

Žensko poduzetništvo - fenomen današnjega doba

Međugorac, Kristina

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:118402>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-23**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ

Zaprešić
Specijalistički diplomski stručni studij
Projektni menadžment

KRISTINA MEĐUGORAC

ŽENSKO PODUZETNIŠTVO – FENOMEN DANAŠNJEGA DOBA

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD

Zaprešić, 2019. godine

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ

Zaprešić
Specijalistički diplomski stručni studij
Projektni menadžment

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD

ŽENSKO PODUZETNIŠTVO – FENOMEN DANAŠNJEGA DOBA

Mentor:

dr. sc. Antal Balog, v. pred.

Studentica:

bacc. oec. Kristina
Međugorac

Naziv kolegija:

Poduzetništvo i poslovni planovi

JMBAG studentice:

0234049319

SADRŽAJ

SAŽETAK.....	2
ABSTRACT	3
1. Uvod	4
2. Općenito o poduzetništvu	5
2.1. Definicije poduzetništva kroz povijest	5
2.2. Obilježja i vrste poduzetništva	8
2.3. Pojam i tipovi poduzetnika	14
2.4. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo	19
3. Žensko poduzetništvo	20
3.1. Povijesni začeci ženskoga poduzetništva	20
3.2. Karakteristike ženskoga poduzetništva	23
3.3. Razlike među poduzetnicama i poduzetnicima	27
3.3.1. Stil vođenja žena poduzetnica	29
3.4. Prepreke ženskom poduzetništvu	32
4. Žensko poduzetništvo – fenomen današnjega doba	36
4.1. Žensko poduzetništvo u svijetu	36
4.2. Žensko poduzetništvo u Republici Hrvatskoj.....	40
5. Poticanje razvoja ženskoga poduzetništva	43
5.1. Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj (2014.-2020.)	43
5.2. Udruge za poticanje ženskoga poduzetništva	47
5.2.1. Udruga „WE Croatia“	47
5.2.2. Udruga „Krug“	48
5.2.3. Udruga „Budi poslovna“	49
6. Zaključak	50
7. Popis literature.....	51
7.1. Knjige	51
7.2. Članci	51
7.3. Internetski izvori.....	52
8. Popis grafikona.....	54
9. Popis tablica	54

SAŽETAK

Iako je žensko poduzetništvo postojalo oduvijek tijekom povijesti, snažnije se počelo razvijati tek u 19. stoljeću, a samo prije dvadesetak godina o njemu se počelo posebno govoriti kao posebnoj vrsti poduzetništva. Žensko je poduzetništvo u suvremenome razdoblju povezano prije svega s demokratizacijom društva te s izjednačavanjem muških i ženskih prava, prije svega prava na izobrazbu. S pojavom ženskoga poduzetništva u suvremenome svijetu ekonomska je literatura počela proučavati fenomen ženskoga poduzetništva. Iako se žene poduzetnice mogu svesti i pod klasične definicije poduzetništva i poduzetnika, njihove su motivacija, stil rada, odnos prema radnicima i okolini u kojoj stvaraju ipak drugačiji u odnosu na muškarce poduzetnike. Stoga će ovaj rad predstaviti žene poduzetnice i fenomen ženskoga poduzetništva. No iako ekonomska literatura proučava žene poduzetnice i žensko poduzetništvo te navodi brojne prednosti ženskoga poduzetništva, u praksi žene koje namjeravaju ući u poduzetništvu nailaze na niz prepreka te će se stoga, osim samih karakteristika ženskoga poduzetništva, prikazati i inicijative kojima je cilj poticanje ženskoga poduzetništva.

Ključne riječi: poduzetništvo, poticanje razvoja ženskoga poduzetništva, prednosti ženskoga poduzetništva, prepreke ženskom poduzetništvu, žensko poduzetništvo

ABSTRACT

Women's entrepreneurship can be traced in history. It began its development in the early 19th century and has only within the last twenty years began to be appreciated as a special kind of entrepreneurship. Presently, women's entrepreneurship can be linked to the democratization of society. It was established during the fight for the equality of men's and women's rights including the right to equal education of both sexes. With the establishment of women's entrepreneurship in the modern world, economic literature began to study the subject of women's entrepreneurship. Although female entrepreneurs can be classified using the classic definition of entrepreneurship and entrepreneurs, their motivation, working style, relationship to the workers and environment where they create is still different from the male entrepreneurs. Therefore, this study will focus on female entrepreneurs and the subject of women's entrepreneurship. Economic literature studies female entrepreneurs and women's entrepreneurship and cites numerous benefits of women's entrepreneurship but in practice women who become entrepreneurs encounter many obstacles. The characteristics of female entrepreneurship, its initiatives, and purpose for its promotion will be discussed.

Key words: entrepreneurship, encouragement of women entrepreneurship development, benefits of women entrepreneurship, entrepreneurship entrepreneurship, women entrepreneurship

1. Uvod

Unatoč tome što demografski popisi pokazuju kako je žena više u svijetu, one su u svim gospodarstvima svijeta – i u onim razvijenima, a posebice u onim nerazvijenima – ipak manjina. Posljedica je to drugačijih društvenih uloga koje su ženama bile nametnute tijekom povijesti, a čiji su rezultati vidljivi i danas. Iako su ženama tijekom povijesti bili nametnuti različiti obrasci ponašanja, tijekom 19. i 20. stoljeća zahvaljujući pokretima za prava žena žene su službeno dobile ravnopravni status s muškarcima te im je na taj način omogućen ulazak u razne društvene djelatnosti, a između ostalih i u poduzetništvo. Teoretičari poduzetništva tijekom 20. stoljeća prepoznali su žensko poduzetništvo kao zasebnu vrstu poduzetništva te su se njome počeli pomnije baviti, a usporedno s tim procesima, razvijala se i svijest o potrebi poticanja ženskoga poduzetništva.

Ovaj će se rad baviti fenomenom ženskoga poduzetništva u današnjem društvu. Kao uvod u rad objasniti će se pojmovi poduzetništva i poduzetnika na teorijskoj razini, a središnji dio rada predstaviti će žensko poduzetništvo. Iako su se žene oduvijek bavile poduzetništvom, početak organiziranijega poduzetništva žena smješta se u 19. stoljeće, a taj je proces nužno povezan s ostalim društvenim i ekonomskim procesima 19. stoljeća kao što su industrijalizacija, narodni preporodi diljem Europe te pojavljivanje pokreta za prava žena. Središnji dio rada oslanjat će se na relevantnu ekonomsku literaturu o ženskome poduzetništvu, a osim povijesnog dijela, izložiti će se i temeljne teorijske postavke ženskoga poduzetništva.

Iako žene danas imaju ravnopravni status s muškarcima, one se i dalje teže odlučuju na poduzetničke pothvate te ih je općenito manje u gospodarstvu. Brojni su razlozi tome, no generalno se može reći kako žene poduzetnice moraju savladati više prepreka koje su znatno teže od onih koje moraju savladati muškarci na putu do poduzetničkoga uspjeha. Stoga su se s vremenom pojavile brojne udruge čiji je cilj umrežiti poduzetnice te im olakšati provođenje poslovnoga pothvata. Takve se udruge mogu pronaći i na globalnoj, ali i na nacionalnoj i na lokalnoj razini. Posljednji će dio rada prikazati nekoliko udruga na globalnoj razini, zatim će prikazati *Strategiju razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj* koja se provodi na hrvatskoj, nacionalnoj razini te će se naposljetku prikazati tri udruge koje djeluju na lokalnoj razini (Zagreb, Slavonski Brod) s tendencijom širenja na nacionalnu razinu.

2. Općenito o poduzetništvu

Poduzetništvo je proces stvaranja vrijednosti ujedinjavanjem jedinstvene kombinacije resursa u svrhu iskorištavanja prilike te uključuje sve poduzetnikove djelatnosti. Te djelatnosti mogu biti usmjerene na ulaganja i kombinaciju potrebnih inputa, na širenje na nova tržišta, na stvaranje novih proizvoda, novih potrošača i/ili novih tehnologija, a djelatnosti su naglašeno vezane za prijelomna vremena, uvjete nesigurnosti, krize i promjene u okolini. Ekonomska teorija ističe kako je poduzetništvo kamen temeljac gospodarskoga sustava i gospodarskoga razvoja, a promatra ga i kao poseban proizvodni faktor. (Škrtić, Mikić, 2011:1)

Cilj je suvremenoga poduzetništva razviti poduzetničku klimu. Poduzetničku klimu obilježava, prije svega, orijentacija na individualnu inicijativu, kreativnost i inovacije – stoga se poduzetništvo može definirati i kao proces potican inicijativnom koja u sebi nudi inovativnost i nikada se ne miri s postojećim stanjem. Upravo ta obilježja omogućuju poduzetnicima stvaranje novih ideja i rađanje promjena. Osim toga, pri definiranju poduzetništva treba naglasiti i važnost inovacija, rada, rizika, maštovitosti, znanja i obrazovanja, planiranja i procjene, motiva, morala, energije te smjelosti. Sve te karakteristike određuju društvenu dimenziju poduzetništva koja rezultira društvenim napretkom. (Škrtić, Mikić, 2011:2)

U ovome će se poglavlju, kao uvod u rad, definirati osnovni pojmovi poduzetništva i poduzetnika. Donijet će se klasične i suvremene definicije poduzetništva te će se objasniti tipovi poduzetnika. Dat će se i kratki pregled prednosti i nedostataka ulaska u poduzetništvo.

2.1. Definicije poduzetništva kroz povijest

Iako literatura donosi tipične karakteristike vezane uz poduzetništvo, sam je pojam poduzetništva teško jednoznačno definirati. Sam pojam poduzetništva (eng. entrepreneurship) obuhvaća sveukupnost poduzetnikovih organizatorskih, nadzornih, usmjeravajućih i upravljačkih funkcija. Budući da je poduzetništvo izuzetno važan segment gospodarstva, neke definicije na prvo mjesto stavljaju kombiniranje i koordiniranje svih ostalih elemenata

proizvodnje, a u svrhu maksimiziranja – kako proizvodnje, tako i prodaje. (Bartoluci, 2013:259)

Tijekom povijesti, razni su ekonomisti i teoretičari dali svoju definiciju poduzetništva. Prvi od njih bio je Richard Cantillon koji se u ekonomskoj teoriji navodi kao prvi teoretičar pojmova poduzetništva i poduzetnika. Još u 18. stoljeću Richard Cantillon u svojem djelu „Opća rasprava o prirodi trgovine“ upozorava na poduzetnički rizik koji je do danas ostao jednom od osnovnih odrednica poduzetništva. Međutim, Cantillon ne definira poduzetništvo izravno ili cjelovito. On daje opise trgovačke prakse 18. stoljeća: prijevoznici dovoze namirnice iz sela u grad, trgovci ih kupuju i prodaju građanima, manufakturst kupuje vunu kako bi proizvodi sukno itd. te pritom upozorava na navedeni poduzetnički rizici. Naime, i poduzetnici 18. stoljeća nastojali su dobiti što je moguće višu cijenu, no zbog toga su se upuštali u rizike te se moglo dogoditi da im poduzeće bude izuzetno unosno ili pak da bankrotiraju. (Škrtić, Mikić, 2011:2)

Sljedeći teoretičar je Jean Baptiste Say, francuski ekonomist, političar i poduzetnik. Say je poznat po doprinosu ekonomskoj misli postavljanjem koncepta poduzetnika i poduzetništva koji je neovisan o klasičnoj ekonomskoj znanosti. U opisivanju poduzetništva, Say je naveo kako poduzetništvo nikako nije ograničeno samo na ekonomsku sferu već i na svekoliku ljudsku djelatnost. (Škrtić, Mikić, 2011:2)

Alfred Marshall, jedan od najutjecajnijih ekonomista 19. stoljeća te utemeljitelj neoklasične teorije firme, poduzetništvo je definirao kao slobodnu djelatnost po izboru poduzetnika, pritom naglašavajući kako je u okviru izabrane aktivnosti i njezine realizacije potrebno više smotrenosti i više samopouzdanja. (Škrtić, Mikić, 2011:2)

Joseph Schumpeter, austrijski i američki ekonomist 20. stoljeća kojega se naziva i ocem poduzetništva, definirao je poduzetništvo kao stvaranje inovacija, pritom naglašavajući važnost inovacija za gospodarski rast i razvoj. Naime, inovacije ne ostaju izolirani događaji te nisu ravnomjerno raspoređene kroz vrijeme već imaju tendenciju stvaranja klastera. Stoga su uspješna poduzeća upravo ona koja slijede put uspješnih inovacija. (Škrtić, Mikić, 2011:3)

Peter Drucker, američki ekonomist austrijskoga podrijetla koji je također djelovao u 20. stoljeću, poduzetništvo je definirao kao stvaranje novoga tržišta i novoga potrošača. Pritom je za primjer uzeo McDonald's koji je naglasak stavio na definiranje vrijednosti svojega finalnoga proizvoda. (Škrtić, Mikić, 2011:3)

Nicholas Siropolis, ekonomist druge polovice 20. stoljeća, kao glavna obilježja poduzetništva navodi nadahnuće idejom, borbu muškarca i žene s premoćnim okolnostima te zadovoljstvo koje nužno slijedi iz uspjeha na vlastitome putu. (Škrtić, Mikić, 2011:3)

Robert Heilbroner i John Galbraith, američki ekonomisti koji su također djelovali u drugoj polovici 20. stoljeća te u 21. stoljeću, kao glavno obilježje poduzetništva ističu organiziranje. (Škrtić, Mikić, 2011:4)

Osim stranih ekonomskih teoretičara, i Hrvati su dali nekoliko definicija trgovine i poduzetništva. Prva je definicija ona Benedikta Kotruljevića iz 1458. godine u *Knjizi o umijeću trgovanja*. Iako je sam Benedikt Kotruljević živio, djelovao i pisao u 15. stoljeću, knjiga je prvi puta tiskana cijelo stoljeće nakon što je napisana, 1573. godine. Benedikt Kotruljević definirao je trgovinu kao skup pravila po kojima se legitimne osobe pravično vladaju u trgovačkim stvarima, a radi očuvanja ljudskoga roda i s nadom u dobitak. Ideal je savršeni trgovac koji poštuje moralna načela u poduzetničkim pothvatima jednako tako kao što primjenjuje ta ista načela u odnosima sa svojom obitelji te sa suradnicima. (Škrtić, Mikić, 2011:4)

Osim Benedikta Kotruljevića, definiciju je ponudio i Blaž Lorković, ekonomist, pravnik te kulturni i politički djelatnik te utemeljitelj hrvatske političke ekonomije. Blaž Lorković živio je i djelovao u 19. stoljeću, a u svojoj knjizi iz 1889. godine *Počela političke ekonomije ili nauke obćega gospodarstva* definirao je poduzetnika kao osobu koja sjedinjuje potrebne proizvodne sile i njima upravlja u cilju dobiti, svjesno preuzimajući pogibelj koji ta proizvodnja može donijeti. (Škrtić, Mikić, 2011:4)

Od suvremenih ekonomskih teoretičara ističe se definicija poduzetništva Drage Gorupića, hrvatskoga ekonomista 20. stoljeća. On definira osnovne aktivnosti bez kojih je poduzetništvo nemoguće, a to su: organizacija proizvodnje poslovanja, inovacije, razvoj i poboljšanje, borba i suradnja s radnicima, borba i suradnja na tržištu robe i kapitala te uređivanje odnosa s državom i neposrednom društvenom i prirodnom okolinom. (Škrtić, Mikić, 2011:5)

Mijo Novak, također hrvatski ekonomist 20. stoljeća, definira poduzetničku funkciju kao kombiniranje svih čimbenika proizvodnje s namjerom maksimalizacije učinaka u obliku dobiti, odnosno profita. (Škrtić, Mikić, 2011:5)

2.2. Obilježja i vrste poduzetništva

Kao što je vidljivo iz definicija iz prethodnoga potpoglavlja, nekoliko je karakteristika koje definiraju poduzetništvo. To su (Arambašić, Čalić, Rupčić, 2013:14-15):

- poduzetnička ideja,
- poduzetnička prigoda,
- poduzetnički pothvat,
- ulaganja kapitala,
- privatno vlasništvo,
- dobit,
- rizik i neizvjesnost,
- inovacije i stvaralaštvo.

