 8% poduzeća.

Prosječna ocjena za koheziju grupe kao jednu od osobina grupe u poduzećima u regiji Hercegovina je 3,83.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da je komuniciranje između podređenih i nadređenih u 82,18% poduzeća pretežito dobro ili izvrsno, ni dobro ni loše u 11,88% poduzeća, dok je pretežito loše u 5,94%.

Prosječna ocjena za način komunikacije između podređenih i nadređenih u poduzećima u regiji Hercegovina je 3,98.

Rezultati istraživanja o komuniciranju između zaposlenika na istim razinama u poduzećima u regiji Hercegovina pokazuju da je u 88,12% poduzeća ta komunikacija pretežito dobra ili izvrsna, te ni dobra ni loša u 11,88% poduzeća.

Prosječna ocjena za komuniciranje zaposlenika na istim razinama u poduzećima regije Hercegovina je 4,10.

Istraživanje je pokazalo da je 4% poduzeća vrlo loš i pretežito loš timski rad, timski rad je ni dobar ni loš u 17% poduzeća, dok je u 79% poduzeća pretežito dobar ili izvrstan.

Prosječna ocjena za korištenje timskog rada u poduzećima regije Hercegovina je 3,97.

Ukupna prosječna ocjena za aktivnosti vođenja u poduzećima regije Hercegovina je 3,76.

5.6.5. Kontroliranje u poduzećima regije Hercegovina

Kontroliranje se može promatrati kao proces u kojemu se primjenom odgovarajućih aktivnosti provodi mjerenje i korekcija performansi a radi osiguranja ostvarenja ciljeva poduzeća. Istraživanje o procesu kontroliranja je obuhvatilo pitanje subjekta kontrole tj. tko vrši kontrolu u poduzećima regije Hercegovina, što je predmet te kontrole, o primjeni međunarodnih standarda kvalitete, o usporedbi ostvarenih rezultata sa postavljenim standardima o poduzimanju određenih aktivnosti na korigiranju odstupanja ili korekcije standarda.

Koncept totalne kontrole kvalitete pretpostavlja da se kontrola povjerava svim zaposlenicima u poduzeću.

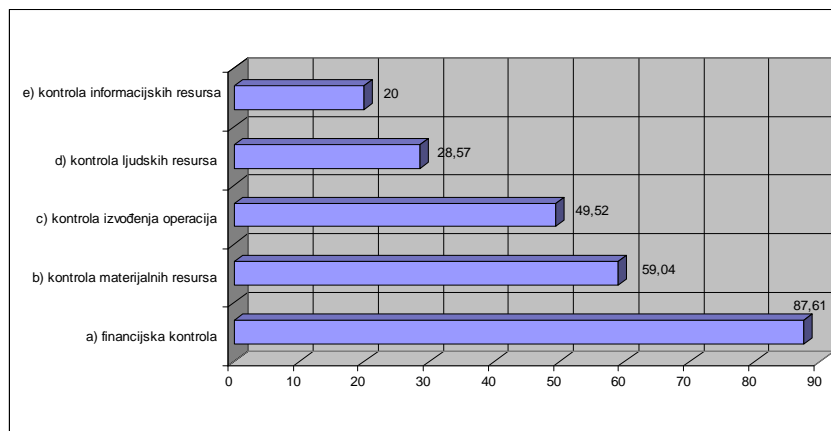
Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da u 43,14% poduzeća u regiji Hercegovina samo direktor ili većinom direktor vrše kontrolu u poduzeću, u 19,61% poduzeća direktor i povremeno rukovoditelji, u 29,41% poduzeća direktor i rukovoditelji, dok u 7,84% poduzeća svi zaposleni vrše kontrolu.

Prosječna ocjena za subjekte kontrole u poduzećima regije Hercegovina je 2,84.

Tradicionalni koncept kontrole kvalitete karakterizira orijentacija kontrole na proizvod u tijeku proizvodnje i nakon završetka tog procesa, međutim koncept totalne kontrole orijentiran je na kontrolu u svim segmentima i fazama poslovnog procesa (integralna kontrola).

Prema dobivenim rezultatima istraživanja prikazanim na sljedećoj slici utvrđeno je da se u poduzećima u regiji Hercegovina najviše vrši financijska kontrola i to u 87,61% poduzeća, nakon čega kontrola materijalnih resursa u 59,04% poduzeća, kontrola izvođenja operacija se vrši u 49,52% poduzeća, dok se kontrola ljudskih resursa vrši u 28,57% poduzeća, te kontrola informacijskih resursa u 20% poduzeća.

Prosječna ocjena za predmet kontrole u poduzećima regije Hercegovina je 2,46.



Grafikon 37: Predmet kontrole u poduzećima regije Hercegovina

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da se usporedba ostvarenih rezultata sa postavljenim ciljevima i planovima u 14,42% poduzeća regije Hercegovina ne vrši nikako ili pak vrši vrlo malo, u 30,77% poduzeća se ne vrši ni malo ni mnogo, dok u 54,8% poduzeća usporedba se vrši mnogo ili izuzetno mnogo.

Prosječna ocjena za navedenu fazu procesa kontrole u poduzećima regije Hercegovina je 3,46.

Istraživanjem je utvrđeno da se nakon što su izmjerene performanse i uspoređene sa postavljenim standardima u 51,43% poduzeća regije Hercegovina vrlo često ili uvijek vrši poduzimanje određenih aktivnosti kako bi se korigirala odstupanja ili korigirali postavljeni standardi, u 33,33% poduzeća ni rijetko ni često, u 11,43% vrlo rijetko a u 3,81% nikako.

Prosječna ocjena za navedenu aktivnost procesa kontrole je 3,45.

Prosječna ocjena za aktivnosti kontrole u poduzećima regije Hercegovina je 3,05.

5.7. Primjena ISO standarda u poduzećima regije Hercegovina

Rezultati istraživanja primjene međunarodnih standarda kvalitete u poduzećima regije Hercegovina prikazani u sljedećoj tablici pokazali su da 20,18% poduzeća posjeduju neki od međunarodnih standarda kvalitete ISO 9001 - 2000 ili neki drugi međunarodni standard kvalitete. U finalnoj fazi dobivanja i implementacije ISO standarda je 3,85% poduzeća, dok je 5,77% u početnoj fazi. Veliki je udio poduzeća koja ne posjeduju ISO certifikat ili nisu pokrenuli inicijativu za dobivanje istog i to njih 70,20%. Međutim, činjenica je da samo 35,62% poduzeća koja nemaju ISO standard ili nisu pokrenuli proceduru za dobivanje istog su zainteresirani za dobivanje više znanja ili su zainteresirani za uvođenje istog, dok čak 64,38% poduzeća bez certifikata ili onih koji nisu u proceduri za dobivanje istog uopće nisu zainteresirani za spoznaju i uvođenje međunarodnih standarda.

Sukladno rezultatima istraživanja u regiji Hercegovina utvrđeno je da u poduzećima regije Hercegovina 18,9% poduzeća ima interne auditore za kontrolu implementacije ISO standarda kvalitete. Menadžera kvalitete imaju u 15,24% poduzeća regije Hercegovina.

Tablica 41: Primjena međunarodnih standarda kvalitete u poduzećima

Međunarodni standardi kvalitete – stupanj posjedovanja ili implementacije	%
ISO 9001 – 2000	18,26
Neki drugi međunarodni standardi	1,92
Finalna faza dobivanja ili implementacije ISO standarda	3,85
Inicijalna faza dobivanja i implementacije ISO standarda	5,77
Poduzeća koja nisu započela postupak za dobivanje ISO standarda ali su zainteresirani za dobivanje informacija o njima	25,00
Poduzeća koja nisu započela postupak za dobivanje ISO standarda ali nisu zainteresirani za dobivanje informacija o njima	45,20

U tablici 41. prikazano je posjedovanje i implementacija međunarodnih standarda kvalitete u poduzećima regije Hercegovina s obzirom na njihovu veličinu.

Komparativnom analizom primjene međunarodnih ISO standarda u mikro, malim, srednjim i velikim poduzećima regije Hercegovina može se zaključiti da je najveći udio velikih poduzeća koja posjeduju ISO standard 9001 - 2000 i iznosi 71,43%, dok je udio srednjih 38,46%, nakon toga malih poduzeća 11,54% i konačno mikro poduzeća 2,17% njih.

