

# Važnost strategijskog menadžmenta kod žena poduzetnica

---

**Dell' Orco, Maria**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2023**

*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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:529331>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-12**

*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**  
**Zagreb**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**MARIA DELL' ORCO**

**VAŽNOST STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA**  
**KOD ŽENA PODUZETNICA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Zagreb, 2023. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zagreb**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**DIPLOMSKI RAD**

**VAŽNOST STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA**  
**KOD ŽENA PODUZETNICA**

**Mentor: dr. sc. Pave Ivić, prof. v. š.**

**Studentica: Maria Dell' Orco**

**Naziv kolegija: Strategijski menadžment**

**JMBAG studenta: 0055480620**

## SADRŽAJ

### SAŽETAK

Ključne riječi

### ABSTRACT

Keywords

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. UVOD .....                                                                          | 1  |
| 1.1. Problem i predmet istraživanja .....                                              | 1  |
| 1.2. Ciljevi istraživanja .....                                                        | 2  |
| 1.3. Metode istraživanja.....                                                          | 2  |
| 1.4. Struktura rada po poglavljima .....                                               | 3  |
| 2. STRATEGIJSKI MENADŽMENT .....                                                       | 4  |
| 2.1. Definiranje i značaj strategije .....                                             | 4  |
| 2.2. Proces strategijskog upravljanja .....                                            | 6  |
| 2.2.1. Strategijsko planiranje .....                                                   | 6  |
| 2.2.2. Implementacija strategije .....                                                 | 7  |
| 2.3. Proces strategijskog menadžmenta .....                                            | 8  |
| 2.4. Evolucija koncepta strategijskog menadžmenta .....                                | 9  |
| 2.5. Značenje strategijskog menadžmenta u suvremenom poslovanju.....                   | 10 |
| 3. ŽENE PODUZETNICE .....                                                              | 13 |
| 3.1. Razvoj ženskog poduzetništva.....                                                 | 13 |
| 3.2. 5M ženskog poduzetništva .....                                                    | 15 |
| 3.3. Obilježja ženskog poduzetništva .....                                             | 16 |
| 3.4. Problemi kod žena poduzetnica .....                                               | 18 |
| 3.4.1. Interni problemi kod žena poduzetnica .....                                     | 18 |
| 3.4.2. Eksterni problemi kod žena poduzetnica .....                                    | 21 |
| 4. VAŽNOST STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA KOD ŽENA PODUZETNICA.....                         | 25 |
| 4.1. Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj .....                 | 26 |
| 4.2. Implementiranje strategijskog menadžmenta u poslovanje kod žena poduzetnica ..... | 27 |
| 4.3. Važnost strategijskog menadžmenta u osnovanim poduzećima žena poduzetnica.....    | 29 |
| 5. ZAKLJUČAK .....                                                                     | 30 |
| 6. LITERATURA:.....                                                                    | 31 |
| Knjige, radovi i članci: .....                                                         | 31 |
| Internetski izvori:.....                                                               | 32 |
| Popis slika:.....                                                                      | 33 |

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| Popis tablica:.....         | 33 |
| 7. IZJAVA O AUTORSTVU ..... | 34 |
| 8. ŽIVOTOPIS .....          | 35 |

## SAŽETAK

Strategijski menadžment pokazuje koliku važnost ima ukoliko se pravilno implementira u određenu organizaciju, odnosno poduzeće. Samim time, stvara se strategija koja vodi poduzeće u bilo kojoj poslovnoj djelatnosti do cilja i ostvarenja zadataka koji su zadani. Strategijom i njenom formulacijom stvaraju se uvjeti za opstanak, ali i konkurentnost na ionako brzom i promjenjivom tržištu danas. Pozornost u ovom radu skrenuta je na žene poduzetnice. Danas je poduzetništvo žena veoma aktualna tema što dokazuju i provedena istraživanja do sada kao i rezultati nemalog broja autora koji su se bavili pisanjem o ovoj temi. Žene poduzetnice još uvijek nemaju položaj kakav su zaslužile, jer postoje predrasude kao i problemi s kojima se putem susreću. Iako je povijest promijenjena, žene su više obrazovanije nego prije i samostalnije, imaju više iskustva i brže uče, nažalost još uvijek u mnogim područjima takav potencijal za daljnji razvoj i ulazak žena u samo poduzetništvo je nedovoljno razvijen. Ženu krasi i daju joj prednost neke od karakteristika kojima su vidljive razlike kada je riječ o odnosu žena i muškaraca, no unatoč tome, prisutna je podijeljenost i skeptičnost u odnosu na muškarce. U budućnosti se očekuje i ide prema porastu samozapošljavanja i ulaska što više žena u poduzetništvo, kako bi pokazale znanje, samostalnost i neovisnost. Muško- ženske razlike bit će još uvijek promatrane sa svakog aspekta, što god se promijenilo ali svakako će biti i manje podcjenjivanja, a više buđenja prilika i dokazivanja kako se sve može ostvariti dobrim radom i s malo potrebne sreće kada je riječ o poduzetništvu kod žena.

**Ključne riječi:** *Poduzetništvo, žene poduzetnice, Strategijski menadžment, Strategija*

## **ABSTRACT**

Strategic management shows how important it is if it is properly implemented in a certain organization or company. By doing so, a strategy is created that leads the company in any business activity to the goal and the achievement of the tasks that have been set. The strategy and its formulation create the conditions for survival and competitiveness in today's already fast and changing market. The focus of this work is on women entrepreneurs. Today, women's entrepreneurship is a very current topic, as evidenced by the research conducted so far, as well as the results of a large number of authors who have written about this topic. Women entrepreneurs still do not have the position they deserve, because there are prejudices as well as the problems they face along the way. Although history has changed, women are more educated than before and more independent, have more experience and learn faster, unfortunately in many areas such potential for further development and entry of women into entrepreneurship is still underdeveloped. Women are adorned and given advantage by some of the characteristics that show differences when it comes to the relationship between women and men, but despite this, there is division and skepticism in relation to men. In the future, it is expected and moving towards an increase in self-employment and the entry of as many women as possible into entrepreneurship, in order to demonstrate knowledge, independence and independence. Male-female differences will still be observed from every aspect, no matter what changes, but there will definitely be less underestimation and more awakening of opportunities and proving that everything can be achieved with good work and a little luck when it comes to entrepreneurship among women.