Također je važno naglasiti kako se suvremeno poduzetništvo, odnosno poduzetništvo 21. stoljeća, znatno razlikuje od poduzetništva u prethodnim razdobljima povijesti. Nekoliko je ključnih obilježja suvremenoga poduzetništva, a ta su (Dračić, 2011:12):

- neizvjesnost na ekonomskome planu te veliki utjecaj vremena,
- fragmentiranost i segmentiranost tržišta,
- dizajn, kvaliteta i postprodajno servisiranje,
- rekonstruiranje velikih poduzeća i nestajanje tradicionalne poduzetničke strukture,
- nestajanje ekonomije velikoga obujma u kontekstu masovne proizvodnje,
- organizacija unutar pojedinoga poduzeća postaje sastavnicom kooperativnih mreža, a pojedina poduzeća svoje poslovne partnere smatraju poslovnim suradnicima,
- internacionalizacija poslovanja te
- inventivan i stvaralački rad radnika u svakome poduzeću te posljedično tomu povećanje kvalitete, proizvodnosti i ekonomičnosti.

Također, na suvremeno poduzetništvo utječe niz faktora iz vanjskoga okružja, a najvažniji od njih su političko okružje, gospodarsko okružje te pravno i kulturno okružje. Političko okružje odnosi se prije svega na vladajuće ideologije u društvu. Te ideologije mogu biti kolektivizam ili individualizam, demokracija ili totalitarizam te socijalizam ili kapitalizam. Zemlje zapadnoga svijeta vrednuju demokračno društvo i kapitalizam, no još uvijek postoje neke zemlje (Sjeverna Koreja, Kina, Kuba) u kojima je službena politika totalitaristička i

socijalistička. Demokracija i totalitarizam, kao različiti politički sustavi vrednuju i različite kolektivne vrijednosti te stoga postoje i znatne razlike u mogućnostima političkoga djelovanja pojedinca i društvenih skupina. Shodno vladajućem političkom okruženju, oblikuje se i vladajuća ideologija. Socijalizam i kapitalizam također podrazumijevaju različito društveno i političko okružje koje određuje stupanj tržišne slobode i oblike vlasništva. Kolektivism i individualizam također se dijametralno razlikuju, a također utječu i na poduzetničku klimu određene zemlje. (Dračić, 2011:12)

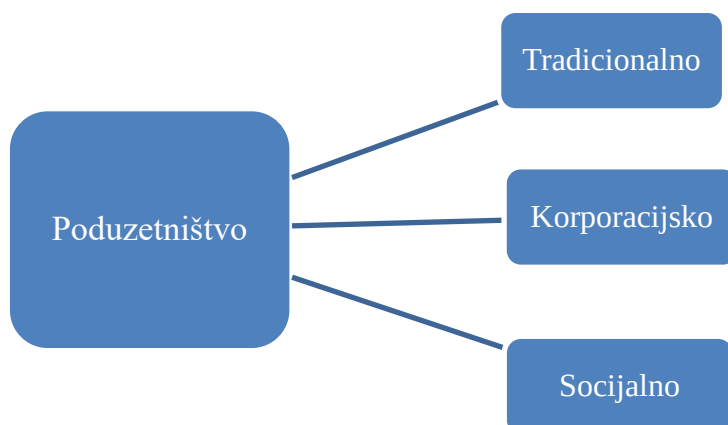
Gospodarsko okružje, koje također utječe na poduzetničku klimu određene zemlje, prije svega podrazumijeva prevladavajući gospodarski sustav iste. Osim tržišnoga gospodarstva koje podrazumijeva privatno vlasništvo i karakteristično je za većinu zemalja svijeta, gospodarstvo može biti i plansko, mješovito te upravljano od strane države. U potonjem slučaju država je ta koja planira i usmjerava investicije. Osim privatnoga vlasništva, vlasništvo može biti i državno te tržišno-plansko. (Dračić, 2011:12)

Pravno okružje odnosi se na skup pravila i zakona kojima država regulira gospodarsko djelovanje. Kroz zakone država može poticati poduzetnički duh građana i općenito poduzetničku klimu, a to čini raznim mjerama kao što su poticaji, zaštita poslovnih ulaganja, reguliranjem stope poreza, poticanjem integracije i sl. (Dračić, 2011:12)

Kulturno okružje također utječe na poduzetničku klimu unutar određene zemlje. Pod pojmom kultura u ovome se slučaju misli na nematerijalna dobra nekoga društva kao što znanja, vjerovanja, umjetnost, moral, zakoni, običaji, vrijednosti, norme, običaji i tabui. Sve to oblikuje stavove i vrijednosti neke nacije i kao takvo sastavni je dio korporacijske kulture i menadžerskih stilova unutar države. (Dračić, 2011:12)

Poduzetništvo se, ovisno o zadanom kriteriju, može klasificirati na više načina. Tako na primjer postoje podjele na individualno, korporativno i skupno poduzetništvo, na malo, srednje i veliko poduzetništvo ili na tradicionalno, korporacijsko i socijalno poduzetništvo, a jedna od specifičnih vrsta poduzetništva također je i žensko poduzetništvo. Sljedeći grafikon (Grafikon 1.) prikazuje jednu od podjela poduzetništva. (Dračić, 2012:9-12)

Grafikon 1. Vrste poduzetništva



Izvor: izrada autora prema Dračić, 2012:9-12

Tradicionalno poduzetništvo veže se uz mikro, mala i srednja poduzeća, a veličina poduzeća određena je graničnim pokazateljima propisanim 5. člankom Zakona o računovodstvu. Kriteriji za razvrstavanje su iznos ukupne aktive, iznos prihoda te prosječan broj radnika tijekom poslovne godine, s tim da je za prijelaz u višu kategoriju potrebno prijeći dva od tri granična pokazatelja. (NN, 78/2015) Granični pokazatelji (kriteriji) koji određuju veličinu poduzeća prema Zakonu o računovodstvu prikazani su u sljedećoj tablici.

Tablica 1. Granični pokazatelji koji određuju veličinu poduzeća prema Zakonu o računovodstvu

Kriteriji/ Veličina poduzeća	Mikro poduzetnici	Mali poduzetnici	Srednji poduzetnici	Veliki poduzetnici
Ukupna aktiva	< 2.600.000,00 kn	< 30.000.000,00 kn	< 150.000.000,00 kn	> 150.000.000,00 kn
Prihod	< 5.200.000,00 kn	< 60.000.000,00 kn	< 300.000.000,00 kn	> 300.000.000,00 kn
Prosječan broj radnika tijekom poslovne godine	< 10 radnika	< 50 radnika	< 250 radnika	> 250 radnika

Izvor: izrada autora prema podacima iz Zakona o računovodstvu (NN, 78/2015)

Mikro, male i srednje tvrtke organizirane su u različitim pravno-organizacijskim oblicima, a temeljni im je cilj ostvarenje profita koji pripada vlasnicima kapitala i o čijoj upotrebi samostalno odlučuju. Osim toga, pojam poduzetništva najčešće se veže uz mala poduzeća jer su upravo ona naučena funkcionirati s ograničenim resursima. Također, u malim poduzećima temeljne poduzetničke osobine kao što su kreativnost, inovativnost i snalaženje puno više i češće dolaze do izražaja nego u velikim korporacijama. Za mikro, malo i srednje poduzetništvo također je karakteristično i emocionalno vlasništvo nad ciljevima i idejama budući da su najčešće zaposlenici ujedno i osnivači poduzeća te oni koji imaju poduzetničku ideju koju žele realizirati. Rizik je također nešto drugačiji od onoga u velikim poduzećima. Budući da su manji, mikro, mali i srednji poduzetnici imaju veću izloženost poslovnome riziku i promjenama na tržištu, a najčešće se mogu i slabije zaštititi te su stoga „na prvim linijama“. Osim toga, ulaskom u poduzetničke vode, pojedinac ulaže i osobnu imovinu, ego, društveni status te status obitelji te sve to dolazi kao dio poduzetničkoga rizika. Posljednje je obilježje tradicionalnoga poduzetništva sposobnost umrežavanja. Sposobnost umrežavanja od izuzetne je važnosti za bilo koje poduzeće, ali za mikro, mala i srednja poduzeća može biti od životne važnosti jer je njihov poduzetnički rizik u startu veći. Stoga networking može biti izuzetno koristan te može služiti za širenje posla. (Dračić, 2012:9)

Brojne studije pokazuju kako većina novih poduzeća propada u prve tri godine rada. Analizom neuspjeha pokazalo se kako su vlasnici bili visoko motivirani i spremni puno raditi, a i postavljeni ciljevi bili su jasni. No ipak su propali, a osnovni razlozi za to bili su nedostatak znanja, planiranja i novca. Osim mogućnosti bržeg propadanja, nedostaci malih poduzeća ogledaju se i u odsustvu društvene brige za mala poduzeća, nedovoljnoj informiranosti malih i srednjih poduzetnika, nedovoljnom kapitalu, nedovoljnoj stručnosti poduzetnika koji pokreće poduzeće te ekonomiji obujma i psihološkim nepogodnostima. No, ako uspiju, mala su poduzeća izuzetna snaga i temeljni stup svakoga nacionalnoga gospodarstva. Mala su poduzeća važna jer nude mogućnosti samozapošljavanja i zapošljavanja čime pozitivno utječu na stopu otvaranja novih radnih mjesta. Osim toga, veliki broj malih poduzeća pozitivno utječe i na stopu povrata na uloženi kapital, na stopu inovacija te na broj proizvoda koji će se plasirati na tržištu. Visoka motiviranost zaposlenika malih poduzeća te mogućnost neposrednoga kontakta velika je psihološka prednost malih poduzeća. Osim toga, proizvodi malih poduzeća privlačni su na lokalnoj razini zbog brzine isporuke i dostupnosti, a upravo su to važni kriteriji na temelju kojih mala poduzeća mogu ostvariti suradnju sa srednjim i velikim poduzećima. (Dračić, 2012:10)

Za razliku od malih poduzeća, pojam velikih poduzeća veže se za korporacijsko poduzetništvo. Prema Zakonu o računovodstvu, velike su tvrtke one koje zapošljavaju više od 250 radnika, imaju ukupan iznos aktive veći od 150 000 000 kuna, te imaju ukupne prihode veće od 300 000 000 kuna. (NN, 78/2015) Korporacijsko poduzetništvo veže se uz korporacije koje žele primijeniti suvremene principe menadžmenta na nov način te koje će stvoriti uvjete da kreativni pojedinci sa svojim idejama o novim proizvodima, postupcima i procesima dođu do izražaja. Novi proizvodi, postupci i procesi važni su za održavanje konkuretnosti i razvoj velikih poduzeća budući da neprestano povećanje konkurencija i stalne promjene na tržištima diljem svijeta zahtijevaju od velikih poduzeća inovativnost i fleksibilnost. Stoga korporacijsko poduzetništvo ujedinjava prednosti malih poduzeća kao što su kreativnost, fleksibilnost, inovativnost, poznavanje tržišta i sl. s tržišnom snagom i financijskim resursima koji su karakteristični za velika poduzeća. No i velika poduzeća imaju neke nedostatke, a faktori koji usporavaju razvoj poduzetničke kulture u velikim poduzećima ne postoje u manjim poduzećima. Ti su faktori rezultat same prirode velikih organizacija: međuljudski odnosi, previše razina odlučivanja, potreba za kontrolom, korporativna kultura, vremenska dimenzija i proračunski ciklusi, potreba za kratkoročnim profitima te nedostatak poduzetničkoga talenta. (Dračić, 2012:11) S obzirom na te nedostatke, većina korporacija potiče poduzetništvo, a prema literaturi, tri su ključna razloga zbog kojih korporacije ipak potiču poduzetništvo (Škrtić, 2011:17):

- tehnologija i globalizacija,
- teško zadržavanje liderske pozicije na tržištu te
- „nelojalnost“ zaposlenika.

Tehnologija i globalizacija povećavaju konkurenciju, a poduzeća koja mogu brže iskoristiti nove prilike imaju veću prednost u odnosu na „sporija“ poduzeća. No rezultat tehnologije i globalizacije nije samo povećanje konkurencije, nego i sve teže zadržavanje liderske pozicije na tržištu, ali i „nelojalnost“ zaposlenika. Naime, uslijed globalizacije promijenila se i priroda posla, a zaposlenici više ne rade cijeli vijek u isključivo jednome poduzeću, nego češće mijenjaju poslove. Stoga će zaposlenici, ako vjeruju da će konkurent bolje primiti njihovu ideju, brže napustiti poduzeće, što nije bio toliko čest slučaj u korporativnom poduzetništvu u prošlosti. (Škrtić, 2011:17)

Prema Institutu za socijalno poduzetništvo (The Institute for Social Entrepreneurship), socijalno se poduzetništvo može definirati kao umjetnost simultanih težnji ka financijskom i

socijalnom povratu investicija. (The Institute for Social Entrepreneurship, 2005 prema Dračić, 2012:11) Socijalno poduzetništvo zapravo predstavlja primjenu poduzetničkih principa s ciljem unapređenja kvalitete življenja, a naglasak se stavlja na povećanje odgovornosti. To povećanje odgovornosti odnosi se na društvenu zajednicu i pojedinca u tijeku obavljanja poduzetničke djelatnosti, a vidljivo je kroz promicanje općega interesa i/ili odricanje od dijela profita. Prioritetni cilj socijalnoga poduzetništva jest stvoriti nove društvene vrijednosti, a ako tijekom tog procesa dođe do stvaranja profita, on se koristi za ostvarenje misije organizacije. Tri su temeljne odrednice socijalnoga gospodarstva (Dračić, 2012:12):

- socijalna odrednica kojoj je svrha udružiti se,
- ekonomska odrednica kojoj je svrha poduzeti te
- politička odrednica kojoj je svrha ostvariti nešto novo i drugačije.

Kao što je već objašnjeno, poduzetništvo se, ovisno o zadanom kriteriju, može klasificirati na više načina. Osim tradicionalnoga, korporacijskoga i socijalnoga poduzetništva, u literaturi se navode i individualno te skupno poduzetništvo. Individualno poduzetništvo vezuje se uz mala i ponekad uz srednja poduzeća, a glavno je obilježje to da je vlasnik poduzeća ujedno i upravljač poduzećem te onaj koji nosi rizik u poslovanju. Individualno poduzetništvo utječe na razvoj svakoga nacionalnoga gospodarstva jer povećava konkurenciju i efikasnost privređivanja, utječe na snižavanje cijena te prisiljava sva velika poduzeća na promjenu ponašanja na tržištu, omogućava povećanje zaposlenosti, omogućava lakše zadovoljavanje poduzetničkih inicijativa te omogućava tehnološki razvoj i primjenu inovacija. (Bolfek, Sigurnjak, 2011:12)

Skupno poduzetništvo javlja se pojavom i razvitkom timskoga rada te daje prednost poduzetnicima koji imaju nedoumice zbog straha da ne bi uspjeli na tržištu. Želeći postići konkurentnost i umjesto da sami nastupaju na tržištu, poduzetnici se udružuju u određene vrste strateških saveza te pri tome lakše postižu bolje rezultate pri jačanju vlastitoga tržišnoga položaja.

2.3. Pojam i tipovi poduzetnika

Poduzetnik je osoba, pravna ili fizička, koja posluje na vlastiti rizik. Poduzetnik isporučuje dobra ili obavlja usluge s ciljem da ostvari zaradi. Također, poduzetnik djeluje na tržištima (roba, usluga, kapitala, rada) na kojima vladaju neizvjesne prilike koje se mijenjaju sve brže, a ponekad i dramatično, (Iveković, 2011:155) Svaki poduzetnik teži ostvarenju nekoga cilja, ima želju za nečim novim te želi ostvariti nešto što niti jedan poduzetnik dotad nije ostvario. Tri su ključna elementa koja definiraju poduzetnika (Škrtić, 2011:66):

- stvaranje povećanoga bogatstva,
- namicanje vrijednosti te
- preuzimanje rizika.

Osobine uspješnoga poduzetnika prikazane su u sljedećem grafikonu.

