

# Izazovi žena u poduzetništvu

---

**Sluganović, Andrea**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:917623>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-21**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Andrea Sluganović

## **IZAZOVI ŽENA U PODUZETNIŠTVU**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Andrea Sluganović

## **IZAZOVI ŽENA U PODUZETNIŠTVU**

Završni rad

**Kolegij: Poduzetnički menadžment**

JMBAG: 0010237913

e-mail: asluganovic@efos.hr

Mentor: doc. dr. sc. Petra Mezulić Juric

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Undergraduate Study Programme Economics and Business

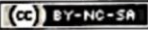
Andrea Sluganović

## **CHALLENGES OF WOMEN IN ENTREPRENEURSHIP**

Final paper

Osijek, 2024.

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni/diplomski/specijalistički/doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na vlastitim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.* 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada u Institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, Repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom Repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice: Andrea Sluganović**

**JMBAG: 0010237913**

**OIB: 18769176562**

**e-mail za kontakt: andrea.sluganovic@gmail.com**

**Naziv studija: Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija**

**Naslov rada: Izazovi žena u poduzetništvu**

**Mentor/mentorica rada: doc. dr. sc. Petra Mezulić Juric**

U Osijeku, 9. rujna 2024. godine

Potpis Andrea Sluganović

## **Izazovi žena u poduzetništvu**

### **SAŽETAK**

Poduzetništvo žena noviji je oblik poduzetništva, a žene poduzetnice i dalje se suočavaju s preprekama koje se javljaju tijekom pokretanja njihovih pothvata. U te prepreke ubrajaju se iskrivljena percepcija o poslovnim sposobnostima i vrijednosti žena, otežan pristup resursima, obrazovanje, usklađivanje privatnog i poslovnog života, diskriminacija banaka, otežano umrežavanje, nedostatak potpore institucija, političko-regulativni okvir vezan za ravnopravnost spolova itd. Nasreću, u suvremenom dobu žene se sve češće odlučuju na samozapošljavanje te u poslovanju ostaju duže vremena, ali broj žena poduzetnica još uvijek je značajno manji u odnosu na muškarce. Razvoj poduzetništva važan je za osnaživanje i stabiliziranje ekonomije, a razlozi tome su stvaranje inovacija i novih radnih mjesta. Pokrenuti su razni programi poticanja žena poduzetnica u kojima su sudjelovale organizacije poput Centra za edukaciju, savjetovanje i istraživanje (CESI), Hrvatske banke za obnovu i razvitak (HBOR), Europske banke za obnovu i razvoj (EBRD), Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva i dr. Uspostavljanje dodatne potpore ženama poduzetnicama moglo bi se postići suradnjom sveučilišta i centara za poduzetništvo, Hrvatske obrtničke komore, Hrvatske gospodarske udruge, Hrvatske udruge poslodavaca i drugih asocijacija. Žene i muškarci u poduzetništvu razlikuju se u profesionalnom iskustvu, poslovnim vještinama i motivaciji. Prednosti žena su to što su one realistične, praktične, strpljive, kreativne, tolerantne, fleksibilne, oprezne, otvorene prema timskom radu, stalo im je do zaposlenika, njihovih potreba, želja, obrazovanja i razvoja njihovih sposobnosti, žene posjeduju visoku razinu emocionalne inteligencije, znaju se nositi s okruženjem, ponašaju se vrlo etično itd. U empirijskom dijelu rada putem intervjua su dobivene informacije o iskustvu žene poduzetnice. Ona govori o razvoju svojih pothvata te o preprekama s kojima se suočavala.

**Ključne riječi:** žene poduzetnice, izazovi, karakteristike, programi potpore, ravnopravnost

## **Challenges of women in entrepreneurship**

### **ABSTRACT**

Female entrepreneurship is a more recent type of entrepreneurship, and women entrepreneurs still face obstacles which occur during the start of their ventures. One of those obstacles is the wrong perception of women business skills and the qualities women can provide in business, less available resources, education, managing and dividing their personal and professional life, banks discrimination, harder networking possibilities, lack of support from institutions, political regulatory framework related to gender equality etc. Fortunately, in this modern age women self employ more frequently, and they stay in the business for longer period of time, but the amount of female entrepreneurs compared to men in the same field is still quite small. The development and growth of entrepreneurship is of great value for stabilizing the economy and making it more valuable, and the reasons for that are new innovations and many new workplaces for new employes. Many various programs have been started to motivate female entrepreneurs by organisations like Center for Education, Counselling and Research (CESI), Croatian Bank for Reconstruction and Development (HBOR), European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), Ministry of economy, work and entrepreneurship etc. Establishing additional support for women in entrepreneurship could be reached by cooperation with the University of entrepreneurship, the Croatian chamber of trades and crafts, the Croatian chamber of commerce, the Croatian Employers' Association and other associations. Men and women in entrepreneurship differentiate in professional experience, business skills and motivation. The advantage women have is the fact they are more realistic, practical, patient, creative, tolerant, flexible, careful, more open for teamwork, they care more about the employees and their needs and wishes for education and skill improvement, they also possess high emotional intelligence, women are able to cope with their surrounding, they act very ethical etc. The information about the experience of the woman entrepreneur were gathered in the empiric part, through an interview. She speaks about the development of her ventures and the obstacles she had faced.

**Keywords:** women entrepreneurs, challenges, characteristics, support programs, equality

## SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada .....	2
3. Važnost poduzetništva za razvoj društva .....	3
3.1. Važnost malih i srednjih poduzeća.....	4
3.2. Važnost poduzetnika i zajedničke karakteristike poduzetnika.....	6
4. Uloga žena u poduzetništvu .....	8
4.1. Karakteristike žena u poduzetništvu .....	10
4.2. Prepreke žena u poduzetništvu .....	11
4.3. Programi poticanja žena poduzetnica.....	13
4.4. Usporedba žena i muškaraca u poduzetništvu.....	16
5. Opis slučaja i analiza intervjua sa ženom poduzetnicom.....	19
5.1. Profil poduzetnice Mirne Matković .....	19
5.2. Razvoj poduzetničkih pothvata .....	21
5.3. Analiza karakteristika poduzetnice .....	23
5.4. Analiza prepreka .....	24
6. Zaključak.....	26
Literatura.....	27
Prilozi .....	30
Popis tablica .....	30
Popis slika .....	30



## 1. Uvod

Poduzetništvo se od samih početaka smatralo područjem koje je namijenjeno muškarcima. Iako se položaj žena u poduzetništvu tijekom vremena poboljšao, i dalje postoji mnogo prostora za napredak. Ovaj se rad bavi prikazivanjem izazova s kojima se susreću žene koje biraju poduzetništvo kao svoju karijeru. U prvom poglavlju govori se o ulozi koju poduzetništvo ima u razvoju društva, o njegovom utjecaju na ekonomiju, ali i o međusobnom utjecaju poduzeća jednih na druge. Također, istaknute su karakteristike koje su zajedničke svim uspješnim poduzetnicima. U drugom poglavlju govori se o ulozi žena u poduzetništvu, o trendovima vezanim za omjer muškaraca i žena u poduzetništvu kao i načine vođenja poslovanja žena u usporedbi s muškarcima. Nadalje, govori se i o motivaciji žena, o njihovim karakteristikama te o preprekama s kojima se suočavaju, ali i o programima koji im te prepreke pomažu prevladati. Karakteristike žena uspoređene su s kolegama muškarcima poduzetnicima, istaknute su njihove sličnosti i razlike, i to vezano posebice uz poslovne vještine, motivaciju i iskustvo. Osim toga, navedene su i razlike u pogledu na žene poduzetnice i ponašanje prema njima od strane društva u odnosu na muškarce poduzetnike. U empirijskom dijelu rada provedeno je vlastito kvalitativno istraživanje autorice rada putem intervjua uspješne žene poduzetnice. Svrha rada je iznijeti činjenice koje se tiču položaja žena poduzetnica u društvu, pokazati važnost rasta broja žena poduzetnica za razvoj društva i ekonomije te osvijestiti o problemima s kojima se žene poduzetnice susreću u procesu pokretanja i održavanja vlastitog poslovanja.