**Keywords:** *Entrepreneurship, Women entrepreneurs, Strategic management, Strategy*

# 1. UVOD

Kako bi neko poduzeće bilo uspješno, važno je imati složen tim, odnosno menadžment tim koji se redovito bavi provedbom aktivnosti u smislu promocije, marketinga kao i ostvarivanja što boljih rezultata poslovanja. Također, važno je i osmišljavanje dobre strategije koja može imati utjecaja na daljnji razvoj poslovanja poduzeća. Jednom osmišljena strategija može se mijenjati, no ukoliko je kvalitetno napravljena, odnosno osmišljena, vrlo moguće je da će riješiti sve probleme s kojima se može čovjek svakodnevno baviti u svom poslovanju. Poseban je osvrt rada upravo na važnosti strategijskog menadžmenta kod žena poduzetnica. Žene poduzetnice se definiraju kao žene koje su samostalno ušle u posao, samozaposlile se i na taj način odlučile same i neovisne o nekome, graditi svoju karijeru. Upravo je ovim radom dokazano kako je potrebno pratiti procese i cikluse koje sadržava strategijski menadžment a koje je važno primijeniti kako bi se ženu smatralo uspješnom poduzetnicom. Nedostatak dobre strategije može donijeti i probleme u poslovanju što može, u najgorem slučaju, rezultirati i završetkom poslovanja. Važno je ostati dosljedan svojim idejama, prenijeti ih javnosti i pokušati svojim nastupima pozvati što više žena da uđu u poduzetništvo i nastave svojim putem graditi karijeru.

## 1.1. Problem i predmet istraživanja

Problem kojim se bavi ovaj diplomski rad jest razvijenost žena koje su u poduzetništvu kao i zapreke s kojima se žene svakodnevno susreću u ovom poslu. Osim toga, analizirana je činjenica kako je još uvijek nedovoljan broj žena koje su ušle u poduzetništvo pogotovo ako se sagleda slika u Republici Hrvatskoj kada je riječ o ženama poduzetnicama.

Predmet istraživanja su žene poduzetnice, kao i primjenjivanje strategijskog menadžmenta kako bi one bile uspješne i prenijele svoje ideje a time probudile i svijest kod drugih žena kako je važno probati, biti uporan i iskazati se ako postoji potencijal i dobra volja, u nečem novom.



## **1.2. Ciljevi istraživanja**

Ciljevi istraživanja ovog rada su dokazivanje važnosti strategijskog menadžmenta kod žena poduzetnica kao i njegova implementacija u poslovanje. Ovaj rad ima i nekoliko istraživačkih pitanja pomoću kojih se došlo do cilja istraživanja.

IP1: Koliko je važan strategijski menadžment u poslovanju?

IP2: Kakav je stav prema ženama koje odluče biti poduzetnice?

IP3: S čime se susreću žene poduzetnice u svom poslovanju?

IP4: Kakav je odnos javnosti i medija prema odnosu muškarac- žena?

## **1.3. Metode istraživanja**

Metode istraživanja koje su korištene u ovom radu su sekundarni izvori podataka koji uključuju stručnu i znanstvenu literaturu na ovu temu kao i internetske stranice. Tema je veoma aktualna pa je i nemali broj istraživanja dostupan kada je riječ o strategijskom menadžmentu ali i ženama koje su u poduzetništvu. Slobodno se može reći kako je uz navedeno, korištena i metoda deskripcije, odnosno opisane su i pojave koje su se istraživale i koje su ujedno i bile dokazane već provedenim istraživanjima u ovom radu.

#### **1.4. Struktura rada po poglavljima**

Nakon uvodnog dijela u kojem su objašnjeni predmet i problem istraživanja u ovom radu, metode korištenja kao i ciljevi rada, prelazi se na drugi dio rada, odnosno poglavlja a to je strategijski menadžment. Najprije se definira i opisuje značaj same strategije, od koje, može se reći i sve počinje, zatim se definira proces strategijskog upravljanja koji uključuje strategijsko planiranje kao i implementiranje strategije. Nakon toga slijedi dio s opisivanjem procesa strategijskog menadžmenta, zatim evolucije koncepta strategijskog menadžmenta gdje je vidljiv njegov razvoj i kojim je ujedno obuhvaćena i povijest, a poglavlje završava analiziranjem značenja strategijskog menadžmenta u suvremenom poslovanju.

U trećem dijelu rada govori se o ženama poduzetnicama. Dakle, predstavljen je razvoj ženskog poduzetništva. Nakon toga opisano je 5M kao i obilježja koja karakteriziraju žensko poduzetništvo. Navedeni su i problemi kod žena poduzetnica s kojima se one svakodnevno susreću. Problemi se pritom mogu podijeliti na interne kao i na eksterne.

U četvrtom dijelu rada, opisana je važnost strategijskog menadžmenta kod žena poduzetnica. Četvrti dio rada baziran je na analizi Strategije razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj te implementiranje strategijskog menadžmenta u poslovanje kojim se zapravo bave žene poduzetnice.

Na kraju rada je zaključak o navedenoj temi.

## 2. STRATEGIJSKI MENADŽMENT

Kada se govori o strategijskom menadžmentu, važno je spomenuti kako je to bitna karika bilo kojeg poduzeća ili organizacije koja nudi pogled na to da se dugoročno posluje i postigne redovito konkurentska prednost. Ukoliko žele sigurnost u svom poslovanju, valja razmišljati unaprijed i imati širok pogled na događanja što se tiče tržišta, napretka tehnologije ali i same konkurencije i njihovog načina rada. U svemu tome, poduzećima pomaže jasna strategija kao i zacrtan strategijski menadžment. Kako se definira strategija i što ona znači? Strategija je način ostvarenja planova koje si je odredilo poduzeće pa ona, strategija, kao temelj strategijskog menadžmenta mora biti provedena pravilno i ugrađena u poslovanje. Često se mijenja s pojmom strateškog menadžmenta, koji se definira kao spoj klasičnog menadžmenta kao i postavljene strategije poduzeća koja predstavlja odluke kao i akcije kojima poduzeće želi ostvariti svoj primarni cilj, a to je proizvodnja i interpretacija planova s kojima se potom utječe na realizaciju ciljeva poduzeća. (Lančić, 2021.)

