

# Žene u poduzetništvu

---

Lasić, Andreja

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:406728>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-09**



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**ANDREJA LASIĆ**

**ZAVRŠNI RAD**

**ŽENE U PODUZETNIŠTVU**

**Zagreb, svibanj 2019.**

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNA EKONOMIJA**

**ŽENE U PODUZETNIŠTVU**

**KANDIDAT: Andreja Lasić  
KOLEGIJ: Planiranje i analiza poslovanja  
MENTOR: dr. sc. Lorena Vokić**

**Zagreb, svibanj 2019.**

## SADRŽAJ RADA

1. UVOD .....	3
1.1. Predmet i cilj rada.....	3
1.2. Struktura rada .....	4
2. POJAM PODUZETNIŠTVA I NJEGOVE GLAVNE ZNAČAJKE.....	5
2.1. Teorijsko određenje poduzetništva.....	5
2.2. Tipovi poduzetnika i njegove ključne osobine.....	8
2.3. Analiza poduzetništva u Republici Hrvatskoj .....	10
2.4. Poduzetnička okolina .....	11
3. ŽENE U PODUZETNIŠTVU .....	14
3.1. Strategija razvoja ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2014. – 2020. ....	15
3.2. SWOT analiza i stanje ženskog poduzetništva u Hrvatskoj na primjeru dentalne medicine .....	17
3.3. Uloga ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj.....	20
3.4. Edukacija poduzetnica u Republici Hrvatskoj .....	20
3.5. Prednosti i nedostaci ženskog poduzetništva .....	22
4. PRIMJER ŽENSKOG PODUZETNIŠTVA – BERNARDA d.o.o.....	26
4.1. Bernarda d.o.o. – pozitivan primjer ženskog poduzetništva .....	27
4.2. Analize i pokazatelji poslovanja.....	30
5. ZAKLJUČAK .....	33
POPIS LITERATURE .....	34
POPIS SLIKA I TABLICA.....	36

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet rada je položaj žena u poduzetništvu, odnosno njihova uloga u poduzetničkom okruženju i gospodarstvu Republike Hrvatske. Bez obzira na to što je u Republici Hrvatskoj još uvijek prisutan proces razvoja demokratskih načela, a samim time i procesi izjednačavanja ženskih i muških prava, prisutna je diskriminacija žena. To se, prije svega, odnosi na njihovu ulogu i pozicioniranje na visokim funkcijama i pozicijama, pregovorima oko koeficijenta plaće i raznih beneficija. Žene u poduzetništvu u Republici Hrvatskoj imaju problem u vezi dostupnosti informacija i novčanih sredstava, podcjenjivanja od strane muških kolega, slabe prisutnosti na tržištima i napredovanja.

Zanimljiv je podatak kako je Europska komisija objavila studiju u kojoj je ukazala na tri vrste prepreka s kojima se danas žene u poduzetništvu susreću:

- strukturne prepreke – radi se još uvijek o konzervativnim i tradicionalnim stajalištima te stereotipima gdje žena najveću ulogu ima u odgoju djeca te se treba posvetiti poslovima u kući – poduzetništvo je nešto čime se muškarci bavi;
- prepreke u gospodarstvu – žene smatraju kako su financijski u inferiornijem položaju od muškaraca kada treba ulagati u njihove ideje i inovacije;
- *meke* prepreke – ženama je teško dostupno znanje iz tehničkih vještina.

Cilj rada je analizirati stanje ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, navesti strategiju razvoja ženskog poduzetništva i objasniti ulogu žene u poduzetništvu. Također, cilj je i prikazati uspješan primjer ženskog poduzetništva i to na primjeru poduzeća Bernarda d.o.o. Republika Hrvatska još uvijek je patrijarhalno društvo, s naglaskom na netoleranciju te je ženama u poduzetništvu vrlo teško razbiti predrasude na koje nailaze. Žene se trebaju obrazovati, razviti samopouzdanje i svijest o tome da su spremne za samostalno vođenje poslova. Ulaskom Republike Hrvatske u EU, ipak su se otvorila određena vrata koja će pomoći izjednačavanju muškarce i žene u poslovnim procesima.

## 1.2. Struktura rada

Struktura rada podijeljena je na pet tematskih cjelina. Uvodno poglavlje definira predmet i cilj rada, odnosno strukturu izlaganja. Drugo poglavlje pod naslovom *Pojam poduzetništva i njegove glavne značajke* definira pojam poduzetništva i njegove glavne značajke te analizira stanje poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Treće poglavlje pod naslovom *Žene u poduzetništvu* prikazuje strategiju razvoja ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj od 2014. do 2020., dat je pregled SWOT analize i stanje ženskog poduzetništva u Hrvatskoj, naglašava se uloga ženskog poduzetništva i načini edukacije poduzetnica. Navode se prednosti i nedostaci ženskog poduzetništva. Četvrto poglavlje pod naslovom *Primjer ženskog poduzetništva – Bernarda d.o.o.* pokazuje kako se može uspjeti u ženskom poduzetništvu i što je sve potrebno kako bi se poslovna žena održala na sve težem i konkurentnom tržištu. Peto poglavlje rada je zaključno i daje sveobuhvatan prikaz navedenog u radu.

## 2. POJAM PODUZETNIŠTVA I NJEGOVE GLAVNE ZNAČAJKE

Ekonomska doktrina je relativno kasno odredila poduzetništvo kao posebnu ekonomsku funkciju i djelatnost. Riječ poduzetništvo (*entrepreneurship*) izvedena je iz francuske riječi "*entreprendre*", kojom se definirala osoba koja preuzima rizik novoga. Richard Cantillon (1697-1734), francuski ekonomist irskog porijekla, u svojoj Općoj raspravi o prirodi trgovine pisanoj između 1730. i 1734., uvodi u ekonomsku teoriju pojam poduzetnika (*entrepreneur*) kao osobe koja kupuje po poznatim cijenama a prodaje po nepoznatim cijenama, odnosno cijenama koje će se tek formirati.<sup>1</sup> Poduzetništvo se mijenjalo stoljećima te nitko ne zna što ono donosi u budućnosti, no sasvim je jasno da poduzetnik više nije samo osoba koja je zadužena za naređivanje.<sup>2</sup> U širokom spektru mogućih značenja poduzetništva, ono se može promatrati kao: posebna ekonomska funkcija kombiniranja proizvodnih čimbenik i uvećanja postojećih potencijala, kreativni proces i pretvaranje invencije u inovaciju, proces samozapošljavanja i započinjanja vlastitoga biznisa, nastajanja i razvoja malih poduzeća, vizionarska aktivnost i unošenje kreativnih promjena koje imaju krucijalnu ulogu u transformaciji i obnovi društva, specifično zanimanje, način materijaliziranja kreativnih proizvoda, preuzimanje poslovnog rizika, nalaženje i uporabu novih mogućnosti, jedna od uloga menadžmenta i specifičnih oblika ponašanja.<sup>3</sup>

### 2.1. Teorijsko određenje poduzetništva

Prilično je teško odgovoriti na relativno jednostavno pitanje: tko su poduzetnici i što je zapravo poduzetništvo. Etimološki promatrano, poduzetništvo je sposobnost pokretanja određene akcije, poduzimanja aktivnosti sa svrhom postizanja željenoga cilja, pritom predmnijevajući spremnost na borbu protiv prepreka, uključivo spremnost na neizvjesnost ishoda i rizik.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Buble, M., Kružić, D.: Poduzetništvo, RRIF, Split, 2006., str. 2

<sup>2</sup> Bujan, I., Cerović LJ., Dukić Samardžija, N. *Determinants of Financial Literacy of the Citizens of the Republic of the Croatia*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli., 2015., str. 23

<sup>3</sup> Bahtijarević-Šiber, F.: Poduzetništvo kao temeljna poluga ekonomskog razvoja“, *Slobodno poduzetništvo*, No.8, Zagreb, 1994., str. 112.

<sup>4</sup> Kružić, D: Poduzetništvo i ekonomski rast: reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji, *Ekonomski misao i praksa*, No. 2, 2007, str. 168

Poduzetništvo se može promatrati kao skup aktivnosti koje uključuju osnivanjem ustrojstvo i upravljanje poslovanjem poduzeća. Kod formiranja poduzeća obuhvaćene su aktivnosti na osiguravanju i kombiniranju faktora proizvodnje nužnih da bi poduzeće bilo funkcionalna cjelina. Osnovna značajka poduzeća kao funkcionalne cjeline jest ostvarivanje prihoda većeg od ukupnih troškova poslovanja. Razliku između ukupnog prihoda i ukupnih troškova poslovanja nazivamo - dobit ili profit. Poduzetnici su u stanju uočiti povoljnu mogućnost, pribaviti potreban kapital, rad i ostale inpute te ih uspješno spojiti u operaciju.<sup>5</sup>

Uglavnom, važno je da poduzeće može ostvariti potreban iznos dobiti ili profita. Bitno je ulaganje kapitala u faktore proizvodnje:

- alati za rad,
- predmete rada i
- zapošljavanje potrebne radne snage. Dakle, postupak formiranja poduzeća završava se ulaganjem kapitala u faktore proizvodnje.