Tablica 42: Primjena međunarodnih standarda kvalitete u poduzećima s obzirom na njihovu veličinu

Međunarodni standardi kvalitete – stupanj posjedovanja ili implementacije	mikro	mala	srednja	velika
Međunarodni standardi kvalitete – posjedovanje i implementacija	%	%	%	%
ISO 9001 - 2000	2,17	11,54	38,46	71,43
Neki drugi međunarodni standard	0,00	3,85	3,85	0,00
Finalna faza dobivanja certifikata ili implementacije ISO	0,00	7,69	7,69	0,00
Početna faza certificiranja ili implementacije ISO	2,17	7,69	11,54	0,00
Poduzeća koja nisu započela postupak certificiranja ili nemaju ISO standard ali su zainteresirani za saznanja o istom ili implementaciju	21,75	34,61	19,23	28,57
Poduzeća koja nisu započela postupak certificiranja ili nemaju ISO standard i nisu zainteresirani za saznanja o istom ili implementaciju	73,91	34,61	15,38	0,00

5.8. Poznavanje poreznih propisa

Istraživanjem se pokušalo doći do spoznaje u kojoj mjeri su menadžeri i finansijski djelatnici u poduzećima regije Hercegovina upoznati sa različitim poreznim rješenjima i u kojoj mjeri im je prema njihovom mišljenju potrebna pomoć, kako bi kvalitetnije i učinkovitije riješili svoje nedoumice i probleme u svezi istih, a koji se odnose na njihovo sadašnje ili buduće poslovanje. U cilju dobivanja tih informacija u ovome istraživanju su postavljena tri pitanja, o poznavanju propisa vezanih za porez na dodanu vrijednost (PDV), te njegovu primjenu, upoznatost sa porezima na dohodak i obveznim doprinosima, te ostalim poreznim rješenjima, poreznim olakšicama, poreznim mogućnostima.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja prikazanim u sljedećoj tablici utvrđeno je da u 13,34% poduzeća menadžeri i finansijski djelatnici nisu nikako ili su pak vrlo malo upoznati i potrebna im je pomoć stručnjaka i edukacija iz te oblasti, u 23,81% poduzeća dobro su upoznati ali ne dovoljno te im je potrebna pomoć stručnjaka i moraju se kontinuirano educirati, u 39,05% poduzeća skoro potpuno su upoznati i ne trebaju pomoć stručnjaka ali im treba kontinuirana edukacija, te u 23,81% poduzeća su potpuno upoznati i ne treba im pomoć stručnjaka ali niti edukacija.

Prosječna ocjena za poznavanje ovih zakonskih rješenja u poduzećima regije Hercegovina je 3,70.

Tablica 43: Poznavanje zakona o PDV, njegove primjene i potreba za pomoći i obukom

Poznavanje propisa o PDV-u i potreba za pomoći	Broj poduzeća	%
nikako - potrebna im je pomoć stručnjaka i edukacija	3	2,86
vrlo malo - potrebna im je pomoć stručnjaka i edukacija	11	10,48
dobro ali ne dovoljno – treba im pomoć stručnjaka i moraju se kontinuirano educirati	25	23,81
skoro potpuno – trebaju kontinuiranu edukaciju ali im ne treba savjetnik	41	39,05
izuzetno dobro – ne treba im pomoć	25	23,81
Ukupno	105	100,00

Prema dobivenim rezultatima istraživanja prikazanim u sljedećoj tablici utvrđeno je da u 20% poduzeća menadžeri i finansijski djelatnici nisu nikako ili su vrlo malo upoznati sa propisima o porezima na dohodak i obveznim doprinosima, u 24,76% su upoznati dobro ali ne dovoljno te im je potrebna pomoć stručnjaka i moraju se kontinuirano educirati, u 34,29% upoznati su skoro potpuno te trebaju kontinuiranu edukaciju ali ne i pomoć stručnjaka, dok su u 20,95% poduzeća izuzetno dobro upoznati sa navedenim propisima i njihovom primjenom i ne treba im pomoć.

Prosječna ocjena za poznavanje ovih zakonskih rješenja i njihovoj primjeni u poduzećima regije Hercegovina je 3,51.

Tablica 44: Poznavanje propisa o Porezima na dohodak i doprinosima, njihova primjena i potreba za pomoći i obukom

Poznavanje propisa o porezima na dohodak i doprinosima	Broj	%
a) nikako - potrebna im je pomoć stručnjaka i edukacija	5	4,76
b) vrlo malo - potrebna im je pomoć stručnjaka i edukacija	16	15,24
c) dobro ali ne dovoljno – treba im pomoć stručnjaka i moraju se kontinuirano educirati	26	24,76
d) skoro potpuno – trebaju kontinuiranu edukaciju ali im ne treba savjetnik	36	34,29
e) izuzetno dobro – ne treba im pomoć	22	20,95
Ukupno	105	100,00

Istraživanje prikazano u sljedećoj tablici je pokazalo da u 20% poduzeća regije Hercegovina menadžerima i finansijskim djelatnicima nikako ili su pak vrlo malo poznati ostala poreska rješenja, različite poreske olakšice i porezne mogućnosti te im je potrebna pomoć stručnjaka ali i edukacija, u 27,62% njih dobro su upoznati ali ipak im je potrebna pomoć stručnjaka i moraju se kontinuirano educirati, u 37,14% poduzeća trebaju kontinuiranu edukaciju ali im ne treba savjetnik za ovu oblast, a u 15,24% poduzeća izuzetno dobro su upoznati i ne trebaju pomoć ali ni edukaciju.

Prosječna ocjena za poznavanje ovih poreznih rješenja i mogućnosti u poduzećima regije Hercegovina je 3,43.

Prosječna ocjena za poznavanje poreznih propisa, olakšica i mogućnosti od strane menadžer i finansijskih djelatnika u poduzećima regije Hercegovina je 3,55.

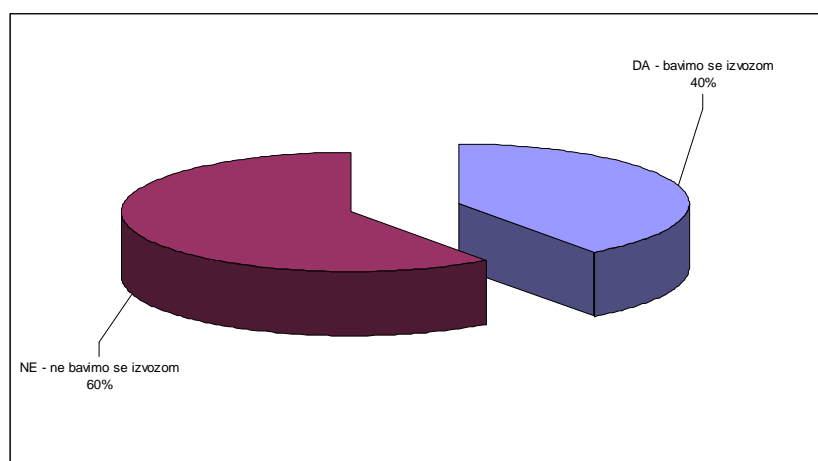
Tablica 45: Poznavanje ostalih poreskih rješenja, olakšica i mogućnosti

Poznavanje ostalih poreskih rješenja, olakšica i mogućnosti	Broj	%
a) nikako - potrebna im je pomoć stručnjaka i edukacija	4	3,81
b) vrlo malo - potrebna im je pomoć stručnjaka i edukacija	17	16,19
c) dobro ali ne dovoljno – treba im pomoć stručnjaka i moraju se kontinuirano educirati	29	27,62
d) skoro potpuno – trebaju kontinuiranu edukaciju ali im ne treba savjetnik	39	37,14
e) izuzetno dobro – ne treba im pomoć	16	15,24
Ukupno	105	100

5.9. Izvoz i poznavanje propisa i izvoznih mogućnosti

Izvoz je jedna od aktivnosti koji se sa aspekta makroekonomskih pokazatelja državne, ali i regionalne ekonomije, posebno naglašava zbog svoga značaja, te značaja uravnoteženja vanjskotrgovinske bilance, ali i značaja za svako poduzeće pojedinačno.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja prikazanim na sljedećem grafikonu utvrđeno je da se 40% poduzeća regije Hercegovina bave izvozom dok se 60% poduzeća ne bavi izvozom.



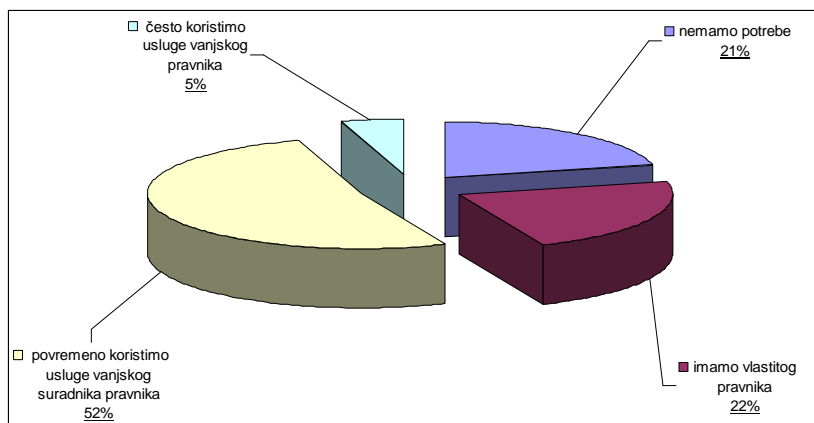
Grafikon 38: Bavljenje izvozom poduzeća regije Hercegovina

Za poduzeća koja se bave izvozom veoma bitno je poznavanje izvoznih propisa i mogućnosti, ali isto tako je bitno za poduzeća koja se ne bave izvozom ali bi po svome potencijalu mogla ili bi trebala nastojati da svoje poslovanje prošire na susjedna tržišta. Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da u 35,92% poduzeća nikako ili vrlo malo poznaju izvozne propise i izvozne mogućnosti, u 29,13% poduzeća ni malo ni mnogo, a u 34,95% poduzeća skoro potpuno ili izuzetno dobro.

Prosječna ocjena za poznavanje izvoznih propisa i mogućnosti u poduzećima regije Hercegovina je 3,03.

5.10. Potreba za pravnim uslugama i savjetima

Prema dobivenim rezultatima istraživanja prikazanim na sljedećem grafikonu došlo se do spoznaje da 21,36% poduzeća smatra da nemaju nikakve potrebe za pravnikom i pravnim poslovima kao što su pomoć za ugovore, pravni savjeti, pravna pomoć, zastupanje, itd., u 22,33% poduzeća imaju zaposlenog vlastitog pravnika, najviše njih povremeno koristi usluge vanjskog suradnika pravnika, dok njih 4,85% često koristi usluge pravnika kao vanjskog stručnjaka.