Grafikon 2. Osobine uspješnoga poduzetnika



Izvor: izrada autora prema Škrtić, Vouk, 2005:8

Inovativnost obuhvaća kreiranje i uvođenje promjene, razvoj i primjenu novih proizvoda, usluga, procesa, postupaka i/ili novih rješenja. Inovacija, kao krajnji rezultat inovativnosti, bitna je odrednica u strategiji poslovanja. Budući da ne postoji neograničena, održiva konkurentna prednost, konstantna inovativnost važno je obilježje svakoga uspješnoga poduzetnika. (Škrtić, Vouk, 2005:8)

Razumno preuzimanje rizika također je važno obilježje uspješnoga poduzetnika. Prije donošenja konačne odluke, svaki poduzetnik mora temeljito preispitati sve okolnosti koje bi mogle ugroziti poduzetnički pothvat. Stoga se razvio i pojam poduzetničkoga rizika koji se odnosi na mogućnosti donošenja pogrešne odluke zbog nepredvidivih događaja i/ili zakazivanja ljudskoga faktora u organizacijskom sustavu. (Škrtić, Vouk, 2005:8)

Osim inovativnosti i razumnoga preuzimanja rizika, uspješan poduzetnik mora imati i samouvjerenosti, odnosno, mora vjerovati u sebe te imati visoke ambicije za poslovni uspjeh. No potrebno je prepoznati i uspostaviti ravnotežu između ambicija i postavljenih ciljeva te posebnu pozornost posvetiti stvaranju vizije, misije, specifičnih svrha i strategijskih ciljeva. (Škrtić, Vouk, 2005:8)

Osim toga, uspješnoga poduzetnika karakterizira i uporan rad. Cilj upornoga i mukotrpnoga rada jesu promjene. Naime, poduzetnik uvijek traga za promjenom, reagira na njih te ih koristi kao povoljnu priliku u poduzetničkoj aktivnosti. (Škrtić, Vouk, 2005:8)

Uspješan poduzetnik također si uvijek postavlja ciljeve. Ti su ciljevi uglavnom visoki i ambiciozni kako bi se nadmašili konkurenti, a kako bi došao do cilja, poduzetnik mora imati kreativnije ideje od konkurencije. (Škrtić, Vouk, 2005:8)

Odgovornost je također jedno od obilježja uspješnoga poduzetnika. Odgovornost znači odgovarati nadležnome za vlastiti posao, no poduzetnici su u pravilu odgovorni sami sebi. Stoga žele potpuno priznanje za svoj uspjeh, ali također preuzimaju i svu krivnju za možebitni neuspjeh. (Škrtić, Vouk, 2005:8)

Literatura, osim navedenih osobina, donosi i niz drugih osobina, praksa vođenja i postupaka koje su karakteristične za uspješnoga poduzetnika. Stoga se neke od praksa vođenja i pripadajućih postupaka donose u sljedećoj tablici.

Tablica 2. Prakse vođenja i pripadajući postupci karakteristični za uspješnoga poduzetnika

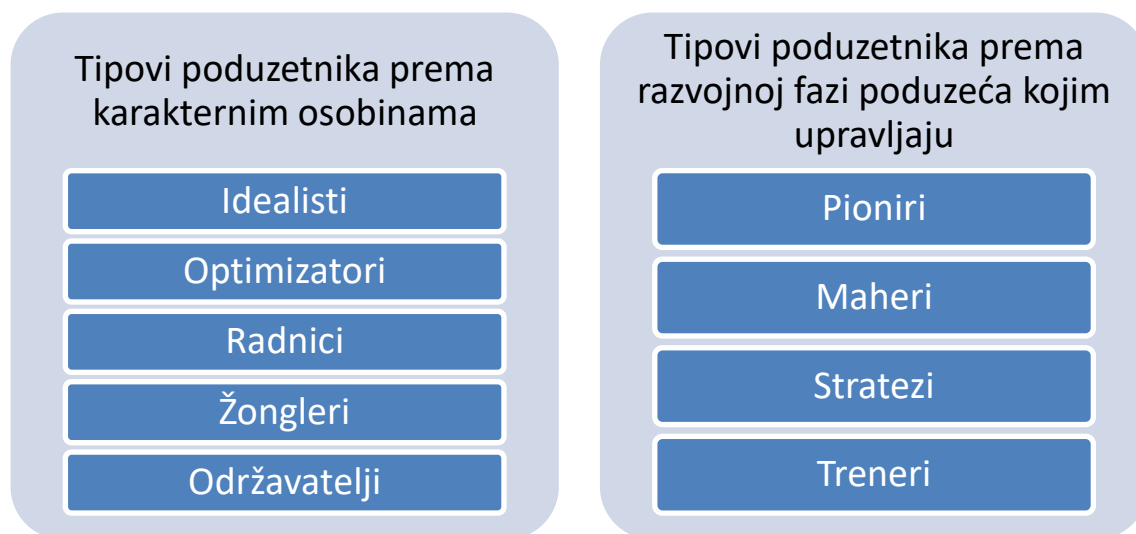
Obavezne prakse vođenja	Postupci od kojih se sastoji pojedina praksa vođenja
Stalno preispitivati postojeće procese	Tragati za novim prigodama
	Eksperimentirati i biti spreman izložiti se rizicima
Nadahnjivati zajedničkom Vizijom	Stvarati sliku budućnosti
	Mobilizirati
Omogućiti ljudima oko sebe uspješno djelovanje	Poticati suradnju
	Jačati pojedince
Krčiti nove Puteve	Pružati primjer
	Planirati male pobjede
Hrabriti	Prepoznavati individualne doprinose
	Slaviti ostvarenja

Izvor: Iveković, 2011:160

Baš kao što postoje razne vrste poduzetništva, literatura navodi i nekoliko podjela tipova poduzetnika. Jedna od podjela je prema karakternim osobinama poduzetnika i prema toj podjeli, postoji pet tipova poduzetnika: idealisti, optimizatori, radnici, žongleri te održavatelji. (Škrtić, Mikić, 2011:104) Druga podjela temelji se na razvojnim fazama poduzeća. Budući da svaka od razvojnih faza poduzeća zahtijeva drugačije specifične sposobnosti za upravljanje, poduzetnici se dijele prema razvojnoj fazi u kojoj se nalazi poduzeće kojim upravljaju. Prema toj podjeli, tipovi su poduzetnika sljedeći: pioniri, maheri, stratezi te treneri. (Kolaković, 2006:22)

Slikovni prikaz različitih tipova poduzetnika vidljiv je na sljedećem grafikonu.

Grafikon 3. Različiti tipovi poduzetnika



Izvor: izrada autora prema Škrtić, Mikić, 2011:104 i Kolaković, 2006:22

Prema procjenama, idealisti čine oko 24% svih poduzetnika, a definiraju se kao oni koji ulaze u poduzetništvo zbog sjajne poslovne ideje. Oni uživaju u kreativnome radu, ali su nestrpljivi pri rješavanju administrativnih, financijskih i pravnih pitanja. Njihovo poslovanje najviše ovisi o računalu te se usredotočuju na cijenu i preferiraju stvaranje odnosa sa provjerenim i pouzdanim dobavljačima. (Škrtić, Mikić, 2011:104)

Optimizatori su oni poduzetnici koji ulaze u poduzetništvo radi slobode, fleksibilnosti te manjka nadređenih, a čine oko 21% svih poduzetnika. U razvoju poduzeća usredotočuju se na profite, a ne prihode. Također, vješti su u financijskom i tehnološkom smislu i znaju smanjiti troškove te povećati produktivnost. Naučili su balansirati privatni i poslovni život, a drugi ih poduzetnici ne zabrinjavaju jer smatraju kako oni sami kontroliraju svoje poslovanje. (Škrtić, Mikić, 2011:104)

Tip poduzetnika radnika čini oko 20% svih poduzetnika. To su poduzetnici koji vole svoj posao i usmjeravaju svoj napor prema ostvarenju zacrtanoga cilja. Orijentirani su na detalje i rast poduzeća. Stoga ih najčešće odlikuje i financijska agresivnost koja podrazumijeva uzimanje kredita kako bi se ostvario željeni poduzetnički rast. Navedeni tip poduzetnika detaljno nadzire poslovanje vlastitoga poduzeća, planira dugoročno te striktno poštuje jednom utvrđene planove. (Škrtić, Mikić, 2011:104)

Žongleri su oni poduzetnici koji su orijentirani na upravljanje poduzećem, a budući da im je teško delegirati ovlasti i odgovornost, najčešće sve poslove obavljaju sami – stoga im

često nedostaje vremena za obavljanje poslova jer ih u isto vrijeme obavljaju nekoliko. Čine oko 20% svih poduzetnika, a karakterizira ih i prihvaćanje nove tehnologije i stalna potraga za novim načinima unaprjeđenja poslovanja. (Škrtić, Mikić, 2011:104)

Održavatelji, koji čine oko 15% svih poduzetnika, su oni poduzetnici koji svoje poduzeće stječu ili kupnjom ili naslijeđem. U usporedbi sa ostalim četiri navedenim tipovima poduzetnika, oni se najteže snalaze sa tehnologijom, pa traže detaljan opis svih koristi u rješavanju određenog problema. Navedeni je tip poduzetnika najkonzervativnija grupa koja je najčešće zadovoljna postojećim stanjem te stoga i ne teži postizanju većih stopa rasta poduzeća. (Škrtić, Mikić, 2011:104)

S obzirom na razvojnu fazu u kojoj se poduzeće nalazi, poduzetnik prema tipu može biti pionir, maher, strateg ili trener. Pioniri su osnivači maloga poduzeća i pojavljuju se u fazi izgradnje poduzeća. Puni su ideja, energije i odlučnosti. Takvi su poduzetnici osobe jakoga karaktera te veliki individualisti koji se posvećuju poduzeću te su zaokupljeni provođenjem svoje ideje koju nastoje ostvariti pod svaku cijenu. (Kolaković, 2006:22)

Maheri su snažni, ambiciozni i autoritativni poduzetnici koji se pojavljuju u fazi rasta poduzeća. Oni su vrlo dobro organizirani i uspješno vode svoje poduzeće. No prevelika fokusiranost na sadašnjost i zaokupljenost tekućim poslom može biti i slabost jer može rezultirati nedostatkom vizije, ideje i inovacije. (Kolaković, 2006:22)

Za sljedeću razvojnu fazu poduzeća karakteristični su stratezi. Oni su mislioci i vrlo angažirani poduzetnici, željni uspjeha u fazi diferencijacije proizvoda. Takvi se najčešće poduzetnici usredotočuju na strateško odlučivanje, a voditelji poslovnih jedinica donose poslovne odluke. (Kolaković, 2006:22)

Posljednja razvojna faza je faza u kojoj se pojavljuju poduzetnici treneri. To su poduzetnici s istaknutim liderskim sposobnostima. Navedeni tip poduzetnika oko sebe širi pozitivnu emocionalnu klimu, komunicira sa svojim zaposlenicima, motivira ih, sluša njihove savjete i primjedbe te na osnovu toga nastoji koordinirati poduzeće. (Kolaković, 2006:22)

Osim nabrojanih četiriju faza poduzeća, postoji i peta faza, tzv. faza likvidacije. Ta faza ne predviđa određenu vrstu poduzetnika jer se pretpostavlja kako je smisao poduzetnika i poduzetništva pokretanje novoga poslovnoga ciklusa nakon što se dostigne četvrta faza. (Kolaković, 2006:22)

2.4. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo

S obzirom da je riječ o poslovnoj djelatnosti, poduzetništvo kao takvo teži razumijevanju nastajanja prigoda da se ostvari nešto novo te razumijevanju kako pojedinci stvaraju te prigode da bi ih poslije iskoristili za postizanje učinaka. Dok mladi svoj posao smatraju nezanimljivim, nedovoljno uzbudljivim, veliki broj poduzetnika poistovjećuje svoj posao s igrom. Poduzetnik zahvaljujući svom poduzeću dobiva mogućnost da kroz njegovo posjedovanje izrazi svoju kreativnost i ambiciju za uspjeh. Dobro je poznato kako poduzetnici teže profitu jer je profit najveći motiv pri osnivanju poduzeća, ali se kroz taj posao ostvaruju i poduzetnikove želje i ciljevi. Prilikom ulaska u poduzetničke vode, poduzetnik mora biti svjestan rizika u koji se upušta. On ulaže i riskira svoje vrijeme, trud i novac. Poduzetnik treba biti dobro pripremljen jer nisu svi poduzetnici i uspješni poduzetnici. Nema garancije da će poduzetnički pothvat biti uspješan. Ulazak u poduzetništvo ima brojne prednosti i nedostatke, a koji su prikazani u sljedećem grafikonu. (Škrtić, Mikić, 2011:33)

Grafikon 4. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo



Izvor: izrada autora prema Škrtić, Mikić, 2011:33

3. Žensko poduzetništvo

Pojava poduzetnica u proteklih dvadesetak godina u razvijenom svijetu usko je povezana s demokratizacijom društva, točnije, s izjednačavanjem muških i ženskih prava, prije svega prava na izobrazbu. Šezdesetih godina jedva je 5% žena bilo među magistrima znanosti, a danas žene čine između 40% i 50% polaznika specijaliziranih poslijediplomskih poslovnih programa. Prema nekim statistikama, smatra se kako žene u Europi pokreću ili su pokrenule svaki četvrti novi posao. Međutim, u Republici Hrvatskoj još nije usvojena jedinstvena definicija ni ženskog poduzetništva, a ni ženskog poduzeća. Jedna od prvih definicija ženskoga poduzetništva pojavila se u Sjedinjenim Američkim Državama, a prema toj definiciji, žensko poduzeće gospodarski je subjekt čijih je barem 51% u vlasništvu žene koja istovremeno kontrolira i vodi poduzeće. Kontrola pri tome podrazumijeva provođenje prava na donošenje poslovnih odluka, a vođenje podrazumijeva aktivno uključivanje u svakodnevno vođenje posla. (Zaposlena žena je neovisna žena, 2008:4)

U ovome će se poglavlju predstaviti razna obilježja i specifičnosti ženskoga poduzetništva. U prvome će se potpoglavlju dati kratki povijesni uvid u začetke ženskoga poduzetništva u 19. stoljeću, a nakon toga će se definirati žensko poduzetništvo te će se prikazati najvažnije karakteristike po kojima se žensko poduzetništvo razlikuje od ostalih vrsta poduzetništva. U trećem će se potpoglavlju predstaviti razlike među poduzetnicima i poduzetnicima, uključujući i njihov rukovoditeljski stil. Posljednje će potpoglavlje prikazati najčešće prepreke ženama da postanu poduzetnice.