## 2. Metodologija rada

Predmet istraživanja predstavljen u ovome radu bili su izazovi s kojima se tijekom poslovanja susreću žene poduzetnice. U teorijskom dijelu rada napravljen je pregled postojeće literature, a u empirijskom dijelu provedeno je istraživanje na temelju intervjua s poduzetnicom. Tema žena u poduzetništvu obrađena je koristeći primarne i sekundarne izvore, što se odnosi na spomenuto vlastito istraživanje te na stručnu literaturu, tj. knjige, članke i internetske stranice. Rad je napisan korištenjem različitih metoda istraživanja prema Paviću i Šundaliću (2021), među koje se ubraja metoda analize, kako bi se izdvojili i objasnili pojmovi važni za razumijevanje cjelokupnog rada. Metoda analize i komparacije također je korištena i kod analize provedenog intervjua sa ženom poduzetnicom, i to analiziranjem odgovora poduzetnice i usporedbom s onim što je vidljivo u teoriji. Osim toga, tijekom pisanja rada korištena je i metoda sinteze kojom su se jednostavniji pojmovi i činjenice povezali kako bi se objasnila šira slika. Metoda deskripcije upotrijebljena je sa svrhom isticanja određenih pojava i trendova u društvu i ekonomiji koji se tiču poduzetništva i žena u tom području. Korištena je i metoda kompilacije, dakle skupljeno je znanje iz tuđih znanstvenoistraživačkih radova kako bi se što vjernije i preciznije predočio predmet istraživanja ovoga rada. Kvalitativni dio istraživanja napravljen je kroz intervju sa ženom poduzetnicom da bi se dobile informacije od ženske osobe koja ima iskustvo s pokretanjem i razvojem poslovanja. Pitanja koja su poduzetnici bila postavljena vezana su za njezine karakteristike koje su došle do izražaja u pokretanju vlastitog poslovanja, za prepreke s kojima se suočavala te za njezino osobno mišljenje o položaju žena u poduzetništvu. Cilj rada bio je odgovoriti na istraživačko pitanje o tome kakav je položaj žena u poduzetništvu. Još jedan od ciljeva rada bio je istražiti što se konkretno poduzima kako bi se razlika između muškaraca i žena smanjila i na koje bi se načine mogao potaknuti rast broja uspješnih žena poduzetnica, što bi na kraju rezultiralo i razvojem društva općenito.

### 3. Važnost poduzetništva za razvoj društva

U ovom poglavlju navedena je definicija poduzetništva, opisan je utjecaj poduzetničkih tvrtki jednih na druge te na razvoj cjelokupnog društva. Također su navedene karakteristike koje bi trebao posjedovati svaki poduzetnik.

Škrtić i Mikić (2011:36) definiraju poduzetništvo kao proces kojim se stvaraju vrijednosti kombiniranjem različitih resursa s ciljem iskorištavanja potencijalnih poslovnih prilika, što obuhvaća sve djelatnosti poduzetnika vezane za ulaganja i kombiniranje određenih inputa, kreiranje novih proizvoda, tehnologija i potrošača te širenje na druga tržišta, a sve to u uvjetima neizvjesnosti, promjena u okruženju, kriza i prijelomnih vremena.

Barringer i Ireland (2010:7-9) navode da su glavni razlozi zbog kojih se netko odluči postati poduzetnik: želja biti sam svoj šef, mogućnost ostvarenja vlastitih ideja te ostvarenje financijske dobiti. Poduzetnici mogu sami donositi odluke u svom poslovanju, prakticirati širinu usluga koju žele te se dublje posvetiti onome čime se bave. Pokretanje vlastitog posla omogućava pojedincu ostvarenje važnih osobnih i profesionalnih ciljeva. Mnogi se odlučuju za poduzetništvo zbog frustracija koje se javljaju na tradicionalnim poslovima. Neki su ljudi uvijek u potrazi za idejama za nove proizvode i usluge te žele svoje ideje realizirati, a tvrtke u kojima su zaposleni mogu ih ograničavati u realizaciji tih ideja jer nisu sklone inovacijama. Ukoliko je ideja dugoročno održiva, pojedinci ulože veliku količinu truda, vremena i financijskih sredstava kako bi ju ostvarili. Mnoge ideje razvijaju se iz hobija, aktivnosti koje poduzetniku služe za relaksaciju, ali iz kojih mogu nastati i proizvodi za kojima postoji potražnja na tržištu. Što se tiče financijske dobiti, ona nije toliko važna motivacija kao što su druge ranije navedene. Većina poduzetnika ne zarađuje puno više novca od zaposlenika s istom količinom odgovornosti na tradicionalnom poslu, ali poduzetništvo ima rastući potencijal te se može ostvariti značajno veća financijska dobit.

Također Barringer i Ireland (2010:21-22) tvrde da poduzetništvo snažno utječe na ekonomsku snagu i stabilnost i to iz dva razloga: inovacije i nova radna mjesta. Inovacije poduzetničkih tvrtki utječu na društvo svojim novim proizvodima i uslugama koje olakšavaju život, poboljšavaju produktivnost na poslu, pozitivno utječu na zdravlje te zabavljaju ljude na nove načine. Neki od primjera su: Internet trgovina, mobilni uređaji, dostava te digitalne fotografije.

### 3.1. Važnost malih i srednjih poduzeća

Poduzeća je moguće podijeliti s obzirom na njihovu veličinu. Svaka skupina na svoj način doprinosi radu drugih poduzeća i gospodarstvu u cjelini.

Prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva<sup>1</sup> navodi se da postoje mikro, mali i srednji subjekti u malom gospodarstvu. U mikro subjekte ubrajaju se pravne i fizičke osobe koje godišnje u prosjeku zapošljavaju manje od 10 zaposlenika. Njihov godišnji prihod iznosi do dva milijuna eura, a isto vrijedi i za vrijednost njihove dugotrajne imovine. Mali subjekti su pravne i fizičke osobe koje u prosjeku godišnje zapošljavaju manje od 50 zaposlenika. Njihov ukupni godišnji prihod iznosi do deset milijuna eura, kao i vrijednost njihove dugotrajne imovine. Srednji subjekti je naziv za pravne i fizičke osobe koje godišnje u prosjeku zapošljavaju od 50 do 249 zaposlenika. Njihov godišnji prihod iznosi od deset milijuna eura do pedeset milijuna eura, a njihova dugotrajna imovina ima vrijednost od deset milijuna eura do četrdeset i tri milijuna eura.

Barringer i Ireland (2010:22) tvrde da osim što poduzetničke tvrtke imaju utjecaj na ekonomiju i društvo, također pozitivno utječu na poslovanje većih tvrtki. Kao primjer navode da neke manje tvrtke proizvode originalnu opremu, tj. dijelove za proizvode većih tvrtki (računala, kamere, DVD *playeri*...).

Prema Siropolisu (1995:11) moguće je ponuditi dvije pretpostavke zašto mali proizvođači rade bolje:

- Mala poduzeća mogu za manju cijenu i brže od velikih poduzeća reagirati na brze promjene na tržištima, u procesima, proizvodima i uslugama.
- Mala poduzeća sve više privlače nadarene individualce.

Poslovni model mnogih poduzetničkih tvrtki izgrađen je na bazi proizvodnje usluga i proizvoda pomoću kojih veće tvrtke postaju efektivnije i efikasnije. Neki od primjera su: oglašavanje američkih tvrtki na španjolskim stranicama te se medijski promovirati kod latinoameričkih tvrtki; proizvodnja softvera za velike lance prehrambenih trgovina (Barringer, Ireland, 2010:22).

---

<sup>1</sup> Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16)

General Motors je primjer tvrtke koja većinom kupuje od malih dobavljača jer su njihove isporuke jeftinije. Među uslugama i proizvodima čija je nabava jeftinija nalaze se oni koji zahtijevaju osobni kontakt s kupcem te zadovoljavaju posebne zahtjeve kupaca (Siropolis, 1995:13).

Poduzetničke tvrtke surađuju s velikim tvrtkama i time obje strane ostvaruju svoje ciljeve. Sudjelovanje u poslovnim partnerskim odnosima potiče rast tvrtki budući da imaju pristup partnerskim resursima, intelektualnim kapacitetima te menadžerskim talentima (Barringer, Ireland, 2010:22).

Tablica 1 prikazuje strukturu poduzeća s obzirom na veličinu u 2020. godini o kojoj izvještava CEPOR (2021). Prikazan je broj subjekata koji su obavljali svoju djelatnost u Hrvatskoj te broj ljudi koji je u njima bio zaposlen. Subjekti su razvrstani prema veličini.

Tablica 1. Struktura poduzeća s obzirom na veličinu u 2020. godini

	Broj subjekata	%	Broj zaposlenih	%
Sektor malih i srednjih poduzeća	138.618	99,7	683.255	72,1
Mikro poduzeća	124.348		258.644	27,3
Mala poduzeća	12.638		244.445	25,8
Srednja poduzeća	1.632		180.166	19
Velika poduzeća	391	0,3	264.619	27,9
<b>Ukupno</b>	<b>139.009</b>	<b>100</b>	<b>947.874</b>	<b>100</b>

Izvor: Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2021. CEPOR, Zagreb

Od ukupnog broja poduzeća 99,7% ih pripada sektoru malih i srednjih poduzeća, a 0,3% poduzeća su velika poduzeća. U sektoru malih i srednji poduzeća zaposleno je 72,1% radnika dok je u velikim poduzećima zaposleno 27,9% radnika.

### 3.2. Važnost poduzetnika i zajedničke karakteristike poduzetnika

Kako bi bili uspješni u svom poslu, poduzetnici moraju posjedovati određene karakteristike.