Grafikon 39: Korištenje i potrebe za pravnim uslugama

5.11. Korištenje i potreba za korištenjem konzultantskih usluga

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da 34,62% poduzeća regije Hercegovina nikada nije koristilo usluge konzultanta, 44,23% poduzeća vrlo rijetko, često 18,27%, dok vrlo često ili izuzetno često konzultantske usluge koristi 2,88% poduzeća.

Kakva je percepcija tj. stav poduzeća o koristi od dobivenih konzultantskih usluga, također je istraženo, te je prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno da 21,74% poduzeća regije Hercegovina koja su koristile usluge konzultanta misli da one nisu korisne ili su pak vrlo malo korisne, da su korisne smatra 49,28% poduzeća, a da su većinom korisne ili izuzetno korisne smatra 28,99% poduzeća.

Također je istraženo što poduzeća misle o ponudi konzultantskih usluga u regiji Hercegovina, te se došlo do spoznaje da 29,89% poduzeća misli da je ponuda izuzetno loša ili loša, ni dobra ni loša misle u 55,17% poduzeća, a dobra u 14,94% poduzeća.

5.12. Korištenje i zainteresiranost za korištenjem obuke

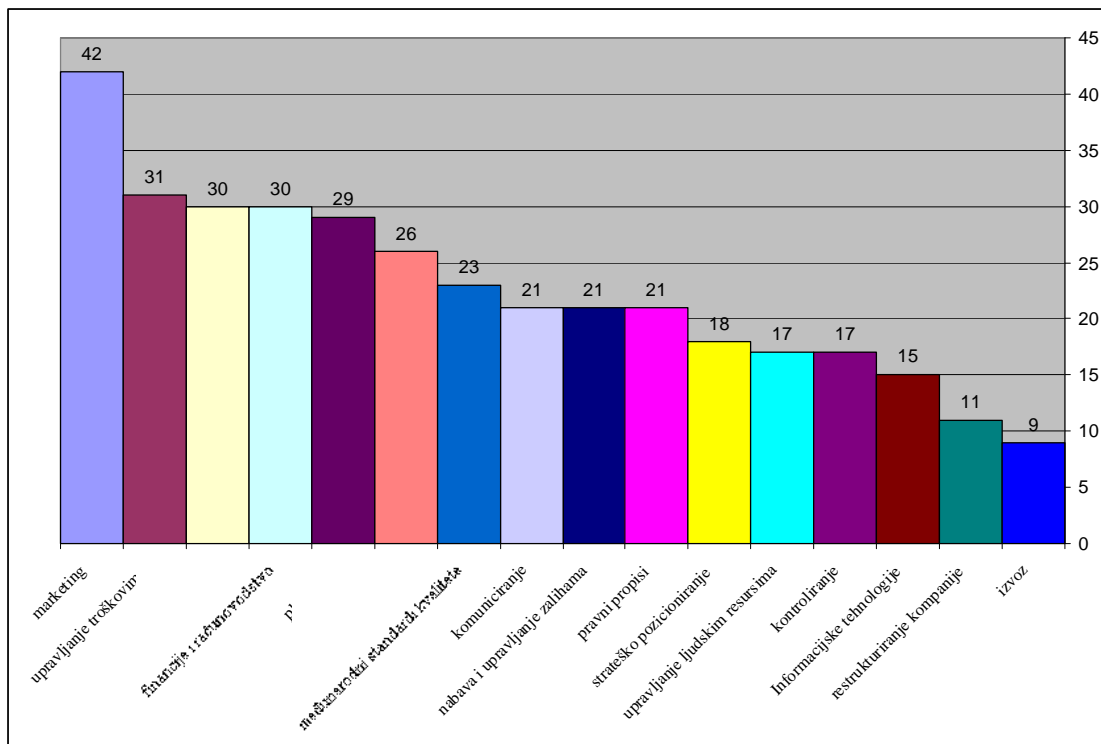
Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da je 92,38% poduzeća regije Hercegovina koristilo obuku bilo REDAH-a ili nekih drugih institucija, organizacija i slično, dok samo 7,62% njih nije nikada koristilo obuku nekih institucija ili organizacija.

Istraživanje je također pokazalo da nijedno poduzeće ne smatra da obuka koju su koristili nije korisna ili da vrlo malo koristi, da je korisna mišljenja je 29% poduzeća, dok ih čak 71% misli da je većinom korisna.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da je 65,22% poduzeća spremno slati svoje djelatnike na organizirane treninge kako bi rješavali probleme koje su istakli u svome poslovanju, dok ih 34,78% to nije spremno.

Rezultati istraživanja su pokazali da su poduzeća mišljenja da bi im trebala obuka za zaposlenike ili angažiranje plaćenih ili subvencioniranih stručnih savjetnika ili eksperata iz oblasti kako je to prikazano u sljedećoj tablici. Najviše poduzeća je izrazilo potrebu za marketinškom obukom ili savjetima i to njih 40%, zatim upravljanjem troškovima i smanjenjem troškova 30%, zatim organiziranjem, te financijama i računovodstvom 29%, planiranjem 28%, i poreskim savjetima 25%.

Najmanja zainteresiranost za obukom i stručnom pomoći je za oblasti izvoznih procedura, propisa i izvoznih mogućnosti, za što je zainteresirano tek 9% poduzeća, restrukturiranje kompanije 10% i značaj i mogućnosti informacijskih tehnologija 14% poduzeća.

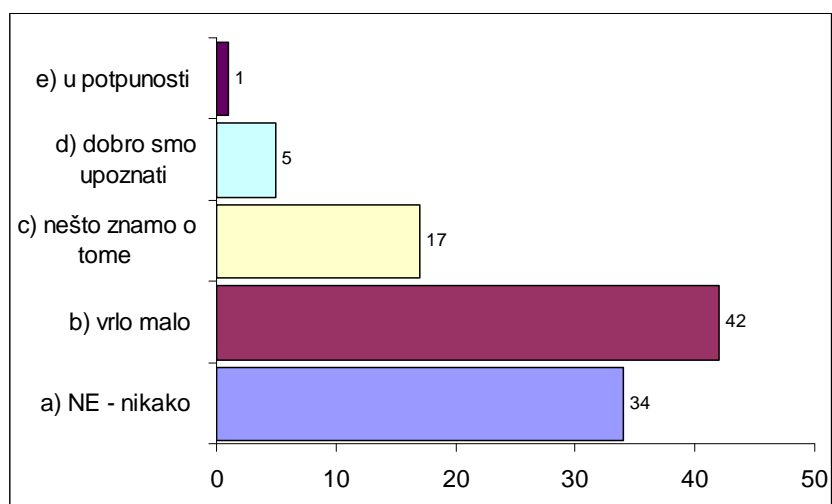


Grafikon 40: Mišljenje anketiranih poduzeća o potrebe za obukom

5.13. Upoznatost s Vaučer shemom treninga i savjetovanja za poslovne subjekte

Istraživanjem se pokušalo doći do informacije u kojoj mjeri su poduzeća upoznata s Vaučer shemom treninga i savjetovanja za poslovne subjekte, projektom koji je pokrenuo REDAH.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja prikazanim na narednom grafikonu utvrđeno je da u 76,76% poduzeća nisu nikako ili su pak vrlo malo upoznata s vaučer shemom, nešto znaju o tome u 17,17% poduzeća, dok u 6,06% poduzeća su dobro ili u potpunosti upoznata.



Grafikon 41: Upoznatost s Vaučer shemom treninga i savjetovanja za poslovne subjekte

5.14. Problemi u poslovanju sa kojima se suočavaju poduzeća

Istražujući pitanje o problemima u poslovanju anketiranim osobama u poduzećima regije Hercegovina postavljeno je otvoreno pitanje sa ostavljenom mogućnosti da daju odgovore bez sugestija anketara i bez ponuđenih odgovora.

Prema rezultatima istraživanja najveći broj poduzeća je istakao problem sa naplatom potraživanja i to 27,62% poduzeća, zatim slijede odgovori koje su istakli manje od 10% poduzeća, loša stručnost kadrova, nelojalna konkurencija, problemi sa javnim nabavkama i tenderima, problemi sa administracijom, poteškoće u osiguravanju finansijskih sredstava, skupa finansijska sredstva, nedovoljni poticaji za mala i srednja poduzeća, poticaji izvozu, problemi sa likvidnošću, itd.

6. Zaključak

6.1. *Analiza potreba za obukama potencijalnih poduzetnika*

S obzirom na znanje koje su anketirani, potencijalni poduzetnici, pokazali u pojedinim oblastima, ocjenama kojima je to posjedovanje znanja i vještina ocjenjeno i koje se uglavnom kreće između 2 i 3, te na značaj navedenih oblasti može se konstatirati da je edukacija potencijalnih poduzetnika potrebna u svim istraženim oblastima.

Potrebno je osigurati i organizirati edukaciju za sve potencijalne poduzetnike, a za pojedine oblasti bi bilo dobro osigurati konzultantske usluge budući da je manji interes ali i potreba za istima, te se određene potrebe pojavljuju tek nakon određenog vremena poslovanja, kada posao tj. poduzeće postaje veće.