Budući da se postupak formiranja poduzeća ne može završiti bez ulaganja kapitala, može se reći: poduzetništvo je ulaganje kapitala radi ostvarivanja dobiti ili profita.<sup>6</sup> Može se uočiti široki spektar mogućih značenja poduzetništva, a naročito kao:<sup>7</sup>

- posebne ekonomske funkcije kombiniranja proizvodnih faktora i uvećanja postojećih potencijala,
- kreativnog procesa i pretvaranja invencije u inovaciju,
- procesa samozapošljavanja i započinjanja vlastitog biznisa,
- nastajanja i razvoja malih poduzeća,
- vizionarske aktivnosti i unošenja kreativnih promjena koje imaju ključnu ulogu u transformaciji i obnovi društva, osnivanja poduzeća i funkcije vlasnika kapitala,
- specifičnog zanimanja.

---

<sup>5</sup> Wehrich, H., Koontz, H.: Menadžment, MATE, d.o.o., Zagreb, 1998., str. 254

<sup>6</sup> Škorić, A.: Uvod u poduzetništvo, Hita-Consulting, Zagreb, 1995., str. 22-23

<sup>7</sup> Buble, M., Kružić, D.: Poduzetništvo, RRIF, Split, 2006., str. 8, prema Bahtijarević-Šiber, F.: Poduzetništvo kao temeljna poluga ekonomskog razvoja, Slobodno poduzetništvo, No. 8, Zagreb, 1994., str. 112



Ako se gleda centralna pozicija poduzetništva u ekonomskoj domeni, onda je moguće izvesti zaključak kako su važne smjernice modernog poduzetništva sljedeće:

- poduzetniški pothvat koji je usmjeren na profit,
- nesigurnost poslovanja, dinamika,
- rizično poslovanje
- promjene u poslovanju i okruženju,
- prosudba i odluke.

Poduzetništvo je praktički nemoguće precizno definirati ili jednoznačno odrediti, iako se u ekonomskoj teoriji najčešće definira kao ukupnost poduzetnikovih inovacijskih, organizacijskih, usmjeravajućih, upravljačkih i nadzornih sposobnosti. No, treba naglasiti da je to samo jedna od mogućih definicija - postavlja se pitanje - zašto je to tako? Zato što je poduzetništvo izazov, tj. više od želje za uspjehom, više od inovativnosti, više od znanja i upornog rada, više od novog proizvoda, više od tržišta, više od novog potrošača. Poduzetništvo je proces stvaranja vrijednosti ujedinjavanjem jedinstvene kombinacije resursa u svrhu iskorištavanja prilike. Uključuje sve poduzetnikove djelatnosti usmjerene na ulaganja i kombinaciju potrebnih inputa, širenja na nova tržišta, stvaranje novih proizvoda, novih potrošača i novih tehnologija, a naglašeno je vezano za prijelomna vremena, uvjete neizvjesnosti, krize i promjene u okolini. U suvremenom gospodarstvu u kojemu je osnovna zadaća poslovnih subjekata uočavati otkrivati nove mogućnosti i stvarati šanse u promjenjivoj okolini, informacije, komunikacije, znanje i poduzetništvo postaju temeljni resursi i nositelji tehnološkoga, ekonomskog i društvenog razvoja. U tom smislu ekonomska teorija ističe poduzetništvo kao kamen temeljac gospodarskog sustava i gospodarskog razvoja, a promatra ga i kao poseban proizvodni faktor. Zadatak mu je da na najpovoljniji način kombinira i koordinira proizvodne faktore i tako maksimira čisti profit. Informacijsko revolucioniranje poslovanja daje poduzetništvu osobit.<sup>8</sup> Poduzetništvo postaje globalni proces koji utječe na sudbine gotovo svih ljudi na planeti Zemlji, a istovremeno mala i srednja preduzeća mijenjaju sliku struktura nacionalnih privreda, kako tržišno razvijenih zemalja tako i država u tranziciji.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Škrtić, M., Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija, Zagreb, 2011., str. 1

<sup>9</sup> Jašarević, F., Kuka, E.: Poduzetništvo i ekonomski razvoj države, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 6 No. 2, 2015.

## 2.2. Tipovi poduzetnika i njegove ključne osobine

Uloga poduzetnika može se izraziti na različite načine u ovisnosti s kojeg se aspekta promatra. Za ekonomistu je poduzetnik onaj koji kombinira resurse, rad, materijale i drugu imovinu u namjeri da stvori vrijednost veću od one prethodne, i također onaj koji uvoch promjene, inovacije i nova pravila. Za psihologa to je osoba koja je usmjerena na zadovoljenje neke potrebe. Nenaklonjeni političar vidi poduzetnika kao onoga koji je zastranio i otporan je na kontrolu, dok ga naklonjeni vidi kao osobu koja traži efektivne načine da nešto učini. Za poslovnog čovjeka poduzetnik se javlja kao opasnost i agresivni konkurent budući da za drugog poslovnog čovjeka isti poduzetnik može biti saveznik, dobavljač, kupac ili investitor.<sup>10</sup> Za filozofa koji je odrastao u komunizmu poduzetnik može biti predstavljen kao najveći predator, odnosno osoba koja iskorištava resurse i eksploatira tuđi rad.

Frohlich naglašava kako postoje sljedeći tipovi poduzetnika:<sup>11</sup>

- univerzalac – poduzetnik koji je svestran i koji pokazuje interese za sva područja biznisa ali niti u jednom nije takav da bi se mogao smatrati vodećim,
- pionir – poduzetnik kojega karakterizira spremnost za promjene – uz manju sklonost organizaciji i kontroli,
- organizator – poduzetnik koji pokazuje posebnu sklonost za temeljna načela moderne organizacije,
- rutiner – poduzetnik pokazuje neznatnu spremnost za promjene.

Pichleru ističe sljedeću podjelu tipova poduzetnika:<sup>12</sup>

- advokat – želi u naslijeđenom poslu što je moguće jaču poziciju,
- riskirant – advokat je na mnogim mjestima,
- prospektor – stalno je u traganju za novim,
- inovator – stalno je u traganju za novim i to uspješno unosi na tržište,
- arhitekt – ima naslijeđeni posao kao operativnu bazu, ali kalkilirajući napada nova područja,

---

<sup>10</sup> Buble, M., Kružić, D.: Poduzetništvo, RRIF, Split, 2006., str. 49

<sup>11</sup> Buble, M., Buble, M.: Poduzetništvo, str. 34

<sup>12</sup> Buble, M., Buble, M.: Poduzetništvo, str. 34

- antistrateg – fleksibilnost i improvizaciju drži visoko.

Prema nedavnim istraživanjima *Yankelovich Partnera* za Pitney Bowes Inc. identificira se pet tipova poduzetnika kao i utjecaj njihovih osobnih karakteristika na način vođenja poslovanja:<sup>13</sup>

1. Idealisti – u tu kategoriju ubrajamo oko 24% poduzetnika. Navedeni poduzetnici kao razlog svog ulaska u poduzetničke vode navode sjajnu poslovnu ideju ili rad na čemu posebnom. Idealisti uživaju u kreativnom radu, no nestrpljivi su u provedbi administrativnih i pravnih pitanja kao i financijskih analiza. To je grupa poduzetnika čije poslovanje najviše ovisi o računalu.

Pri donošenju odluka o kupnji idealisti se usredotočuju na cijenu i preferiraju stvaranje odnosa s provjerenim i pouzdanim dobavljačima.

2. Optimizatori - čine 21% svih poduzetnika. Najvažnije su im prednosti poduzetništva, odnosno uživaju u slobodi i fleksibilnosti i ne žele raditi za nekoga drugog. Žele razvoj svojim poduzećima, no usredotočuju se na profite, a ne prihode. Vrlo su vješti u financijskim pitanjima i koriste se tehnologijom u svrhu smanjenja troškova i povećanja produktivnosti. Ne zabrinjavaju ih drugi poduzetnici, jer oni sami kontroliraju svoje poslovanje. Također su naučili tajne balansiranja obiteljskog i poslovnog života.

3. Radnici - čine oko 20% poduzetničke populacije. Poput optimizatora vole svoj posao i u usporedbi s drugim grupama uložiti će dodatne napore u svrhu ostvarivanja zacrtanih ciljeva. Poduzetnička su grupa orijentirana na detalje i rast poduzeća. Financijski su agresivni (ne boje se koristiti kreditima za postizanje željenog rasta) i detaljno nadziru poslovanje svog poduzeća. „Radnici“ najčešće posjeduju dugoročne poslovne planove, kojih se i striktno drže.

4. Žongleri - također čine oko 20% poduzetničke populacije, a najviše su zaokupljeni upravljanjem poslovanja. Teško im je delegirati ovlasti i odgovornost, pa često sve poslove obavljaju sami, a sve to poradi osiguravanja visokih standarda. Rezultat toga je konstantan nedostatak vremena za obavljanje svih poslova.