Strategijski se menadžment, prema Loziću (2012.), definira kao „*skup odluka i planova koji se bave formuliranjem i implementiranjem strategije kojom se osvajaju i zadržavaju kompetitivne prednosti na tržištu te postižu ciljevi koje poduzeće ili organizacija ima.*“ Može se reći kako je temelj strateškog menadžmenta stoga jedan neprekidan te ponavljajući proces koji nakon što stignu do zadnje etape, kreću ponovo.

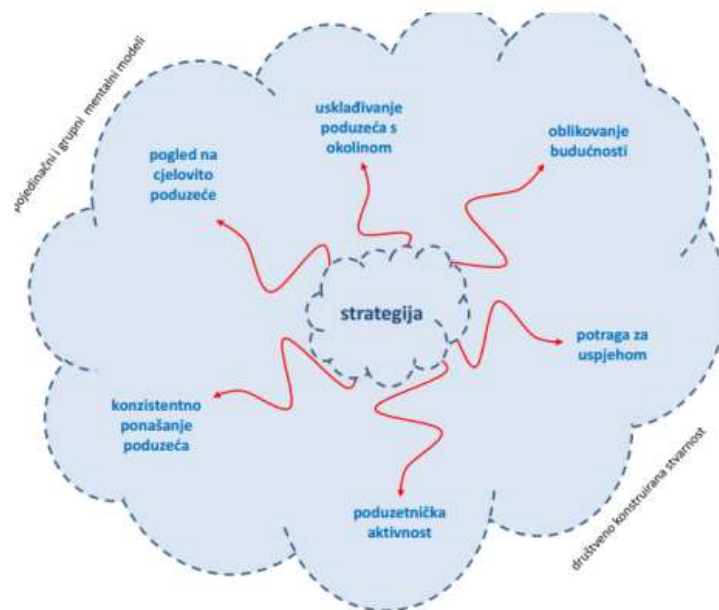
U nastavku ovog poglavlja, bit će opisana važnost strategijskog menadžmenta i same strategije, kao i njihovo djelovanje u smislu prikaza značaja za neku organizaciju i poduzeće.

### 2.1. Definiranje i značaj strategije

U svom izvornom smislu, strategija se gleda kao „umijeće vođenja vojske“, odnosno, etimološki, *strategos ili general* izvodi se iz riječi *stratos* (vojska) i *agein* (voditi). Malo koji pojam je tako definiran, posebice ukoliko se gleda menadžerska literatura, no nema jednoznačnog poimanja strategije pa se u praksi koristi niz raznih pristupa njenom određenju. Rani pisci poput Perikla i Ksenofonta, u svoja su razmatranja o strategiji uključivali pitanja o kvaliteti efektivne strategije, kao i principe uporabe trupa i šire strateške ciljeve. Usporedno gledano s razvojem strategije u Ateni, u knjizi „Umijeće ratovanja“ koja datira oko pet stoljeća prije Krista, naglašava minuciozno planiranje, kao i ideal nadvladavanja neprijatelja indirektno,

kvalitetu efektivnih generala, savjete o vođenju trupa i taktike angažiranja s neprijateljima. Strategija se 1960-ih godina, kao izvorno nastala u vojnoj sferi, promicala upravo u sferu poslovnog svijeta. Razna su istraživanja već provedena do danas, pokazala upravo činjenicu kako je strategija najvažnija tvrtkina odrednica, odnosno odrednica njenih performansi. (Mihanović, 2016.)

Alfred Chandler je u knjizi „Strategija i struktura“ (1962.) istraživao kako velika poduzeća prilagođavaju svoj oblik, tj. strukturu strategiji rasta. U radu je utvrdio kako se strategija definira kao „*određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća kao i usvajanja pravaca akcije te alokacije resursa koji su potrebni kako bi se ostvarili ti ciljevi. Također, važno je i da se definira i sama struktura. Struktura je oblik organizacije putem koje potom poduzeće upravlja.*“ (Mihanović, 2016.) Na idućoj su slici prikazane aktivnosti koje vode do toga da strategija bude uspješna.



### Slika 1. Aktivnosti koje vode do uspješne strategije

Izvor: <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A314/datastream/PDF/view>

Upravo je prisutnost i široka rasprostranjenost strategije dovela do toga da se u obzir kod uspješnosti neke strategije uzimaju u obzir određeni elementi, odnosno da se formiraju poslovne aktivnosti. Tako su neki od elemenata upravo (Mihanović, 2016.):

- 1.) Usklađivanje poduzeća sa zahtjevima okoline,
- 2.) oblikovanje budućnosti,
- 3.) želja i potraga za uspjehom,
- 4.) poduzetnička aktivnost,
- 5.) konzistentno ponašanje poduzeća,
- 6.) oblikovanje budućnosti i
- 7.) pogled na cjelovito poduzeće.

Svi ovi elementi su od velikog značaja za samo poduzeće ali su i međusobno povezani.

## **2.2. Proces strategijskog upravljanja**

Prethodno je spomenut sam pojam strategije koji je ujedno i definiran zajedno sa svojim obilježjima. Poslovna strategija se može promatrati kao kombinacija odluka koje su donesene ali i radnji koje poduzeće radi kako bi došlo do određenih ciljeva ali kao i već spomenuto, do osiguranog položaja konkurentne pozicije na tržištu. Jednostavno rečeno, poslovna je strategija putokaz do željenih ciljeva. Svaka greška do koje putem može doći i koje su nekada nažalost nepredvidive, može rezultirati gubitkom posla u gomili konkurenata. Govoreći upravo o strategijskom upravljanju, moguće je spomenuti dvije glavne faze, to su (Melvan, 2021.):

- 1.) Strategijsko planiranje,
- 2.) Implementacija strategije.

### **2.2.1. Strategijsko planiranje**

Strategijsko planiranje je prva faza strategijskog upravljanja gdje se strategije formuliraju. Riječ je o analitičkom kao i o logičkom procesu gdje se određuje pozicija poduzeća u budućnosti u odnosu na okolinu. (Thompson, 2002.)