Obuku je potrebno provesti iz sljedećih oblasti:

- Marketing
 - Istraživanje i segmentiranje tržišta,
 - Upravljanje proizvodom kao elementom marketing mix-a,
 - Upravljanje cijenom kao elementom marketing mix-a,
 - Upravljanje distribucijom kao elementom marketing mix-a,
 - Unapređenje prodaje,
 - Ekonomska propaganda,
 - Direktna prodaja,
 - Vještine prodaje,
 - Publicitet i odnosi s javnošću,
 - E- marketing
- Informacijske tehnologije
 - Korištenje, mogućnosti i značaj informacijskih tehnologija,
 - Mogućnosti i značaj interneta u poslovanju,
- Financijski menadžment
- Poslovno planiranje i izrada poslovnog plana
- Oblici organiziranja i izbor organizacionog oblika
- Registracija poduzeća i aktivnosti vezane za početak poslovanja
- Porezi i doprinosi
- Uvozni i izvozni propisi,
- Upravljanje ljudskim resursima
- Komuniciranje i timski rad

Potreba za konzultantskim uslugama kod potencijalnih poduzetnika postoji kod izbora organizacijskog oblika, izrade poslovnog plana, registracije poduzeća i aktivnosti vezane za početak poslovanja (otvaranje žiro računa, prijava na mirovinsko i zdravstveno, identifikacijski broj, carinski broj itd.).

6.2. *Analiza potreba za treninzima i konzultantskim uslugama poduzeća*

6.2.1. *Marketing i prodaja*

Rezultati istraživanja pokazuju da su prosječne ocjene za provedbu marketinških aktivnosti u poduzećima regije Hercegovina značajno niže od 3,5, te je potrebno provesti obuku iz marketinga, te također osigurati potrebite konzultantske usluge iz ove oblasti za poduzetnike i poduzeća koja imaju potrebu za ovim uslugama.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja potrebno je provesti obuku i osigurati konzultantske usluge iz sljedećih oblasti marketinga:

- Planiranje marketinških aktivnosti i način utvrđivanja budžeta za marketing,
- Istraživanje tržišta,
- Upravljanje proizvodom,
- Upravljanje cijenama,
- Upravljanje distribucijom,
- Promotivni mix
- Mogućnosti i korištenje marketinških agencija u provedbi marketinških aktivnosti malih i srednjih poduzeća,

- Kontroliranje marketinga,
- Vještine prodaje

Rezultati istraživanja su pokazali da je najveći broj poduzeća iskazao potrebu i zainteresiranost za obuku iz marketinga i to njih čak 42%, što također ukazuje na potrebu organizirane edukacije, ali i omogućavanja korištenja subvencioniranih konzultantskih usluga iz oblasti marketinga malim i srednjim poduzećima.

6.2.2. Organizacija i korištenje informacijskih tehnologija

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđena je niska razina opremljenosti informacijskim tehnologijama, njenoj organizaciji, te razini poznavanja mogućnosti i značaju primjene i korištenja informacijskih tehnologija u suvremenom poslovanju poduzeća, kako malih tako i onih većih.

Rezultati istraživanja su pokazali da je potrebno organizirati obuku o značaju, mogućnostima i primjeni suvremenih informacijskih tehnologija, te omogućiti korištenje subvencioniranih konzultantskih usluga iz pojedinih oblasti, kao što su:

- Korištenje standardnih i specijaliziranih računalnih programa,
- Kreiranje i održavanje baza podataka i skladišta podataka,
- Korištenje informacijskih tehnologija u obavljanju transakcija preko interneta, i korištenje istog za komunikaciju sa kupcima i prodaju,
- Mogućnosti i korištenje interneta kao izvora informacija,
- Kreiranje, korištenje i održavanje web stranica poduzeća,
- Elektronička pošta,
- Internet bankarstvo

Budući da je prema rezultatima istraživanja veoma mali broj poduzeća istakao potrebu i spremnost za edukacijom iz ove oblasti i to samo 15% poduzeća, mišljenje je da je potrebno aktivnosti usmjeriti više na konzultantske usluge iz ovih oblasti nego na široku edukaciju.

6.2.3. Financijski menadžment

Prema dobivenim rezultatima istraživanja mišljenje je da je potrebno organizirati i provesti obuku za mala i srednja poduzeća regije Hercegovina iz financijskog menadžmenta a posebno sljedećih:

- Izvori financiranja,
- Menadžment gotovine,
- Menadžment potraživanja,
- Analiza financijskih izvješća,
- Analiza opravdanosti ulaganja u nove poslove i analiza osjetljivosti tih ulaganja,

Rezultati istraživanja su pokazali da je 30% poduzeća zainteresirano za edukaciju, te pokazuju potrebu za konzultantskim uslugama iz oblasti financija i računovodstva.

Najveći broj poduzeća je kao najznačajniji problem u poslovanju istaknuo probleme sa naplatom potraživanja, te sa održavanjem likvidnosti i solventnosti poduzeća, izvori financiranja, itd. što značajno ukazuje na potrebu za edukacijom i stručnom pomoći iz ove oblasti.

6.2.4. Nabava i upravljanje zalihama

Rezultati istraživanja su pokazali da je mišljenje anketiranih poduzeća da im je potrebna obuka ili konzultantske usluge iz oblasti nabave i upravljanja zalihama, za što se izjasnilo 21% poduzeća.

Međutim, s obzirom da rezultati istraživanja pokazuju većinu prosječnih ocjena oko 3,5 mišljenje je da je bolje osigurati konzultantske usluge za ovu oblast poslovanja, kako bi samo oni kojima je neophodna usluga, a to se prvenstveno odnosi na mikro i mala poduzeća imali potrebitu pomoć.

6.2.5. Poslovno planiranje

Sukladno dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da je malim i srednjim poduzećima regije Hercegovina potrebna obuka iz oblasti poslovnog planiranja. Obuku je posebno potrebno provesti iz sljedećeg:

- SWOT analiza
- Postavljanje ciljeva,
- Strategija i strateško planiranje,
- Sačinjavanje periodičnih planova,
- Poslovno planiranje novih poslovnih aktivnosti.

Istraživanje je također pokazalo da je 29% poduzeća mišljenja da im je potrebna obuka ili stručna pomoć iz poslovnog planiranja.

6.2.6. Organiziranje

Istraživanje je pokazalo da je malim i srednjim poduzećima regije Hercegovina potrebna obuka iz organiziranja.

Mišljenje poduzeća iz regije Hercegovina i to njih čak 30% je da im je potrebna edukacija ili stručna pomoć konzultanta iz oblasti organiziranja, što je visoko podudarno sa ocjenama ove oblasti u poduzećima regije Hercegovina.

6.2.7. Menadžment ljudskih resursa

Rezultati istraživanja pokazuju da je poduzećima iz regije Hercegovina potrebna obuka ili stručna konzultantska pomoć iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa, a posebno iz sljedećih oblasti:

- Analiza i planiranje kadrova,
- Obuka kadrova,
- Razvoj kadrova,
- Upravljanje kompenzacijama,

Istraživanje je pokazalo da je samo 17% poduzeća mišljenja da im je potrebna obuka ili stručna pomoć za ove oblasti poslovanja, te je mišljenje da je potrebno osigurati stručnu konzultantsku pomoć, kako bi svi koji su zainteresirani i potrebna im je pomoć istu mogli dobiti uz subvencije.

6.2.8. Međunarodni standardi kvalitete

Rezultati istraživanja pokazali su da je malim i srednjim poduzećima regije Hercegovina potrebna edukacija iz oblasti međunarodnih standarda kvalitete, njihovom značaju, troškovima, kao i stručna pomoć u svezi davanja informacija i vršenja pripremanja za dobivanje ISO standarda.

Mišljenje 23% poduzeća je da im je potrebna edukacija ili stručna pomoć iz oblasti međunarodnih standarda kvalitete, a značajno je izraženiji interes kod malih i srednjih poduzeća, budući da velika poduzeća uglavnom već imaju ISO standard a mikro poduzeća zbog svoje veličine ili ne posjedovanja kvalitetnih informacija ili finansijskih sredstava nisu zainteresirana za iste.

6.2.9. Poreski propisi

Rezultati istraživanja su pokazali da postoji dobro poznavanje poreskih propisa u poduzećima regije Hercegovina, međutim zbog česte izmjene poreskih propisa i primjene novih zakona mišljenje je potrebno osigurati subvencionirane konzultantske usluge za ovu oblast poslovanja, kao i obuku iz oblasti poreskih propisa.

Mišljenje poduzeća i to njih 26% da im je potrebna obuka ili stručna pomoć za oblast poreskih propisa.

6.2.10. Izvoz

Prema dobivenim rezultatima istraživanja utvrđeno je da je potrebna edukacija iz oblasti izvoza, izvoznih mogućnosti, propisa i realizacije, ali zbog malog interesa poduzeća za edukacijom i stručnom pomoći iz ove oblasti, samo 9% poduzeća je zainteresirano, mišljenje je da je za ovu oblast potrebno osigurati stručnu konzultantsku pomoć.

6.2.11. Pravne usluge

Rezultati istraživanja su pokazali da je 57% poduzeća koja povremeno ili često koristi pravne usluge vanjskih pravnih stručnjaka. Mišljenje je da je za mala i srednja poduzeća potrebno osigurati subvencioniranu stručnu pravnu pomoć, te će u takvim uvjetima biti još više poduzeća, pogotovu onih mikro veličine koji će zatražiti pravnu pomoć za svoje poslovanje.

Mišljenje je 21% poduzeća da im je potrebna edukacija ili stručna pomoć iz ove oblasti.

6.3. Prijedlog izvođenja obuke

Prema rezultatima istraživanja, izvršenoj analizi tih rezultata, te izraženim potrebama i iskazanom interesu za obukom i savjetodavnim uslugama, te iskustvu iz provedenih prethodnih edukacija i treninga za potencijalne poduzetnike, te specijalističkih treninga za unapređenje poslovanja moguće je predložiti sljedeći set obuke.