---

<sup>13</sup> Škrtić, M., Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija, Zagreb, 2001., str. 104

Kao što njihovo ime inicira, žongleri su vrlo energični ljudi koji simultano obavljaju i nekoliko poslova. Često prihvaćaju nove tehnologije i uvijek su u potrazi za novim načinima unapređenja poslovanja. Žongleri osjećaju pritisak postizanja pozitivnoga novčanog toka u poslovanju.<sup>14</sup>

5. Održavatelji - najmanja su grupa koju čini oko 15% svih poduzetnika. Održavatelji umjesto da započnu od nule, svoje poduzeće najčešće stječu kupnjom naslijeđem. Od svih pet grupa njima je „najneugodnije“ s tehnologijom pa preferiraju detaljne opise mogućih koristi u rješavanju određenog problema. Održavatelji su najkonzervativnija grupa i ne teže postizanju većih stopa rasta. Zadovoljni su i statusom quo. Balansiranje između poslovnog i obiteljskog života im je vrlo važno.<sup>15</sup>

### **2.3. Analiza poduzetništva u Republici Hrvatskoj**

Zadnje istraživanje od strane *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* (najvećeg svjetskog istraživanja o poduzetništvu) Hrvatska se našla (po svim mogućim indikatorima) u zadnjoj petini zemalja, a u većini slučajeva i na posljednjem mjestu. Zanimljivi su podaci koji otkrivaju kako je Hrvatska isključivo po dva indikatora u vrhu – po kriteriju namjera o pokretanju poslovnog pothvata je u 2017. godini prva, a po poduzetničkoj aktivnosti zaposlenika je šesta.

Što se tiče motivacijskog indeksa ulaska u poduzetništvo on je dosta mali - iznosi 1,2, a naprimjer Nizozemske ima indeks 10. Inače, Republika Hrvatska je prva od 18 EU zemalja koje su u 2017. sudjelovale u GEM istraživanju po izraženim namjerama za pokretanje poslovnog pothvata. Zaključak koji se može izvesti je taj da je Republika Hrvatska poduzetnička zemlja i to prvenstveno zbog ljudi koji žele biti poduzetnicima, no isto tako Republika Hrvatska je nepoduzetnička zemlja po raznim drugim komponentama.

---

<sup>14</sup> Škrtić, M., Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija, Zagreb, 2001., str. 105

<sup>15</sup> Ibidem

Primjetan je nedostatak političke volje da se poduzetnička okolina učini prijateljskijom prema poduzetnicima i to se smatra jednom od najvećih prepreka – primjeri - nema kazni za zakašnjenja plaćanja, ne postoji provođenje principa “samo jednom” prilikom zahtjeva za dostavom dokumenata, zakoni se još uvijek ne donose temeljem “prvo misliti o malom poduzeću”, ne poštuje se rok od 30 dana u obavezi javnih i državnih institucija da odgovore na upite, zahtjeve itd. U pogledu društvenog statusa uspješnih poduzetnika, on je u Republici Hrvatskoj poprilično nizak – u vremenskom periodu od 2015.-2017. Republika Hrvatska je zauzelo zadnje mjesto među državama EU koje sudjeluju u GEM istraživanju. U zemljama kao što su Finska i Irska dvostruko više anketirane odrasle populacije smatra da uspješni poduzetnici imaju visok društveni status (oko 85%). Usporedbe radi, vlasnik brzorastućeg poduzeća u prosjeku je star oko 40-ak godina godine, ima oko 20 godina radnog iskustva, a poduzetnički je aktivan desetak godina. Interesantan je podatak da svoje kompetencije u području IT, organizacijskih i komunikacijskih vještina, kreativnosti te kapaciteta strateškog razmišljanja ocjenjuju vrlo dobrim, dok vještine umrežavanja i stranog jezika nešto slabije. Vlasnici nerastućih poduzeća su stariji (46 godina) i slabije su “opremljeni” IT kompetencijama.<sup>16</sup>

#### **2.4. Poduzetnička okolina**

Okolina poduzeća predstavlja ukupnost činitelja koji svojim aktivnostima djeluju na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora uvažavati kod donošenja poslovnih odluka. Okolina ukazuje na to koje su strategije ostvarive, koji rizici imaju smisla te koji su organizacijski pristupi prikladni. Općenito, okolina poduzeća može biti interna i eksterna. Interna okolina poduzeća uključuje organizacijsku kulturu, strukturu i resurse. Eksterna okolina se sastoji od opće ili socijalne okoline te od poslovne okoline ili okoline zadataka.

U suvremenim uvjetima poslovanja okolina na poduzeće najviše utječe putem dinamičnih promjena koje su određene brojem i vrstom, te karakterom i stupnjem predvidljivosti ili nepredvidljivosti. Dinamičnu okolinu stoga obilježava brzina, stupanj i kvaliteta promjena u okolini. Poduzeće putem svoje organizacijske strukture prima utjecaje koje može doživjeti kao prilike ili prijetnje te na njih mora odgovoriti brzo i to inoviranjem, sklonošću riziku i proaktivnošću.

---

<sup>16</sup> Izvor : CEPOR - <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2017/05/GEM2016-FINAL-za-web.pdf>

Utjecaj okoline na poduzeće može se opisati kroz tri temeljna načela; promjena okoline i kompleksnost, konkurentske snage te turbulentnost okoline. Promjene u okolini promatraju se kroz stupanj promjene (okolina je u tom smislu relativno stabilna ili relativno dinamična) i kroz stupanj homogenosti (okolina je u tom slučaju relativno jednostavna s vrlo malo elemenata i s malom segmentacijom ili relativno kompleksna s mnogo elemenata i mnogo segmentacija). Valja naglasiti kako turbulentnost okoline uključuje promjene koje razorno djeluju na poduzeće. Ističu se tri tendencije koje pridonose takvim promjenama:<sup>17</sup>

Kao prvo, organizacije rastu i stvaraju organizirane grupe pa su akcije koje se provode dovoljno jake i dugotrajne da unose nove procese u okolinu. Kao drugo, povećava se ovisnost između ekonomskog plana i drugih planova društvene stvarnosti, što znači da su ekonomske organizacije sve više zapletene u mrežu zakonodavstva i društvenih propisa. Kao treće, sve veća ulaganja u istraživanje i razvoj da bi se suprotstavilo konkurenciji, što dovodi do situacije u kojoj je u okolini stalno prisutan određeni pritisak u smjeru promjena. Sve te navedene tendencije povećavaju područje primjerene neizvjesnosti poduzeća, a posljedice koje proizlaze iz njihova djelovanja uvlače ih u razvoj koji postaje sve više nepredvidiv.

Nesigurnost i promjene u okolini prisiljavaju poduzeća na traženje novih načina poslovanja, razvijanje novih poslovnih modela te kreiranje novih proizvoda. Pokazalo se da su poduzeća koja posluju u uvjetima neizvjesnosti i nesigurnosti, kontinuiranim promjenama u potražnji, sektorskoj strukturi i tehnologiji sklonija riziku te su sklonija provođenju novih i inovativnih poslovnih strategija.<sup>18</sup>

Za uspješnu reakciju poduzeća na izazove iz okoline treba razviti filozofiju upravljanja okolinom koja se sastoji od proaktivnih strategija koje mijenjaju kontekst okoline u kojem poduzeće djeluje, pri čemu se svakom poduzeću stavljaju na raspolaganje određene mogućnosti reagiranja na utjecaje iz okoline. Naravno, sve to se navodi u općenitom smislu.

---

<sup>17</sup> Morić-Milovanović, B., Laktašić, M.: Uloga resursa i poduzetničke orijentacije kao preduvjeta uspješnog razvoja poduzeća, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol.11 No.1 Lipanj 2013., str. 21, prema Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.

<sup>18</sup> Tonković - Grabovac, M., Morić-Milovanović, B. Provjera osnovnih postavki modela poduzetničke orijentacije na hrvatskim poduzetnicima, Suvremena psihologija, Vol. 18 No. 1, 2015., str. 24

U pogledu proaktivne strategije, navode se tri:<sup>19</sup>

- neovisna strategija,
- kooperativna strategija i
- strategija manevriranja.

Kako bi poduzeće odabralo pravilnu proaktivnu strategiju trebalo bi pokušati promijeniti odgovarajuće elemente okoline. U tu svrhu, poduzeće odabire strategiju koja fokusira na elemente koji uzrokuju probleme poduzeću, koji ističu šansu poduzeću ili koji dopuštaju poduzeću pozitivnu i učinkovitu promjenu. Poduzeća i organizacije trebaju izabrati odgovarajuće strategije usmjerene na određene elemente okoline, i to zavisno o tome na koji se element te strategije poduzeće usmjeri.