Poduzetnici se definiraju kao inovatori, vođe i kreatori čiji je cilj mijenjati živote pojedinaca, poučavati ih i utjecati na njihove radne navike (Škrtić, Mikić, 2011:102).

Barringer i Ireland (2010:9-13) ističu četiri osnovne karakteristike uspješnih poduzetnika: fokus na proizvod/kupca, upornost usprkos neuspjehu, strast prema poslu i inteligencija provedbe. Ovako Barringer i Ireland (2010:9-13) detaljnije objašnjavaju navedene karakteristike:

- Fokus na proizvod/kupca važan je za poslovanje jer nije dovoljno voditi računa o marketingu, financijama, menadžmentu i ostalom. Poduzetnik mora kreirati kvalitetan proizvod kako bi zadovoljio potrebe kupaca.
- Upornost usprkos neuspjehu bitna je karakteristika uspješnog poduzetnika jer je u većini slučajeva početni neuspjeh neizbježan. Budući da se radi o pokretanju novog poslovnog pothvata, poduzetnici moraju eksperimentirati i učiti na vlastitim pogreškama. Postoji velika vjerojatnost nailaženja na prepreke u vođenju vlastitog posla, no umjesto odustajanja potrebno je biti uporan i pokušati riješiti postojeće probleme. Upornost također pokazuje potencijalnim kupcima poduzetnikovu posvećenost novoj usluzi ili proizvodu.
- Strast prema poslu razvija se jer poduzetnik vjeruje da će njegovo poslovanje imati pozitivan utjecaj na živote ljudi. Ta je strast razlog zbog kojeg ljudi napuštaju tradicionalne poslove i započinju vlastite poslove, kao i razlog zbog kojeg nastavljaju s radom i nakon što su se pobrinuli za svoju financijsku situaciju. Zbog motivacije za poboljšanje svijeta poduzetnici nastavljaju s poslovanjem usprkos velikoj konkurenciji. Spremni su na prekovremeni rad, predani su i posvećeni poslu što je rijetkost u radu na tradicionalnim poslovima. Iako poduzetnik treba biti strastven i imati entuzijizam, mora biti i realističan te svjestan svojih ograničenja i mogućih rizika i prepreka. Za dobru poslovnu priliku važna je ideja, ali i vještine koje poduzetnik treba posjedovati.
- Inteligencija provedbe je „Sposobnost prilagođavanja i pretvaranja solidne poslovne ideje u održiv poslovni poduhvat“ (Berringer i Ireland, 2010:13). Vještina uspješne provedbe poslovne ideje odnosi se na kreiranje tima za novi pothvat, nabavu

sredstava, razvijanje poslovnog modela, upravljanje financijama, sklapanje partnerstva, motiviranje i upravljanje zaposlenicima. To podrazumijeva sposobnost da se ideje i kreativnost pretvore u rezultate te sposobnost izgradnje menadžerskog tima, provođenja odgovarajuće strategije i sposobnost korištenja tehnologijom.

Osim navedenih karakteristika Škrtić i Mikić (2011:107-113) također ističu odgovornost, samouvjerenost, inovativnost, postavljanje ciljeva i razumno preuzimanje rizika. U sljedećim su odlomcima prema Škrtić i Mikić (2011:107-113) ove karakteristike preciznije objašnjene:

- „Biti odgovoran znači odgovarati mjerodavnoj osobi za vlastiti posao“ (Škrtić, Mikić, 2011:113). Poduzetnicima se daje priznanje za njihov uspjeh, ali isto tako moraju preuzeti krivicu ukoliko to bude potrebno.
- Samouvjerenost podrazumijeva vjeru poduzetnika u sebe te u svoju sposobnost da promijene stvari nabolje, stvore nova tržišta, poslovne prilike i potrošače. Samouvjerenost je povezana s ambicijama koje je potrebno uravnotežiti s postavljenim ciljevima.
- Inovativnost predstavlja najznačajniju karakteristiku poduzetnika. Odnosi se na stvaranje promjena, kreiranje novih procesa, proizvoda i usluga. Inovativnost može izazvati pomak u razvoju društva te utjecati na gospodarski rast uslijed novih tehnologija proizvodnje i novih spoznaja.
- Postavljanje ciljeva poduzetnika odnosi se na kreiranje inovativnih ideja kojima će pobijediti konkurenciju umjesto da ju oponašaju. Zbog toga je ciljeve potrebno postaviti ambiciozno. Poduzetnikovi privatni ciljevi u uskoj su vezi s poslovnim ciljevima. Odluke je ipak potrebno donijeti na temelju tržišnih mogućnosti, a ne prema osobnim sklonostima. Neki od osobnih ciljeva koje poduzetnici mogu imati su: neovisnost, kontrola nad vlastitom budućnošću, ostvarivanje velike zarade.
- Razumno preuzimanje rizika znači da je prije donošenja finalne odluke potrebno pažljivo preispitati sve okolnosti koje mogu ugroziti poslovanje. Rizik u poduzetništvu postoji jer je moguće donijeti krivu odluku zbog nepredviđenih situacija. Zbog toga je potrebno informirati se na tržištima nabave i prodaje, proučiti devizne, zakonske i carinske propise te uzeti u obzir postojeću i moguću konkurenciju. Žrtve koje poduzetnik mora podnijeti su: upornost i težak rad, svakidašnji stres zbog rizika te neizvjesnost tijekom vođenja posla.

#### 4. Uloga žena u poduzetništvu

Poduzetništvo žena predstavlja noviji oblik poduzetništva. Žene su se ranije rijetko bavile poduzetništvom te se ono smatralo zanimanjem za muškarce.

1967. godine objavljen je prvi članak o ženama u poduzetništvu i to pod nazivom „Entrepreneurship, a New Female Frontier“, a njegova autorica je Eleanor Brantley Schwartz. Zaključak članka je da su žene vođene istim motivima bavljenja poduzetništvom kao i muškarci. Neki od tih motiva su: zadovoljstvo poslom, želja za uspjehom, neovisnost i dr. (Škrtić, Mikić, 2011:302)

U Europi je sudjelovanje žena u poduzetništvu još uvijek niže u odnosu na poduzetnike muškarce. Udio muškaraca poduzetnika u većini zemalja i gospodarskih sektora iznosi od 65% do 85% (Buble, Kružić, 2006:142).

Ipak, poduzetnička populacija žena brzo raste, a poslovni pothvati koje one pokreću od velike su važnosti za povećanje prodaje, inovacija te broja radnih mjesta. Žene poduzetnice odlučuju se na rad u prerađivačkoj industriji, pružanju poslovnih usluga, no najčešće odabiru potrošački orijentirani sektor tj. pružanje usluga. Poduzetnice ulaze u poduzetništvo u dobi od 25. do 34. godine. Zaposlene žene češće se odlučuju na poduzetništvo od nezaposlenih žena jer je nezaposlenim ženama teže doći do financijskih sredstava (Škrtić, Mikić, 2011:302-303).

Škrtić i Mikić (2011:306) ističu da u poslovnom sektoru u Italiji i Ujedinjenom Kraljevstvu žene radije izabiru tradicionalne sektore, a u SAD-u češće odabiru maloprodaju i usluge. U oba sektora postoji visok rizik zbog jake konkurencije.

Kako navodi GEM Women's Entrepreneurship Report (2022/2023:36) žene se većinom odlučuju na vođenje manjih tvrtki u odnosu na muškarce, iako se taj trend mijenja sa sve većim brojem žena u poduzetništvu kojima je cilj rast poslovanja.

Osim toga žene su češće samostalni poduzetnici nego što su to muškarci. U svijetu postoji značajna skupina žena koje pokušavaju postići razvoj uspješnih, velikih pothvata. Takve poduzetnice s visokim potencijalom pridonose visokom razinom inovativnosti. One pridonose ekonomijama i društvima kojima pripadaju time što otvaraju nova radna mjesta, izgrađuju tržišta i trgovinske odnose s drugim državama. Težnja za rastom ovisi o mentorima, sponzorima i pristupu kapitalu. Osim toga na težnju za rastom mogu utjecati i osobni



čimbenici poput obiteljskih obveza i individualnih sklonosti opsegu poslovanja koje poduzetnice žele voditi (GEM Women's Entrepreneurship Report, 2022/2023:37).

Poduzetništvo s visokim potencijalom okarakterizirano je inovacijama, i to u proizvodima, uslugama te procesima. Globalno gledajući, žene poduzetnice pokazuju visoku razinu inovativnosti već u ranim fazama vođenja tvrtke. Što se tiče održivosti žene poduzetnice sklone su uzeti u obzir ekonomske i ekološke ciljeve pri pokretanju poslovanja u usporedbi s muškarcima (GEM Women's Entrepreneurship Report, 2022/2023:38-45).