3.1. Povijesni začeci ženskoga poduzetništva

S obzirom na društveni položaj žena kroz povijest, početak se ženskoga poduzetništva može smjestiti u 19. stoljeće. Naravno, postojale su i prije žene poduzetnice, a u nekim se zemljama žensko poduzetništvo prvi puta pojavljuje i nakon 19. stoljeća. Generalno, ekonomski i poduzetnički aktivizam žena uvelike je ovisan o društvenom, ekonomskom, zakonodavnom i kulturnom kontekstu. U Hrvatskoj, kao i u većini Europe, uvjeti za poduzetničku aktivnost žena pojavljuju se u 19. stoljeću. Ti uvjeti imaju svoje specifičnosti, a uvjetovani su općim ekonomskim promjenama karakterističnima za 19. stoljeće, prerastanjem

tradicionalne ekonomije u industrijsku te temeljitim društvenim promjenama koje su dovele i do promjene u načinu i stilu života svih društvenih slojeva. (Gross, Szabo, 1992:213)

Temeljni pristup u proučavanju ženskoga poduzetništva kroz povijest jest teza o odijeljenim sferama. Ta se teza temelji na percepciji ekonomske aktivnosti u društvenim uvjetima u kojima je rod shvaćen dominantno kao binarna suprotnost između spolova – pri tome bi muškarci kao dovoljno jaki, pametni i racionalni bili oni koji obavljaju političke i ekonomske aktivnosti i zauzimali bi sferu „muškoga“ i sferu javnoga prostora. Žene pak, kao one koje se karakterizira kao intuitivne, senzibilne, altruistične i emotivne, zauzimale bi sferu „ženskoga“ te privatnoga prostora. Budući da bi u takvoj podjeli svijeta muškarce obilježavalo racionalno mišljenje, samokontrola i kompetitivnost, žene sa svojim pridodanim karakteristikama ne bi imale poželjne osobine poduzetnika. U tom bi se slučaju žensko poduzetništvo moglo promatrati kao iznimka, a uloga žene svela bi se na potporu i pomoć mužu – upravo se zato javlja sve više kritičkih pogleda na takav pristup proučavanju ženskoga poduzetništva kroz povijest. (Vuković, 2015:136-137)

Iako je neosporno da su žene tijekom povijesti imale drugačiji položaj u odnosu na muškarce i da je pripadnost ženskome spolu često bio nedostatak pri pokretanju i održavanju poduzetničke aktivnosti, unatoč složenim društvenim odnosima, žene su ipak postajale poduzetnice. Žene su često iz nužde, a ponekad i kao rezultat slobodnoga izbora, tražile način stvaranja dohotka za preživljavanje ili za bolji život. Poslovne žene tijekom povijesti, osobito one koje su imale vlastito poduzeće, znale su kako nadići društvene stereotipe vezane za žene te izaći iz privatnoga prostora koji je ženu vezao za kuću i dom te pronaći svoje mjesto u javnoj sferi. (Vuković, 2015:137) Poduzetnice se mogu pronaći u svim društvenim slojevima i u raznim oblicima poduzeća: poduzetnice su bile plemkinje, građanke ili pripadnice nižih društvenih slojeva, a vodile su obiteljske poslove, naslijeđena poduzeća ili su bile samoostvarene poduzetnice koje su se samozapošljavale i same vodile vlastita poduzeća. Ipak, značajno je kako je najveći dio žena radio u uslužnoj djelatnosti. Budući da je ženama pristup obrazovanju u velikoj većini slučajeva bio onemogućen, a zanatlije su najčešće išli u inozemstvo kako bi izučili zanat te bi pri povratku otvarali vlastite obrte, žene su se okrenule uslužnim djelatnostima gdje su mogle primijeniti znanja stečena u kućanstvu. Osim toga, za razliku od industrijske djelatnosti u kojoj je potrebno posjedovanje imovine, pristup kapitalu te obrazovanje i posjedovanje ekspertnih znanja za pokretanje posla, uslužne djelatnosti najčešće zahtijevaju niži početni kapital za pokretanje posla te se stoga činio logičnim izborom. (Vuković, 2015:145)

Hrvatsko društvo 19. stoljeća obilježio je Hrvatski narodni preporod. Iako su u preporodu sudjelovale i žene, preporoditelji se nisu posebno bavili društvenim i ekonomskim položajem žena. Najvažnije aktivnosti (vezane uz žene) građanske elite koja je sudjelovala u Hrvatskome narodnome pokretu svodile su se na nacionalno osvješćivanje žena kako bi one mogle u nacionalnome duhu odgajati buduće naraštaje. No Šime Mazzura, publicist i političar toga doba, smatrao je kako i žene mogu biti uspješne poduzetnice. On je u svojim predavanjima organiziranim za žene prelazio ideološke barijere toga vremena zagovarajući stav kako žene u poslovnoj sferi nisu nimalo umno slabije od muškaraca, ali im nedostaje potrebno obrazovanje. Isticao je kako bi žene mogle privređivati kao muškarci, ali im je to najčešće onemogućeno zbog neraspolaganja obiteljskim imetkom. (Gross, Szabo, 1992:553)

Govoreći o ženama poduzetnicama kroz povijest, važno je spomenuti i pravni okvir, koji uglavnom nije priječio žene da budu privatne vlasnice te samim time i poduzetnice. Pravno reguliranje vlasništva izuzetno se razlikovalo u Engleskoj, gdje je *coverture* kao pravni koncept dovodio ženu u poziciju da je njezina osobnost u pravnome smislu osobnost njezinoga muža. No u većini drugih europskih zemalja s pravne strane nije bilo zapreka raspolaganju imovinom, iako su običajno pravo i sustav društvenih odnosa najčešće podrazumijevali muškarca kao vlasnika. Ekonomiju 19. stoljeća općenito obilježava liberalizacija, a tome se prilagođuje i zakonodavstvo koje daje potporu slobodnome tržištu te olakšava ulazak novih ekonomskih subjekata na tržište, a s ciljem povećanja poduzetnika. Stoga se s pravne strane ženama nije priječilo ulazak na tržište, smatrajući kako će tržište samostalno, kroz konkurenciju, selektirati najbolje proizvode i najbolja poduzeća. Ti se procesi odvijaju i u Hrvatskoj, gdje u prilog pojačanoj poduzetničkoj aktivnosti ide i Jelačićev zakon iz 1851. godine koji potiče slobodno natjecanje. Svojevrсни nastavak Jelačićevoga zakona jest Obrtni zakon koji je stupio na snagu 1860. godine i koji donosi slobode u bavljenju poslovnim aktivnosti, slobodni pristup tržištu, ukidanje koncesija u većini gospodarskih grana te ukidanje formalnoga dokaza o specifičnim znanjima potrebnima za određenu struku. No kako se izostanak formalnih kvalifikacija nije pokazao dobrim, godine 1884. na zahtjev Ugarskoga sabora uvedena je obveza posjedovanja svjedodžbe o kvalifikacijama za vođenje poslova. Ta je regulativa išla na ruku potencijalnim poduzetnicama te im je i formalno olakšan pristup tržištu. (Vuković, 2015:137-138)

3.2. Karakteristike ženskoga poduzetništva

Kao što je već objašnjeno, jedna od prvih definicija ženskoga poduzetništva pojavila se u SAD-u, a prema toj definiciji, žensko poduzeće gospodarski je subjekt čijih je barem 51% u vlasništvu žene koja istovremeno kontrolira i vodi poduzeće. (Zaposlena žena je neovisna žena, 2008:4) Žena poduzetnica može se definirati kao žena koja razmišlja o poslovnom pothvatu, inicira ga, organizira i kombinira faktore proizvodnje, upravlja poduzećem, preuzima rizik i upravlja gospodarskim neizvjesnostima koje su uključene u vođenje poslovnog pothvata. U tradicionalnim društvima, žene su bile ograničene na rad u svojem kućanstvu, dok su se u modernim društvima uključile u razne ekonomske aktivnosti izvan svojeg kućanstva. (Kumar, Mohan, Vijaya, Lokeshwari, 2013:100) Mnoge žene posjeduju kreativnost, potrebna stručna znanja i vještine nužne za pokretanje novih poslova, ali često, za razliku od muških poduzetnika, nemaju ravnopravan pristup zajmovima, izobrazbi i informacijama, bez čega nema uspješna vođenja poslova. Kao i njihovi kolege poduzetnici, žene poduzetnice su visokoobrazovane, sklone preuzimanju rizika i imaju razvijen poduzetnički duh. Poduzetnice o poslu promišljaju svestranije i realnije rasuđuju od svojih kolega poduzetnika, sklone su uvažavanju tuđeg mišljenja i savjeta suradnika. Bolje razumiju ljude oko sebe, ne samo kupce ili korisnike, nego suradnike i zaposlenike, jer su ih spremne slušati. Poduzetnice brže koriste suvremena rješenja poput decentralizirane i fleksibilne organizacije, timskog rada i skupnog odlučivanja, te sudjelovanja zaposlenih u odlučivanju. Također, istraživanja su pokazala kako su radna mjesta koje mjesto koje otvori poduzetnica sigurnija. (Zaposlena žena je neovisna žena, 2008:4-5)

Žene se na ulazak u poduzetništvo odlučuju iz različitih razloga, no oni su najčešće povezani s brigom za dobrobit obitelji. Motivacijski faktori ženama za ulazak u svijet poduzetništva najčešće su (Kumar, Mohan, Vijaya, Lokeshwari, 2013:101):

- poboljšanje kvalitete života njihove djece,
- podjela ekonomskog opterećenja obitelji,
- upravljanje kućanstvom i poslovnim životom prema vlastitim uvjetima te
- smrt ili bolest supružnika.

Literatura navodi brojne osobine i specifičnosti ženskoga poduzetništva, a sve se osobine uglavnom vežu uz obilježja žena kao poduzetnica. Temeljna su obilježja ženskoga poduzetništva sljedeća (Turk, 1999:162-173):

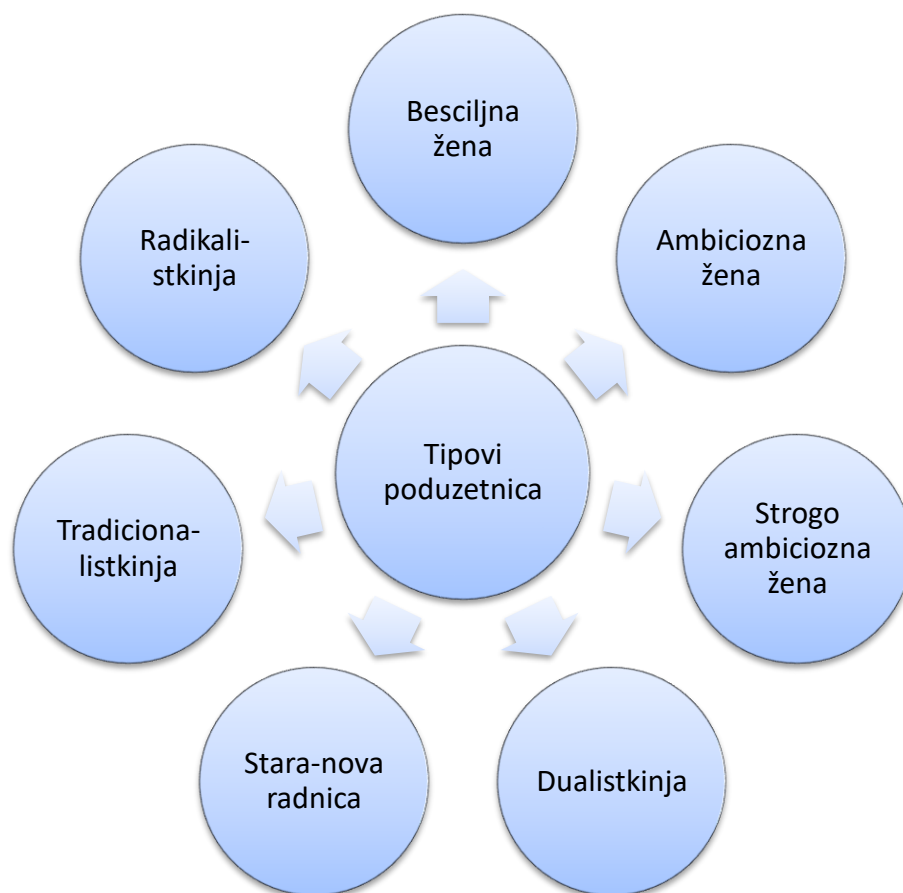
- radna mjesto su sigurnija jer su ženske tvrtke najčešće manje te stoga i rjeđe dolazi do zatvaranja radnih mjesta
- veća briga za zaposlene, kvalitetu i međusobne odnose,
- veće podupiranje zaposlenih u njihovim ambicijama,
- više ulaganja u školovanje zaposlenih,
- uspjeh se ne mjeri samo profitom, nego i zadovoljstvom kupaca, razvijanjem sposobnosti zaposlenih te dobrim međusobnim odnosima
- veća spremnost na timski rad,
- stavljanje uspjeha organizacije ili neke ideje ispred vlastitoga ega,
- više mogućnosti za naknadu troškova, udjela u profitu, fleksibilnije radno vrijeme, širokogrudnost kada je u pitanju porodiljni dopust,
- opreznost pri uzimanju kredita,
- najčešće bavljenje uslužnim djelatnostima zbog socijalne osjetljivosti i manjega početnoga ulaganja koje je potrebno pri pokretanju posla.

Žensko je poduzetništvo važno poticati jer otvara prostor za utvrđivanje mogućnosti i ambicija žena koje su premalo uključene u aktivno djelovanje u poslovnom svijetu. Također, žensko poduzetništvo važan korak je prema emancipaciji žena i prekidanju diskriminacije prema ženskom spolu. Žene obavljaju dvije trećine posla u svijetu, no privređuju svega jednu desetinu svjetskog dohotka te posjeduju manje od 1% svjetskih dobara. Žene imaju nejednake mogućnosti za obrazovanje i usavršavanje što posljedično utječe na sudjelovanje žena u poslu, na njihov izbor zanimanja te na mogućnosti napredovanja. Dok u većini zemalja broj žena poduzetnica u velikoj mjeri zaostaje za brojem muškaraca uključenih u poduzetničke aktivnosti, postoje zemlje u kojima žensko poduzetništvo predstavlja najdinamičniji segment sektora malog gospodarstva. U Sjedinjenim Američkim Državama stopa rasta ženskih poduzeća 2002. godine bila je dvostruko veća od nacionalnog prosjeka, a gotovo polovica svih američkih tvrtki u većinskom su vlasništvu žena. No u Velikoj Britaniji 6,5% svih radno sposobnih žena zaposlene su u vlastitim poduzećima. Udio žena u poduzetništvu Velike

Britanije iznosi 26%, i to je brojka koja se ne mijenja još od 1990. godine. U Republici Hrvatskoj žene čine 52% ukupne hrvatske populacije, njihov je udjel u zaposlenosti 45%, i to 52% u državnom te 39% u privatnom sektoru. Žene u poduzetništvu zastupljene su sa 30%, na rukovodećim mjestima 27%, a tek ih je 19% u nadzornim odborima poduzeća. Među nezaposlenima njihov je udjel čak 59%, među zaposlenima na crno 65%, a na određeno vrijeme čak 86%. (Zaposlena žena je neovisna žena, 2008:2-3)

Baš kao i poduzetnike koje se može klasificirati prema tipovima, ekonomska teorija definirala je i nekoliko osnovnih tipova poduzetnica s obzirom na motivaciju za pokretanje posla i pristup radu. Klasifikacija tipičnih žena poduzetnica prikazana je u sljedećem grafikonu (McAdam, 2013:6)

Grafikon 5. Klasifikacija žena poduzetnica



Izvor: McAdam, 2013:6

Besciljna žena poduzetnica predstavlja mladu ženu koja pokreće svoj vlastiti posao, a osnovni je razlog za pokretanje posla duža nezaposlenost. Pokretanje posla besciljnom tipu

poduzetnice predstavlja jedini izlaz iz trenutne situacije i jedini joj je potencijalni izvor prihoda. (McAdam, 2013:6)

Ambiciozna žena poduzetnica suprotnost je besciljnoj ženi poduzetnici budući da ona u posao ulazi s dugoročnim planom za ostvarenje karijere. Za ovaj tip poduzetnice pokretanje vlastitog poduzeća jest izbor i želja, a ne obveza ili jedina preostala solucija. (McAdam, 2013:6)

Slično kao i ambiciozna žena poduzetnica, i strogo ambiciozna žena poduzetnica pokreće vlastiti posao jer tako želi. Ovaj tip poduzetnice najčešće ne osniva vlastitu obitelj nego se fokusira na ostvarenje karijere. Za nju je poduzetništvo prilika za veći i bolji poslovni i osobni napredak ili pak način prevladavanja prepreka koje su sputavale njezin razvoj karijere na prethodnom radnom mjestu. (McAdam, 2013:6)

Tip dualistkinje jest tip koji iza sebe ima radnog iskustva, a motivacija za pokretanje posla jest usklađivanje poslovnih i obiteljskih obveza. Stoga poduzetnica dualistkinja traži bolje rješenje uz koje će biti fleksibilnija i gdje će se moći posvetiti i poslu i obitelji, i to u onoj mjeri koju sama odredi. (McAdam, 2013:6)

Stara-nova radnica predstavlja ženu koja je u prošlosti dala otkaz na prethodnom radnom mjestu kako bi se posvetila obitelji. Najčešće u poduzetništvo ulazi kako bi ostvarivala prihode ili kako bi stvorila prostor za samoispunjenje koji je izvan obiteljske sfere. (McAdam, 2013:6)

Tradicionalistkinja je tip poduzetnice čiju obitelj obilježava dugogodišnje iskustvo u poduzetništvu, odnosno, poduzetništvo je za njenu obitelj tradicija. Takve žene najčešće nasljeđuju već uhodani posao od svojih roditelja ili drugih članova obitelji. (McAdam, 2013:6)

Radikalistkinja, kao posljednji tip poduzetnice, predstavlja žene koje ne čekaju da se dogode promjene nego su same pokretač promjena. Poduzetništvo je njihov način da provode razne inicijative kako bi promovirale interese žena u poduzetništvu. (McAdam, 2013:6)

3.3. Razlike među poduzetnicama i poduzetnicima

Zbog svoje specifičnosti, žensko poduzetništvo sve češće postaje tema brojnih istraživačkih radova. Osim što se analiziraju prepreke i uvjeti u kojima žene poduzetnice posluju, njihova osobnost također je čest pojam, iz razloga što poslovanju daju potpuno drugačiju dimenziju od one koju imaju muškarci i njihova poduzeća. Zbog preglednosti, glavne će se razlike među poduzetnicima i poduzetnicama prikazati u sljedećoj tablici.