Strategijsko se planiranje, prema Kotleru (1988.) može i definirati kao „*upravljačkim procesom u kojem se održava životna sposobnost ciljeva koji su postavljeni u odnosu na one mogućnosti koje pruža okolina.*“

U ovoj fazi, strategijskom planiranju, važno je uspostaviti vezu između pozicije poduzeća koja je željena kao i one koja je planirana. Strategijsko planiranje također nudi i da se razumije pozicija poduzeća koja je postojeća, kao i izbora pozicije koja se želi postići i definiranje samog načina da se prevlada strategijski jaz koji je prisutan među željenom i postojećom pozicijom. (Melvan, 2021.)

### **2.2.2. Implementacija strategije**

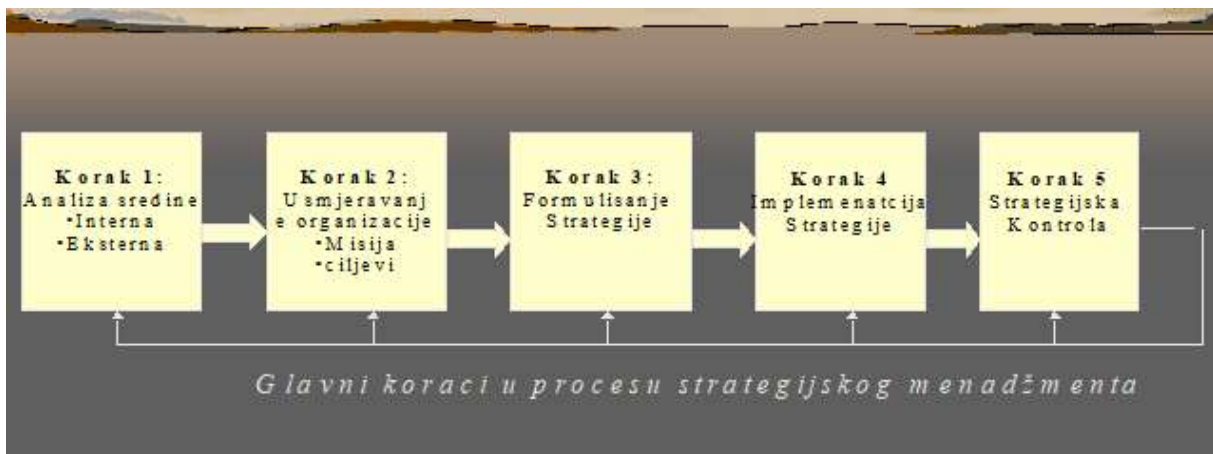
Druga je faza procesa strategijskog upravljanja, implementacija strategije ili akcija koja se poduzima na osnovi strategije koja je formulirana a koja se ujedno raščlanjuje na (Thompson, 2002.):

**1.) Strategijsku analizu-** strategijska se analiza odnosi na to da se razumije pozicija poduzeća. Sama analiza sadrži dva istraživanja, a to su situacijska analiza i analiza perspektive. Kao valorizacija strategijskih odluka koje su se donijele prethodno, odnosno prije, ovdje nastupa strategijska analiza. Ovdje su i potom uključeni interni kao i eksterni faktori koji su ključni za kreiranje sadašnje strategijske perspektive. Kada je riječ o analizi perspektive, radi se o istraživanju kojim se anticipiraju moguća ali i vjerojatna kretanja koja uključuju spomenute interne i eksterne faktore.

**2.) Strategijski izbor-** Na osnovu strategijske analize se vrši strategijski izbor koji potom uključuje usmjeravanje organizacije tako da se definira vizija, misija zajedno sa strategijskim ciljevima pomoću tehnika i metoda strategijskog planiranja

### 2.3. Proces strategijskog menadžmenta

Strategijski menadžment nadilazi razvoj strategijskog plana koji je obuhvaćao procese prije planiranja, tj. pred- planiranja te strategijskog upravljanja. Strategijski menadžment je implementiranje strategijskog upravljanja. Strategijski menadžment je dakle finalizacija kao i implementiranje strategijskog plana te mjerenje i vrednovanje rezultata. Samo finaliziranje plana obuhvaća kompletiranje plana te priopćavanje svim zaposlenicima. Također, implementacija obuhvaća utvrđivanje resursa za plan, njegovu provedbu u djelo kao i upravljanjem da se plan realizira. Mjerenje kao i vrednovanje se ne sastoji samo od toga da se prate mjere implementacije i procijeni način na koji se organizacija mijenja uslijed tih mjera kao i korištenja informacija kako bi se ažurirao plan.<sup>1</sup> Na idućoj su slici prikazani i glavni koraci od kojih je sačinjen i sam proces strategijskog menadžmenta.



**Slika 2. Koraci strategijskog menadžmenta**

Izvor:

<https://www.vub.edu.ba/dokumenti/prezentacije/4.godina%20%20Strategijski%20menadzment.doc>

Razmatrajući upravo korake koji čine strategijski menadžment kako bi on bio uspješan u nekoj organizaciji, odnosno poduzeću, vidljivo je kako prvo treba krenuti s analiziranjem okoline u kojoj se poduzeće nalazi. Dakle, osim interne okoline, važna je i ona eksterna koja uključuje kupce, dobavljače kao i zainteresiranu javnost za usluge, odnosno proizvode kojima se poduzeće bavi. U drugom koraku, dolazi se do formiranja, odnosno sagledavanja misije koja vodi organizaciju, tj. poduzeće prema ostvarenju ciljeva koje žele ostvariti tokom svog

<sup>1</sup> Vub.edu.ba. (n. d.): *Strategijski menadžment (skripta)*. URL: <https://www.vub.edu.ba/dokumenti/prezentacije/4.godina%20-%20Strategijski%20menadzment.doc> (07.03.2023.)

poslovanja. Treći se korak odnosi upravo na formuliranje strategije dok se u četvrtom koraku potom ta strategija implementira u samo poduzeće. Peti korak se odnosi na strategijsku kontrolu koja potom utvrđuje činjenično stanje, ono stvoreno do sada i čemu težiti u daljnjem poslovanju, odnosno u samoj budućnosti.