Obuku za potencijalne poduzetnike organizirati sukladno navedenim potrebama za obukom i navedenim temama, na način da se organizira set treninga prema sljedećim prioritetima (red. br. 1 – najviši prioritet; red.br. 10 – najniži prioritet). Teme pod rednim brojem 1 i 2 obraditi u jednom radnom danu, temu pod rednim brojem 3 obraditi u dva radna dana, temu pod rednim brojem 4 obraditi u jednom danu, te temu pod rednim brojem finansijski menadžment u jednom danu.

1. Registracija poduzeća i aktivnosti vezane za početak poslovanja	1 dan
2. Oblici organiziranja i izbor organizacionog oblika	
3. Poslovno planiranje i izrada poslovnog plana	2 dana
4. Marketing	1 dan
5. Finansijski menadžment	1 dan
6. Porezi i doprinosi	
7. Komuniciranje i timski rad	
8. Upravljanje ljudskim resursima	
9. Uvozni i izvozni propisi	
10. Informacijske tehnologije	

Preporučuje se da se obuku organizira tri puta tijekom tjedna po 4 sata i subotom po 6 sati. Budući da je dio potencijalnih poduzetnika zaposlen na navedeni način bi mogao kvalitetno biti nazočan treninzima, ali i imati dostatno vremena, te ne bi bio preopterećen novim informacijama i mogao bi ih apsorbirati, srediti i na kvalitetan način pretvoriti u nova znanja koja će mu pomoći prilikom pokretanja vlastitog posla.

Obuku za mala i srednja poduzeća, poduzetnike i njihove zaposlenike organizirati po specifičnim temama za koje se kroz istraživanje pokazalo da postoji potreba ili su poduzetnici sami iskazali potrebu za istom, kao i za one teme za kojima se kroz izravne kontakte sa poduzetnicima i poduzećima iskaže interes i potreba u tijeku realizacije projekta.

Obuku bi trebalo organizirati zavisno od teme od 1 do 3 dana, a ista bi se mogla provoditi u popodnevним satima kako bi obuhvatila dio radnog vremena ali i dio nakon radnog vremena, čime bi se omogućilo poduzetnicima i zaposlenicima da mogu obaviti neophodne poslove u poduzeću i nakon toga biti nazočni edukaciji, ali i imati dio slobodnog vremena. Zaposlenici za razliku od poduzetnika edukaciju shvaćaju kao obvezu koju žele realizirati u tijeku radnog vremena. Obuka bi trebala biti usko specijalistička i fokusirati se na praktična rješenja i potrebe poduzeća tj. trening iz sljedećih oblasti iz kojih je potrebno organizirati obuku prema sljedećim prioritetima (red. br. 1 – najviši prioritet; red.br. 10 – najniži prioritet):

1. Marketing i prodaja
2. Poslovno planiranje
3. Organiziranje
4. Financijski menadžment
5. Menadžment ljudskih resursa
6. Međunarodni standardi kvalitete
7. Poreski propisi
8. Informacijske tehnologije
9. Izvoz - propisi i mogućnosti
10. Nabava i upravljanje zalihama

Preporuka je da se obuka organizira na nekoliko lokacija unutar regije Hercegovina kako bi se smanjili troškovi poduzeća, skratilo vrijeme putovanja, što bi povećalo broj zainteresiranih kandidata tj. poduzeća da uključe svoje djelatnike u proces edukacije.

7. Prilozi

7.1. Prilog 1. – Anketni upitnik za potencijalne poduzetnike

1. Spol anketirane osobe a) Muškarac b) Žena
2. Čime se bavite:
 - a) student (Naziv fakulteta i godina studija _____)
 - b) nezaposlena osoba
 - c) zaposlen u organima uprave
 - d) zaposlen u državnom/društvenom poduzeću
 - e) zaposlen u privatnom poduzeću
3. Ako ste student na kojem ste fakultetu ? _____
4. Ako ste zaposleni na kome ste radnom mjestu?
 - a) radnik b) menadžer niže razine c) menadžer srednje razine d) top menadžer
5. Što ste po zanimanju _____
6. Koja je Vaša stručna sprema?
 - a) NSS b) SSS c) VŠS d) VSS e) Mr.sc., Dr.sc.
7. Koliko imate godina ?
 - a) 18 – 25 b) 26- 30 c) 31-40 d) 41- 50 e) 51 i više
8. Jeste li zainteresirani za pokretanje vlastitog posla tj. da postanete poduzetnik?
 - a) nikako b) vrlo malo c) malo d) jako e) vrlo jako
9. Razlozi koji su doveli do želje tj. inicijative i aktivnosti za pokretanjem vlastitog posla?
(Možete zaokružiti više odgovora ali ih u tom slučaju rangirajte od 1 pa na više na način da je ocjena 1 – najviše me motiviralo, 2 – malo manje itd.)
 - a) iskorištavanje povoljne prilike na tržištu i okolini
 - b) posjedujete neku imovinu (materijalnu, finansijsku itd.) koju bi trebalo iskoristiti
 - c) nezaposleni ste i to je jedina prilika za samozapošljavanje
 - d) netko vam je ponudio priliku i nagovorio vas
 - e) profit kao motiv
 - f) poticaji za koje ste čuli da ih mogu dobiti
 - g) samostalnost – želja da budete sami svoj gospodar u poslu koji samostalno vodite i samostalno odlučujete o njemu
 - h) zadovoljstvo da napravite neki pothvat na koji ćete biti ponosni i da ste samostalni, raspolazete imovinom, zapošljavate, imate veće bogatstvo, pomažete drugima itd.
10. Imate li već sada osmišljenu ideju za Vaš poslovni pothvat?
 - a) NE b) naznake ideje c) mislim da imam d) prilično sam siguran da imam e) potpuno sam siguran da imam
11. Vaš budući poslovni pothvat prema Vašoj ideji ili želji bi mogao i trebao biti?
 - a) proizvodnja b) usluge c) trgovina d) ugostiteljstvo e) turizam
 - f) ostalo _____
12. Imate li specifična tehničko-tehnološka znanja iz struke iz koje planirate ili biste željeli pokrenuti posao?
 - a) nikakva b) vrlo mala c) dobra d) vrlo dobra e) izuzetno dobra

13. Posjedujete li i u kojoj mjeri znanja o proizvodima i uslugama za koja planirate ili biste željeli pokrenuti pothvat?
a) nikakva b) vrlo mala c) dobra d) vrlo dobra e) izuzetno dobra
14. U kojoj mjeri Vam posjedujete znanja i poznate tržište (konkurencija, dobavljači, kupci, itd.) o pothvatu koji biste željeli pokrenuti?
a) nikako b) vrlo malo c) dobro d) vrlo dobro e) izuzetno dobra
15. U kojoj mjeri imate iskustva i poznajete marketinško istraživanje tržišta (tehnike, metode itd)?
a) nikako b) vrlo malo c) dobro d) vrlo dobro e) izuzetno dobra
16. U kojoj mjeri posjedujete znanja i imate iskustva u segmentiranju tržišta i izboru ciljnih tržišta za proizvode i usluge koje biste željeli ili planirate proizvoditi/prodavati?
a) nikako b) vrlo malo c) dobro d) vrlo dobro e) izuzetno dobra
17. U kojoj mjeri posjedujete znanja i imate iskustva u istraživanju i razvoju novih proizvoda i poboljšanju postojećih, te upravljanje proizvodom ?
a) nikako b) vrlo malo c) dobro d) vrlo dobro e) izuzetno dobra
18. U kojoj mjeri posjedujete znanje i iskustvo u upravljanju cijenama tj. kreiranje strategija i programa formiranja cijena kao elementa marketinga?
a) nikako b) vrlo malo c) dobro d) vrlo dobro e) izuzetno dobra
19. U kojoj mjeri poznajete kanale distribucije, prodaju i vještine prodaje, te imate iskustva u prodaji proizvoda i usluga?
a) nikako b) vrlo malo c) dobro d) vrlo dobro e) izuzetno dobra
20. U kojoj mjeri posjedujete znanja i iskustvo u kreiranju djelotvornih programa propagande (utvrđivanje ciljeva, odlučivanje o budžetu, odlučivanje i kreiranje marketinške poruke, odlučivanje o medijima na kojima će se plasirati poruke, ocjena djelotvornosti propagande itd.)
a) nikako b) vrlo malo c) dobro d) vrlo dobro e) izuzetno dobra
21. U kojoj mjeri posjedujete znanja i praktična iskustva u planiranju i provođenju aktivnosti unaprjeđenja prodaje (degustacije, kuponi, nagradne igre, demonstracije proizvoda itd.)
a) nikako b) vrlo malo c) dobro d) vrlo dobro e) izuzetno dobra
22. U kojoj mjeri poznajete zakonske propise koji određuju okvire vašeg pothvata?
a) nikako b) vrlo malo c) dobro d) vrlo dobro e) izuzetno dobra
23. Posjedujete li osobno računalo?
a) NE b) DA- samo doma c) DA – samo na poslu d) DA – doma i na poslu
24. Za što najčešće koristite računalo ?
a) Učenje b) zabava c) rad
25. Kako biste ocijenili svoje znanje i sposobnosti korištenja standardnih Office programa Word, Excel, Access, Power Point?
a) loše b) vrlo loše c) dobro d) vrlo dobro e) izuzetno dobro