Žene poduzetnice najčešće imaju viši stupanj obrazovanja u odnosu na muškarce. One završavaju više razine diplomskog obrazovanja. Većina žena i muškaraca u poduzetništvu ima nešto više od srednjeg obrazovanja. Razina obrazovanja obično je snažno povezana s vrstom poslovanja kojom se ti poduzetnici bave. Primjerice poduzetnici s diplomskim obrazovanjem vjerojatnije će osnovati tehnološke ili konzultantske tvrtke (GEM Women's Entrepreneurship Report, 2022/2023:53).

Globalno gledano poduzetnice u podjednakom broju pripadaju kućanstvima u nižoj, srednjoj i višoj trećini prihodovnih skupina. Važan pokazatelj koji prikazuje vjerojatnost da će žena pokrenuti posao je upravo kulturološka percepcija. Žene su pod većim utjecajem tuđih mišljenja te su privrženije više se pridržavati društvenih očekivanja vezano za obitelj i posao. Poduzetnice pokreću posao iz mnogih razloga. Pojedine žene nastoje promijeniti svijet stvarajući usluge i proizvode na nedovoljno opskrbljenim tržištima dok druge žele izgraditi osobno bogatstvo, doprinijeti prihodima kućanstva te poštivati obiteljsku tradiciju (GEM Women's Entrepreneurship Report, 2022/2023:57-59).

CEPOR (2015) ističe da žene poduzetnice imaju važnu ulogu za razvoj malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. Prema županijama udio žena poduzetnica koje su vlasnice poduzeća kreće se u rasponu između 15,5% i 23,1%. U 2014. godini najveći udio vlasnica poduzeća je u Bjelovarsko-bilogorskoj županiji, a to je 23,1%. Grad Zagreb zauzima drugo mjesto prema udjelu žena poduzetnica koje su vlasnice poduzeća sa 21,5% (CEPOR, 2015).

#### 4.1. Karakteristike žena u poduzetništvu

U tekstu koji slijedi navedene su zajedničke osobine koje odlikuju velik broj žena u poduzetništvu.

Žene poduzetnice vrlo su odgovorne i društveno usmjerene poslodavke, pokazuju visoku razinu brige za svoje zaposlenike i zalažu se za kvalitetne međuljudske odnose unutar svojeg poduzeća. U njihovim se tvrtkama javlja mala količina slučajeva zatvaranja radnih mjesta jer se kod žena poduzetnica najčešće radi o pokretanju manjih poduzeća, stoga su radna mjesta sigurnija (Turk, 1999:162-173, navedeno u Lončarić, 2015:17-18).

Također, žene poduzetnice potiču obrazovanje svojih zaposlenika te im pružaju podršku u njihovim ciljevima i ambicijama. Žene su otvorene prema timskom radu, spremne su zanemariti ego i staviti uspjeh poduzeća ili ideje na prvo mjesto. Uspjeh za žene poduzetnice ne podrazumijeva samo ostvarivanje profita – od velike je važnosti i zadovoljstvo zaposlenika, razvijanje njihovih sposobnosti, održavanje kvalitetne radne atmosfere, kao i zadovoljstvo potrošača (Turk, 1999:162-173, navedeno u Lončarić, 2015:17-18).

Žene poduzetnice sklone su uzimati u obzir potrebe svojih zaposlenika, dakle fleksibilnije su po pitanju radnog vremena i porodiljnog dopusta te su spremne osigurati više mogućnosti naknade troškova i veće udjele u profitu (Turk, 1999:162-173, navedeno u Lončarić, 2015:17-18).

Rupčić (2018:286-287) navodi da žene imaju tendenciju smatrati menadžment i vođenje procesom, umjesto gledati na njih kao na sredstvo kojim će opsesivno postizati uspjeh i ostvarivati ciljeve i rezultate.

Žene posjeduju visoku razinu emocionalne inteligencije i empatije, cijene iskrenost i spremne su za otvoren dijalog. Budući da su spremne saslušati druge ljude i uvažiti njihova mišljenja i ideje, uspješne su u procesu učenja. Žene poduzetnice komuniciraju s velikom dozom transparentnosti i otvoreno dijele informacije vezane uz svoje poslovne odluke s ljudima uključenima u poslovni proces. Ponašaju se vrlo etično, primjerice ne pripisuju si tuđe zasluge. Svoj posao odrađuju sa strpljivošću, shvaćaju važnost postizanja konsenzusa i teže stvaranju sklada i ravnoteže unutar radnog okruženja (Rupčić, 2018:286-287).

Pri donošenju odluka u poslovanju žene su sklone detaljnom analiziranju svih informacija iz mnogih točaka gledišta. Isto tako, razmišljaju i o tome kakav će utjecaj njihove odluke imati

na druge ljude. Žene poduzetnice koriste se kolaborativnim stilom vođenja koji obilježavaju razvoj i njega odnosa te razvoj suradnje. Ukoliko se nađu u stresnoj situaciji, žene će se s njom nositi bolje od muškaraca čije će ponašanje biti više rizično. Žene poduzetnice tada će se fokusirati na dugoročnu kvalitetu svojih odluka i time uspješnije razriješiti nastalu situaciju. Potvrđeno je i da u stresnim okolnostima empatija kod žena postaje izraženija. Takve su karakteristike od velike pomoći u uvjetima s visokim stupnjem neizvjesnosti kada često dolazi do promjena u okruženju, što je neizbježno u vođenju vlastitog poslovanja (Rupčić, 2018:286-287).

#### **4.2. Prepreke žena u poduzetništvu**

Budući da žensko poduzetništvo još uvijek nije u potpunosti prihvaćeno u društvu, žene poduzetnice nailaze na različite prepreke na svom putu prema uspjehu.

Najveća prepreka u razvoju ženskog poduzetništva je iskrivljena percepcija o kredibilitetu, odgovornosti, vrijednosti, sposobnosti i znanju koje žene posjeduju ili mogu posjedovati. Nasreću, razvoj u društvenom i gospodarskom smislu te rast demokracije, tolerancije i humanosti doveli su do postupnog mijenjanja pozicije žena u poduzetništvu, ali i u društvu općenito. Poduzetništvo se smatra važnim faktorom koji će utjecati na cjelokupno poboljšanje položaja žena u društvu i gospodarstvu. Ono bi ženama trebalo osigurati materijalnu neovisnost i osamostaljenje (Škrtić, Mikić, 2011:303-304).

Buble i Kružić (2006:142) ističu još neke od spolnih stereotipa kao što su smatranje da su žene poduzetnice amateri i više zainteresirane za hobije nego za ozbiljne pothvate. Postoji i problem nedovoljne razvijenosti infrastrukture za balansiranje privatnog i poslovnog života, dakle manjak vrtića, jaslica i škola s produženim boravkom. U slučaju žena sigurnost zapošljavanja je niža, kao i opći nivo plaća.

Nadalje, Škrtić i Mikić (2011:303-304) navode da osim što je spomenuta percepcija o ženama pogrešna, postoje i druge prepreke koje ulazak žena u poduzetničke vode čine otežanim, a jedna od njih je otežan pristup resursima potrebnim za poslovanje, što uključuje poduzetničko znanje i vještine, početni kapital, ali i slobodno vrijeme do kojeg žene vrlo teško dolaze zbog svakodnevnih obveza u kućanstvu.

Žene poduzetnice suočavaju se s poteškoćama u ostvarivanju inovativnog poduzetništva, a razlog tomu su obrazovni programi. Inovacije, tehnologija i znanost smatraju se područjima koja su namijenjena muškarcima, pa se žene rijetko odlučuju na obrazovanje povezano s tim djelatnostima. Čak ako žene i ostvare dobre rezultate u tim zanimanjima, one se i dalje često smatraju manje profesionalnima i manje vjerodostojnima. Ovakva percepcija rezultat je tradicionalnog pogleda na ulogu koju žene imaju u društvu, od njih se očekuje usklađivanje privatnog života s poslovnim koji često zahtijeva fleksibilnost vezanu za radno vrijeme, prekovremeni rad i neprestano obrazovanje zbog kontinuiranog tehnološkog razvoja i promjena na tržištu (Škrtić, Mikić, 2011:305).

Žene poduzetnice izložene su i diskriminaciji u bankama koju doživljavaju kroz visoke kamatne stope, a privatni investitori nisu im skloni pružiti potporu u obliku financijskih sredstava jer ih smatraju nedovoljno vjerodostojnima. Poduzeticama je otežan i pristup bitnim znanstvenim, tehnološkim i poslovnim mrežama koje bi im omogućile razvoj poslovnih ideja, uspostavljanje kontakta s dobavljačima, klijentima i poslovnim partnerima te upoznavanje s tržištem i razvijanje strategija potrebnih za poslovanje (Škrtić, Mikić, 2011:305).

Postoji i manjak uzora na koje bi se žene poduzetnice mogle ugledati i koji će im dokazati da je moguće postići uspjeh, kao i nedostatak institucija koje bi imale ulogu mentorstva i savjetovanja. U usporedbi s kolegama muškarcima poduzeticima, žene pokreću poslove s manjim kapitalom budući da su dotada ostvarivale manje prihode radom, a imaju i manje iskustva u menadžmentu. Strategije kojima se žene poduzetnice služe najčešće su konzervativne i fleksibilne, a kvaliteta proizvoda je faktor koji ih izdvaja od konkurencije. (Škrtić, Mikić, 2011:305-306).