## 2.4. Evolucija koncepta strategijskog menadžmenta

Paradigma strategijskog menadžmenta karakterizira se kao sustav poslovnih odluka koje su povezane na način da se uspostave najkvalitetniji odnosi koji su među mogućnostima i opasnostima koje mogu doći iz okruženja, ali i kao izraz neophodnosti da se uspostave novi realniji aspekti upravljanja. Strategijski menadžment je nastao kao rezultat sinteze najboljih ideja dvaju paralelnih razmišljanja. Jedno su ideje koje se uče i dobivaju tokom života, odnosno u čovjekovu obrazovanju ukoliko se čovjek odluči ići u tom smjeru, a drugo su ideje koje su nastale dugoročnim poslovnim planiranjem. Istraživači koji su se bavili u svojim istraživanjima strategijskim menadžmentom, razvili su model koji opisuje evoluciju strategijskog menadžmenta. Kada se govori o evoluciji strategijskog menadžmenta, govori se i o fazama koje su karakteristične za njegov razvoj. (Marjanović, Mihailović i Spasić, 2018.) S obzirom na kompleksnost procesa strategijskog menadžmenta, razvoj mu je složen pa je trebao proći i nekoliko faza. Razlikuju se četiri faze strategijskog menadžmenta, to su: <sup>2</sup>

- 1.) Temeljno financijsko planiranje,
- 2.) planiranje zasnovano na predviđanju,
- 3.) eksterno orijentirano planiranje i
- 4.) strateški menadžment.

Najjednostavnija faza od koje se može krenuti jest temeljno financijsko planiranje jer se ovdje najbolje vidi interes menadžera da ispune budžet. Glavni naglasak ove faze je na funkcijama poput operacija, financija i marketinga. Potreba za planiranjem na duži rok čini prvu fazu sve manje upotrebljivom pa se ovdje vidi prebacivanje na predviđanje budućnosti, što ujedno označava i prelazak na drugu fazu razvoja. Pritom se koriste sve složenije analitičke metode kao i tehnike kako bi se proširili horizonti i uvidjele nove mogućnosti i prilike iz eksternih izvora. Nakon vremenskog planiranja u roku od tri do pet godina, šire se opet horizonti te dolazi

---

<sup>2</sup> Krugovi.hr.( n. d.). *Implementacija strategije*. URL: <https://krugovi.hr/implementacija-strategije/> (08.03.2023.)



do eksternog orijentiranog planiranja, odnosno strateškog planiranja. Ovdje menadžment nastoji strateškim promišljanjem poboljšati adaptivnost organizacije koja se nalazi u turbulentnim uvjetima okoline, promjenjivim uvjetima poslovanja kao i pojačanom konkurencijom. Kao posljednja faza, faza strateškog menadžmenta donosi uvid u to kako neki pristupi i nisu efektivni. Ujedno ova faza pokazuje i odgovornost koja je ujedno na nižim razinama menadžmenta, pa tako timovi koji su formirani razvijaju i integriraju serije strateških planova koji detaljiziraju implementacijska, evaluacijska kao i kontrolna pitanja. Na taj način pomaže se ostvarenju primarnih ciljeva koje si je odredila organizacija.<sup>3</sup>

## **2.5. Značenje strategijskog menadžmenta u suvremenom poslovanju**

Strategijski menadžment je ovdje kako bi pomogao organizaciji u održavanju ali i samom stvaranju konkurentske prednosti. Važno je istaknuti ovdje dva faktora koji pomažu da strategijski menadžment doprinosi konkurentnosti, to su (Stanković i Đoković, 2019.):

- a.) da organizacija treba biti svjesna važnosti triju ključnih faza procesa strategijskog menadžmenta- analiziranja poslovanja i formuliranja strategije, implementiranja strategije i strategijske kontrole,
- b.) suština strategijskog menadžmenta je u izučavanju razloga zašto su jedne organizacije uspješnije od drugih, odnosno kako se pripremiti na to da se ostvari konkurentska prednost na tržištu te kako ostvariti jedinstvenu konkurentsku prednost i kao takva, da je problematična za kopirati.

Strategijski menadžment ima i ulogu pomaganja organizacijama kako bi provodile aktivnosti kao što su (Stanković i Đoković, 2019.):

- 1.) utvrđivanje faktora uspješnog ili neuspješnog poslovanja,
- 2.) utjecaji na poslovne performanse organizacije,
- 3.) suočavanje s promjenama u internom ali i eksternom okruženju, putem faza analiziranja okoline, donošenja odluka te djelovanja u okolini,

---

<sup>3</sup> Krugovi.hr.( n. d.). *Implementacija strategije*. URL: <https://krugovi.hr/implementacija-strategije/> (08.03.2023.)

4.) usklađivanje i usmjeravanje poslovnih aktivnosti svih organizacijskih cjelina- kako bi se postigli ciljevi.

Kada se govori o karakteristikama procesa strategijskog menadžmenta u suvremenim oblicima poslovanja, treba ubrojiti sljedeće (Stanković i Đoković, 2019.):

a.) *Strategijski menadžment je usmjeren na sveukupne ciljeve i zadatke koje ima organizacija: Strategijske se odluke na višim razinama menadžmenta. Na osnovu strategije koje se definiraju na višim, donose se strategije na nižim razinama menadžmenta. Realiziranje strategije služi kao osnova od koje se kreće prema višim razinama menadžmenta.*

b.) *Strategijski menadžment podrazumijeva da se tijekom procesa odlučivanja u obzir uzmu brojni stakeholderi, kako interni tako i eksterni. Pod stakeholderima organizacije se podrazumijevaju sve grupe koje su zainteresirane za dobro poslovanje ali i opstanak na tržištu. U organizaciji se nalaze interni stakeholderi, odnosno zaposleni i menadžment. Eksterne stakeholdere čini javnost poput kupaca, zatim klijenata, dobavljača, finansijskih institucija, medija, vlade te vladinih institucija. Pri tome je važno da organizacija koja provodi aktivnosti strategijskog menadžmenta uzima u obzir stavove kao i želje stakeholdera budući da oni imaju također utjecaja na poslovanje.*

c.) *Strategijski menadžment zahtijeva uključivanje kratkoročne i dugoročne perspektive. Strategijski menadžment je povezan s aktivnostima kojima se bavi operativni menadžment. Strategijski i operativni menadžment se nazivaju dvjema stranama jedne medalje. U tablici koja slijedi napravljen je prikaz, odnosno komparacija i jednog i drugog kako bi se vidjele karakteristike od oba.*