39. U kojoj mjeri ste upoznati sa međunarodnim standardima kvalitete (ISO standardi i drugi standardi), njihovim značajem, načinom dobivanja i cijenama za uvođenje istih i dobivanje certifikata?
- a) nikako b) vrlo malo c) malo d) dobro e) izuzetno dobro
40. U kojoj mjeri ste upoznati s različitim organizacijskim oblicima i mogućnostima za izbor organizacijskog oblika prilikom registracije vašeg poslovnog pothvata, te razlozima koji će vas opredijeliti da odaberete određeni organizacijski oblik?
- a) nikako b) vrlo malo c) malo d) dobro e) izuzetno dobro
41. Jesu li Vam poznati pravni propisi za registriranje obrta ili gospodarskog društva ili ostalih oblika organiziranja, te koliko ste u mogućnosti bez ičije pomoći završiti registraciju poduzeća?
- a) nikako ne znam i trebam potpunu pomoć stručnjaka
b) vrlo malo znam i trebam dosta pomoći stručnjaka
c) nešto znam a nešto ne i potrebna mi je pomoć
d) većinu znam ali mi treba mala pomoć
e) sve mi je poznato i mogu bez pomoći završiti registraciju poduzeća
42. Jesu li Vam poznati načini rješavanja poslova koji vas obvezno očekuju prilikom registracije poduzeća poput prijave zaposlenih na mirovinsko, zdravstveno, otvaranje žiro računa, dobivanje identifikacijskog broja, carinskog broja itd.
- a) nikako ne znam i trebam potpunu pomoć stručnjaka
b) vrlo malo znam i trebam dosta pomoći stručnjaka
c) nešto znam a nešto ne i potrebna mi je pomoć
d) većinu znam ali mi treba mala pomoć
e) sve mi je poznato i mogu bez pomoći završiti sve te poslove
43. U kojoj mjeri poznajete primjenu poreskih i drugih propisa poput poreza na dodanu vrijednost, poreza na dohodak, doprinosa, itd.
- a) nikako b) vrlo malo c) malo d) dobro e) izuzetno dobro
44. U kojoj mjeri ste upoznati sa uvoznim i izvoznim propisima i mogućnostima te načinima i mogućnostima međunarodnih plaćanja?
- a) nikako b) vrlo malo c) malo d) dobro e) izuzetno dobro
45. Jeste li posebno educirani i u kojoj mjeri raspoložete specijaliziranim znanjima iz oblasti menadžmenta iz planiranja, organiziranja, menadžmenta ljudskih resursa, vođenja i kontroliranja, menadžerskih vještina, itd.?
- a) nikako - trebam dodatnu edukaciju iz menadžmenta
b) vrlo malo – trebam dodatnu edukaciju iz menadžmenta
c) dobro – ipak trebam dodatnu edukaciju iz većine oblasti
d) vrlo dobro – potrebna mi je specijalizirana edukacija
e) izuzetno dobro – samo povremena i posebna edukacija
f) ostalo
46. U kojoj mjeri ste zainteresirani za edukaciju o pokretanju vlastitog posla poslovnom planiranju, registraciji poduzeća, pronalasku izvora financiranja, menadžmentu itd. ukoliko bi istu besplatno organizirao REDAH kako bi vam pomogao da lakše pokrenete posao?
- a) nisam zainteresiran/a
b) vrlo malo
c) dobro sam zainteresiran
d) jako sam zainteresiran
e) izuzetno jako sam zainteresiran
47. Za koju obuku ste zainteresirani ili mislite da bi Vam bila neophodna za pokretanje vlastitog posla (Možete zaokružiti više odgovora)?
- a) Marketing (istraživanje tržišta itd)

- b) Planiranje poslovanja I izrada poslovnog plana
- c) Organizacijski oblici i organiziranje poslovanja
- d) Upravljanje ljudskim resursima
- e) Komuniciranje unutar poduzeća i sa okolinom
- f) Timski rad
- g) Upravljanje stresom i upravljanje promjenama
- h) Kontroliranje
- i) Međunarodni standardi kvalitete (ISO i drugi)
- j) Nabava i upravljanje zalihama
- k) Upravljanje prodajom i vještine prodaje
- l) Značaj i mogućnosti informacijskih tehnologija i sustava
- m) Upravljanje financijama
- n) Računovodstvo I njegove mogućnosti
- o) Poreski propisi
- p) Pravni propisi
- q) Upravljanje troškovima i smanjenje troškova
- r) Strateško pozicioniranje kompanije
- s) Način registracije poduzeća
- t) _____
- u) _____
- v) _____

48. Posjedujete li neki posebni talent, vještine, sposobnosti ili znanje za koje mislite da Vam može biti konkurentska prednost pri pokretanju i vođenju poslovnog pothvata (npr. sportske, umjetničke, itd...) i koje?

HVALA VAM NA SURADNJI I POMOĆI

7.2. Prilog 2. – Anketni upitnik za postojeće poduzetnike

Naziv firme _____

Sjedište firme (Općina): _____

Adresa: _____

Telefon: _____

Web adresa: www. _____

e-mail: _____

Generalni direktor (Ime i Prezime): _____

1. Kada je osnovano Vaše poduzeće (godina osnivanja)? _____

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. Ima li u strukturi vlasništva Vašeg poduzeće udio neko drugo poduzeće (supsidijarnost) ?

a) ne b) da ali manje od 25% c) da od 25 -50% d) da od 50 – 75% e) da od 75 – 100%

5. Je li većinski vlasnik poduzeća ujedno i menadžer poduzeća?

- a) nije uopće u menadžmentu (poduzeće ima profesionalnog menadžera)
- b) vlasnik je ujedno generalni menadžer – predsjednik uprave
- c) jedan suvlasnik je generalni menadžer a drugi su u top menadžmentu
- d) nešto drugo _____

6. Ima li u vlasničkoj strukturi poduzeća žena?

a) nikako b) do 25% c) od 25-50% d) od 50-75% e) od 75-100%

7. Ako ima žena u vlasničkoj strukturi jesu li one stvarni (UPRAVLJAJU) ili samo fiktivni vlasnici (u dokumentima umjesto supruga, braće, roditelja itd)?

a) STVARNI b) FIKTIVNI

8. Koja je pretežita djelatnost poduzeća?

- a) Poljoprivreda, lov i šumarstvo,
- b) Ribarstvo
- c) Rudarstvo
- d) Prerađivačka industrija
- e) Opskrba el.energijom, plinom i vodom
- f) Građevinarstvo
- g) Trgovina na veliko i malo
- h) Popravak motornih vozila, motocikla, predmeta za vlastitu uporabu i dom
- i) Ugostiteljstvo
- j) Prijevoz, skladištenje i veze
- k) Financijsko posredovanje
- l) Poslovanje nekretninama i iznajmljivanje
- m) Poslovne usluge
- n) Obrazovanje
- o) Zdravstvena zaštita i socijalna skrb
- p) Turizam
- r) ostale društvene, socijalne i vlastite uslužne djelatnosti
- s) Ostalo(Navesti djelatnost) _____

9. 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) Obrt (navesti vrstu obrta) _____
f) Samostalna trgovinska radnja g) Samostalna ugostiteljska radnja
h) Zadruga
i) Ostali oblici organiziranja (Navesti koji) _____
10. Koji je prosječan broj stalno zaposlenih u poduzeću? _____
11. Koliki je godišnji ukupan prihod vašeg poduzeća u 2007 godini? _____
12. Koliko je iznosila dobit Vašeg poduzeća u protekloj 2007 godini? _____
13. Postoji li u Vašem poduzeću služba za marketing? (Zaokružite jedan od ponuđenih odgovora!)
- a) DA b) NE (Preskočite sljedeće pitanje)
14. Ukoliko postoji marketing služba kako je pozicionirana u organizacijskoj strukturi poduzeća?
- a) Samostalno kao odjel
b) U sklopu neke druge službe (Molimo navedite koje službe!) _____
15. Ukoliko ne postoji marketing služba u Vašem poduzeću, tko odlučuje o potrebi i provođenju marketinških aktivnosti?
- a) Samo direktor
b) Većinom direktor
c) Direktor i povremeno rukovoditelji pojedinih odjela
d) Samo rukovoditelji pojedinih odjela
e) Neke druge osobe iz poduzeća koje prema potrebi preuzimaju obveze marketinške djelatnosti
16. Na koji način u Vašem poduzeću planirate marketing aktivnosti?
- a) Uglavnom kratkoročno
b) Uglavnom srednjoročno
c) Uglavnom dugoročno
d) Prema potrebi
e) Nešto drugo _____
(Navedite!)
17. Na koji način se u Vašem poduzeću donose odluke o budžetu marketinških aktivnosti?
- a) Budžet određujemo s obzirom na postavljene marketing ciljeve
b) Budžet određujemo s obzirom na ostvarenu prodaju (postotak od prodaje)
c) Budžet određujemo prema prosjeku koji se za marketing izdvaja u sektoru naše djelatnosti
d) Navede se fiksni iznos koji stoji na raspolaganju u određenom vremenskom periodu za marketing aktivnosti
e) Nešto drugo _____
(Navedite!)

18. Ocijenite stupanj provođenja pojedinih marketing aktivnosti u Vašem poduzeću sa obzirom na djelatnost kojom se bavite (proizvodna trgovačka, uslužna i sl.)? (Od 1- ne provodimo do 5- izuzetno mnogo provodimo?)