U dokumentu Strategija razvoja ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2010. do 2013. Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva navodi da se prepreke s kojima se nose žene u poduzetništvu dijele na kontekstualne prepreke, ekonomske prepreke i „meke“ prepreke (CEPOR, 2010).

U Strategiji razvoja ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2010. do 2013. opisane su navedene prepreke (CEPOR, 2010):

- U kontekstualne prepreke ubrajaju se: obrazovni odabiri žena koji im otežavaju pokretanje poslova u djelatnostima vezanim za tehnologiju, stereotipi o ženama vezani za tehnologiju i znanost, manjak podrške u balansiranju privatnog i poslovnog

života, političko-regulativni okvir vezan za ravnopravnost spolova te tradicionalni pogledi na ulogu žena unutar društva. Kontekstualne prepreke najzahtjevniji su oblik prepreka jer su izazvane kulturološkim nasljeđem, provedbom političko-regulativnog okvira te manjka podrške obiteljskog života. Za uklanjanje tih prepreka potrebne su promjene u obrazovnom sustavu i regulatornom okviru, kao i politički konsenzus, potpora za razvoj institucija koje bi služile za brigu o djeci te rodna senzibilizacija javnosti koja se odnosi na medije i obrazovanje.

- Ekonomske prepreke uključuju neumreženost i otežan pristup financijskim resursima. Ovakvo stanje zahtijeva davanje posebne pažnje prema financiranju poslovnih pothvata žena poduzetnica te partnerstvo programa vlade s bankama kako bi se potakli poduzetnički pothvati žena s potencijalom za rast.
- „Meke“ prepreke podrazumijevaju manjak mentorstva i savjeta, manjak pristupa poduzetničkim mrežama te manjak programa za osposobljavanje, kao i obrazovnih programa koji su namijenjeni pothvatima s potrebom za znanjem o tehnologiji. U „meke“ prepreke ubrajaju se i nedostatak uzora te percepcija žena o manjku samouvjerenosti i sklonosti preuzimanju rizika. Sveučilišta i centri za poduzetništvo trebaju surađivati kako bi dali potporu ženama poduzetnicama u razvoju tehnološki intenzivnih pothvata. Razne asocijacije, primjerice Hrvatska obrtnička komora, Hrvatska gospodarska udruga i Hrvatska udruga poslodavaca, trebale bi biti od pomoći pri umrežavanju žena i pri nalaženju dobrih uzora za učenje.

Unatoč mnogim preprekama i kulturnim specifičnostima, diskriminaciji zbog spolnih stereotipa, žene sve češće postaju osnivačice i vlasnice poduzeća. Žene čine značajan dio dioničara velikih tvrtki, vlasnice su malih i srednjih tvrtki, menadžeri su brojnih obiteljskih poduzeća. Također su i obrtnice te im njihov kućni biznis osigurava dodatni izvor prihoda (Buble, Kružić, 2006:143).

#### **4.3. Programi poticanja žena poduzetnica**

Mnoge institucije uočile su potrebu za osnivanjem programa potpore namijenjenih ženama poduzetnicama. U Republici Hrvatskoj postoji nekoliko programa potpore kojima je cilj pomoći u razvoju ženskog poduzetništva. U nastavku teksta oni su nabrojani, opisani te je navedena njihova svrha.

HBOR odnosno Hrvatska banka za obnovu i razvitak započela je s Programom kreditiranja poduzetnišva žena u skladu s Akcijskim planom za provedbu Strategije razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2014. do 2020. godine. Svrha programa je pružiti potporu u osnivanju i razvoju poduzetničkih pothvata koji se odnose na mala i srednja poduzeća u vlasništvu žena. Krediti banke mogu se koristiti za ulaganja u osnovna sredstva, što obuhvaća materijalnu i nematerijalnu imovinu te u trajna obrtna sredstva (HBOR, 2016).

Raiffeisen Bank do 30. 06. 2024. godine nudila je mogućnost sudjelovanja u programu Ona zna za RBA. Svrha programa je bila podržati poslovne i privatne financijske potrebe žena poduzetnica. Pogodnosti koje je banka nudila uključivale su niže troškove poslovanja pomoću povoljnih uvjeta kreditiranja te poduzetničkih paketa FlexiBIZ STANDARD ili BALANCE, pomoću PREMIUM paketa bankarskih usluga i povezivanja žena u poduzetništvu raznim radionicama i programima. Klijentice banke imaju pravo na 15% popusta tijekom prve godine članstva u programu Women in Adria. Svrha programa je informirati, inspirirati i povezati poduzetnice sudjelovanjem na raznim događanjima u sklopu programa te korištenjem usluga programa (Raiffeisen Bank, 2024).

Women in Adria je mreža poslovnih žena koja je osnovana 2012. godine s osnovnim ciljem koji obuhvaća dijeljenje iskustva među poslovnim ženama te umrežavanje. Mreža funkcionira na temelju društvenih mreža, web portala te organiziranja događaja za umrežavanje. Upravo na taj način ženama u poduzetništvu, ali i onim u korporativnom svijetu nastoji pružiti potporu za bolji položaj i ugled žena u poslovnom svijetu (CEPOR, 2015:38).

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci zajedno s Veleposlanstvom SAD-a u Zagrebu u siječnju 2024. započinje s programom cjeloživotnog obrazovanja za žene poduzetnice. Radi se o Akademiji za žene poduzetnice (engl. Academy for Women Entrepreneurs – AWE). Svrha programa je pružiti ženama informacije i znanje o pokretanju i širenju svog poslovanja te ih osnažiti i umrežiti ih s pojedincima koji bi im pomogli svojim iskustvom i ekspertizom. Program je trajao do lipnja 2024. godine, bio je besplatan za polaznice, a sastojao se od mentorskih i tematskih susreta na hrvatskom jeziku. Prvenstvo odabira imale su poduzetnice s područja ruralnih i manje razvijenih dijelova Hrvatske i otoka. Prvenstvo odabira također su imale poduzetnice koje nastoje da njihovo poslovanje ima komponente zelenog ili digitalnog poslovanja. Posebno su bile pozvane žene poduzetnice iz Ukrajine smještene u Hrvatskoj kao izbjeglice te poduzetnice Romkinje (Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2024).

Centar za edukaciju, savjetovanje i istraživanje (CESI) predstavlja neprofitnu udrugu, a njihov program socijalne pravde i jednake mogućnosti fokusiran je na kreiranje i provedbu projekata usredotočenih na smanjenje nezaposlenosti žena te unaprjeđenje položaja žena na tržištu rada. Godine 2014. CESI je sudjelovao u projektu BADGE kao partner, a financiran je od Europske komisije. Glavna svrha projekta je bila ojačati žene koje su suočene s mnogim teškoćama u radnom svijetu, a s druge strane koje su i zainteresirane za osnivanje vlastitog posla. U sklopu projekta CESI je organizirao za žene početnice u poduzetništvu edukativne radionice kako bi one postigle kvalitetne meke vještine i potrebne vještine za pokretanje osobnog posla. CESI je također bio partner u projektu Europske mogućnosti za ruralne žene čiji je cilj bio informiranje žena iz ruralnih sredina o potpori Europske unije u obliku financiranja projekata pomoću europskih fondova (CEPOR, 2015:38).

Europska banka za obnovu i razvoj (EBRD) u 2021. godini provodila je program Women in Business namijenjen malim i srednjim poduzećima u vlasništvu žena. Cilj banke je osnažiti žene tijekom razvijanja poslovanja, unaprijediti ga, ojačati njihovu konkurentnost putem poslovnog savjetovanja, mentorstva, umrežavanja, treninga i financiranja pomoću partnerskih banaka. Također, EBRD je i 2020. godine razvio edukaciju Korporativno upravljanje i rodna ravnopravnost u nadzornim odborima. Svrha edukacije bila je promocija dobrih međunarodnih praksi, ukazivanje na društvene i ekonomske koristi rodno raznolikih nadzornih odbora i uprava (CEPOR, 2021:45).

Kako navodi portal Forbes (2024) snaga žena poduzetnica može transformirati globalno društvo i gospodarstvo. Bold Open Database je prva besplatna svjetska i otvorena baza podataka o ženama u poduzetništvu koju predstavlja Veuve Clicquote. Ona povezuje žene poduzetnice s investitorima, širom javnosti, novinarima, a i međusobno. Bold Open Database pruža tvrtkama globalni resurs za prepoznavanje novih partnera, razmjenu informacija, ujednačavanje s kreativnim inovacijama te nalaženje kvalificiranih talenata. Registrirano je oko 3000 poduzetnica u dvadest i više zemalja.