**Tablica 1. Strategijski vs. Operativni menadžment**

| Strategijski menadžment                                                                 | Operativni menadžment                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Odnosi se na postizanje efektivnosti                                                    | Odnosi se na postizanje efikasnosti                                                          |
| Orijentisan na okruženje                                                                | Orijentisan na organizaciju                                                                  |
| Kreiranjem strategijske pozicijeza podršku održivoj konkuretskoj prednosti organizacije | Iskorišćavanje trenutne strategijske pozicije za ostvarenje operativnih ciljeva organizacije |
| Brine o profitnim potencijalima organizacije                                            | Brine kako pretvoriti potencijalni u stvarni profit                                          |
| Prostorni horizont je širok                                                             | Prostorni horizont je uzak                                                                   |
| Vremenski horizont je dug                                                               | Vremenski horizont je kratak                                                                 |

Izvor: [https://www.researchgate.net/profile/Filip-Djokovic/publication/337144164\\_Strategijski\\_menadzment/links/5deb566b4585159aa468a2a9/Strategijski-menadzment.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Filip-Djokovic/publication/337144164_Strategijski_menadzment/links/5deb566b4585159aa468a2a9/Strategijski-menadzment.pdf)

Strategijski je menadžment proces koji je usmjeren prema drugom roku, dok je odlučivanje usmjereno prema tržišnom okruženju u kojem se nalazi organizacija. Komparativnim se odlukama bavi vrh poduzeća, koje treba da održe ili promjene tržišnu poziciju. S druge strane, operativni je menadžment usmjeren prema kratkom roku, bavi se tekućim poslovanjem, odnosno tjednim i mjesečnim operacijama koje trebaju omogućiti ostvarivanje strategijskih odluka.

d.) *Strategijski menadžment uključuje i prepoznavanje neophodnog balansa između efektivnosti kao i efikasnosti.* Kada je riječ o efektivnosti poslovanja, ovdje strategijski menadžment razmatra pitanja poput „*Radimo li prave stvari?*“. Efektivnost se povezuje i s ostvarivanjem profita. S druge strane ovdje je operativni menadžment koji se bavi pitanjem „*Da li radimo na dobar način?*“ te se ovo odnosi na efikasnost poslovanja koja se povezuje s načinom korištenja resursa poput financija, sirovina, ljudskog kapitala i vremena. Kako se provode operativne aktivnosti i postiže efikasnost poslovanja, važan su uvjet provedbe strategijskih odluka kako bi se postigla efektivnost poslovanja.

### **3. ŽENE PODUZETNICE**

U razvijenom je svijetu, u proteklih dvadesetak godina, poduzetništvo žena jače a upravo ta činjenica se veže za demokratizaciju društva, izjednačavanje muških kao i ženskih prava, prije svega prava na obrazovanje. Gledajući dublje u povijest, šezdesetih je godina prošlog stoljeća, malo žena bilo među magistrima znanosti, čak njih 5%, dok danas žene čine između 40- 50% polaznika specijaliziranih poslijediplomskih programa. Praćenjem statističkih podataka, žene su u Europi pokrenule i još uvijek pokreću novi posao. Važno je pritom poduzetništvo žena promatrati u cjelini eko- sustava imajući na umu da je rodna ravnopravnost temeljna vrijednost Europske unije još od Rimskog ugovora iz 1957. godine. Razna istraživanja pokazuju i kako rodna ravnopravnost ima utjecaja na gospodarski kao i na društveni razvoj pa je prisutna i korelacija među poduzetničkim aktivnostima, radnim i upravljačkim zastupljenosti žena kao i rasta BDP-a. U današnjem društvu, žene čine 50% svih potrošača i donose preko 50% svih odluka o kupnji, nabavci kao i potrošnji. Činjenica je kako je sve više žena u poduzetništvu. (Bilobrk, 2018.)

#### **3.1. Razvoj ženskog poduzetništva**

Relativno novom pojavom u ekonomiji smatra se žensko poduzetništvo. Počeci su vidljivi i u najranijoj povijesti, ali se ono nije isticalo posebno. Nakon brojnih ratova koji su se dogodili, žene su uglavnom bile te koje su poduzimale određene aktivnosti obnove naroda kao i zemlje uslijed stradavanja muškaraca kojih je u tom slučaju, nažalost bilo puno. Žene su, osim obnove, u Austriji, Njemačkoj i Italiji nakon Drugog svjetskog rata morale zarađivati za plaćanje ratnih odšteta. (Fanjak, 2021.)

Tijekom povijesti, žena je veoma bila podređena muškarcu, odnosno ona nije imala pravo glasa. Upravo je paradoksalno to, da su tijekom cijele ljudske povijesti, preživljavanje čovječanstva kao i njegov kontinuitet bili povjereni upravo ženi, dok su vođenje kao i organizacija javnog društvenog života bili upravo u rukama muškarca. Muškarci su imali pravo na privatno vlasništvo kao i pravo na glas, zatim na društvenu karijeru, na obrazovanje, dok žena s druge strane, nije bila u posjedu ovakvih prava, već je bila najjednostavnije rečeno, samo građanin drugog reda. (Volarević, 2004.) U ovim je primjerima vidljivo da je bilo jako puno zapreka kako bi se razvilo žensko poduzetništvo. Nije bilo prava žena a prisutan je bio samim time i marginalizirani položaj žena u društvu pa je samim time i poduzetništvo bilo nedostupno, kao

jedna od aktivnosti kojima bi se žene bavile u ondašnje vrijeme. Poriv da se žene udruže i da si međusobno pomažu i jedna drugoj pružaju podršku, je postojao i ranijih godina. Yvonne Foinant je, 1945. godine osnovala prvo žensko poduzetništvo u Francuskoj. Upravo je njen prikaz na slici koja slijedi u samom nastavku.



### **Slika 3. Osnivačica prvog poduzetništva u Francuskoj- Yvonne E. Foinant.**

Izvor: <https://yvonne.digital-ppa.fr/2021/04/28/qui-est-cette-chere-yvonne/>

Nakon što je u ratu izgubila svog suputnika i supruga, svoja je iskustva puna boli htjela podijeliti i ujedno pomoći drugim ženama. Udruženje imena *Femmes Chef d'Enterprises Mondiales-FCEM* iz Francuske se proširilo na svjetsku razinu. Danas udruženje ujedinjuje žene poduzetnice iz čak 120 različitih država i broji preko pet milijuna članica koje imaju jednak cilj a to je povezati žene poduzetnice sa istim interesima kao i borbom za svoj položaj ali i prava u svijetu poduzetništva. (Fanjak, 2021.)