Tablica 3. Razlike među poduzetnicima i poduzetnicama

Karakteristike	Poduzetnici	Poduzetnice
Motivacija	• Postignuće • Osobna neovisnost • Zadovoljstvo poslom proizlazi iz želje za kontrolom	• Postignuće • Ostvarenje cilja • Neovisnost
Točka polaska	• Nezadovoljstvo trenutnim poslom • Sporedna uloga na fakultetu ili na trenutnom poslu • Nadrastanje, odlazak ili otpuštanje	• Frustracija poslom • Zanimanje za i prepoznavanje prilike u području u kojem pokreću posao • Promjena osobnih okolnosti
Izvor financiranja	• Osobna imovina ili ušteđevina • Bankovno financiranje, ulagači • Zajmovi od obitelji i prijatelja	• Osobna imovina ili ušteđevina • Privatni zajmovi
Podrijetlo znanja	• Iskustvo u poslu u kojem se pokreće posao • Priznati stručnjak ili osoba	• Iskustvo u poslu u kojem se pokreće posao • Iskustvo u srednjem menadžmentu

	koja je dosegla visoku razinu postignuća u dotičnom području • Sposoban na raznim poslovnim funkcijama	ili administrativnoj razini na navedenom području • Profesionalno podrijetlo vezano uz usluge
Karakterne osobine	• Tvrdoglavost i uvjerljivost • Orijentiranost prema cilju • Inovativnost i idealističnost • Visoka razina samopouzdanja	• Fleksibilnost i tolerantnost • Orijentiranost prema cilju • Kreativnost i realističnost • Srednja razina samopouzdanja • Sposobnost nošenja s društvenim i gospodarskim okruženjem
Podrijetlo	• Dob pokretanja pothvata: 25-35 • Otac je bio samozaposlen • Fakultetski obrazovan – diploma iz ekonomije ili tehničkog područja • Prvorođeno dijete	• Dob pokretanja pothvata: 35-45 • Otac je bio samozaposlen • Fakultetski obrazovana – diploma iz humanističkih znanosti • Prvorođeno dijete
Potporne skupine	• Prijatelji • Poslovni suradnici (odvjetnici, računovođe) • Supruga	• Bliski prijatelji • Suprug, obitelj • Ženske profesionalne grupe • Trgovačka udruženja
Vrsta pokrenutog poslovanja	• Proizvodnja • Građevina	• Uslužna (edukacija, savjetovanje ili odnosi s javnošću)
Odnos prema radu	• Orijentirani na zadatke i rezultate • Usredotočeni na realizaciju, <i>output</i> i ostvarenje cilja	• Orijentirane na procese i međuljudske odnose • Brinu o tome kako ljudi tretiraju jedni druge za vrijeme obavljanja zadatka
Stil rada	• Individualni stil rada	• Kooperativan i kolektivistički

Odnos prema pogreškama	• Nerado priznaju pogreške	• Ne srame se pogrešaka • Stav kako je griješiti prirodno
Pristup odlučivanju	• Racionalno i analitički	• Intuitivno
Pristup pregovorima	• Pobjednik/gubitnik (win/lose) pristup	• Pobjednik/pobjednik (win/win) pristup
Način komuniciranja	• Razgovor o poslu • Pasivni slušači	• Razgovor je važan za društvene kontakte • Aktivni slušači
Izvori motivacije	• Ekstrizični čimbenici (novac, priznanje, moć, status, napredovanje)	• Intrizični čimbenici (društveni kontakti, pomaganje drugima da zadovolje svoje potrebe na radnom mjestu, suradnja s drugim ljudima, samoispunjenje, osobni rast, zadovoljstvo poslom)

Izvor: izrada autora prema Hisrich, Peters, Shepherd, 2011:65 i Pološki Vokić, Bulat, 2013:7-8

3.3.1. Stil vođenja žena poduzetnica

„Ženski stil” vođenja zapravo je alternativni naziv za moderan stil vođenja. To ne znači da ga primjenjuju samo žene, već ga mogu primjenjivati i muškarci, a specifičnost je to što je ovakav stil vođenja topliji. Naime, on se u svijetu naziva još i “emotivnim”, prijateljskim, kolegijalnim, transformacijskim ili interaktivnim, a može ga se nazvati i demokratskim ili participativnim stilom vođenja. „Ženski stil” vođenja najbolje je opisati riječima kao što su participativnost, interakcija, tijek, pristup, uključenost, umrežavanje, timski rad, entuzijizam, orijentiranost prema ljudima, slušanje, razumijevanje, druženje, spontanost, toplina, prijaznost. Osnovne karakteristike “ženskog stila” vođenja jesu participativnost, usmjerenost na zaposlenike, visoka razvijenost interpersonalnih vještina, entuzijastičnost i slično. (Pološki, 2003:40-45)

Takav stil vođenja karakterizira pristup upravljanju i motiviranju ljudi, a naziva se „mekim“ ili „soft“ pristupom. Taj pristup za svoje polazište ima vjerovanje kako su ljudski resursi zapravo osnovni resursi organizacije u suvremenom okruženju te kako su upravo oni temelj za razvoj organizacije i stvaranje konkurentske prednosti. Osobama koje primjenjuju takav stil vođenja važni su zdravi odnosi i komunikacija sa zaposlenima, njihova participacija te stvaranje timskoga duha u organizaciji. Važno im je da svi budu upućeni u rad organizacije, kao i u međusobne poslove koje zaposlenici obavljaju, a sve sa svrhom osobnog zadovoljstva zaposlenika i uspješnosti organizacije. Za njih su zaposlenici zrela, odrasla ljudska bića koja imaju svoje vlastite potrebe, želje i stavove. „Ženski stil“ vođenja je demokratski, participativan, transformacijski, kolegijalni, prijateljski, „emotivan“, interaktivan i suradnički stil vođenja. Žene su sklonije tim suradničkim stilovima jer imaju potrebu biti poštene. Transformacijski stil vođenja karakterizira poticanje podređenih da transformiraju vlastite interese u interese grupe brigom za šire ciljeve. Transformacijski stil vođenja karakterizira i interaktivno vodstvo, odnosno aktivni rad na tome da se interakcije s podređenima učini pozitivnima za sve uključene. Menadžeri koji se koriste takvim stilom vođenja komuniciraju sa svojim zaposlenima, traže njihova mišljenja i rješenja problema, potiču ih na razmišljanje o predloženim akcijama i djelovanje te ih potiču na sudjelovanje u donošenju odluka. Menadžeri koji primjenjuju „ženski stil“ smatraju kako natjecanje među zaposlenicima ne dovodi samo do postizanja rezultata, nego upravo suprotno, može biti demotivirajuće te može naštetiti radu organizacije. Za njih konkurencija donosi sve suprotno onome čemu oni teže – neprijateljstvo, agresivnost, povećane tenzije, povučenost zaposlenika. Iz tog razloga oni preferiraju suradnju, tj. sukobe nastoje riješiti izgladivanjem sporova, izbjegavanjem, kompromisom, suradnjom, konzultiranjem i pregovaranjem. (Pološki, 2003:41)

Još je jedna karakteristika „ženskoga stila“ poznavanje svojih zaposlenika. To je, sa suvremenoga stajališta, temelj opstanka i uspješnog poslovanja organizacija jer je, kao što je već navedeno, ljudski resurs najvažniji resurs suvremene organizacije. Važno je znati neka obilježja zaposlenika kako bi se mogao primijeniti odgovarajući stil vođenja kojim će se iz njega izvući najbolji rezultati. Treba saznati njihove stavove o radnom mjestu na kojem se nalaze, poneke osobne informacije, ali i koji su njihovi planovi za budućnost te s njima treba graditi kvalitetne međuljudske odnose. Smatra se da je dobro poznavanje vlastitih zaposlenih osnova uspješnosti današnjih organizacija. Naime, veoma je važno unutar organizacije prepoznati kakav je tko i kako surađuje s drugima da bi se na njega mogao primijeniti onaj stil vođenja koji će iz njega izvući maksimum za organizaciju. Upravo je zbog toga važno slušati

što ljudi imaju reći o sebi, o svome poslu, što žele od budućnosti, odnosno graditi iskrene i potpune međuljudske odnose. (Pološki, 2003:41-42)

Za “ženski stil” vođenja karakteristične su i visoko razvijene interpersonalne vještine. Kaže se da osobe koje primjenjuju “ženski stil” vođenja prirodno shvaćaju važnost stvaranja, razvijanja i održavanja dobrih međuljudskih odnosa, slušanja drugih, senzitivnosti za potrebe drugih, poticanja drugih da iznose svoje ideje, osjećaje i viđenja. Poticanje participacije zaposlenika osnova je interaktivnog vodstva. Potiče se zaposlenike sa svih razina da sudjeluju u svim dijelovima poslovanja, od one najviše strateške pa sve do operativne. Na taj način oni se osjećaju dijelom organizacije i u interesu im je ostvarivanje njene misije i vizije. Također, više ljudi znači i više ideja, posebice kada se radi o poslovima s kojima su oni direktno povezani. Na taj način će se i ideje lakše realizirati jer su ih zaposlenici sami osmislili. Moć pojedinaca koji primjenjuju “ženski stil” vođenja proizlazi upravo iz njihova osobnog utjecaja odnosno karizme, interpersonalnih vještina te njihova rada ali nije rezultat položaja u organizaciji i formalnog autoriteta. (Pološki, 2003:42)

Ono što je također karakteristično za ovaj stil vođenja jest dijeljenje moći i informacija, jer su osobe koje primjenjuju „ženski stil“ vođenja svjesne svojih vrijednosti i identiteta, a istovremeno ne strahuju da će na taj način izgubiti svoju kvalitetu i osobnost. To je ujedno dokaz da oni vjeruju svojim zaposlenicima, njihovoj kreativnosti i inovativnosti te da ih poštuju. (Pološki, 2003:42)

Kao posljedica dijeljenja moći i informacija javlja se poticanje samopoštovanja kod zaposlenih, i to je ujedno još jedna karakteristika „ženskog stila“ vođenja. Zaposleni se tako osjećaju važnima, što je dobro i za zaposlene i za organizaciju. (Pološki, 2003:43)

Samopoštovanju kod zaposlenih također može pridonijeti nagrađivanje i pohvaljivanje što je isto tako karakteristika ovog stila. Poticanje entuzijazma i zadovoljstva poslom kod zaposlenih također je veoma važan aspekt interaktivnog vodstva. Na taj način ljudi postižu bolje rezultate, a entuzijizam se širi organizacijom. Za osobe koje koriste “ženski stil” vođenja karakteristično je da su one same primjer pozitivnog ponašanja, koje je cijenjeno i od njih samih i od cijele organizacije. (Pološki, 2003:43)

Posljednja karakteristika “ženskoga stila” vođenja jest timski rad. Poduzetnici koji se koriste “ženskim stilom” vođenja najbolje se osjećaju kada su dio zajednice i kada taj posao ne obavljaju sami već sa drugim zaposlenicima. U timskom radu njihove interpersonalne

vještine dolaze do izražaja jer oni dobro upravljaju timovima i svim procesima koji se odvijaju u okviru timova. (Pološki, 2003:43)

3.4. Prepreke ženskom poduzetništvu

Prepreke ženskome poduzetništvu i danas su, kao i nekada tijekom povijesti, brojne. Osim lošije početne imovinske pozicije, česta je razlika između muškaraca i žena u poduzetništvu i u aspiracijama na rast. Društveni uvjeti, tradicionalizam u shvaćanju uloge žena, ali i ekonomske odrednice kao što su struktura industrije i gospodarstva doveli su do pojave specifične strategije u poslovnim pothvatima žena, tzv. strategije preživljavanja. Budući da je većina žena tijekom povijesti započinjala posao iz nužnosti, takvi su pothvati već u samome početku imali manje izgleda za rast. Stoga su često i propadali, a žene su više puta ulazile u samostalne poslove te su bile serijski mali poduzetnici. (Vuković, 2015:146-147)

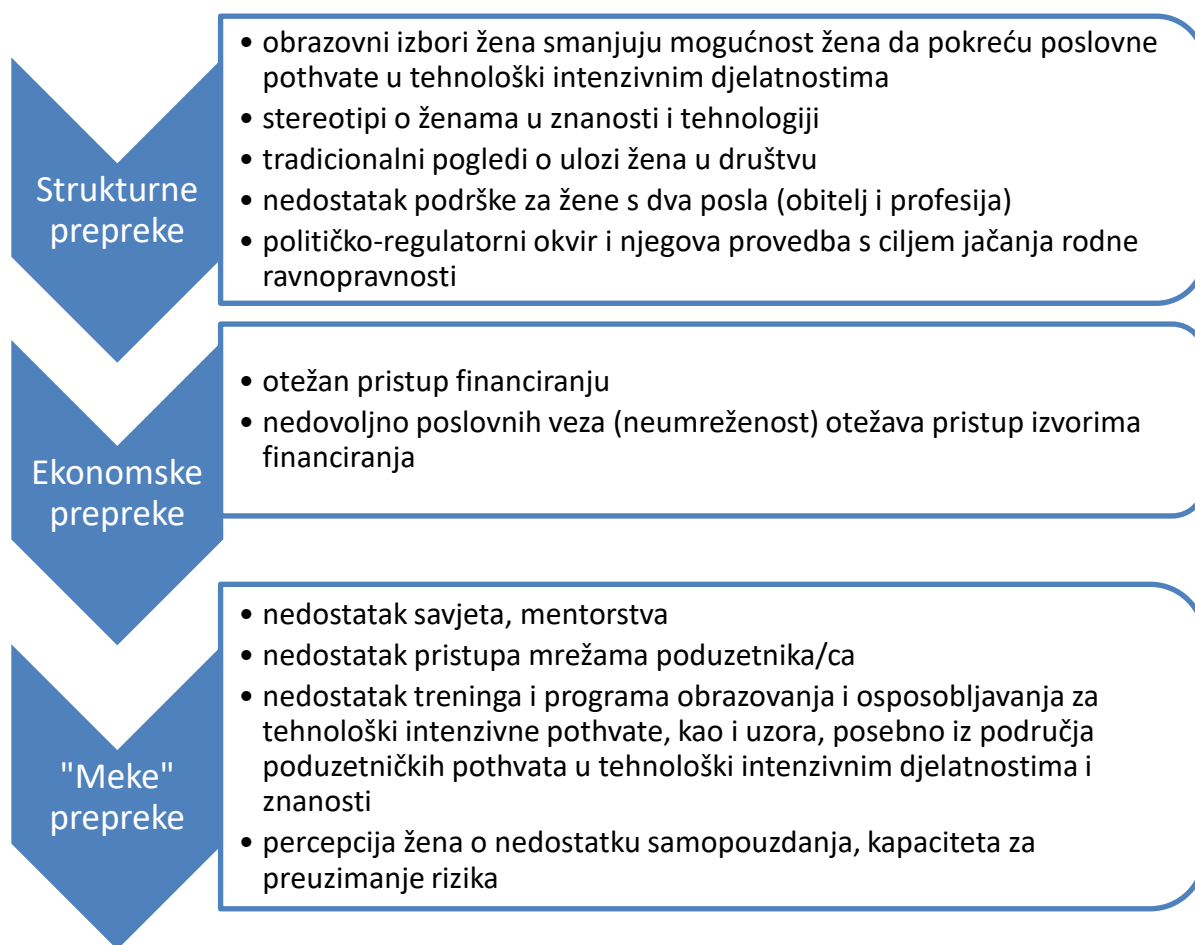
Literatura definira brojne prepreke ženskome poduzetništvu, a najčešći su (Ivanković, Kulenović, Sudarić, 2016:578-579; 2015/2111(INI); NN 77/2014):

- financijske prepreke koje se očituju, osim u manjku početnoga kapitala i ostalih izvora financiranja za pokretanje poslovanja, i u nedostatku odgovarajućih informacija o postojećim državnim financijskim potporama, slabijoj ponudi poduzetničkoga kapitala, nepovoljnom sustavu oporezivanja te u neprimjerenom odnosu banaka prema malim, pa tako i prema ženskim, poduzetnicima;
- socijalne prepreke koje se očituju u manjku samopouzdanja budućih poduzetnica, manjku vizije i aspiracija, manjku spremnosti na akciju, manjku hrabrosti i nespremnosti na razik;
- obrazovanje i vještine koje se odnose na manjak odgovarajućih poduzetničkih vještina i kvalifikacija koje ženske poduzetnice često imaju u odnosu na muškarce;
- okruženje koje se odnosi na složenost administrativnih postupaka, nestabilnost financijske potpore od strane države u implementaciji različitih programa razvoja poduzetništva, negativnu medijsku prezentaciju poduzetništva u društvu, nedovoljno promicanje pozitivnih primjera i dobre prakse, nedovoljnu suradnju među različitim institucijama te na nedovoljnu ili nekvalitetnu poslovnu infrastrukturu (nedostatak inkubatora, tehnoloških centara i sl.);

- nemogućnost uspostavljanja ravnoteže između poslovnoga i privatnoga života;
- nedostupnost informacija i mreža;
- značajna podzastupljenost u poduzetničkim aktivnostima;
- značajna podzastupljenost u zaposlenosti;
- niže plaće u obavljanju sličnih poslova, iako je Republika Hrvatska s 10% nižim plaćama bolja od prosjeka EU gdje su plaće žena u prosjeku niže za 16,4%;
- značajna dominacija u nezaposlenosti;
- značajna upravljačka podzastupljenost;
- značajna podzastupljenost u vlasničkoj strukturi poduzeća i obrta;
- nedostatak statističkog praćenja s obzirom na rodnost;
- nedostatak značajnijih ulaganja u razne aktivnosti za jačanje poduzetništva žena;
- nepovezanost aktivnosti za jačanje poduzetništva žena;
- nepostojanje mehanizama ocjene i vrednovanja učinaka primjene pojedinih mjera na razvoj poduzetništva žena te
- nedovoljno koordinacije i suradnje među nositeljima provedbe javnih politika, programa i inicijativa kojima se doprinosi razvoju poduzetništva žena čime se otežava ili čak i onemogućava učinkovitost primijenjenih aktivnosti i uloženi financijskih sredstava.