Škrtić i Mikić (2011:308-309) spominju nacionalnu politiku za promicanje ravnopravnosti spolova 2001. kao prvi korak potpore žena poduzetnica u Hrvatskoj. „Poduzetništvo žena“ jedan je od projekata Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva kako bi se potaklo veće, lakše i brže ekonomsko osnaživanje žena poduzetnica. To se postiže kreiranjem novih radnih mjesta i razvojem novih subjekata u gospodarstvu. Državna potpora u obliku financiranja

može poslužiti za nabavljanje alata, opreme, zaštitnih sredstava, usluge savjetovanja, obrazovanje poduzetnika za poduzetništvo, troškovi pokretanja posla itd.

Još neke od organizacija kojima je cilj podržati žene poduzetnice su: Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO), Poduzetnički inkubator HGK Županijske komore Split za poduzetnice – početnice, KRUG – Hrvatska udruga poslovnih žena, Centar poduzetnica, Dkolektiv – organizacija za društveni razvoj (CEPOR, 2021:42-48).

#### **4.4. Usporedba žena i muškaraca u poduzetništvu**

U ovom dijelu rada žene su uspoređene s muškarcima te su istaknute njihove prednosti i nedostaci vezani za vođenje poslovanja.

Prema Hisrichu i dr. (2011:62) u suvremenom dobu dolazi do sve češćeg samozapošljavanja žena, čak i češće nego što to čine muškarci. Hisrich i dr. (2011:62-63) navode da se primjerice u SAD-u pokreće dva puta više poduzeća čiji su vlasnici žene u usporedbi s muškarcima te žene ostaju u poslovanju duže, a trećina poslovanja osnovana od strane žena vezana je za socijalnu skrb i zdravlje. Ono u čemu se poduzetnice razlikuju od poduzetnika su: profesionalno iskustvo, poslovne vještine i motivacija. Muškarce često na pokretanje pothvata potiče neslaganje s nadređenima ili smatranje da bi bolje upravljali poslovanjem. Nasuprot tome žene motivira želja za postignućem (Hisrich i dr., 2011:62-63).

Muškarci se obično odlučuju na pokretanje poslovnih pothvata koji su na neki način povezani s njihovim prethodnim poslom dok se žene odlučuju na novi pothvat motivirane entuzijazmom više nego iskustvom, dakle poduzetnike motivira težnja za obavljanjem stvari, vlastita neovisnost i želja za kontrolom, a poduzetnice uz neovisnost motivira i želja za ostvarenjem cilja (Hisrich i dr., 2011:64-65).

Muškarci pokreću nove poslove zbog nezadovoljstva trenutnim poslom, napredovanje od sporedne uloge prema glavnoj i želja za stjecanjem bogatstva dok žene također odabiru nove pothvate zbog interesa za poslovne prilike te zbog promjena osobnih okolnosti (Hisrich i dr., 2011:64-65).

Prema Hisrichu i dr. (2011:64-65) muškarci financiraju poslovanje putem ušteđevina i osobne imovine, pomoću banaka te ulagača, a žene se uz ušteđevinu i osobnu imovinu



oslanjaju na privatne zajmove, a što se tiče iskustva, muškarci ga imaju više u području proizvodnje, u tehničkom području te u području financija. Žene imaju iskustvo u administraciji, najčešće na razini srednjeg menadžmenta i u uslužnim djelatnostima (Hisrich i dr., 2011:64-65).

Muškarci i žene se razlikuju prema određenim osobnim karakteristikama. Muškarci su: idealistični, inovativni, uvjerljivi, tvrdoglavi, orijentirani prema cilju, samopouzđani, energični i entuzijastični (Hisrich i dr., 2011:64-65).

Žene su pak: realistične, tolerantne, fleksibilne, kreativne, sposobne nositi se s gospodarskim i socijalnim okruženjem, manje su samopouzđane od muškaraca te su također orijentirane prema cilju, energične i entuzijastične (Hisrich i dr., 2011:64-65).

Prema Hisrichu i dr. (2011:64-65) i muškarci i žene u poduzetništvu često su fakultetski obrazovani, muškarci imaju diplomu iz tehničkog područja ili područja ekonomije dok se žene odlučuju na humanističke znanosti. Potporne skupine koje pomažu muškarcima poduzetnicima su: profesionalni i poslovni suradnici, prijatelji i supruge, a žene poduzetnice oslanjaju se na obitelj, bliske prijatelje, supruge, trgovačka udruženja i ženske profesionalne skupine (Hisrich i dr., 2011:64-65).

Muškarci će češće pokrenuti pothvate u područjima građevine, proizvodnje i visoke tehnologije, a žene najčešće odabiru uslužne djelatnosti, primjerice odnose s javnošću, savjetovanje, edukaciju i trgovinu na malo te iz tog razloga žene poduzetnice imaju manja poslovanja te ostvaruju niži ukupni profit (Hisrich i dr., 2011:64-65).

Škrtić i Mikić (2011:303-307) tvrde da je broj žena poduzetnica značajno manji u odnosu na broj muškaraca poduzetnika. Najveće razlike u tom broju osjete se u visoko dohodovnim državama te u gospodarstvima vođenim inovacijama. Razlike su manje u efikasnošću vođenim gospodarstvima, a najmanje u gospodarstvima vođenim resursima. U Republici Hrvatskoj žene su sve više angažirane u poduzetništvu te su uključene u programe i poticaje koji im to omogućavaju. Unatoč tome vidljiva je njihova diskriminacija što se najviše očitava u plaćama koje obuhvaćaju isti posao no te su plaće manjeg iznosa za žene nego li za muškarce. U napredovanju žena često se javljaju konflikti vezani za aktivnosti na poslu i za majčinstvo. Takvi problemi potiču žene poduzetnice na veću samostalnost te razvijanje vlastitih ideja pokretanjem poslovnih pothvata. I u državama Europske unije i u Republici Hrvatskoj za poduzetništvo se više odlučuju muškarci, što je u Hrvatskoj izraženije nego kad je riječ o prosjeku država Europske unije (Škrtić, Mikić, 2011:303-307).

Prema GEM Hrvatska (2023:11) odnosi u raspodjeli poduzetničke aktivnosti po rodosti relativno su stabilni s tim da prevladavaju muškarci, a omjer muškaraca i žena u Hrvatskoj iznosi 1,8, dok u zemljama EU iznosi 1,5.

GEM Hrvatska (2023:11) navodi da je razlog takve rodne neuravnoteženosti najčešće manjak usluga za organizaciju života unutar obitelji za koju su većinom zadužene žene.

Prema GEM Hrvatska (2023:56) TEA indeks (Total Entrepreneurial Activity Index) iznosio je 2021. godine za Hrvatsku 1,7, a za Europsku uniju 1,5. 2022. godine za Hrvatsku je iznosio 1,8, a za Europsku uniju 1,6. Drugim riječima postotak muškaraca u poduzetničkoj aktivnosti 2021. godine je iznosio 15,5%, 2022. godine 17,0%, dok je za žene 2021. godine iznosi 9,2%, a 2022. godine 9,5%.

## 5. Opis slučaja i analiza intervjua sa ženom poduzetnicom

Kakva je situacija s položajem žena u poduzetništvu, izvrsno se može vidjeti kroz analizu primjera. U ovom radu za primjer je odabrana vrlo uspješna poduzetnica Mirna Matković, 28-godišnjakinja koja dolazi iz Đakova, a ostvaruje zaradu putem internetskih stranica i društvenih mreža. Osim toga, Mirna je i kreatorica vlastitih proizvoda: likera pod nazivom Pink Romance te linije kozmetičkih proizvoda Skin Romance. Sve njezine stranice i proizvodi namijenjeni su upravo ženama. U provedenom intervjuu za ovaj rad poduzetnica je podijelila informacije o sebi, svojem obrazovanju i karijeri te počecima svojih poduzetničkih pothvata. Također, poduzetnica je opisala kako je tekao razvoj njezinih poduzetničkih pothvata te je istaknula neke od svojih karakteristika za koje smatra da su joj pomogle snaći se u svijetu poduzetništva. Govorila je i o preprekama s kojima se susrela tijekom svojeg poslovanja kao i o načinima na koje je rješavala nastale probleme. Poduzetnica navodi i programe poticanja ženskog poduzetništva u koje je bila uključena te je podijelila svoje mišljenje o razlikama između žena i muškaraca u poduzetništvu.