Prvi je članak o ženskom poduzetništvu objavila autorica Eleanor Brantely Schwartz, 1976. godine, pod naslovom „*Entrepreneurship, a New Female Frontier*“ i tim člankom, autorica dokazuje kako je došla do zaključka kako žene kao i muškarce, vode isti motivi kada je riječ o ulasku u poduzetništvo, a to su (Ivanković, Kulenović i Sudarić, 2016.):

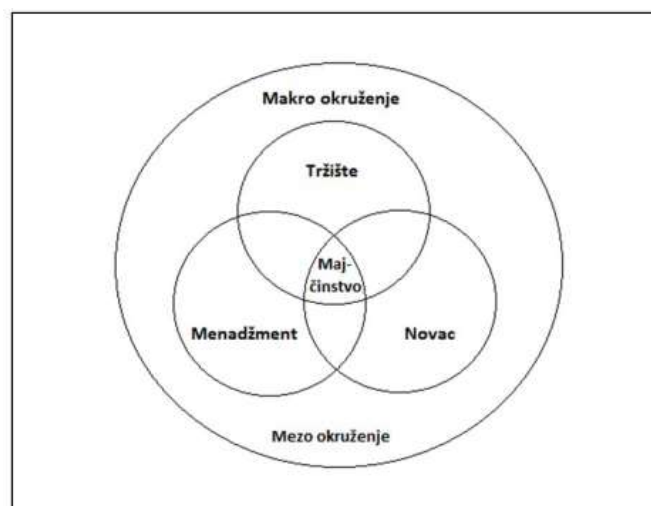
- 1.) Želja za postignućem,
- 2.) zadovoljstvo poslom i

3.) neovisnost.

Iz navedenoga, može se zaključiti kako usporedba položaja muškaraca kao i žena u samom poduzetništvu, njihovi motivi ulaska u tako nešto, zatim prepreke s kojima se mogu susresti u odnosu na poduzetništvo muškaraca su oduvijek aktualne teme kao i predmet daljnjih istraživanja na ovu aktualnu temu. Nakon gospodarske krize, i prelaska s netržišnog na tržišno gospodarstvo, dogodio se intenzivniji razvoj ženskog poduzetništva. Gospodarske krize uvijek rezultiraju velikom nezaposlenošću građana, pa to uglavnom zna pogoditi žene. Žene, u borbi za egzistenciju, okreću se samozapošljavanju i pokretanju vlastitih poslova pa dolazi tako i do povećanja broja žena poduzetnica, ali i razvoja ženskog poduzetništva općenito. (Kuvačić i Primužak, 2011.)

### 3.2. 5M ženskog poduzetništva

Na slici koja slijedi prikazan je tzv. Vennov dijagram koji objašnjava poduzetnički poduhvat kroz organizaciju 5M. Kako bi se uopće pokrenuo određeni poduzetnički poduhvat, potrebni su čimbenici, odnosno tri čimbenika kao što su: tržište (engl. *Market*), novac (engl. *Money*) i menadžment (engl. *Management*). (Brush de Brun i Welter, 2009.)



#### Slika 4. 5M

Izvor: Brush, C., G., de Bruin, A., Welter, F. (2009) A genderaware framework for women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*. 1 (1), str. 13.

No, kada se radi o ženskom poduzetništvu, potrebno je dodati proširenje za još dva dodatna čimbenika, pa se dobije tako 5M. Čimbenici koji se ovdje dodaju su: majčinstvo (engl. *Motherhood*), te mikro i mezo okruženje (engl. *meso and macro environment*). (Brush de Brun i Welter, 2009.) Kako navode i sami autori, majčinstvo se smatra čimbenikom gdje se krugovi preklapaju, odnosno to je metafora koja je u kontekstu obitelji i predstavlja obitelj zajedno sa domaćinstvom, određuje položaj žene i simbolizira ujedno i smisao rodne osviještenosti. Stavovi da žene brinu primarno o kućanstvu kao i o djeci su i danas prisutni i odražavaju se na percepciju žena koje su u poduzetništvu. Makro okruženje čini politika i to na nacionalnoj razini, kao i kultura te zakoni zajedno sa gospodarstvom, dok se mezo okruženje odnosi na regionalne sustave podrške, inicijative kao i na organizacije, a uključuje, odnosno može uključivati i industrije.

Republika Hrvatska je još uvijek patrijarhalno i netolerantno društvo pa se promjene u pristupu prema ulozi žena u poduzetništvu mogu više očekivati sa dolaskom nekih budućih generacija. Važno je da se nastavlja sa obrazovanjem kod žena, razvojem samosvijesti, samopouzdanja kao i spremnosti da samostalno vode poslove i da ujedno time brišu rodne razlike koje su još uvijek prisutne. Svojom ulaskom u Europsku uniju, Republika Hrvatska je otvorila vrata europskom načinu života koji je ujedno i tolerantniji, potiče razvoj poduzetništva i izjednačava i muškarce kao i žene u svakom pogledu. (Zirdum i Cvitanović, 2017.)

### **3.3. Obilježja ženskog poduzetništva**

Analizirajući žensko poduzetništvo, može se reći kako je ta tema veoma aktualna i ujedno i dalje faktor istraživanja brojnih autora. Ono se ujedno objašnjava nizom karakteristika, pa tako zahvaljujući tome, izdvajaju se neka od osnovnih obilježja ženskog poduzetništva, a to su (Gregov, 2002.):

- 1.) Sigurnost radnog mjesta kojeg otvori žena poduzetnica, u smislu da su ona manja i zatvaraju manje radnih mjesta,
- 2.) veća briga za zaposlene, kvalitetu i međusobne odnose (žene su više sklone podupiranju zaposlenika u razvoju i iskazivanju njihovih ambicija)
- 3.) veće ulaganje u daljnje školovanje zaposlenika,

- 4.) mjerenje zadovoljstva, i to ne samo profitom već i zadovoljstvom kupaca, razvojem sposobnosti zaposlenika kao i dobrim međuljudskim odnosima,
- 5.) spremnost na timski rad (dakle, važniji im je uspjeh organizacije ili ideje nego možda vlastiti ego),
- 6.) veća ponuda za naknadu troškova, udio u profitu, fleksibilnost radnog vremena, širokogrudnost (pogotovo ako je u pitanju porodiljni dopust),
- 7.) veća opreznost kod uzimanja kredita,
- 8.) veća briga i zanimacija oko uslužnih djelatnosti (zbog socijalne osjetljivosti i zato što su manja ulaganja).