Osim navedenih prepreka, Odluka o donošenju Strategije razvoja poduzetništva žena u Republici definira i klasificira prepreke koje otežavaju rješavanje problema u jačanju poduzetništva žena. Temeljne prepreke koje otežavaju rješavanje problema u jačanju poduzetništva žena su dominacija žena u nezaposlenosti, postojani jaz u poduzetničkoj aktivnosti između muškaraca i žena te izrazita nezastupljenost žena u upravljačkim aktivnostima. Taj je niz prepreka međusobno isprepleten i za njihovo je rješavanje potreban niz složenih zahtjeva kao što su vrijeme, vrijeme, društvena volja, izvori financiranja i institucionalna podrška. Također, te prepreke Odluka klasificira u tri kategorije koje su, uz objašnjenja, prikazana u sljedećem grafikonu.

Grafikon 6. Klasifikacija prepreka koje otežavaju rješavanje problema u jačanju poduzetništva žena



Izvor: izrada autora prema NN 77/2014

Strukturne ili strukturalne su prepreke su najzahtjevnije jer su rezultat kulturoloških nasljeđa i vrijednosnih temelja, nedostatka političke volje za dosljednu primjenu političko-regulatornog okvira i infrastrukturne nedostatnosti za podršku obiteljskog života. Za njihovo otklanjanje potreban je politički konsenzus, dugoročne aktivnosti u području obrazovanja (o vrijednosnom sustavu, uključujući i odgovornost za obiteljski život), ali i promjene regulatornog okvira (omogućavanje različitih oblika zapošljavanja i obavljanja poslovnih aktivnosti) i značajna podrška za razvoj institucija za brigu o djeci i starijima (uključujući i sustavnu financijsku potporu ženama za korištenje usluga brige o djeci, ukoliko se uključuju u programe obrazovanja i osposobljavanja za pokretanje poslovnog pothvata). Osim toga, izuzetno je važno neprestano i trajno raditi na rodnoj senzibilizaciji javnosti kroz npr. obrazovanje i medije, ali i dosljedno ugrađivati rodnu dimenziju u funkcioniranje društva. (NN 77/2014)

Ekonomске prepreke tiču se, prije svega, otežanog pristupa financiranju ženama koje bi željele ući u poduzetništvo. Iako je bankarski sektor u Republici Hrvatskoj stabilan i razvija veliku ponudu financijskih proizvoda, to je ipak nedovoljno. Također, ne postoje alternativni oblici financiranja poduzetničkih pothvata kroz mikrokreditne institucije, model poslovnih anđela ili kroz fondove rizičnog kapitala. U odnosu na potrebe financiranja ženskih pothvata neophodne su i posebne poticajne mjere te strateško partnerstvo različitih vladinih programa s poslovnim bankama, a u svrhu poticanja poduzetničkih projekata žena s potencijalom rasta. Također, poreznom politikom moguće je poticati alternativne oblike financiranja kao što su, na primjer, poslovni anđeli, a regulatornim rješenjima mogu se poticati novi oblici financiranja. (NN 77/2014)

„Meke prepreke“ odnose se na dostupnost savjeta, mentorstva i treninga za pokretanje poslovnih pothvata. Ti su oblici potpore ženskom poduzetništvu još uvijek regionalno neravnomjerni, ali i nedostatni u području tehnološki intenzivnih pothvata. Stoga je potrebno razvijati potpunu infrastrukturu u suradnji sa sveučilištima za pružanje takvih usluga, a krovne organizacije poduzetnika trebale bi pomoći umrežavanju žena i učenju na dobrim uzorima. (NN 77/2014)

4. Žensko poduzetništvo – fenomen današnjega doba

Ženskom je poduzetništvu, kao jednom od vrsta poduzetništva, najvažnije obilježje to da je poduzeće koje se smatra žensko barem 51% u vlasništvu žene. Također, žena u tome poduzeću kontrolira sve procese, donosi ključne odluke te općenito vodi poduzeće. Iako je definicija ženskoga poduzetništva u teoriji izuzetna jednostavna, u praksi je proveba ženskoga poduzetništva ipak nešto teža. Tijekom povijesti žene su nailazile na razne prepreke kada su željele postati poduzetnice, a danas, iako je situacije bolja u odnosu na 19. stoljeće kada se formalno i pojavljuje žensko poduzetništvo, ipak postoji niz prepreka. Žene i danas, baš kao i tijekom povijesti, najčešće postaju poduzetnice kako bi poboljšale kvalitetu života svoje djece i obitelji ili nekon određenih životnih nedaća kao što su npr. smrt ili bolest supružnika.

Kako bi se to promijenilo, brojni programi i udruge diljem svijeta pokušavaju pomoći ženama poduzetnicama. Stoga će se u ovome poglavlju prikazati trenutno stanje u Republici Hrvatskoj kada je žensko poduzetništvo u pitanju te brojne programe diljem svijeta kojima je cilj poticanje i osnaživanje ženskoga poduzetništva.

4.1. Žensko poduzetništvo u svijetu

Iako je podzastupljeno, žensko poduzetništvo itekako je važan izvor novog zapošljavanja, samozapošljavanja, novog poduzetništva i gospodarskog razvitka. Kao što je već navedeno, postoji niz ograničenja i prepreka razvoju ženskog poduzetništva, a osnovni cilj je pridonijeti njegovom unapređenju. Na globalnoj razini poduzetnice se žale na pomanjkanje samopouzdanja i potpore obitelji, na socijalne pritiske zbog tradicionalne podjele uloga, na zakonodavne okvire, a žene iz siromašnijih zemalja traže da dio međunarodnih sredstava namijenjenih za razvoj poduzetništva bude usmjeren na razvoj ženskog poduzetništva. Nadalje, poduzetnice u obiteljskim tvrtkama i na obiteljskim gospodarstvima slabije su zaštićene jer nisu suvlasnice, nisu registrirane, ne uplaćuje im se zdravstveno i mirovinsko osiguranje, a njihova je sigurnost zapošljavanja slabija nego suprugova, nemaju svoje lobije kod donošenja zakona i teže dolaze do kredita jer nemaju svoje nekretnine te su im plaće najčešće prijavljene na male iznose. (Čovo, 2007:53-54)

Kako bi se žene potaknulo i ohrabrilo na preuzimanje inicijative, u svijetu je pokrenut niz programa kojima se ženama poduzetnicama omogućuju sredstva, savjetovanje, obrazovanje i slično, kako bi postale kompetentne i kako bi mogle pokrenuti svoje vlastite tvrtke. Neki od primjera takvih programa su programi Wells Fargo Banke iz Sjedinjenih Američkih država, Access Bank Plc iz Nigerije, Westpac Banking Corporation iz Australije, Banco Santander Santiago iz Čilea, Fondacion Zakoura iz Moroka, Sero Lease and Finance Ltd. iz Tanzanije, BRAC iz Bangladeša, Trapezia iz Ujedinjenog Kraljevstva te The Global Banking Alliance (GBA). (Women entrepreneurs and access to finance: program profiles from around the world, 2017:1-12)

Kao vodeća u fokusiranju i opskrbljivanju tržišta na kojem posluju žene poduzetnice, Wells Fargo Bank kreditira projekte žena poduzetnica čineći tako veliki iskorak u odnosu na ostale financijske institucije koje takve pothvate još uvijek smatraju rizičnima. Banka ženskim tvrtkama osigurava kredite, kreditne linije, uključujući i neosigurane kreditne linije do 100 000\$ te ostale financijske usluge. Woman's Business Services Program, koji je pokrenut 1995. godine, osigurava i organizira potrebna istraživanja, financijsko savjetovanje, radionice, seminare i zajednička partnerstva, te također dodjeljuje godišnju nagradu pod nazivom „Trailblazer“ kojom se odaje priznanje ženama poduzetnicama. U prvom desetogodišnjem razdoblju programa malim tvrtkama u vlasništvu žena odobreno je više od 700 000 kredita u iznosu od više od 25 milijardi dolara, što je daleko više od postavljenih ciljeva. Wells Fargo jedna je od rijetkih velikih financijskih institucija u SAD-u koja je usmjerena na financiranje tvrtki u vlasništvu žena i na zajedničko djelovanje sa ženama poduzetnicama. (Women entrepreneurs and access to finance: program profiles from around the world, 2017:2)

Nigerijska Access Bank razvila je Gender Empowerment Program koji je ujedno i prvi program ovakve vrste na afričkom kontinentu. Radi se o partnerstvu između International Finance Corporation (IFC) i komercijalnih financijskih institucija koje naglašavaju fokusiranje na financiranje tvrtki u vlasništvu žena. Access Bank kotira na Nigerijskoj burzi, ima više od 80 poslovnica, član je Globalnog Bankovnog Saveza, sedma je banka po veličini u Nigeriji te je nedavno sa IFC-om primila 15 milijuna dolara kreditnih sredstava za financiranje tvrtki u vlasništvu žena. Prepoznavanjem nove poslovne prilike, Access Bank pokrenula je ovu novu inicijativu kako bi se diferencirala od konkurencije kroz pružanje pomoći ženama poduzetnicama. U sklopu direktnog financiranja žena poduzetnica kroz program Gender Empowerment, Access Bank nedavno je isplatila prva sredstva za mikrofinanciranje poduzeća. Sredstva u iznosu od 157 000\$ plasirala je Katoličkom institutu

za demokraciju i Udruženju za pravdu i mir kako bi oni dalje tim sredstvima financirali mikro poduzeća putem ženskih udruženja s kojima surađuju. (Women entrepreneurs and access to finance: program profiles from around the world, 2017:3)

U kasnim 1990-ima, Westpac Banking Corporation iz Australije odlučio je napraviti veliki iskorak transformirajući se u banku po mjeri žena poduzetnica, usmjeravajući se tako neiskorištenom segmentu koji zahtjeva bolje pružanje usluga. Nacionalno udruženje Women in Business zajedno su osnovali menadžeri iz svih država Australije. Westpac je osnovao i Investitorsko-savjetodavni servis žena (Women's Investment Advisory Service) koji okuplja financijske savjetnike za investicijsko planiranje, edukaciju, upravljanje rizicima i pružanje ostalih poslovnih usluga ženama. U 2006. godini više od 70% zaposlenika, 42% menadžera i 33% vodećih ljudi Westpac-a bile su žene. (Women entrepreneurs and access to finance: program profiles from around the world, 2017:5)

U Čileu, zemlji u kojoj većina financijskih institucija svojim financijskim uslugama ograničava pristup ženama poduzetnicama, Banco Santander sve se više fokusira na financiranje mikro, malih i srednjih poduzeća koja su vlasništvu žena. Ova banka najveća je banka u Čileu, kotira na NYSE, a žene poduzetnice predstavljaju im čak 54% zajmoprimaca i 60% djelatnika u kreditnim službama. Banco Santander također provodi programe usmjerene na educiranje žena u suradnji s lokalnim nevladinim organizacijama. Vizija banke je kultura osnaživanja žena i poticanja njihova zauzimanja bolje pozicije u društvu i tržištu rada. (Women entrepreneurs and access to finance: program profiles from around the world, 2017:7)

Marokansko udruženje Fondation Zakoura pokreće sjevernu i istočnu regiju Afrike u podupiranju ekonomskog osnaživanja žena kroz financijske usluge te teži društvenim promjenama kroz poticanje samopouzdanja žena i povećanje njihove dostupnosti informacijama. Ovo je treća institucija po veličini za mikrofinanciranje i jedna je od rijetkih koja se fokusira na žene. Osigurava donacije za nefinancijske usluge koje banke ne pružaju, poput vode, zdravstvene skrbi i programa povećanja pismenosti stanovništva. Klijenti ove banke su većinom nepismene i siromašne žene. Oko 60% regionalnih direktora ove institucije su žene, a isti postotak odnosi se i na kreditno osoblje. (Women entrepreneurs and access to finance: program profiles from around the world, 2017:8)

U Tanzaniji su žene temeljem zakona isključene iz posjedovanja zemljišta, a bankarski sustav svjesno ih isključuje iz kreditiranja. Sero Lease and Finance financijska je i leasing

institucija za financiranje žena poduzetnica koja je započela sa pružanjem usluga mikroleasinga 1997. godine kako bi se ovaj veliki problem tanzanijskog društva riješio i kako bi se ženama omogućilo nabavljanje opreme potrebne za njihov rad. Ova institucija ima više od 3.000 klijenata, a prosječni iznos kredita koji odobrava je 500\$. Ima niz ciljeva, a najznačajniji su povećanje korištenja leasing usluga, širenje u područje poljoprivrednog leasinga te osiguravanje opreme za poslovanje žena poduzetnica kako bi se povećala učinkovitost njihovih poduzeća i kako bi se poduzeća što brže modernizirala. (Women entrepreneurs and access to finance: program profiles from around the world, 2017:9)

Bangladeški BRAC jedna je od najvećih svjetskih nevladinih organizacija, a s radom je počela 1972. godine kao potporno društvo. Danas predstavlja jedinstvenu vezu neprofitnog BRAC-a i profitno orijentirane BRAC banke. U 2001. godini pokrenut je BRAC-ov „Women’s Economic Development Program“ koji pomaže ženama poduzetnicama u njihovom financijskom osamostaljivanju putem pristupa različitim izvorima financiranja. Budući da u Bangladešu muškarci često koriste žene i njihove rodbinske veze kao pristup financiranju, program se fokusira na neudane žene poduzetnice te nudi kredite ženama koje imaju legalno registrirana poduzeća ili posjeduju odgovarajuće dozvole. Ova institucija uvelike ovisi o oglašavanju na principu „od usta do usta“ i preporuka klijenata i ostalih povezanih institucija. Broji oko 9.500 aktivnih klijenata, ima portfelj od oko 5,4 milijuna dolara, kredite odobrava na rokove od 100 dana do 24 mjeseca, a odobrava ih u iznosu od 735 do 7.352 dolara, pruža tehničku pomoć BRAC banci i njenom novooslobođenom odjelu za žene poduzetnice te se može pohvaliti sa svojim stopostotnim ženskim osobljem, unatoč činjenici da je teško pronaći kvalificirano žensko osoblje. (Women entrepreneurs and access to finance: program profiles from around the world, 2017:10)