1)	Istražujemo tržište	1	2	3	4	5
2)	Planiramo proizvodnju i razvoj novih proizvoda	1	2	3	4	5
3)	Predviđamo prodaju	1	2	3	4	5
4)	Planiramo i određujemo cijene	1	2	3	4	5
5)	Planiramo distribuciju	1	2	3	4	5
6)	Planiramo i provodimo aktivnosti unaprjeđenja prodaje (degustacije, kuponi, nagradne igre, demonstracije proizvoda)	1	2	3	4	5
7)	Planiramo i provodimo aktivnosti odnosa s javnošću i kreiramo publicitet	1	2	3	4	5
8)	Planiramo i provodimo aktivnosti direktnog marketinga (pošta, direktna prodaja)	1	2	3	4	5
9)	Planiramo korištenje medija i zakupljujemo medijski prostor	1	2	3	4	5
10)	Planiramo i provodimo kreativna rješenja (proizvoda, pakiranja, pisanje promidžbenih poruka, snimanje spotova i sl.)	1	2	3	4	5
11)	Planiramo i provodimo aktivnosti oglašavanja	1	2	3	4	5
12)	Planiramo i provodimo sponzorstva i donacijske aktivnosti kao oblik marketing aktivnosti	1	2	3	4	5
13)	Planiramo i provodimo sudjelovanja na izložbama i sajmovima	1	2	3	4	5

19. Suradujete li s marketinškim organizacijama – agencijama ?

a) Nikako b) Vrlo malo c) Ni malo/ni mnogo d) Mnogo e) Izuzetno mnogo

20. Ukoliko suradujete s marketinškim organizacijama – agencijama ocijenite od 1 (najmanje koristimo) do 5 (najviše koristimo) stupanj korištenja navedenih usluga?

1.	Koristimo usluge planiranja svih marketing aktivnosti	1	2	3	4	5
2.	Koristimo usluge provođenja svih marketing aktivnosti	1	2	3	4	5
3.	Koristimo usluge istraživanja tržišta	1	2	3	4	5
4.	Koristimo usluge za planiranje i aktivnosti distribucije	1	2	3	4	5
5.	Koristimo usluge razvoja novih proizvoda	1	2	3	4	5
6.	Koristimo usluge planiranja, provođenja aktivnosti unaprjeđenja prodaje (degustacije, kuponi, nagradne igre, demonstracije proizvoda)	1	2	3	4	5
7.	Koristimo usluge medija planiranja i zakupljivanja medijskog prostora	1	2	3	4	5
8.	Koristimo usluge za odnose s javnošću i publicitet	1	2	3	4	5
9.	Koristimo usluge direktnog marketinga (pošta, direktna prodaja)	1	2	3	4	5
10.	Koristimo usluge kreativnih rješenja (proizvoda, pakiranja, pisanje promidžbenih poruka, snimanje spotova i sl.)	1	2	3	4	5

21. U kojoj mjeri vršite analizu opravdanosti ulaganja u marketing aktivnosti?

a) Nikako b) Vrlo malo c) Ni malo/ni mnogo d) Vrlo često e) U potpunosti

22. U kojoj mjeri nakon izvršene analize nastojite u Vašem poduzeću poduzeti određene korektivne aktivnosti s obzirom na rezultate analize?

a) Nikako b) Vrlo rijetko c) Ni malo/ni mnogo d) Vrlo često e) U potpunosti

23. U kojoj mjeri vršite izbor i identifikaciju ciljnih tržišta (sadašnje i potencijalne kupce/potrošače)?

a) Nikako b) Vrlo rijetko c) Ni malo/ni mnogo d) Vrlo često e) Redovito – u potpunosti

24. Posjedujete li i jeste li zaštitili Vaš znak, marku, logotip ili neko drugo intelektualno vlasništvo?

a) NE posjedujemo b) DA ali nije zaštićen c) DA u proceduri je zaštićena d) DA i isti je zaštićen

25. Kako biste ocijenili vještine prodaje i razinu poznavanja tehničkih i drugih karakteristika predmeta prodaje Vašeg prodajnog osoblja?
 a) veoma loše b) zadovoljavajuće c) dobro d) prilično dobro e) izuzetno dobro
26. Vršite li i kako često edukaciju Vašeg prodajnog osoblja o vještinama prodaje, tehničkim znanjima o proizvodima i uslugama vašeg poduzeća, o poduzeću itd.
 a) nikako b) vrlo rijetko c) povremeno d) vrlo često e) kontinuirana edukacija
27. Kako biste ocijenili vršenje kontrole izvršenja planova prodaje Vašeg prodajnog osoblja (Možete zaokružiti više odgovora)?
 a) ne vršimo analizu prodaje po prodajnom osoblja
 b) kontroliramo i analiziramo rezultate prodaje poduzeća
 c) kontroliramo i analiziramo rezultate organizacionih jedinica koje se bave prodajom
 d) kontroliramo i analiziramo rezultate posebno svakog pojedinca koji se bavi prodajom
 e) kontroliramo i analiziramo rezultate svih zaposlenika u poduzeću koliko doprinose prodaji
28. Kako biste ocijenili sustav i metode motivacije i stimulacije Vašeg prodajnog osoblja i zaposlenika s obzirom na ostvarenje rezultata u prodaji ?
 a) nemamo razrađen sustav motivacije, stimulacije i nagrađivanja
 b) vrlo loš
 c) dobar
 d) prilično dobar
 e) izuzetno dobar i razrađen do perfekcije
29. Koliko računala ima vaša tvrtka? _____
30. Kada ste posljednji put nabavili računalo za Vaše poduzeće?
 a) u zadnjih mjesec dana
 b) u zadnjih 6 mjeseci
 c) u zadnjoj godini dana
 d) između godinu i tri godine dana
 e) prije više od tri godine
31. Jesu li računala u Vašoj tvrtki umrežena (povezana) u internu računalnu mrežu?
 a) DA b) NE
32. Koje računalne aplikacije koristite u svom poslovanju?
 a) standardan paket MS Office programa (Word, Excel...)
 b) specijalizirane programe za potporu operativnom poslovanju (računovodstveni program i sl.)
 c) specijalizirani program(i) koji je izravno povezan za temeljnu djelatnost tvrtke
 d) programe za potporu odlučivanju
 e) posjedujemo kompletan poslovni informacijski upravljački sustav
33. Postoji li u Vašoj organizaciji djelatnik/ici ili odjel koji je isključivo zadužen za informatičku potporu?
 a) Nitko se posebno ne bavi informatikom (IT)
 b) Pojedinaac koji je zadužen za IT uz ostale poslove
 c) Pojedinaac koji je specijalist samo za IT
 d) Informatički odjel u nekom sektoru
 e) Samostalni informatički odjel sa menadžerom
34. Imate li ugovor sa nekom informatičkom tvrtkom o održavanju Vaše informatičke opreme i softvera?
 a) ne
 b) ne – zovemo servisere po potrebi
 c) da - brine o računalima i drugoj IT

- d) da - brine o softveru
e) da – brine o računalima, drugoj IT i softveru
35. Je li Vaša tvrtka povezana na Internet?
a) DA b) NE
36. Na koji način je Vaša tvrtka povezana na internet?
a) dial-up b) kabelski Internet c) bežični Internet d) ADSL e) Drugo
37. Posjeduje li Vaša tvrtka Internet stranicu?
a) DA b) NE
Ako DA: Koliko je često ažurirate?
a) dnevno b) tjedno c) mjesečno d) tromjesečno e) jednom godišnje
g) rjeđe od jednom godišnje f) nije ažurirana od kako je napravljena
- Ako NE: Planirate li istu napraviti u bliskoj budućnosti?
a) da u naredna tri mjeseca
b) da u sljedećih pola godine
c) da u roku 1 godine
d) da narednih godina
e) Ne
38. Posjeduje li Vaša tvrtka službeni e-mail za komunikaciju te na koji se mogu obratiti zainteresirani?
a) DA b) NE
39. Tko od zaposlenika ima službenu e-mail adresu ?
a) nitko b) samo direktor c) top menadžeri d) svi menadžeri e) svi zaposlenici
40. Spremaju li se podaci vezani za kupce/dobavljače/partnere i u elektroničkom obliku?
a) nikako b) vrlo malo c) neki da a neki ne d) većina e) u potpunosti
41. Kako često tvrtka komunicira i razmjenjuje podatke s kupcima/dobavljačima/partnerima u elektroničkom obliku?
a) nikako b) vrlo rijetko c) ni često ni rijetko d) vrlo često e) izuzetno mnogo
42. Obavlja li tvrtka i kako često elektroničkim putem narudžbe i transakcije s kupcima/dobavljačima/partnerima?
a) nikako b) vrlo rijetko c) ni često ni rijetko d) vrlo često e) izuzetno mnogo
43. Ima li tvrtka ponudenu mogućnost elektroničkog obavljanja transakcija (narudžbi, rezervacija, plaćanja itd.)
a) DA b) NE
44. Koristi li tvrtka Internet bankarstvo?
a) DA b) NE
45. Kako ste organizirali u Vašem poduzeću vođenje računovodstva?
a) naš računovodstveni djelatnik b) imamo odjel računovodstva c) koristimo usluge agencija za računovodstvo
46. 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
47. Nedostaje li ponekad vašem poduzeću gotovine (novca) za podmirenje dospjelih obveza
a) veoma često b) često c) ponekad d) gotovo nikad e) nikada