### 5.1. Profil poduzetnice Mirne Matković

Mirna Matković (Slika 1) je uspješna poduzetnica koja ima 28 godina i dolazi iz grada Đakova u kojem i dan danas živi. Osnivačica je i direktorica RECENZIRAJ MEDIA d.o.o. Temelj njezinog poslovanja bilo je vođenje *beauty* bloga koji je započela dok je bila u srednjoj školi, a nakon čega je kreirala Facebook grupu Ženski recenzirAJ sa svrhom povezivanja žena zainteresiranih za svijet ljepote koje su tražile savjete prilikom kupovine proizvoda. Grupu je osnovala na četvrtoj godini fakulteta, a nakon diplomiranja zaposlila se kao profesorica engleskog jezika te je radila u šest različitih škola, bilo to kao zamjena ili za stalno. Paralelno s predavanjima u školi radila je na razvoju novog portala pod istim nazivom ([zenskirecenziraj.com](http://zenskirecenziraj.com)). Međutim posao u školi nije joj mogao donijeti zadovoljstvo te se odlučila potpuno posvetiti svojem biznisu, a to se dogodilo tijekom pandemije i *online* nastave. Maštala je o slobodi, kreativnosti, putovanjima, upoznavanju novih ljudi sličnih interesa i generalno o životu koji nije monoton. Neke od prednosti poduzetništva su financijska sloboda, slobodno vrijeme za putovanja i fleksibilno radno vrijeme. Posao Mirni pruža mogućnost da ostane živjeti u Đakovu zbog obitelji, prijatelja, partnera i psa Bobija. U

slobodno vrijeme voli čitati knjige različitih autora, ići u *shopping* i jesti dobru hranu, družiti se s ljudima koji su joj bitni te provoditi vrijeme sa svojim psom. Iako ponekad osjeća pritisak i suočava se s puno izazova, osjeća se ispunjeno i smatra se uspješnom ženom poduzetnicom. Osim toga Mirna prodaje vlastite proizvode, a to su Pink Romance liker od šumskog voća, malina i višnje maraske te liniju kozmetičkih proizvoda pod nazivom Skin Romance. Danas je vlasnica: Facebook grupe Ženski recenzirAJ, zatim dodatne grupe Ženski recenzirAJ Luxe za recenzije luksuznih proizvoda i usluga te grupe Doniraj koja je isključivo dobrotvornog karaktera, portala zenskirecenziraj.com koji je od velike važnosti za poslovanje jer broji više od dva milijuna jedinstvenih pregleda mjesečno, instagram stranice, facebook stranice, LinkedIn profila, te stranice Ženski recenzirAJ Srbija.

Slika 1. Poduzetnica Mirna Matković



Izvor: Gloria Glam

## 5.2. Razvoj poduzetničkih pothvata

Dok je pohađala srednju školu počela se baviti vođenjem *beauty* bloga koji je imao oko 10.000 vjernih posjetitelja. Bila je jedna od prvih hrvatskim *beauty* blogerica i tada je ta scena bila izuzetno snažna. Međutim, s vremenom je popularnost blogova počela opadati, a počeli su se pojavljivati *influenceri* koji su preuzeli društvene mreže te i danas imaju najveći utjecaj na publiku. Mirna je uočila da i dalje nema kvalitetnih recenzija koliko bi ih zapravo trebalo biti. Nestankom blogova počele su nestajati i recenzije te je tada razmišljala na koji ih način može ponovno uvesti. Smatrala je da su recenzije vrlo važne zbog prevelike ponude na tržištu i mogućnosti da se lako potroši novac na neodgovarajuće proizvode i usluge. Od Facebook grupe Ženski recenzirAJ nije imala nikakvih očekivanja te nije mislila da će joj to ikada postati posao ili da će iz toga nastati jedan od najčitanijih ženskih medija u Hrvatskoj i jedna od najvećih ženskih zajednica u regiji koja u ovom trenutku broji ukupno oko 700 tisuća žena članica. 2020. godine za vrijeme pandemije COVID-19 pokreće portal zenskirecenziraj.com. Portal je od početnih nekoliko desetaka tisuća pregleda do lipnja 2024. godine postigao posjećenost od 2,8 milijuna prikaza web stranice, odnosno 697 tisuća korisnika s objavljuvanjem samo pet članaka dnevno. U Mirninom poslovanju trenutno je trajno zaposleno pet osoba, a u poslovanje su također uključena i 22 vanjska suradnika. Cilj je imati zaposlen veći broj ljudi kako bi se moglo napisati više članaka a da oni pritom ne izgube na kvaliteti, dakle da se autori pisanju članaka zaista posvete te da krajnji rezultat bude informativan, iskren i vrijedan čitanja. Uredništvo je smješteno u Đakovu, no poduzetničke veze, poznanstva i prijateljstva Mirna ipak razvija u Zagrebu gdje se nude brojne mogućnosti i prilike za širenje i poboljšanje poslovanja. Ona je dakle dokaz da se s dovoljno volje, truda i rada može postići mnogo te ističe kako je ona sama, bez prethodnih poslovnih poznanstava i bez značajnih financijskih sredstava uspjela započeti i razviti uspješan biznis u Slavoniji.

Prvi proizvod koji je Ženski recenzirAJ počeo prodavati bio je Pink Romance (Slika 2), liker koji je proizveden u suradnji s tvrtkom Al Kaprone, proizvođačem voćnih rakija. Liker je ružičaste boje, sadrži jestive šljokice, a okusi koji ga čine jesu: šumska jagoda, malina, crne bobice, tj. kupina, ribizla i borovnica te višnja maraska.

Slika 2. Voćni liker Pink Romance



Izvor: Ženski recenzirAJ

Skin Romance (Slika 3) prva je linija kozmetike koju je predstavio Ženski recenzirAJ. Poduzetnica navodi kako je plasiranje tih proizvoda na tržište na neki način zahvaljivanje svim članicama zajednice na potpori koja traje godinama. Cilj brenda bio je korisnicama pružiti luksuz koji je pristupačan te njegu pomoću djelotvornih sastojaka. Linija uključuje serum za lice *Watersweet Face Serum*, laganu kremu gelaste teksture *Daily need Gel Cream*, micelarnu vodicu *Two of Us Micellar Water*, piling u prahu *New Chapter Enzyme Peel* te bogatu i nježnu ultrahidratacijsku masku za lice *Equal to Bliss Face Mask*.

Slika 3. Linija kozmetike Skin Romance



Izvor: Ženski recenzirAJ

### 5.3. Analiza karakteristika poduzetnice

Od karakteristika koje su joj pomogle voditi uspješno poslovanje, poduzetnica Mirna navodi svoju upornost, odgovornost, usmjerenost prema ciljevima i želju za neprestanim razvijanjem nečeg novog. Odmalena je voljela šminku, kozmetiku i sve vezano za svijet ljepote, a tu svoju strast uspjela je povezati s drugom strašću, odnosno pisanjem. Svoj talent za pisanje recenzija i interes za ženske proizvode i usluge za njegu i uljepšavanje pretvorila je u velik i zaista uspješan posao koji joj danas donosi profit, slobodu i osjećaj ispunjenosti. Njezina upornost zaslužna je za njezin uspjeh unatoč tome što dolazi iz ne toliko velike sredine te unatoč raspolaganju ograničenim resursima za financiranje projekata i nedostatku poznanstava koja bi joj uspjeh takoreći „servirala na pladnju“. Suočavala se s mnogim preprekama, no odlučnost i samopouzdanje omogućili su joj svladavanje tih prepreka te u konačnici ostvarenje ciljeva i postignuća. Sama je izgradila svoj status uspješne poduzetnice i može biti odličan uzor mnogim ženama koje sumnjaju u svoju sposobnost vođenja vlastitog poslovanja. Njezina odgovornost i autoritet osobine su koje su joj pomogle biti dobar lider, sastaviti kvalitetan tim i razvijati vještine i znanje članova tog tima. Usmjerenost prema

ciljevima ovoj je poduzetnici bila od velike važnosti za razvijanje biznisa. Želja za ostvarenjem ciljeva, privatnih ili poslovnih, svakako je velika motivacija svim poduzetnicima. Kad se tijekom poslovanja počnu pojavljivati poteškoće, poduzetnici bi trebali razmišljati dugoročno, pokušavati i dalje postići uspjeh i imati na umu ciljeve koje su si postavili kako bi se motivirali da nastave sa svojim poslovnim pothvatom. Još jedna karakteristika koja je uvelike bitna za poduzetnike jest inovativnost, odnosno spomenuta želja za neprestanim razvijanjem nečeg novog. Poduzetnica Mirna željela je ponovno uvesti kvalitetne i iskrene recenzije proizvoda i usluga namijenjenih ženama jer je zbog sve većeg rasta popularnosti *influencera* postojao manjak takvih recenzija na društvenim mrežama i portalima. Stoga je odlučila ponovno kreirati prostor za recenzije na internetu i pokrenula je novi način predstavljanja proizvoda potrošačima gdje su proizvodi recenzirani detaljno i bez uljepšavanja istine. Inovativnost joj je omogućila ispuniti potrebe i želje žena potrošača koje dotad nisu mogle biti ispunjene, dakle ponudila im je mjesto na kojemu će se moći informirati kako ne bi bile žrtve raznih marketinških prevara prilikom kupovine proizvoda ili korištenja usluga.