---

<sup>19</sup> Morić-Milovanović, B., Laktašić, M.: Uloga resursa i poduzetničke orijentacije kao preuvjeta uspješnog razvoja poduzeća, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol.11 No.1 Lipanj 2013., str. 22, prema Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006

### 3. ŽENE U PODUZETNIŠTVU

S obzirom na to da se definiranje ženskog poduzetništva temelji na rodnoj određenosti, može se reći da je to poduzetnička aktivnost žena. Poduzetnice su osobe nadarene poslovnim duhom i rukovodnim sposobnostima, bogati znanjem o poslovima i ljudi odlučni i spremni preuzeti rizik upravljanja poduzećem na temelju inovacija i stalnog razvoja. Demokratske sredine, sa slobodnim tržišnim gospodarstvom, pridonose razvoju poduzetništva svjesne da je izravni multiplikator pozitivnih gospodarskih kretanja na nacionalnoj razini. Iako u Republici Hrvatskoj traje proces razvoja demokracije pa time i proces izjednačavanja muških i ženskih prava, diskriminacija žena još je uvijek prisutna u pristupu upravljačkim funkcijama, financijskim izvorima, kreditima, visini plaće, izobrazbi. Žene lakše rješavaju konflikte, socijalno su osjetljivije i pravilnije ocjenjuju i procjenjuju ponašanje zaposlenika.<sup>20</sup> Žene daju prednost transformacijskom vodstvu, slušaju svoje podređene te im daju priliku da usklade svoje interese i povežu ih s interesima skupine. Navedene odlike su razlog zbog kojega je sve više žena uspješno u „poduzetničkim vodama“. Inače, ženski stil vođenja određuje poznavati vlastite djelatnike, spremnost slušanja zaposlenika kada govore o sebi i o svom poslu, podupiranje timskog rada i suradnje, sudjelovanje podređenih prilikom donošenja odluka i prezentacije poslovnih ideja, ohrabrivanje samopoštovanja kod podređenih, dijeljenje moći i informacija vertikalno i horizontalno kroz organizaciju, poticanje zadovoljstva poslom. U takvim slučajevima i poduzećima, zaposlenici su sretniji od onih u kojima je muško na istaknutoj poziciji. .

---

<sup>20</sup> Zirdum, G., Cvitanović, V.: Prepreke i mogućnosti razvoja ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, *Obrazovanje za poduzetništvo / Education for entrepreneurship* VOL. 7 NR2(2017), str. 207, prema Škrtić, M. i Mikić, M.: *Poduzetništvo*. Sinergija, Zagreb, 2011.



### **3.1. Strategija razvoja ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2014. – 2020. godine**

Strategija je dugoročno usmjerena na kontinuiranu provedbu aktivnosti kojima se utječe na promjene u vrijednosnom sustavu, ponašanju i okolini, čimbenicima o kojima ovisi jačanje poduzetničke aktivnosti žena, a srednjoročno – do 2020. godine povećati broj žena koje pokreću poslovni pothvat i broj žena – vlasnica rastućih poslovnih pothvata, kako bi se ostvarila razina poduzetničke aktivnosti žena na razini koja se ostvaruje u prosjeku EU mjereno TEA pokazateljem muškaraca i žena.<sup>21</sup>

U Republici Hrvatskoj odnos između poduzetničke aktivnosti žena i muškaraca je u 2013. godini bio 1 prema 2,24, što znači da je na jedan poduzetnički pothvat žena bilo 2,24 poduzetničkih pothvata muškaraca. Ciljana vrijednost ove Strategije je smanjivanje jaza na vrijednost TEA pokazatelja u EU koji je 1,86. Za ostvarenje utvrđenog srednjoročnog cilja potrebno je dosljedno i vremenski usklađeno osigurati provođenje sljedećih strateških ciljeva:<sup>22</sup>

Strateški cilj 1. - poboljšanje usklađenosti i umreženost javnih politika

Ojačati rad Međuresorne radne skupina i koordinacije, utvrditi mehanizme za praćenje provedbe, utvrditi početno stanje temeljem raspoloživih pokazatelja, razvijati statističku osnovicu i veze među izvorima informacija o poduzetništvu žena te djelovati u poticajnom okruženju.

Strateški cilj 2. - poboljšanje sustavne podrške poduzetništvu žena

Osigurati potporu poduzetnosti žena, razvijati poslovno umrežavanje, jačati postojeće i razvijati nove modele obrazovanja i osposobljavanja, poboljšati pristup žena povoljnim oblicima financiranja, razvijati nove oblike financiranja i korištenje EU sredstava, fondova i financijskih instrumenata.

Strateški cilj 3. - uvođenje poduzetništva žena u cjelokupnu institucionalnu infrastrukturu

Savjetovanje i mentorstvo na regionalnoj razini, podrška poduzetništvu žena kroz potpurnu infrastrukturu, pružanje stručne potpore za poduzetničke projekte žena.

Strateški cilj 4. - promocija poduzetništva žena

Komunikacijske aktivnosti i plan promidžbe Strategije te promocija mreža i razvoja poduzetništva žena.

Glavni instrument praćenja Strategije je sustav izvješćivanja koji je rokovima uređen na način da prati europski semestar.

---

<sup>21</sup> Vlada Republike Hrvatske – Ministarstvo poduzetništva i obrta – 2014. – 2020.

<sup>22</sup> Vlada Republike Hrvatske – Ministarstvo poduzetništva i obrta – 2014. – 2020.

Predstavnici nadležnih tijela odgovorni su za sljedeće:

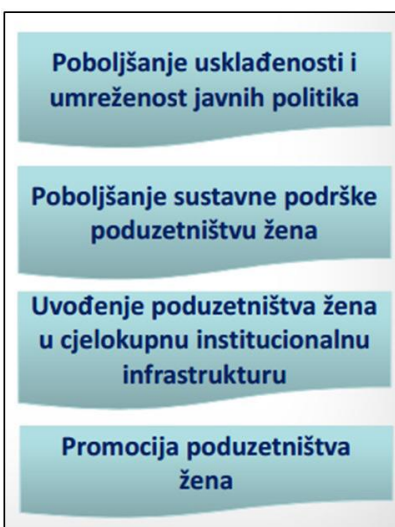
- izradu polugodišnjih, godišnjih/trogodišnjih/i konačnog Izvješća o provedbi Strategije u nadležnosti resora koji ih je imenovao,
- izražavanje stajališta resora koji ih je imenovao o bitnim pitanjima koja će se pojaviti tijekom provedbi mjera i aktivnosti i predlaganje plana akcije,
- uspostavu sinergije između ove Strategije i strategija/programa/mjera iz nadležnosti resora koji ih je imenovao,
- sudjelovanje u izradi i provedbi komunikacijskog plana i promidžbenih aktivnosti.

Dionici su odgovorni za sljedeće:

- izradu godišnjih/trogodišnjih/i konačnog Izvješća o provedbi Strategije u okviru djelatnosti institucije koja ih je imenovala,
- provedbu i praćenje mjera/aktivnosti za koje su zaduženi,
- povezivanje ove Strategije sa sektorskim strateškim/programskim dokumentima i operativnim planovima odgovarajuće razine (regionalne, lokalne) i ugradnja ciljeva u lokalne razvojne planove.

Slika 1. prikazuje shematski prikaz strateških ciljeva razvoja poduzetništva žena u RH 2014. – 2020. godine.

Slika 1. - Strateški ciljevi razvoja poduzetništva žena u RH 2014. - 2020.



Izvor: Lončar, Z. (2015) *Poduzetništvo žena u Republici Hrvatskoj*. Ministarstvo poduzetništva i obrta (prezentacija)

*Strategija* je predvidjela načine razvoja ženskog poduzetništva, od subvencija za čuvanje djece radi lakšeg usklađivanja poslovnog i privatnog života žena do edukacije članova obitelji s ciljem podrške ženama u poduzetništvu te osnivanja zadruga koje okupljaju poduzetnice kako bi mogle razmijeniti iskustava i biti međusobna podrška i pomoć. U *Strategiji* su predviđene i porezne olakšice za poduzetnice.<sup>23</sup>

### **3.2. SWOT analiza i stanje ženskog poduzetništva u Hrvatskoj na primjeru dentalne medicine**

SWOT analiza je razvijena kao sredstvo sustavske analize odnosa internih prednosti i slabosti i eksternih povoljnih prilika i prijetnji.<sup>24</sup>

Snage odabranog poslovnog subjekta baziraju se na sljedećem:

- znanju poduzetnice,
- kvaliteti pružanih usluga dentalne medicine,
- pozitivnoj reputaciji ordinacije i ugledu koji je, kao cijenjeni stomatolog, godinama uživala radeći u ovoj ordinaciji.

Važno je naglasiti kako u mjestu postoje samo četiri stomatološke ordinacije, a kako odabrana ordinacija jedina posluje u privatnom prostoru, to ju izdvaja i daje značajnu konkurentsku prednost. Bitno je istaknuti kako broj ugovorenih pacijenata ima direktan utjecaj na financijsku snagu, likvidnost i solventnost pa čini daljnju jakost promatranog subjekta. Osim toga, snaga se očituje i u kvalitetnom marketingu koji poduzetnici dovodi pacijente i izvan Republike Hrvatske.