48. Vršite li i analizirate (pismeno) 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
49. 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
50. 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
51. 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
52. 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
53. 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
54. U kojoj mjeri i kako točno se sačinjavaju i koriste za različite analize financijska izvješća u vašem poduzeću (bilanca stanja, bilanca uspjeha, gotovinski tok itd.)
- a) samo formalno (za državu) b) većinom formalna c) ni dobra ni loša d) dobra i točna
- e) dobra i točna, te koriste i menadžerima u poslovanju i donošenju odluka
55. U kojoj mjeri ste dobro razradili politiku naplate potraživanja od kupaca
- a) nikako b) vrlo loše c) ni dobro ni loše d) dobro e) izuzetno dobro
56. U kojoj mjeri ste dobro razradili uvjete prodaje i kreditiranje kupaca
- a) nikako b) vrlo loše c) ni dobro ni loše d) dobro e) izuzetno dobro
57. Izrađuju li se u vašem poduzeću detaljni planovi nabave koji su temeljeni na planovima proizvodnje ili prodaje?
- a) nikako b) vrlo loše c) ni dobro ni loše d) dobro e) izuzetno dobro
58. U kojoj mjeri u Vašem poduzeću imate razvijen i koordiniran sustav nabave, upravljanja i kontrole zaliha i proizvodnje/prodaje?
- a) nikako b) vrlo loše c) ni dobro ni loše d) dobro e) izuzetno dobro
59. Kako biste ocijenili u kojoj mjeri se u vašem poduzeću uspijevate pridržavati složenih aktivnosti i faza nabave kako biste snizili troškove (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 dobro ni loše d) dobro e) izuzetno dobro
60. U kojoj mjeri uspijevate vršiti praćenje razine zaliha (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 dobro ni loše d) dobro e) izuzetno dobro
61. Je li i u kojoj mjeri informatički podržan i uvezan sustav iskazivanja potreba, narudžbi, nabave, skladištenja, prodaje i kontrole zaliha (praćenje razine zaliha i reagiranje) ?
- a) nikako b) vrlo loše c) ni dobro ni loše d) vrlo dobro e) informatički uvezan u potpunosti

62. U kojoj mjeri kod naručivanja materijala i robe tj. kod utvrđivanja količina i vremena narudžbe možete i uzimate u obzir troškove nabavke, troškove skladištenja, troškove angažiranog kapitala, potrebne količine materijala i roba i vrijeme nabave, kako biste smanjili troškove i količinu i vrijeme angažiranog kapitala u zalihama?
 a) nikako b) vrlo loše c) dobro d) gotovo u potpunosti e) u potpunosti
63. Je li Vam se događa da u poduzeću dođe do zastoja u procesu proizvodnje ili vršenja usluge ili isporuke kupcima jer niste uspjeli u potpunosti uskladiti vrijeme i količine nabave sa potrebama (upravo na vrijeme)?
 a) nikada b) skoro nikada c) ponekad d) često e) vrlo često
64. U kojoj mjeri poznajete, analizirate i uzimate u obzir snage i slabosti vašeg poduzeća prilikom donošenja poslovnih odluka ?
 a) nikako b) vrlo malo c) ni malo ni mnogo d) mnogo e) izuzetno mnogo
65. U kojoj mjeri prikupljate, analizirate i uzimate u obzir prilike i prijetnje iz poslovne okoline (konkurenti, kupci, dobavljači, kreditori, itd.) prilikom donošenja odluka?
 a) nikako b) vrlo malo c) ni malo ni mnogo d) mnogo e) izuzetno mnogo
66. U kojoj mjeri prikupljate, analizirate i uzimate u obzir prilike i prijetnje iz opće okoline (političko-pravna, ekonomska, socijalno-kulturna, tehnološka) prilikom donošenja odluka?
 a) nikako b) vrlo malo c) ni malo ni mnogo d) mnogo e) izuzetno mnogo
67. U kojoj mjeri ciljevi koji se postavljaju u vašem poduzeću zadovoljavaju načela u postavljanju ciljeva
- | | | | | | | |
|----|--|---------|--------------|----------|---------------|-----------------|
| 1. | Mjerljivi su i specifični | a) nisu | b) vrlo malo | c) dobro | d) vrlo dobro | e) u potpunosti |
| 2. | Izazovni su ali realni | a) nisu | b) vrlo malo | c) dobro | d) vrlo dobro | e) u potpunosti |
| 3. | Vremenski su određeni | a) nisu | b) vrlo malo | c) dobro | d) vrlo dobro | e) u potpunosti |
| 4. | Povezani su s nagrađivanjem | a) nisu | b) vrlo malo | c) dobro | d) vrlo dobro | e) u potpunosti |
| 5. | Obuhvaćaju sva područja ključnih rezultata | a) nisu | b) vrlo malo | c) dobro | d) vrlo dobro | e) u potpunosti |
68. 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) postoji, dokumentirana je i poznata svima u poduzeću
69. 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
70. U kojoj mjeri se u vašem poduzeću sačinjavaju tjedni, mjesečni i periodični planovi koji su usklađeni s godišnjim planom?
 a) nikako b) djelomično c) dobro d) skoro potpuno e) u potpunosti
71. 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
72. 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
73. 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

74. 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

75. U kojoj mjeri su u vašem poduzeću adekvatno organizirani kadrovi i sredstva?

a) nikako b) vrlo malo c) dobro d) vrlo dobro e) izvrsno

76. 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

77. Na koji način vršite prijem djelatnika u vaše poduzeće?

a) bez provjere b) rodbinske veze i preporuke c) natječaj i provjera d) natječaj, provjera i probni rad
e) natječaj, preporuke, provjera i probni rad

78. 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

79. 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

(Navedite oblasti iz kojih se vrši edukacija _____)

80. 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

81. 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, topli obrok, regres za godišnji itd.
f) ostale beneficije (krediti zaposlenima, životno osiguranje, vlastiti restoran itd.
g) imamo sustav dioničarstva zaposlenih
h) imamo poseban sustav nagrađivanja menadžera kroz dioničarstvo u poduzeću
i) Ostalo _____

82. 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

83. Kako zaposleni prihvaćaju informacije koje im se prenose odozgo?

a) nepovjerenje b) sa velikom sumnjom c) djelomično sumnjaju d) s oprezom e) s potpunim povjerenjem

84. Na koji način podređeni u vašem poduzeću reaguju na utjecaj i upravljanje menadžera?

a) otporom i sabotiranjem
b) djelomično prihvaćaju
c) udovoljavaju pod prisilom

- a) nikako b) vrlo rijetko c) ni rijetko ni često d) vrlo često e) uvijek
100. Što je predmet kontrole koja se provodi u vašem poduzeću (Možete zaokružiti više odgovora)?
- financijska kontrola
 - kontrola materijalnih resursa
 - kontrola izvođenja operacija
 - kontrola ljudskih resursa
 - kontrola informacijskih resursa
101. U kojoj mjeri su menadžeri i financijski djelatnici u vašem poduzeću upoznati sa zakonom o PDV te njegovoj praktičnoj primjeni
- nikako - potrebna im je pomoć stručnjaka i edukacija
 - vrlo malo - potrebna im je pomoć stručnjaka i edukacija
 - dobro ali ne dovoljno – treba im pomoć stručnjaka i moraju se kontinuirano educirati
 - skoro potpuno – trebaju kontinuiranu edukaciju ali im ne treba savjetnik
 - izuzetno dobro – ne treba im pomoć
102. U kojoj mjeri su menadžeri i financijski djelatnici u poduzeću upoznati sa porezima na dohodak i obveznim doprinosima?
- nikako - potrebna im je pomoć stručnjaka i edukacija
 - vrlo malo - potrebna im je pomoć stručnjaka i edukacija
 - dobro ali ne dovoljno – treba im pomoć stručnjaka i moraju se kontinuirano educirati
 - skoro potpuno – trebaju kontinuiranu edukaciju ali im ne treba savjetnik
 - izuzetno dobro – ne treba im pomoć
103. U kojoj mjeri su menadžeri i financijski djelatnici u poduzeću upoznati s ostalim poreznim rješenjima, poreskim olakšicama i poreskim mogućnostima
- nikako - potrebna im je pomoć stručnjaka i edukacija
 - vrlo malo - potrebna im je pomoć stručnjaka i edukacija
 - dobro ali ne dovoljno – treba im pomoć stručnjaka i moraju se kontinuirano educirati
 - skoro potpuno – trebaju kontinuiranu edukaciju ali im ne treba savjetnik
 - izuzetno dobro – ne treba im pomoć
104. Bavite li se izvozom svojih proizvoda ili usluga DA NE
105. U kojoj mjeri ste u vašem poduzeću upoznati sa izvoznim propisima i mogućnostima
- nikako b) vrlo malo c) ni malo ni mnogo d) skoro potpuno e) izuzetno dobro
106. Kakva je potreba Vaše tvrtke za uslugama pravnika za određene pravne poslove (ugovori, pravni savjeti, pravna pomoć, zastupanje itd.)
- nemamo potrebe b) imamo vlastitog pravnika c) povremeno koristimo usluge vanjskog suradnika pravnika
 - često koristimo usluge vanjskog pravnika
107. Iz koje oblasti bi prema vašem mišljenju trebala obuka za zaposlenike u vašem poduzeću ili angažiranje plaćenih ili subvencioniranih stručnih savjetnika ili eksperata (možete zaokružiti više odgovora)?
- marketing
 - planiranje
 - organiziranje
 - upravljanje ljudskim resursima
 - komuniciranje unutar poduzeća i sa okolinom
 - kontroliranje
 - međunarodni standardi kvalitete (ISO i drugi _____)
 - nabava i upravljanje zalihama
 - značaj i mogućnosti informacijskih tehnologija i sustava
 - financije i računovodstvo
 - poreski propisi
 - pravni propisi

Vaučer Shema

treninga i savjetovanja

PROJEKT FINANCIRA

AECID - AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO
Španjolska agencija za međunarodnu suradnju