#### **5.4. Analiza prepreka**

Kao i svi poduzetnici, posebice žene, Mirna Matković također se susretala s određenim preprekama prilikom osnivanja i razvijanja svog poslovnog pothvata. Jedna od otežavajućih okolnosti bila je to što dolazi iz manje sredine, iz Slavonije, dakle nije imala poznanstva koja bi joj pomogla u ostvarivanju uspjeha, niti je imala značajne financijske resurse. Međutim, uspjela je pronaći načine na koje će i bez velikog početnog kapitala i umreženosti postići impresivne rezultate pri pokušaju pokretanja vlastitog posla. Poduzetnica nije imala niti mnogo prethodnog znanja niti iskustva vezanog za financije, vođenje tima i zapošljavanje, odnosno pronalazak odgovarajućih osoba za određene pozicije. Navodi kako je sve probleme na koje je nailazila rješavala učenjem. To podrazumijeva savjete drugih ljudi, ali i učenje iz vlastitih pogrešaka. Što se tiče razlike između žena i muškaraca u poduzetništvu, Mirna smatra kako ženama velik izazov predstavlja usklađivanje poslovnog i privatnog života jer još uvijek postoje određena očekivanja od žena koja se muškarcima ne nameću u istoj mjeri.



Mirna navodi da se nikad nije suočila s izravnom diskriminacijom po pitanju toga što je žena, ali također smatra da to može ovisiti o području poslovanja.

Kako bi što lakše rješavala prepreke u poslovanju, ali i kako bi se mogla povezati s drugim ženama u poduzetništvu te i njima ponuditi svoju pomoć, Mirna je sudjelovala u nekoliko programa poticanja žena poduzetnica. Jedan od tih programa nosi naziv Nevjerojatni koji provodi ACT Grupa, a cilj programa je pomoći poslovnom jačanju poduzetnika te im osigurati mogućnost rasta, razvoja i održivosti. U tu platformu uključeni su savjetnici, mentori i stručnjaci. Zadaća programa je omogućiti razmjenu iskustava, znanja i perspektiva kako bi se ostvarili rast i razvoj. Osim toga, Mirna je uključena i u Žene i novac VIP klub čija je osnivačica poduzetnica Kristina Ercegović, a koji okuplja žene poduzetnice s istim vrijednostima i načinom razmišljanja bez obzira odakle su, ali razumiju hrvatski jezik. Godišnja pretplata na taj program omogućava korisnicama pristup stručnom sadržaju i edukacijama.

## 6. Zaključak

Pomoću pregleda literature u teorijskom dijelu rada prikupljene su informacije o ženama u poduzetništvu te je opisan proces vođenja njihovih poslovnih pothvata. Nakon provedenog istraživanja u obliku intervjua s poduzetnicom, može se zaključiti da iako postoji još mnogo prostora za promjene, položaj žena u poduzetništvu postupno se mijenja nabolje. Usprkos preprekama s kojima se suočavaju, žene poduzetnice pokreću i vode uspješne poslove te dokazuju svoje sposobnosti, vrijednost i kredibilitet u čemu im pomaže sve više institucija i programa za potporu. Cilj rada bio je prikazati na kakve poteškoće nailaze žene poduzetnice, koje su njihove osobine te na koje se načine razlikuju od muškaraca poduzetnika.

Ovaj rad mogu koristiti studenti tijekom svojih budućih istraživanja te žene koje se bave ili se žele baviti poduzetništvom u svrhu informiranja koje će im pomoći u budućem osnivanju i razvijanju poslovnih pothvata. Što se tiče budućih istraživanja, moglo bi se stupiti u kontakt te obaviti razgovor s poduzetnicom koja svoju djelatnost obavlja na nekom od područja gdje su zastupljeniji muškarci, poput građevine, proizvodnje te visoke tehnologije.

## Literatura

1. Barringer, B.R., Ireland, R.D. (2010). *Poduzetništvo, Uspješno pokretanje novih poduhvata*, Tuzla: Prentice Hall.
2. Buble, M., Kružić, D. (2006). *Poduzetništvo, realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*. Split: RRIF-plus d.o.o.
3. CEPOR (2009/2010). Strategija razvoja ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2010. – 2013. Dostupno na: <https://www.cepor.hr/zensko-poduzetnistvo/> (pristupljeno 25.6.2024.)
4. CEPOR (2015). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj 2015. Dostupno na: <https://www.cepor.hr/izvjesce-o-malim-i-srednjim-poduzecima-u-hrvatskoj-2015/> (pristupljeno 23.6.2024.)
5. CEPOR (2021). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2021. Dostupno na: <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Mala-i-srednja-poduze%C4%87a-u-HR-u-vrijeme-pandemije-COVID-19.pdf> (pristupljeno 19. 8. 2024.)
6. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci (2024). Program cjeloživotnog obrazovanja za žene poduzetnice. Dostupno na: [https://www.efri.uniri.hr/en/program\\_cjelozivotnog\\_obrazovanja\\_za\\_zene\\_poduzetnice/3216/168](https://www.efri.uniri.hr/en/program_cjelozivotnog_obrazovanja_za_zene_poduzetnice/3216/168) (pristupljeno 19. 8. 2024.)
7. Forbes (2024). Why Does The World Need Women Entrepreneurs? Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/bold-by-veuve-clicquot/2024/02/05/why-does-the-world-need-women-entrepreneurs/> (pristupljeno 19. 8. 2024.)
8. GEM Hrvatska (2022). Što čini Hrvatsku (ne) poduzetničkom zemljom? Dostupno na: <https://www.cepor.hr/GEM%20zbornik%202022%2005%2007%202023.pdf> (pristupljeno 9. 9. 2024.)
9. GEM women's entrepreneurship report underscores breaking stereotypes and seizing opportunities (2022/2023). Dostupno na: <https://www.gemconsortium.org/reports/womens-entrepreneurship> (pristupljeno 26. 5. 2024.)
10. Gloria Glam (2022). Dostupno na: <https://gloriaglam.hr/gg-talk/razgovarali-smo-s-osnivacicom-portala-na-kojem-mozete-naci-recenziju-za-bas-sve-11539> (pristupljeno 21.7.2024.)

11. HBOR (2016). Program kreditiranja poduzetništva žena. Dostupno na: <https://www.hbor.hr/wp-content/uploads/2016/10/Zene-poduzetnice-PK-zenskog-poduzetnistva.pdf> (pristupljeno 19. 8. 2024.)
12. Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb: Mate d.o.o.  
<https://www.forbes.com/sites/bold-by-veuve-clicquot/2024/02/05/why-does-the-world-need-women-entrepreneurs/>(pristupljeno 27.6.2024.)
13. Lončarić, A. (2015). Poduzetništvo žena u Istarskoj županiji. Dostupno na: <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A146/datastream/PDF/view> (pristupljeno 24.6.2024.)
14. Pavić, Ž., Šundalić, A. (2021). *Uvod u metodologiju društvenih znanosti*, (Online). Dostupno na: <https://www.bib.irb.hr:8443/1128637> (pristupljeno 27. 6. 2024.)
15. Raiffeisen Bank (2024). Ona zna za RBA. Dostupno na: <https://www.rba.hr/mala-poduzeca-i-obrtnici/ponuda-za-zene-poduzetnice/ona-zna-za-rba> (pristupljeno 19. 8. 2024.)
16. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment, Teorija i praksa*, (Online). Dostupno na: <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf> (pristupljeno 24.6.2024.)
17. Siropolis, N. C. (1995). *Menadžment malog poduzeća*. Zagreb: MATE, Hrvatska obrtnička komora.
18. Škrtić, M., Mikić, M. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija.
19. Turk, M. (1999). *Poduzetništvo za 21. stoljeće-priručnik za učitelje/trenere, savjetnike i promotore poduzetništva*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva Republike Hrvatske.
20. Zakon.hr (2016). Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/527/Zakon-o-poticanju-razvoja-malog-gospodarstva> (pristupljeno 19. 8. 2024.)
21. Ženski recenzirAJ (2022). *Upoznajte naš prvi proizvod - Pink Romance oduševio je sve uzvanike na Ljetnom rendez-vousu*. Dostupno na: <https://www.zenskirecenziraj.com/hr/ostalo/pink-romance/> (pristupljeno 25. 7. 2024.)
22. Ženski recenzirAJ (2023). *Skin Romance - prva kozmetička linija Ženskog recenzirAJA stigla je u sve BIPA poslovnice*. Dostupno na: <https://www.zenskirecenziraj.com/hr/ljepota/skin-romance-prva-kozmeticka->

[linija-zenskog-recenziraja-stigla-je-u-sve-bipa-poslovnice/](#) (pristupljeno 25. 7. 2024.)

## **Prilozi**

### **Popis tablica**

Tablica 1 Struktura poduzeća s obzirom na veličinu u 2020. godini.....5

### **Popis slika**

Slika 1 Poduzetnica Mirna Matković.....20

Slika 2 Voćni liker Pink Romance.....22

Slika 3 Linija kozmetike Skin Romance.....23