Što se tiče slabosti, one se identificiraju kroz sljedeće:

- iznimnu ovisnost o hrvatskom zdravstvenom sustavu i HZZO-u,
- ograničenosti poslovnih kapaciteta koji onemogućavaju daljnju ekspanziju poslovanja,
- nemogućnost dugoročnog planiranja i
- preosjetljivost.

---

<sup>23</sup> Zirdum, G., Cvitanović, V.: Prepreke i mogućnosti razvoja ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, *Obrazovanje za poduzetništvo / Education for entrepreneurship* VOL. 7 NR2(2017), str. 218

<sup>24</sup> Buble, M., *Osnove menadžmenta, Sinergija*, Zagreb, 2006., str. 120

Slabost su složeni i nefleksibilni pojedini poslovni procesi. Prilike za razvoj nalaze se u mogućnosti dobivanja financijskih potpora za kupnju osnovnih sredstava i unapređenje materijalne osnove rada, sklapanje dugoročnih partnerskih ugovora s klijentima u zemlji i inozemstvu, trendu razvoja zdravstvenog turizma u svijetu i RH te izuzetno mala konkurencija koja poduzetnici dugoročno pruža mogućnost razvoja i diversifikacije. Prijetnje se očituju kroz promjene zakona i propisa, česte promjene porezne politike, pad platežne moći građana, krizne situacije (viša sila) u okruženju koje mogu imati negativni utjecaj na interes klijenata iz drugih zemalja ili njihovo potpuno odsustvo s ovoga tržišta.

Tablica 1. prikazuje SWOT analizu na primjeru dentalne medicine.

Tablica 1. - SWOT ANALIZA

Snage	Slabosti	Prilike	Prijetnje
obrazovanost žena	teško usklađivanje privatnog i poslovnog života žena	intenzivnije sustavne potpore ženama poduzetnicama	tradicionalni pogledi na ulogu žena u društvu
pojačani interes žena za poduzetništvo	relativno niska prosječna razina obrazovanja u odnosu na druge zemlje EU	usmjerenost Europske unije na poticanje razvoja potencijala žena za poduzetništvo	nemogućnosti brzih promjena u društvu i prihvaćanje žena kao ravnopravnih subjekata u poduzetništvu
trend rasta broja žena poduzetnica i smanjenje jaza poduzetničke aktivnosti između muškaraca i žena	nedovoljna poduzetnička znanja i vještine	jačanje udruga vezanih uz žensko poduzetništvo	postojeći stereotipi o ženama u znanosti i tehnologiji

natprosječno učešće žena poduzetnica u ukupnom broju radno aktivnih žena u odnosu na druge zemlje EU	nedostatak samopouzdanja u ostvarivanju poduzetničkih inicijativa	jačanje uloge mentora	otežan pristup financijskim sredstvima potpore
aktivno poticanje razvoja poduzetničkog ozračja.	nedovoljna upornost u kontinuiranoj potrazi za potporama i neadekvatno umrežavanje s drugim poduzeticama.	pomoć poslovnih anđela	nedovoljna aktivnost poduzetničkih mreža
		bolja koordinacija i suradnja među nositeljima provedbe javnih politika, programa i inicijativa u razvoju poduzetništva žena, potpore javnog i privatnog sektora te medija	visoki porezi te nedostatak potpore od strane poslovnog sektora, institucija, izvršne vlasti i medija

Izvor: Autorski rad prema Zirdum, G., Cvitanović, V.: Prepreke i mogućnosti razvoja ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, *Obrazovanje za poduzetništvo / Education for entrepreneurship* VOL. 7 NR2(2017), str. 213

### 3.3. Uloga ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj

Strategija razvoja ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj treba biti okosnica različitim inicijativama i institucijama čijim aktivnostima će se omogućiti smanjenje nezaposlenosti žena kroz samozapošljavanje, ali i jačanje zaposlenosti u rastućim poduzetničkim pothvatima žena. Povećanje uključenosti žena doprinijet će i jačanju regionalne gospodarske aktivnosti, ali će dugoročno utjecati i na promjenu sistema društvenih vrijednosti i fokusiranosti mnogih područja društvenog života (obrazovanja, znanosti) na problematiku pravednosti u pristupu mogućnostima izbora čime i kako oblikovati svoj život.<sup>25</sup>

### 3.4. Edukacija poduzetnica u Republici Hrvatskoj

Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR) je prvi *think-tank* u Hrvatskoj koji se bavi problematikom malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. CEPOR je neprofitna organizacija osnovana 2001. godine temeljem Sporazuma između Republike Hrvatske i Instituta Otvoreno društvo-Hrvatska. 10 institucionalnih osnivača CEPORA lideri su u svojim područjima djelovanja – od akademske zajednice do udruženja gospodarstvenika, razvojnih agencija i poduzetničkih centara. Cilj CEPOR edukacije je pružiti polaznicima informacije i savjete neophodne za uspješno pokretanje i vođenje poduzetničkog pothvata na način prolaska kroz sve faze vođenja poduzeća / obrta /OPGa uz praktične primjere. Edukativni program (Tablica 2.) sastoji se od 8 radionica u trajanju od 4 sata. Program je namijenjen i prilagođen potrebama poduzetnika početnika koji su tek pokrenuli ili žele pokrenuti vlastiti poslovni pothvat.

Tablica 2. - Edukativni program za žene poduzetnice

Naziv radionice	Kratak opis radionice
1. Od ideje do poslovne prilike	Tijekom radionice polaznici će biti upoznati s ključnim elementima uspješnog poslovnog pothvata te uočiti razliku između poslovne ideje i poslovne prilike.

<sup>25</sup> Izvor: CEPOR - <http://www.cepor.hr/Strategija%20za%20razvoj%20zenskog%20poduzetnistva%20u%20RH.pdf>, str. 8 (15.11.2018.)

Naziv radionice	Kratak opis radionice
2. Poduzetničke vještine i ponašanje	Cilj radionice je omogućiti polaznicima prepoznavanje ključnih karakteristika važnih za uspješno pokretanje i vođenje poslovnog pothvata. Tijekom radionice polaznici sudjeluju u „Započnite svoj posao“ – interaktivnoj igri tijekom koje dobivaju praktičan uvid u svakodnevne izazove pokretanja i vođenja poduzetničkog pothvata.
3. Planiranjem do rezultata	Radionica će osposobiti polaznike za uspješnu primjenu metodologije poslovnog planiranja. Polaznici će biti upoznati s procesom poslovnog planiranja, sadržajem poslovnog plana te karakteristikama uspješne prezentacije poslovnog plana.
4. Pravni oblici poslovanja	Tijekom radionice polaznici će biti upoznati s mogućim načinima registracije poduzeća, odnosno dostupnim pravnim okvirima za pokretanje vlastitog poduzetničkog pothvata. Polaznici će steći uvid u porezni sustav, prava i obveze vlasnika malih poduzeća, te biti upoznati s institucijama koje predstavljaju podršku za razvoj poduzetništva u Hrvatskoj i njihovim uslugama.
5. Procjena tržišta i izrada marketing plana	Radionica skreće pozornost na potrebu što boljeg poznavanja vlastitih kupaca. Tijekom radionice identificiraju se tržišni segmenti koji su posebno značajni za realizaciju pojedinog poduzetničkog pothvata te diskutira o najboljim načinima promocije i zadovoljavanja potreba kupaca.
6. Procjena troškova proizvoda i usluga	Tijekom radionice polaznicima će biti ukazano na važnost procjene i praćenja ukupnih troškova u poduzeću. Teme: različite vrste troškova, trošak kapitala i amortizacija, procjena ukupnih troškova proizvodnje, direktni i indirektni troškovi, bruto profitna marža, načini postizanja i održavanja profitabilnosti i likvidnosti u poslovanju.
7. Financijsko planiranje	Cilj radionice je na jednostavan i razumljiv način približiti polaznicima osnovne pojmove financijskog plana poduzeća. Tijekom radionice polaznici će naučiti izračunati i analizirati točku pokrića, te tijek novca, kao jedan od najvažnijih financijskih izvještaja. Polaznicima će se

Naziv radionice	Kratak opis radionice
	objasniti i o čemu govori bilanca, a o čemu račun dobiti i gubitka. Tijekom radionice polaznici će također biti upoznati s mogućim izvorima financiranja mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj.
8. Prodajne vještine – kako uspješno pregovarati?	Cilj radionice je osposobiti polaznike za usvajanje osnovnih koraka uspješne prodaje, otvaranje pozitivne komunikacije, uspješno provođenje alata prodaje, rješavanje prigovora i uspješno praćenje konkurencije.

Izvor: CEPOR - <https://www.cepor.hr/edukacije/edukacija-za-poduzetnike-pocetnike/>  
(15.11.2018.)

### 3.5. Prednosti i nedostaci ženskog poduzetništva

Žensko poduzetništvo je prepoznato kao važan element gospodarskog rasta. Učinkovita je metoda postizanja demokratskog društva utemeljenog na osnaživanju žena jednakosti spolova. Poduzetništvo osnažuje žene i dovodi do pozitivnih promjena u gospodarstvu i društvu. Žensko poduzetništvo ima moć transformacije gospodarstva i društva budući da stvara nova radna mjesta i nove sektore, međutim još uvijek se suočavaju s određenim preprekama.