Trapezia Fond prvi je fond koji je posvećen kapitalnim zahtjevima tvrtki u vlasništvu žena na području Ujedinjenog Kraljevstva i Europe. To je privatni investicijski fond koji je dio Stargate Capital Management Ltd.-a. Osigurava kapital i poslovne anđele ženama poduzetnicama, nudi mogućnost ulaganja u poduzetničke pothvate žena na rok od 3 do 5 godina te okuplja Investicijsko savjetodavno vijeće sastavljeno od iskusnih poduzetnika stručnjaka uključujući i žene predstavnice programa „Women in Business“. Fond raspolaže s 53,7 milijuna dolara i od investitora zahtjeva minimalno ulaganje od 18.000 dolara pokazujući na taj način da su ženski poduzetnički pothvati unosan sektor. (Women entrepreneurs and access to finance: program profiles from around the world, 2017:12)

The Global Banking Alliance svjetski je konzorcij koji okuplja one banke koje su najuspješnije u provođenju prakse pružanja pomoći ženama poduzetnicama. Ova grupacija okuplja banke RBC Royal Bank (Kanada), Fleet Boston (SAD), Bank of Ireland te RBC Centura Bank (Sjeverna Karolina, SAD). Ženama poduzetnicama omogućava pristup izvorima financiranja te važnim izvorima informacija, tečajevima, mentorstvima, sponzorstvima i dr. Omogućava razmjenu na međunarodnoj razini, a iza same inicijative nalaze se četiri žene. (Women entrepreneurs and access to finance: program profiles from around the world, 2017:4)

4.2. Žensko poduzetništvo u Republici Hrvatskoj

Žensko poduzetništvo još je uvijek neistražen izvor zapošljavanja i ekonomskog rasta. CEPOR smatra kako žensko poduzetništvo ima važnu ulogu u razvoju sektora malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. Udio žena poduzetnica u vlasničkoj strukturi poduzeća u Hrvatskoj, prema podacima FINA-e, u 2015. godini iznosio je 18,3%, gdje su žene bile većinske vlasnice u 18 115 poduzeća, dok su u 7 525 društava bile suvlasnice s muškarcima ili pravnim osobama. Analizirajući vlasničku strukturu poduzeća u Hrvatskoj u razdoblju od 2011. do 2015. godine prema rodnom kriteriju, moguće je uočiti lagani rast udjela poduzeća u vlasništvu žena između 2011. i 2014. godine, sa 18% u 2011. godini do 20,3% u 2014. godini, dok je u 2015. godini zabilježen pad u odnosu na prethodnu godinu za 2 postotna poena. (Alpeza, Has, Novosel, Singer, 2017:25)

Analizom poduzetničke aktivnosti žena po županijama, evidentne su razlike u udjelu žena vlasnica poduzeća u ukupnom broju poduzeća, koji se u 2015. godini kreće između 15,1% i 21,4%. Na prvom mjestu po poduzetničkoj aktivnosti žena u Hrvatskoj je Bjelovarsko-bilogorska županija, međutim i u toj županiji, kao i na razini cijele Hrvatske, u 2015. godini zabilježen je pad udjela žena vlasnica poduzeća s 23,1% u 2014. godini na 21,4% u 2015. godini. U Bjelovarsko-bilogorskoj županiji poduzeća u vlasništvu žena sudjeluju u ukupnom broju zaposlenih sa 7,8% u 2015. godini, te u ukupno ostvarenim prihodima županije s 3,8%. Na drugom mjestu je Grad Zagreb, s vrlo sličnim pokazateljima o poduzetničkoj aktivnosti žena, gdje poduzeća u vlasništvu žena u 2015. godini sudjeluju s 20% u ukupnom broju poduzeća županije, što također predstavlja pad udjela žena poduzetnica u odnosu na 2014. godinu kada je iznosio 21,5%. Poduzeća u vlasništvu žena sudjeluju u ukupno ostvarenim prihodima Grada Zagreba s 3,5%, a u broju zaposlenih s 6,4%. Najnižu

poduzetničku aktivnosti žena ima Požeško-slavonska županija gdje je udio poduzeća u vlasništvu žena u ukupnom broju poduzeća u županiji tek 11%. (Alpeza, Has, Novosel, Singer, 2017:25)

U 2015. godini poduzetnička aktivnost žena po djelatnostima dominantna je u području djelatnosti S – ostale uslužne djelatnosti s udjelom od 47,5% (zastupljenost muškaraca u ovoj djelatnosti je 29,6%), što ujedno predstavlja i jedino područje djelatnosti u kojem su žene poduzetnice zastupljenije od muškaraca. Slijedi djelatnost Q – Djelatnost socijalne zaštite i zdravstvene skrbi s udjelom žena poduzetnica od 33,3%, zatim područje djelatnosti P – Obrazovanje, s udjelom žena poduzetnica od 32,8%, područje djelatnosti M – Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti s udjelom žena poduzetnica od 27,2% te područje djelatnosti I – Djelatnost pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane u kojem žene poduzetnica sudjeluju s 20,4 %. Ovi podaci ukazuju kako je u uslužnim djelatnostima razlika u poduzetničkoj aktivnosti žena i muškaraca manja, dok je u ostalim djelatnostima, naročito onima koje su proizvodnog karaktera ta razlika vrlo izražena, u korist muškaraca. U 2015. godini udio žena u aktivnostima pokretanja poslovnog pothvata je 5,7%, dok je udio muškaraca 9,7% što ukazuje na 1,7 puta veću aktivnost muškaraca u pokretanju poslovnog pothvata u odnosu na žene, čime je Hrvatska bila u prosjeku zemalja uključenih u GEM istraživanje (1,6 u 2015. godini). Prema GEM istraživanju jaz u aktivnosti pokretanja poslovnog pothvata između žena i muškaraca u Hrvatskoj manji je u 2015. godini u odnosu na 2014. godinu kada su muškarci bili 2,4 puta aktivniji od žena u pokretanju poslovnog pothvata. ((Alpeza, Has, Novosel, Singer, 2017:25-26)

U svrhu povećanja udjela žena u aktivnostima pokretanja poslovnih pothvata u Hrvatskoj od izuzetnog je značaja provesti evaluaciju učinkovitosti provedbe Strategije razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014.-2020. sukladno identificiranim pokazateljima uspješnosti te, na temelju rezultata evaluacije definirati širi spektar *policy* instrumenata i programa kojima će se omogućiti razvoj ženskog poduzetništva. (Alpeza, Has, Novosel, Singer, 2017:26)

Sljedeća tablica prikazuje razlike u aktivnosti pokretanja poslovnog pothvata žena i muškaraca u Hrvatskoj od 2011. do 2015. godine. (Alpeza, Has, Novosel, Singer, 2017:26)

Tablica 4. Razlika u aktivnosti pokretanja poslovnog pothvata žena i muškaraca u Hrvatskoj od 2011. do 2015. godine, mjereno TEA indeksom

	2011.		2012.		2013.		2014.		2015.	
	Prosjek GEM zemalja uključenih u istraživanje	Hrvatska	Prosjek GEM zemalja uključenih u istraživanje	Hrvatska	Prosjek GEM zemalja uključenih u istraživanje	Hrvatska	Prosjek GEM zemalja uključenih u istraživanje	Hrvatska	Prosjek GEM zemalja uključenih u istraživanje	Hrvatska
TEA Žene	8,7	4,7	10,6	4,9	11,0	5,1	11,3	4,8	11,1	5,7
TEA Muškarci	10,0	10,0	15,4	11,8	15,4	11,5	14,9	11,3	15,4	9,7
TEA Muškarci / TEA Žene	1,2	2,1	1,5	2,4	1,4	2,2	1,3	2,4	1,6	1,7

Izvor: Alpeza, Has, Novosel, Singer, 2017:26

5. Poticanje razvoja ženskoga poduzetništva

Uzroci velikih razlika u poduzetničkoj aktivnosti žena i muškaraca leže u dugotrajnosti i međupovezanosti prepreka za razvoj poduzetništva žena u Hrvatskoj s jedne strane, te nedovoljnoj djelotvornosti programa i mjera za razvoj i jačanje ženskog poduzetništva s druge strane. Stoga će se u ovome poglavlju prikazati program i projekt za poticanje ženskoga poduzetništva u Republici Hrvatskoj te udruge poslovnih žena u Hrvatskoj koje također potiču žensko poduzetništvo.

5.1. Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj (2014.-2020.)

Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2014. do 2020. godine nastavak je iste Strategije donesene za razdoblje od 2010. do 2013. godine. Republika Hrvatska jedna je od rijetkih zemalja koja ima Strategiju razvoja poduzetništva žena i obveza primjene načela rodne jednakosti, no novo plansko razdoblje EU 2014.-2020. zahtijeva prilagodbu postojećeg dokumenta. Članstvo Republike Hrvatske u Europskoj uniji obvezuje na primjenu javnih politika EU među kojima su i one kojima se promiče ravnopravnost između muškaraca i žena, jednake mogućnosti i nediskriminacija, uključujući pristup osobama s invaliditetom. (Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj, 2014:3)

Dugotrajnost recesije u Republici Hrvatskoj koja je započela gospodarskom krizom 2008. godine samo je jedan od razloga zašto je potrebno poticati žensko poduzetništvo. Osim toga, potrebno je intenzivirati aktivnosti na rodnoj uravnoteženosti zbog sljedećih razloga (Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj, 2014:3):

- porast stope rizika od siromaštva za žene, posebno starije dobi,
- dominacija žena u nezaposlenosti,
- dominacija muškaraca u poduzetničkoj aktivnosti,
- fragmentirani i nepovezani programi i aktivnosti.

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. TEA pokazatelj (engl. Total Early Stage Entrepreneurial Activity) iskazuje broj novopokrenutih poslovnih pothvata, ne starijih od 42 mjeseca, na 100 odraslih stanovnika u dobi od 18 do 64 godine. Pokazatelj prati poduzetničku aktivnost u svijetu kroz provedbu istraživanja u međunarodnom Projektu GEM. 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. (Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj, 2014:6)

Podizanje poduzetničke aktivnosti žena zahtijeva definiranje šireg konteksta javne politike unutar kojeg se mora osigurati komplementarnost i vremenska povezanost različitih programa i inicijativa, i vladinih i civilnih. Iako je uvijek bolje imati cjeloviti kontekst javne politike unutar kojeg svi građani ravnopravno i pravedno imaju pristup prilikama, realnost postojanja marginaliziranih društvenih skupina u koje spadaju i žene zahtijeva i postojanje ciljanih strategija kao što je ova koja se odnosi na jačanje poduzetničkog kapaciteta žena. Zbog toga je Strategija u prošlom razdoblju (2010.-2013.) i u novom planskom razdoblju od 2014. do 2020. temeljena na sljedećim odrednicama (Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj, 2014:22-23):

- Ciljevi javne politike,
- Umreženost i konzistentnost različitih vladinih politika,
- Komplementarnost vladinih programa,
- Dugoročna vizija,
- Regionalna dimenzija.

Ciljevi javne politike su uključenost, pametni razvoj i održivi razvoj. Uključenost žena u poduzetničke aktivnosti, jačanje udjela rastućih poduzeća u vlasništvu žena i regulatorni okvir koji uvažava potrebe malih poduzeća (koja dominiraju u svim gospodarstvima) moraju biti osnova svih vladinih politika jer predstavljaju kombinaciju ljudskih prava (uključenost),

ekonomskih očekivanja (samo rastuća poduzeća imaju značajniji kapacitet rješavanja problema nezaposlenosti i stvaranja nove vrijednosti) i djelotvornosti javne uprave. (Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj, 2014:22)

Umreženost i konzistentnost različitih vladinih politika odnosi se na obrazovanje žena, dostupnost financijskih resursa, samozapošljavanje, raspoloživost vrtića, tople obroke u školi te smještajne kapacitete za starije osobe jer složenost uključivanja žena u poduzetničku aktivnost zahtijeva dobru umreženost, ali i konzistentnost različitih vladinih politika tijekom vremena. (Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj, 2014:23)

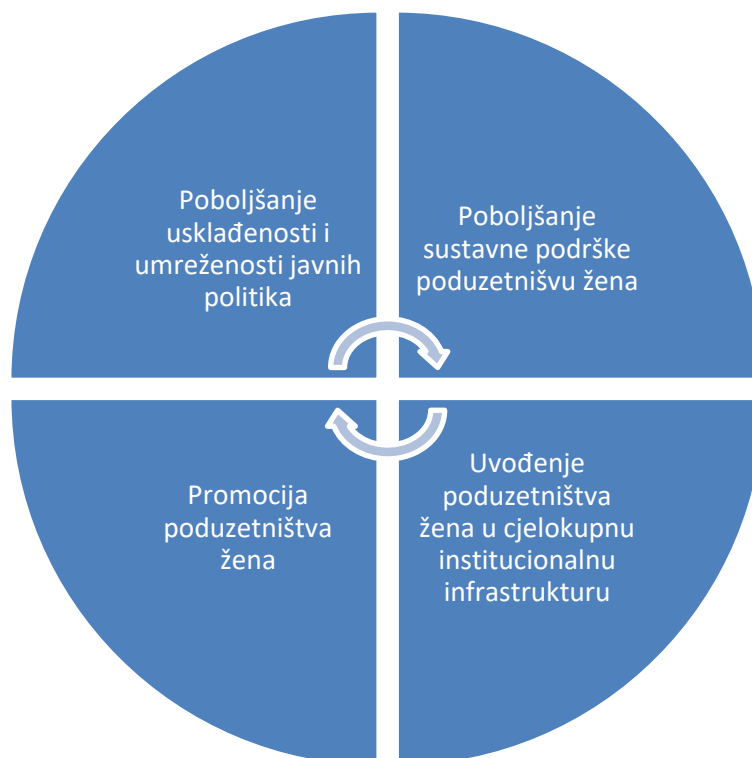
Komplementarnost vladinih programa odnosi se na činjenicu kako je ostvarivanje sinergije između različitih programa i njihov doprinos ostvarivanju postavljenih ciljeva moguć samo ukoliko svi vladini programi uvažavaju ciljeve i strateške prioritete postavljene Strategijom. U protivnom, svaki od pojedinačnih programa može biti kvalitetan, ali ako vremenski nisu usklađeni ili ako nisu povezani, neće dati očekivane rezultate, odnosno rezultati će biti manji od mogućih. (Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj, 2014:23)

Dugoročna vizija – uključenost žena u poduzetničku aktivnost ovisi o različitim čimbenicima od kojih neki zahtijevaju značajnije više vremena kako bi od prepreka postali snaga koja doprinosi razvoju poduzetničke klime i za žene (npr. promjene u vrijednosnom sustavu, uklanjanje stereotipa) (Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj, 2014:23)

Regionalna dimenzija odnosi se na razlike u regionalnoj razvijenosti Hrvatske. Te regionalne razlike u razvijenosti za sobom povlače i razlike u mogućnostima žena za uključivanje u poduzetničku aktivnost. Nedostatak vrtića, cjelodnevnog boravka djece u školi i/ili smještajni kapaciteti za starije osobe samo su neki od primjera regionalnih razlika koje dovode i do različitih mogućnosti žena da se poduzetnički angažiraju. (Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj, 2014:23)

Za ostvarenje utvrđenog srednjoročnog cilja potrebno je dosljedno i vremenski usklađeno osigurati provođenje strateških ciljeva koji su prikazani u sljedećem grafikonu. (Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj, 2014:6)

Grafikon 7. Strateški ciljevi Strategije razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj



Izvor: izrada autora prema Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj, 2014:6

Prvi strateški cilj odnosi se na poboljšanje usklađenosti i umreženosti javnih politika, a kroz taj cilj želi se 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. (Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj, 2014:6)

Kao drugi strateški cilj definirano je poboljšanje sustavne podrške poduzetništvu žena. Ovaj cilj treba osigurati potporu poduzetnosti žena, razvijati poslovno umrežavanje, jačati postojeće i razvijati nove modele obrazovanja i osposobljavanja, poboljšati pristup žena povoljnim oblicima financiranja te razvijati nove oblike financiranja i korištenje EU sredstava, fondova i financijskih instrumenata. (Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj, 2014:6)

Kao treći strateški cilj Strategije definirano je uvođenje poduzetništva žena u cjelokupnu institucionalnu infrastrukturu. Ovaj cilj bazirat će se na savjetovanje i mentorstvo na regionalnoj razini, podršku poduzetništvu žena kroz potpornu infrastrukturu te na pružanje stručne potpore za poduzetničke projekte žena. (Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj, 2014:6)

Četvrti, posljednji strateški cilj jest promocija poduzetništva žena, a ogleda se u raznim komunikacijskim aktivnostima i planovima promidžbe Strategije te u promociji mreža i razvoja poduzetništva žena. (Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj, 2014:6)

5.2. Udruge za poticanje ženskoga poduzetništva

Žene poduzetnice povezuju se putem nevladinih udruga s ciljem da provode vlastite strategije i ostvare veću ekonomsku moć. Uloga udruga je uključivanje žena poduzetnica u obuke u onim područjima za koje pokazuju veliki interes. Međusobna podrška žena poduzetnica osnovni je razlog za ulazak žena u udruge žena poduzetnica. Udruge pokrivaju mnoge aktivnosti koje se odnose na izobrazbu u poslovnim vještinama, međusobnom kreditiranju, korištenju informacijsko komunikacijske tehnologije, pružanju pravne pomoći, stvaranju novih radnih mjesta i partnerstva. Udrugama se olakšava stvaranje kontakata s drugim udrugama u zemlji i inozemstvu kroz pridruživanje većim udruženjima poslovnih žena. Stvoreni kontakti rezultiraju lakšem pristupu novim tržištima, omogućavaju rast poduzeća te stvaraju mrežu žena poduzetnica na svjetskoj razini koja putem svojeg djelovanja zagovara ekonomsko i političko osnaživanje žena.