Prednosti ulaska u poduzetništvo:<sup>26</sup>

- preuzimanje kontrole nad vlastitom sudbinom,
- mogućnost mijenjanja stvari,
- mogućnost iskorištavanja svojih potencijala,
- ostvarivanje neograničenih profita,
- priznatost u društvu,
- raditi stvari koje volite.

Nedostaci ulaska u poduzetništvo:

- nesigurnost dohotka,

<sup>26</sup> Dračić, I.: Poslovanje poduzeća i poduzetničko okruženje, Hrvatski zavod za zapošljavanje - Područna služba Varaždin, str. 5, 2012., prema Škrtić, M., Milić, M.: Poduzetništvo, Sinergija, Zagreb, 2001., str. 305



- rizik gubitka uloženog kapitala,
- nedefinirano radno vrijeme i naporan rad,
- niska kvaliteta života za vrijeme uspostavljanja poslovanja,
- visoka razina stresa,
- neograničena odgovornost,
- obeshrabrenje.

Neodostaci se očituju u sljedećem - kao prvi razlog navodi se ženski izbor obrazovnog programa. Znanost i inovacije tradicionalno su povezani s muškarcima i često se smatraju muškim područjima, odnosno ženama manje atraktivnim, što često rezultira neprepoznavanjem ženskih inovacija kao vrijednih poslovnih ideja. Ako žene i uspiju u navedenim djelatnostima, često se smatraju kao manje vjerodostojnima ili manje profesionalnima.<sup>27</sup> Svemu tome pogodovao je tradicionalni pogled na ulogu žene u društvu i probleme s kojima se žene susreću pri usklađivanju poslovnog privatnog života, posebno u brzorastućim i visokokonkurentnim sektorima u kojima se očekuje prekovremeni rad, fleksibilnost u pitanju radnog vremena kontinuirano obrazovanje kako bi se držao korak s najnovijim tehnološkim razvojem i tržišnim prilikama.<sup>28</sup>

Valja naglasiti kako su poduzetnice, prema istraživanjima, u većini slučajeva izložene diskriminaciji od strane banaka u obliku visine kamatne stope i kolaterala. Jednako im je tako teže prikupiti i financijska sredstva od strane privatnih investitora, jer ih često doživljavaju manje vjerodostojnima od njihovih muških kolega. Osim pristupa kapitalu, poduzeticama problem stvara i nedostatak pristupa relevantnim tehnološkim, znanstvenim i općenito poslovnim mrežama, što je ključno za razvijanje poslovne ideje, sretanje potencijalnih klijenata, dobavljača i poslovnih partnera, razumijevanje tržišta i dobivanje strateških informacija, potpore i ostvarivanja suradnje. Za potrebe analiza stanja poduzetništva žena provedeno je istraživanje od strane CEPOR-a na razini fokus grupa u Zagrebu i Osijeku, ukupno 32 poduzetnice koje su dale su odgovore s ciljanim pitanjima o preprekama i rješenjima za izjednačavanje žena i muškaraca u djelatnostima poduzetništva. Tablica 3. prikazuje pitanja i odgovore.

---

<sup>27</sup> Škrtić, M., Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija, Zagreb, 2001., str. 305

<sup>28</sup> Ibidem

Tablica 3. - Prepreke i rješenja u izjednačavanju žena i muškaraca u poduzetničkom djelovanju

<p>Najčešći problemi/prepreke</p> <p>Usklađivanje profesionalnog i privatnog života žena /Nedostatak podrške za žene s dva posla (obitelj i profesija)</p>	<p>Osigurati dostupne javne servise čuvanja djece, subvencije za čuvanje djece, kao i starijih članova obitelji; jednosmjenska nastava u školama</p> <p>Dječji kutak unutar poduzeća gdje će se kroz kreativne aktivnosti pomagati djetetu otkriti svoje profesionalne sklonosti</p> <p>Subvencioniranje – dječjih vrtića, škola, posebno u organizaciji slobodnog vremena djece (školski praznici) – poticanje žena na otvaranje uslužnih poduzeća s tom djelatnošću</p> <p>Bolja mreža i sufinanciranje vrtića i cjelodnevnih boravaka za djecu, mogućnost fleksibilnijeg radnog vremena, olakšice ukoliko muškarac pomaže u obitelji (dopusti i slično)</p> <p>Rad od kuće, fleksibilno radno vrijeme, poticanje muškaraca na korištenje porodiljnog dopusta</p> <p>Sufinanciranje domova za starije i nemoćne osobe</p> <p>Stvaranje preduvjeta za usklađivanje karijere i obitelji –razvoj servisa za pomoć u vođenju kućanstva, brige o djeci, starijim osobama</p>
--	---

Nedovoljna podrška okoline	Edukacija članova obitelji i bračnih partnera/ muškaraca i tradicionalno/patrijarhalno orijentiranih žena
Zakonodavne i institucionalne barijere	Smanjivanje poreza i nameta  Uskladiti pravnu regulativu bez mogućnost različitih tumačenja
Nedovoljno umrežavanje poduzetnica	Kreiranje projekata i različitih internet stranica i usluga sa svim raspoloživim informacijama –umrežavanje institucija; osnivanje tzv. ženskih tehnoloških parkova  Osnivanje asocijacija i udruga koje okupljaju poduzetnice s istim i sličnim problemima radi uzajamne pomoći  Organiziranje aktivnosti –udruge, forumi, projekti, slobodne aktivnosti i sl
Premala ili nedovoljna educiranost vezana uz razvoj ženskog poduzetništva i samozapošljavanje	Obrazovanje žena posebno u području tehničkih znanosti i područja za kojima postoji „potreba“ na tržištu Uvođenje predmeta Poduzetništvo u osnovne škole, čime se mogu mijenjati stavovi i uvjerenja s pozitivnim pomakom Promptna i kontinuirana edukacija žena kroz

	<p>različite radionice, osobito u manjim sredinama</p> <p>Uvođenje predmeta Poduzetništvo u osnovne i srednje škole, praktična znanja, primjeri dobre prakse</p> <p>Korjenita reforma sustava obrazovanja</p>
Otežan pristup financijskim resursima	<p>Omogućiti porezne olakšice za poduzetnice</p> <p>Razviti programe financiranja</p> <p>RH treba osnovati vlastitu banku za poduzetništvo žena; u bankama omogućiti pojedinačne razgovore uz obrazloženje poslovne ideje; smanjiti administraciju, bez zaloga nekretnina, više povjerenja u poduzetnike/ce, više kontrole</p>

Izvor: CEPOR - Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014.-2020.  
<https://www.cepor.hr/zensko-poduzetnistvo/>

Osnovni hendikepi za značajniju zastupljenost i veću kompetitivnost žena u poduzetništvu ogledaju se u tradicionalnim predrasudama, sociološkim stavovima odgovornih za razvoj poduzetništva, nepovjerenju prema ženama i nedorečenosti zakonodavne infrastrukture kao pretpostavke za snažniji razvoj poduzetništva.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Ivanković, D., Kulenović, Ž., Sudarić, Ž. Žensko poduzetništvo i poduzetnička aktivnost žena u Republici Hrvatskoj, 2016. , str. 578

#### **4. PRIMJER ŽENSKOG PODUZETNIŠTVA – BERNARDA d.o.o.**

Trgovačko društvo Bernarda spada među tri vodeća proizvođača sustava za spavanje u Republici Hrvatskoj. U društvu je uveden sustav upravljanja ISO 9001:2000, a za inozemno tržište kroz uslugu proizvodnje (lohn poslovi) i prodaju vlastitih proizvoda, plasira se preko 70% proizvoda na tržišta EU i drugih zemalja, među kojima najviše za opremanje hotela poznatih velikih svjetskih lanaca. Zbog velikog interesa na tržištu bivše Jugoslavije, 2007. godine tvrtka otvara predstavništvo te izložbeno prodajni salon u Beogradu, a potom 2008. i u Skopju.<sup>30</sup>

Malo i srednje poduzetništvo u današnjem ekonomskom sistemu definiraju se kao snaga koja može u najvećoj mjeri utjecati na poboljšanje određene nacionalne gospodarske strukture. Malo i srednje gospodarstvo u Hrvatskoj predstavlja jedan od mogućih generatora zapošljavanja i ekonomskog te gospodarskog razvoja. Europska unija predstavlja veliku šansu za Hrvatsko malo gospodarstvo budući da mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj u ovome trenutno značajno zaostaju za ekonomskom efikasnošću malog gospodarstva Europske unije. Hrvatska mala i srednja poduzeća moraju smanjiti svoje troškove poslovanja, dodatno investirati u inovacije i razvoj novih proizvoda i usluga, pronalaziti nova atraktivna tržišta kao i kanale distribucije te povećati kvalitetu poslovanja.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Izvor: <http://www.croma.hr/node/43> (10.05.2019.)

<sup>31</sup> Udovičić, A.: Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo, Učenje za poduzetništvo, Vol. 1 No. 1, 2011., str. 407 prema Škrtić, M. & Mikić, M. Gospodarsko značenje hrvatskog poduzetništva– šanse i zamke, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 4, 2006, (191-203)

#### 4.1. Bernarda d.o.o. – pozitivan primjer ženskog poduzetništva

Bernarda Cecelja jedna je od najvećih, ako ne i najveća poduzetnica hrvatskog sjevera. Njezina tvrtka Bernarda d.o.o. sa sjedištem u Pušćinama ima godišnji prihod od 15 milijuna eura. Većina tog novca se „okrene“ na međunarodnom tržištu, najviše u Europskoj uniji a odnedavno i u Švicarskoj. Bernardini su madraci još i na tržištu Srbije, Makedonije i Bjelorusije. U tim zemljama tvrtka ima i svoje poslovnice, ali samo prodajni sektor jer Bernarda Cecelja nema namjeru još negdje započinjati proizvodnju. Uz dva desetljeća rada u branši izrade visokokvalitetnih madraca, poduzetnica se odnedavno upustila i u turistički biznis. U rodnom Varaždinskim Toplicama otvorila je prvi pansion i restoran „Bernarda“, a ovih dana počinje i gradnja visokorangiranog hotela istog imena Bernarda Cecelja u ovom trenutku zapošljava oko 220-230 ljudi. Danas je Bernarda d.o.o. prema visini plaće iznad hrvatskog prosjeka u tekstilnoj i drvoprerađivačkoj industriji.<sup>32</sup> O uspjehu ovog poslovnog pothvata govore brojne nominacije, nagrade i priznanja gđi Bernardi Cecelja osobno i tvrtki Bernarda d.o.o., između ostalih to su:

- Prva hrvatska kuna za 2002. g. (Zavod za poslovna istraživanja),
- nagrada za Najbolju poduzetnicu u malom gospodarstvu za 2003. g. (Ministarstvo za obrt, malo i srednje poduzetništvo),
- nagrada Najbolji poduzetnik u 2005. g. (Zavod za poslovna istraživanja),
- nagrade poduzeća Zlatna plaketa *MOBIL OPTIMUM* (ZV Ambianta, 2000., 2003., 2004., 2005., 2006., 2007., 2009. i 2010.),
- Zlatna kuna – za najuspješnije društvo u kategoriji malih trgovačkih društava u Međimurskoj Županiji 2001. godine, kao i nagrada *HUM-CROMA* Menadžer godine 2005. i 2007. godine.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Izvor: <https://regionalni.com/poduzetnica-bernarda-cecelja-posla-ima-i-place-rastu-ali-radnika-nema> (10.05.2019.)

<sup>33</sup> Izvor: <http://www.croma.hr/node/43> (10.05.2019.)

Od 2006. poduzeće je nositelj znaka *HRVATSKA KVALITETA*, a u 2010. godini brand gđe Bernarde uvršten je u *SUPERBRANDS CROATIA*. Potaknuta daljnjim željenim smjerovima razvoja gospođa Bernarda otvara 2008. godine i drugu tvrtku Bernarda-nova d.o.o. Nova tvrtka se u jednom segmentu bavi obradom, konfekcioniranjem, kontrolom spužve i sličnih materijala nužno potrebnih u proizvodnji kreveta i madraca. U drugom segmentu djelovanja ove tvrtke gđa Bernarda Cecelja je pokrenula vlastiti turističko-hotelijski posao. S tim ciljem tvrtka posjeduje novoizgrađene luksuzne apartmane u Novalji na otoku Pagu čije je interijere u potpunosti izradila i opremila tvrtka Bernarda d.o.o. Gđa. Bernarda Cecelja svoje djelovanje nije ograničila samo na upravljanje poduzećem, već je aktivna i potpomaže osobno i sredstvima tvrtke donirajući i sponzorirajući mnoge kojima je pomoć potrebna – od raznih udruga invalida do sportskih udruga. Posebno je angažirana u radu Zrinske garde Čakovec, gdje je kuma zastavi, a članica je i Lions kluba Sv. Nikola. Slobodne trenutke provodi u društvu obitelji i prijatelja, a kako je zaljubljenica u prirodu, voli prošetati po zelenoj okolini Varaždinskih Toplica i boraviti u svom vinogradu, gdje na svježem zraku skuplja pozitivnu energiju za rad u tvrtki.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Izvor: <http://www.croma.hr/node/43> (10.05.2019.)

## 4.2. Analize i pokazatelji poslovanja

### RAČUN DOBITI I GUBITKA od 01.01. do 31.12.2017.

		<i>u kn</i>	
	<i>Bilješka</i>	2016.	2017
<b>POSLOVNI PRIHODI</b>	<i>1.n., 2.1.1</i>	<b>48.607.151</b>	<b>62.724.365</b>
<i>Prihod od prodaje</i>		47.811.995	61.799.936
<i>Prihodi na temelju upotrebe vlastitih proizvoda, robe i usluga</i>		76.351	91.750
<i>Ostali poslovni prihodi</i>		718.805	832.679
<b>POSLOVNI RASHODI</b>	<i>1.o., 2.2.1</i>	<b>(46.452.442)</b>	<b>(56.361.823)</b>
<i>Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda</i>		26.566	(529.716)
<i>Materijalni troškovi</i>		(27.632.590)	(32.526.811)
<i>a) Troškovi sirovina i materijala</i>		(19.580.835)	(23.003.945)
<i>b) Troškovi prodane robe</i>		(383.593)	(287.856)
<i>c) Ostali vanjski troškovi</i>		(7.668.162)	(9.235.010)
<i>Troškovi osoblja</i>		(14.048.317)	(15.719.280)
<i>a) Neto plaće i nadnice</i>		(8.913.557)	(10.359.095)
<i>b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća</i>		(3.072.333)	(3.349.182)
<i>c) Doprinosi na plaće</i>		(2.062.427)	(2.011.003)
<i>Amortizacija</i>		(2.447.857)	(2.783.495)
<i>Ostali troškovi</i>		(2.233.849)	(4.596.597)
<i>Vrijednosno usklađivanje</i>			(38.502)
<i>- kratkotrajne imovine osim financijske imovine</i>			(38.502)
<i>Ostali poslovni rashodi</i>		(116.395)	(167.422)
<b>FINANCIJSKI PRIHODI</b>	<i>1.n., 2.1.2</i>	<b>154.912</b>	<b>207.499</b>
<i>Ostali prihod s osnove kamata</i>		21.577	2.209
<i>Tečajne razlike i ostali financijski prihodi</i>		133.335	205.290
<b>FINANCIJSKI RASHODI</b>		<b>(402.675)</b>	<b>(398.686)</b>
<i>Rashodi s osnove kamata i slični rashodi</i>		(190.649)	(219.446)
<i>Tečajne razlike i drugi rashodi</i>		(191.944)	(178.564)
<i>Ostali financijski rashodi</i>		(20.082)	(676)
<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<i>1.n., 2.1</i>	<b>48.762.063</b>	<b>62.931.864</b>
<b>UKUPNI RASHODI</b>	<i>1.o., 2.2</i>	<b>(46.855.117)</b>	<b>(56.760.509)</b>
<b>DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA</b>		<b>1.906.946</b>	<b>6.171.355</b>
<b>POREZ NA DOBIT</b>	<i>1.p., 2.3</i>	<b>(446.178)</b>	<b>(1.162.938)</b>
<b>DOBIT RAZDOBLJA</b>		<b>1.460.768</b>	<b>5.008.417</b>

Izvor: sudski registar – originalna preslika dokumenata



**BILANCA**  
**stanje na dan 31.12.2017.**

	<i>Bilješka</i>	<i>2016.</i>	<i>2017.</i>
			<i>u kn</i>
<b>AKTIVA</b>			
<b>DUGOTRAJNA IMOVINA</b>		<b>24.541.662</b>	<b>25.028.623</b>
NEMATERIJALNA IMOVINA		38.065	25.376
	<i>1.d., 3.1</i>		
Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava		38.065	25.376
	<i>1.e., 3.2</i>	24.435.396	24.950.570
MATERIJALNA IMOVINA		2.531.591	2.531.591
Zemljište		16.391.891	14.951.231
Građevinski objekti		2.774.709	3.320.387
Postrojenja i oprema		970.846	741.397
Alati, pogonski inventar i transportna imovina		1.686.473	3.326.078
Materijalna imovina u pripremi	<i>1.f.</i>	79.886	79.886
Ostala materijalna imovina	<i>3.3.</i>	20.000	20.000
DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	<i>1.h.</i>	48.201	32.677
Ulaganja u vrijednosne papire	<i>3.4.</i>	48.201	32.677
POTRAŽIVANJA		<b>14.565.349</b>	<b>13.807.389</b>
Potraživanja od kupaca	<i>1.g., 3.5.</i>	5.254.882	4.334.327
		2.090.627	2.696.750
<b>KRA TKOTRAJNA IMOVINA</b>		<b>626.983</b>	<b>568.182</b>
ZALIHE		1.540.310	1.069.395
Sirovine i materijal		996.962	
Proizvodnja u tijeku	<i>1.h.</i>	6.485.661	7.955.594
Gotovi proizvodi	<i>3.6.</i>	3.236.805	5.350.104
Predujmovi za zalihe	<i>3.7.</i>	6.893	25.920
	<i>3.8.</i>	1.568.122	725.954
POTRAŽIVANJA	<i>3.9.</i>	1.673.841	1.853.616
Potraživanja od kupaca	<i>1.f.</i>	11.257	13.172
Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika	<i>3.10.</i>	428	428
Potraživanja od države i drugih institucija	<i>3.11.</i>	10.829	12.744
Ostala potraživanja	<i>1.i., 3.12</i>	2.813.549	1.504.296
KRA TKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	<i>1.j., 3.13.</i>	<b>78.791</b>	<b>2.319.200</b>
Ulaganja u vrijednosne papire		<b>39.185.802</b>	<b>41.155.212</b>
Dani zajmova, depoziti i slično			
NOVAC U BANCI I BLAGAJNI			
<b>PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI</b>			
<b>UKUPNO AKTIVA</b>			