5.2.1. Udruga „WE Croatia“

WE Croatia je Udruga hrvatskih poduzetnica osnovana 2012. godine s ciljem promicanja ženskog poduzetništva, onih koje su tek krenule s poslovanjem ili već afirmiranih i uspješnih poduzetnica. Udruga je osnovana u Zagrebu, gdje je i upisana u registar Udruga, ali svoje djelovanje ne ograničava samo na područje grada Zagreba. Želja je udruge osigurati

kvalitetne informacije o pogodnostima i mogućnostima raspoloživim ženama u poduzetništvu, kao i informirati ih o događanjima, izvorima financiranja, tehnološkim mogućnostima i sl., sve to iz ženskog, poduzetničkog kuta gledanja. Udruga nastoji pružanjem dodane vrijednosti i djeljenjem korisnih informacija promovirati heroje ženskog poduzetništva te pomagati ženama u poduzetništvu da ostvare što bolji uspjeh. (WE Croatia, O udruzi)

Cilj WE Croatia neprofitne udruge je pomagati ženama u poduzetništvu da informiranjem, neprekidnim usavršavanjem i međusobnim povezivanjem te povezivanjem s investitorima, brže i jednostavnije grade svoj posao, rastu te promoviraju svoje rezultate. (WE Croatia, O udruzi)

5.2.2. Udruga „Krug“

Krug, kao simbol savršenog jedinstva i suradnje, izabran je za ime i zaštitni znak Hrvatske udruge poslovnih žena kako bi predstavio njene zadatke: djelatno povezivanje i zajednička nastojanja prema poboljšanju položaja žena kako poslovnom tako i u obiteljskom okružju. Krug nije politička organizacija, a udruga želi ispunjavati ciljeve u sinergiji s muškim kolegama. Udruga radi na povećanju suradnje unutar i između tvrtki, a prema etičkom kodeksu ponašanja, jednako u društvenoj kao i u gospodarskoj sferi. (Krug, O nama: 2015)

Udruga povećava promociju sposobnih, vrijednih, odlučnih i etičnih poslovnih ljudi, osobito poslovnih žena, čiji velik potencijal nije prepoznat ili nije dovoljno cijenjen u postojećem okružju. Također želi pomoći svim poslovnim ženama i njihovom okružju kako bi učinile sve što su u mogućnosti učiniti za unapređenje hrvatskog gospodarstva i promociju primjerene poslovne kulture, morala i suradnje. (Krug, O nama: 2015)

Od početka aktivnosti 1992. godine, udugu Krug podržavao je veliki broj javnih osoba, poslovnih ljudi i institucija, posebno Predsjednik Republike Hrvatske, Sabor Republike Hrvatske, Ured za Ravnopravnost spolova pri Vladi Republike Hrvatske, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Ministarstvo obitelji, branitelja i međugeneracijske solidarnosti, a osobito Hrvatska gospodarska komora. Krug danas ima više od 150 članica u Zagrebu, gdje je i osnovan, a tijekom godina udruga je proširila svoje

djelovanje pa tako da nas ima ogranke u Splitu, Rijeci, Šibeniku, Virovitici i Dubrovniku. (Krug, O nama: 2015)

5.2.3. Udruga „Budi poslovna“

Udruga Budi poslovna iz Slavonskoga Broda svojim projektima i aktivnostima pomaže ženama Brodsko-posavske županije i ima za cilj smanjiti nezaposlenosti žena kroz njihovo samozapošljavanje. Ostali ciljevi odnose se na promicanje i unapređenje ženskog poduzetništva i poduzetničke kulture, promicanje ideje, ekonomsko osnaživanje žena, te pomoć nezaposlenim ženama putem informacija i kontakata, novih znanja i vještina, te umrežavanja u samozapošljavanju. (Budi poslovna, O nama)

Udruga također provodi projekt pod nazivom „Budi poslovna – budi konkurentna“ čiji je cilj pridonijeti smanjenju broja nezaposlenih žena na području Brodsko-posavske županije na način da se potakne nezaposlene žene na pokretanje vlastitog posla, te unaprijede kompetencije. Cilj je projekta pružiti ženama osnovna znanja, informacije, te stručnu podršku nužnu za pokretanje i uspješno vođenje posla kroz dodatno obrazovanje, informatičko znanje, čime će se utjecati na njihovo samopouzdanje i motivaciju prilikom poduzimanja pokretanja pothvata. Ciljanu skupinu projekta obuhvaćaju sve nezaposlene žene s područja Brodsko-posavske županije iznad 40 godina starosti, dugotrajno nezaposlene žene, neaktivne žene (korisnice socijalne naknade ili samohrane majke), zaposlene ili nezaposlene žene koje pripadaju nacionalnim manjinama, zaposlene osobe koje razmišljaju o pokretanju vlastitog posla. (Budi poslovna, O nama)

6. Zaključak

Žensko je poduzetništvo dio poduzetništva općenito, no ono se ipak po nekim specifičnim obilježjima razlikuje od „muškoga“ poduzetništva. Prije svega, motivacija za ulazak žena u svijet poduzetništva razlikuje se od motivacije muškaraca. Dok muškarce više pokreću ekstrinzični čimbenici kao što su novac, priznanje, moć, status i napredovanje, žene više pokreću intrinzični čimbenici poput pomaganja drugima da zadovolje svoje potrebe na radnom mjestu, suradnja s drugim ljudima, samoispunjenje, osobni rast te zadovoljstvo poslom. Osim toga, i odnos prema radu znatno definira žene poduzetnice, pa samim time i žensko poduzetništvo. Dok su muškarci orijentirani na zadatke i rezultate te imaju usredotočenost na realizaciju, *output* i ostvarenje cilja, žene poduzetnice više su orijentirane na procese i međuljudske odnose, a također više brinu o tome kako ljudi tretiraju jedni druge za vrijeme obavljanja zadatka. Stoga žensko poduzetništvo karakterizira decentraliziranost i fleksibilnost organizacije, timski rad i skupno odlučivanje, ali i često sudjelovanje zaposlenih u odlučivanju.

Iako mnoge žene posjeduju kreativnost, potrebna stručna znanja i vještine nužne za pokretanje novih poslova, često, za razliku od muških poduzetnika, one nemaju ravnopravan pristup zajmovima, izobrazbi i informacijama, bez čega nema uspješna vođenja poslova. Kao i njihovi kolege poduzetnici, žene poduzetnice su visokoobrazovane, sklone preuzimanju rizika i imaju razvijen poduzetnički duh, no razne prepreke, strukturne, ekonomske ili meke onemogućavaju im ulazak u poduzetništvo. Stoga razni programi diljem svijeta, ali i u Hrvatskoj, potiču žensko poduzetništvo informiranjem budućih poduzetnica, njihovim međusobnim umrežavanjem te davanjem kredita ili poticaja za žensko poduzetništvo.

7. Popis literature

7.1. Knjige

1. Alpeza, M., Has, M., Novosel, M., Singer, S. (2017). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2016.: Uključujući rezultate GEM – Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2015. godinu. Zagreb: CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.
2. Arambašić, S., Čalić, A., Rupčić, L. (2013). *Poduzetništvo I*. Zagreb: MATE d.o.o.
3. Bartoluci, M. (2013). *Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva – turistička politika, razvoj i poduzetništvo u turizmu*. Zagreb: Školska knjiga.
4. Bolfek, B., Sigurnjak, L. (2011). *Poduzetništvo*. Slavonski Brod: Veleučilište u Slavonskom Brodu.
5. Dračić, I. (2012). *Poslovanje poduzeća i poduzetničko okruženje*. Varaždin: Hrvatski zavod za zapošljavanje, Područna služba Varaždin.
6. Gross, M., Szabo, A. (1992). *Prema hrvatskom građanskom društvu: Društveni razvoj u civilnoj Hrvatskoj i Slavoniji šezdesetih i sedamdesetih godina 19. stoljeća*. Zagreb: Globus.
7. Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A., (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb: MATE.
8. Kolaković, M. (2006). *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*. Zagreb: Sinergija.
9. McAdam, M. (2013). *Female Entrepreneurship*. London: Routledge.
10. Škrtić, M., Mikić, M. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija.

7.2. Članci

1. Ivanković, D., Kulenović, Ž., Sudarić, Ž. (2016). Žensko poduzetništvo i poduzetnička aktivnost žena u Republici Hrvatskoj. U: *International scientific conference – ERAZ 2016: Knowledge based sustainable economic development*. Beograd: Association of Economists and Managers of the Balkans, str. 576-582.
2. Iveković, D. (2011). Neka znanja bez kojih poduzetnik ne može. *Učenje za poduzetništvo*, Vol.1 No. 1, str. 155-162.

3. Pološki, N. (2003). „Ženski stil“ vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*, Vol. 54 No. 1-2, str. 38-54.
4. Pološki Vokić, N., Bulat, I. (2013). Što žene lideri unose u politiku – psihološka i radna obilježja, interesi i perspektive. *EFZG working paper series*, No.01, str. 1-10.
5. Vuković, K. (2015). Počeci poduzetništva žena u znanstvenim i književnim djelima hrvatskih autora. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, Vol. 24 No. 1, str. 133-151.

7.3. Internetski izvori

1. Budi poslovna, O nama. Dostupno na: [http://www.budi-poslovna.com.hr/?fbclid=IwAR2TvICvL85m-
oaN8EGd6XPEacPGxCm9SSgEN5yXowQunOSnmWQ9EfgQyJg](http://www.budi-poslovna.com.hr/?fbclid=IwAR2TvICvL85m-
oaN8EGd6XPEacPGxCm9SSgEN5yXowQunOSnmWQ9EfgQyJg) [3. kolovoza 2019.]
2. Čovo, P. (2007). *Održivo poduzetništvo: nastavni materijal*. Zadar: Sveučilište u Zadru. Dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/poduzetnistvo/poduzetnistvo_01.pdf [zadnji pristup 14. srpnja 2019.]
3. Krug, O nama. (2015). Dostupno na: <http://www.krug.com.hr/default.aspx?id=7> [3. kolovoza 2019.]
4. Kumar, S., M., Mohan, C.H.S., Vijaya, C. and Lokeshwari, N.. (2013). The Role of Women Entrepreneurship in Modern World. *International Journal of Current Engineering and Technology*, Special Issue–1, str. 100-104. Dostupno na: <http://inpressco.com/wp-content/uploads/2013/09/Paper20100-104.pdf> [zadnji pristup 15. lipnja 2019.]
5. *Odluka o donošenju Strategije razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj, za razdoblje od 2014. do 2020. godine i Akcijskog plana za provedbu Strategije razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj, za razdoblje od 2014. do 2020. godine*. Narodne novine d.d., br. 77/2014. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_06_77_1452.html [zadnji pristup 13. srpnja 2019.]
6. *Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj*. (2014). Zagreb: Vlada Republike Hrvatske, Ministarstvo poduzetništva i obrta. Dostupno na:

<http://www.europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/SRP%C5%BD%20%202014%20-%202020.pdf> [zadnji pristup 27. srpnja 2019.]

7. *Zakon o računovodstvu*. Narodne novine d.d., br. 78/2015. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_07_78_1493.html [zadnji pristup 25. svibnja 2019.]
8. *Zaposlena žena je neovisna žena*. (2008). Split: Udruga „Domine“. Dostupno na: <http://www.domine.hr/cms/clients/4/documents/85.pdf> [zadnji pristup 23. lipnja 2019.]
9. *WE Croatia, O udruzi*. Dostupno na: <http://www.wecroatia.com/hr/o-udruzi/> [zadnji pristup 3. kolovoza 2019.]
10. *Women entrepreneurs and access to finance: program profiles from around the world*. (2017). The World Bank. Dostupno na: <http://documents.worldbank.org/curated/en/434111484644430498/Women-entrepreneurs-and-access-to-finance-program-profiles-from-around-the-world> [zadnji pristup 21. srpnja 2019.]
11. 2015/2111(INI): Rezolucija Europskog parlamenta od 19. siječnja 2016. o vanjskim čimbenicima koji otežavaju žensko poduzetništvo u Europi. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX:52016IP0007> [zadnji pristup 6. srpnja 2019.]

8. Popis grafikona

Grafikon 1. Vrste poduzetništva.....	10
Grafikon 2. Osobine uspješnoga poduzetnika.....	14
Grafikon 3. Različiti tipovi poduzetnika	17
Grafikon 4. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo	19
Grafikon 5. Klasifikacija žena poduzetnica	25
Grafikon 6. Klasifikacija prepreka koje otežavaju rješavanje problema u jačanju poduzetništva žena	34
Grafikon 7. Strateški ciljevi Strategije razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj	46

9. Popis tablica

Tablica 1. Granični pokazatelji koji određuju veličinu poduzeća prema Zakonu o računovodstvu	10
Tablica 2. Prakse vođenja i pripadajući postupci karakteristični za uspješnoga poduzetnika .	16
Tablica 3. Razlike među poduzetnicima i poduzetnicama	27
Tablica 4. Razlika u aktivnosti pokretanja poslovnog pothvata žena i muškaraca u Hrvatskoj od 2011. do 2015. godine, mjereno TEA indeksom.....	42

Izjava o akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Kristina Međugorac

Matični broj studenta: 0234049319

Naslov rada: *Žensko poduzetništvo – fenomen današnjega doba*

Svojim potpisom jamčim:

- Da sam jedina autorica ovog rada.
- Da su svi korišteni izvori, kako objavljeni, tako i neobjavljeni, adekvatno citirani i parafrazirani te popisani u bibliografiji na kraju rada.
- Da ovaj rad ne sadrži dijelove radova predanih na Veleučilište Baltazar Zaprešić ili drugim obrazovnim ustanovama.
- Da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio nastavnik.

Potpis studentice

ŽIVOTOPIS



Životopis

OSOBNE INFORMACIJE



Međugorac Kristina

📍 Antuna Barca 32a,
31207 Tenja (Hrvatska) 📞
0993365058
✉ kika.medjugorac@hotmail.com

RADNO ISKUSTVO

Osijek (Hrvatska)

Studentski poslovi:

- rad za infopultom u trgovačkom centru Portanova,
- animatorica na rođendanima u kuglani Gbowling,
- trgovac u trgovinama Ferivi, Nike Shop i Orsay

OBRAZOVANJE I OSPOBLJAVANJE

Veleučilište Baltazar Adam Krčelić, Osijek (Hrvatska)
smjer: poslovna ekonomija i financije

OSOBNE VJEŠTINE

Materinski jezik

hrvatski

Strani jezici

RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
engleski	A2	A1	A2	A1

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik
- C1 i C2: Iskusni korisnik Zajednički europski referentni okvir za jezike

Komunikacijske vještine
samostalnom radu, marljiva, komunikativna.

Sklona radu u timu, ali spremna na preuzimanje odgovornosti pri

Digitalne vještine

SAMOPROCJENA				
Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Samostalni korisnik	Iskusni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik

Digitalne vještine - Tablica za samoprocjenu

Vozačka dozvola

AM, B