Izvor: sudski registar – originalna preslika dokumenata

**BILANCA**  
**stanje na dan 31.12.2017.**  
- Nastavak -

		<i>u kn</i>	
	<i>Bilješka</i>	<i>2016.</i>	<i>2017</i>
<b>PASIVA</b>			
<b>KAPITAL I REZERVE</b>	<i>1.k., 3.14.</i>	<b>20.093.419</b>	<b>25.085.560</b>
TEMEJNI (UPISANI) KAPITAL		10.395.500	10.395.500
REVALORIZACIJSKE REZERVE		132.245	115.969
ZADRŽANA DOBIT		8.104.906	9.565.674
DOBIT POSLOVNE GODINE		1.460.768	5.008.417
<b>DUGOROČNE OBVEZE</b>	<i>1.1.</i>	<b>8.654.605</b>	<b>5.270.760</b>
Obveze za zajmove, depozite i slično	<i>3.15.</i>	5.570.000	
Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	<i>3.16.</i>	3.084.605	5.270.760
<b>KRATKOROČNE OBVEZE</b>	<i>1.1.</i>	<b>7.282.547</b>	<b>7.730.463</b>
Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	<i>3.17.</i>	2.755.302	3.199.533
Obveze za predujmove	<i>3.18.</i>	563.837	666.161
Obveze prema dobavljačima	<i>3.19.</i>	2.607.371	1.960.733
Obveze prema zaposlenicima	<i>3.20.</i>	892.664	842.338
Obveze za poreze, doprinose i slična davanja	<i>3.21.</i>	453.373	1.051.698
Ostale kratkoročne obveze	<i>3.22.</i>	10.000	10.000
<b>ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA</b>	<i>1.m., 3.23</i>	<b>3.155.231</b>	<b>3.068.429</b>
<b>UKUPNO PASIVA</b>		<b>39.185.802</b>	<b>41.155.212</b>

Izvor: sudski registar – originalna preslika dokumenata

Iz računa dobiti i gubitka vidljivo je kako Bernarda d.o.o. posluje sa dobiti - za 2017. godinu dobit je bila veća od 5 milijuna kuna. To je značajno povećanje u odnosu na 2016. kada je dobit iznosila 1,4 milijuna kuna. Došlo je i do povećanja aktive – dugotrajna imovina u odnosu na 2016. godinu. Povećana je i pasiva (kapital i rezerve) u odnosu na 2016.

## 5. ZAKLJUČAK

Žensko poduzetništvo svoju prvu afirmaciju doživjelo je objavom članka o ženskom poduzetništvu pod nazivom „*Entrepreneurship, a New Female Frontier*“, autorice Eleanor Brantley Schwartz, objavljenom 1976. godine. Radi se o prvom članku, odnosno javno spominjanom terminu ženskog poduzetništva uopće. Vrlo brzo su se pojavila razna istraživanja i studije koje su pokazale kako su žene najbrže rastuća populacija. No, sve do danas žene još uvijek nisu priznate u svijetu poduzetništva u pravom smislu riječi, odnosno u većini zemalja žene poduzetnice brojčano zaostaju za brojem muškaraca uključenih u poduzetničke aktivnosti. Gledajući globalne parametre, žene obavljaju 67 % svjetskog rada, a ostvaruju svega 10 % svjetskog dohotka.

Vlasnice su 1 % svjetskog imetka, a od milijardu ljudi koji žive u siromaštvu, 70 % su žene. Najveće prepreke ženama u poduzetništvu su iskrivljene percepcije mišljenja kako žene nemaju potreban kredibilitet, sposobnosti i znanje kako bi obavljale poduzetničku aktivnost. Teško im je doći do početnog kapitala, a problem je i slobodno vrijeme jer su žene uz vođenje posla opterećene i obvezama u kućanstvu. Što se Hrvatske tiče, primjetan je sve veći angažman žena u poduzetništvu i niz programa i poticaja koji su usmjereni prema tome da se žene sve više uključe u poduzetničke vode. Ipak, ne mogu se izbjeći (još uvijek) oblici diskriminacije žena na tržištu.

Žene u poduzetništvu pristupaju poslu svestrano i s puno emocija, imaju realniju moć rasuđivanja od svojih kolega poduzetnika te su sklone prihvatiti tuđe mišljenje i savjete. Brzo se adaptiraju na promjene kao što su razna moderna rješenja u poslovanju, spremne su na učenje i kontinuirano usavršavanje. Sve te činjenice potvrđuje i istraživanje iz 2007. koje je provedeno u Finskoj gdje je ustanovljeno da je u poduzećima gdje je žena bila na čelu došlo do 10% višeg rasta nego u organizacijama koje su vodili muškarci.

## **POPIS LITERATURE**

### **Knjige :**

Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.

Buble, M., Kružić, D.: Poduzetništvo, RRIF, Split, 2006.

Dračić, I.: Poslovanje poduzeća i poduzetničko okruženje, Hrvatski zavod za zapošljavanje - Područna služba Varaždin

Škorić, A.: Uvod u poduzetništvo, Hita-Consulting, Zagreb, 1995.

Škrtić, M., Mikić, M.: Poduzetništvo, Sinergija, Zagreb, 2011.

Weihrich, H., Koontz, H.: Menadžment, MATE, d.o.o., Zagreb, 1998.

### **Znanstveni i stručni članci :**

Bahtijarević-Šiber, F.: Poduzetništvo kao temeljna poluga ekonomskog razvoja“, Slobodno poduzetništvo, No.8, Zagreb, 1994.

Bujan, I., Cerović LJ., Dukić Samardžija, N. *Determinants of Financial Literacy of the Citizens of the Republic of the Croatia*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli., 2015.

Ivanković, D., Kulenović, Ž., Sudarić, Ž. *Žensko poduzetništvo i poduzetnička aktivnost žena u Republici Hrvatskoj*, 2016.

Jašarević, F., Kuka, E.: Poduzetništvo i ekonomski razvoj države, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 6 No. 2, 2015.

Kružić, D: Poduzetništvo i ekonomski rast: reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji, Ekonomska misao i praksa, No. 2, 2007.

Morić-Milovanović, B., Laktašić, M.: Uloga resursa i poduzetničke orijentacije kao preduvjeta uspješnog razvoja poduzeća, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol.11 No.1 Lipanj 2013.

Tonković - Grabovac, M., Morić-Milovanović, B. Provjera osnovnih postavki modela poduzetničke orijentacije na hrvatskim poduzetnicima, Suvremena psihologija, Vol. 18 No. 1, 2015.

Udovičić, A.: Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo, Učenje za poduzetništvo, Vol. 1 No. 1, 2011.

Zirdum, G., Cvitanović, V.: Prepreke i mogućnosti razvoja ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, Obrazovanje za poduzetništvo / Education for entrepreneurship VOL. 7 NR2(2017)

### **Internetski izvori**

Izvor:

<http://www.cepor.hr/Strategija%20za%20razvoj%20zenskog%20poduzetnistva%20u%20RH.pdf>  
(15.11.2018.)

Izvor: <http://www.croma.hr/node/43> (10.05.2019.)

Izvor: <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/nudili-smo-stipendiranje-ucenika-nakon-skole-bismo-ih-i-zaposlili-niti-jedan-se-nije-javio---454257.html> (10.05.2019.)

Izvor: <https://regionalni.com/poduzetnica-bernarda-cecelja-posla-ima-i-place-rastu-ali-radnika-nema> (10.05.2019.)

## **POPIS SLIKA I TABLICA**

### **Popis slika**

Slika 1. - Strateški ciljevi razvoja poduzetništva žena u RH 2014. - 2020. .... 16

### **Popis tablica**

Tablica 1. - SWOT ANALIZA..... 18

Tablica 2. - Edukativni program za žene poduzetnice ..... 20

Tablica 3. - Prepreke i rješenja u izjednačavanju žena i muškaraca u poduzetničkom djelovanju 24