Ako se svaka od ovih navedenih karakteristika, odnosno obilježja pogleda onako „u srž“, vidi se senzibilitet kao i osjetljivost žena na neke određene pojave. Upravo je u tome ključ uspjeha poslovanja kojima upravljaju upravo žene. Stoga, može se zaključiti kako žene u svoje pothvate ulaze upravo srcem, razumom ali i emocijama. To ne znači da je ovo nužno i za izazivanje i prisutnost rizika u poslovanju. Naprotiv, žene se vode razmišljanjima kao što govori i poznata rečenica, odnosno misao: *„Koliko daješ, toliko dobiješ zauzvrat.“* Stoga prvenstveno se takav pristup očitava upravo u odnosu prema zaposlenicima. Ukoliko su ciljane skupina upravo žene, kada je riječ o stavljanju u poziciju kupaca proizvoda kao i usluga, vidljivo je kako se većina žena upravo bavi uslužnim djelatnostima gdje žene imaju značajan udio u ukupnoj potražnji. U vođenju svog poslovanja, žene se veoma posvećuju upravo svojim zaposlenicima iz razloga jer im je bitno i njihovo mišljenje, viđenje posla i cjelokupne situacije kako bi u konačnici, žene poduzetnice mogle usmjeriti svoje zaposlenike, međusobno ih spojiti i više povezati i time postići timsku suradnju koja je važna za uspjeh bilo koje organizacije. Ženama je urođen senzibilitet kao i socijalna osjetljivost, pa su nekako i često sklonije uvažavanju drugih, teži se ostvarenju zadovoljstva kao i međusobnom poštivanju, pogotovo gledano poslovno, kada je riječ o zaposlenicima. Mnoge su žene osjetile teret majčinstva, pa će svakako imati i razumijevanja za zaposlenice koje prolaze isto. Upravo ovakvim pristupom i razumijevanjem, postiže se veće zadovoljstvo zaposlenika ali i većih te boljih poslovnih rezultata. (Fanjak, 2021.)

Kod vođenja, već su nešto vidljivije razlike, posebice ako se promatra i uspoređuje muški i ženski stil. Mnogo je žena već na svojim položajima i usvojilo muški stil, no razlika u načinu upravljanja je ipak vidljiva i u samoj praksi. Muški stil se veže uz tradicionalna svojstva koja se pripisuju muškarcima, kao što su agresivnost, racionalna analiza, konkurencija, asertivnost te natjecanje. Ženski je stil suprotan, i vezan je uz otvorenost, razumijevanje, poticanje,



suradnju te izgradnju konsenzusa. Može se za ženski stil reći i kako je on ujedno demokratski, prijateljski, ili suradnički uz dijeljenje informacija kao i poznavanje vlastitih zaposlenika.<sup>4</sup>

### 3.4. Problemi kod žena poduzetnica

Problemi su nešto s čime se čovjek svakodnevno susreće, a pogotovo oni koji se bave poslovnim uspjehom, pa tako dolazimo i do samih žena poduzetnica koje također ne zaobilaze takve situacije. Ima problema koji se vežu upravo za samo poduzetništvo i žene, pa se često gleda i drugačije na odnos, odnosno na položaj žena koje imaju u društvu te različitosti u odnosu ženamuškarac. Problemi kod žena poduzetnica mogu biti eksterni i interni problemi. (Smolek, 2021.) Stoga, u nastavku ovog potpoglavlja bit će analizirane ove dvije vrste problema.

#### 3.4.1. Interni problemi kod žena poduzetnica

Interni se problemi odnose na osjećaje s kojima se susreću žene poduzetnice. To je otpor prema promjenama koje donosi pokretanje svog poslovanja, strah od promjena koji je povezan sa nesigurnošću. Uz vođenje poduzeća se vežu razni strahovi od pogrešaka, krivi potezi ili neuspjesi. Zbog internih problema može se javiti pogoršanje zdravlja, zatim negativan utjecaj kod žena poduzetnica što se odnosi na radnu okolinu, ali i na obitelj. (Smolek, 2021.)

**1.) Prisutnost straha i neodlučnost-** ulazak u poduzetništvo predstavlja mnogo mogućnosti, ali i obaveze i strahove koji se vežu uz njih. Mnoge žene oklijevaju da pokrenu vlastiti posao zbog prisutnosti straha koji sa sobom donosi neodlučnost. Preuzimanjem rizika poduzetničkog pothvata, svjesne su kako može doći do neuspjeha, pa se može pritom ugroziti cijela obitelj. Često je prisutan strah od nepoznatog, pa strah od promjene sprječava kako bi se poduzeli daljnji, odnosno konkretni koraci i nešto promijenilo u trenutnoj životnoj situaciji. Osim straha, ovdje je i svakako potrebno spomenuti neodlučnost za koje se veže ulazak u poduzetništvo. Žene nekada čak i godinama znaju odugovlačiti sa idejom o osnivanju vlastitog poduzeća, jer ne pronalaze vrijeme koje im odgovara da nešto pokrenu. (Matić, Erecgović, Kraljić i sur., 2017.) Osim toga, dolazi i do problema prezentiranja same ideje koju su osmislile, da je potom

---

<sup>4</sup> Deloitte.com. (n .d.). *Žene u poslovnom svijetu*. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr\\_shexo\\_zene\\_u\\_poslovnom\\_svijetu.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr_shexo_zene_u_poslovnom_svijetu.pdf) (10.03.2023.)

prezentiraju i plasiraju na samo tržište. Ponekad te ideje ostaju zarobljene u glavama te nedostaje jedino hrabrosti da se iste iznesu. Prisutan je strah neprihvatanja ili strah od javnog govora. Javnim se nastupom može kvalitetno odraditi prezentiranje vlastite ideje kao i promoviranje poduzeća, no često zbog spomenutog straha, ideje su nažalost neizrečene. Potrebno je svoje nedostatke pretvoriti u prednosti kako bi se ovaj interni problem zanemario. (Amoruso, 2017.)

**2.) Obiteljski život-** jedan od strahova koji se javlja je svakako i smatranje kako se nema vremena za obitelj. Razumno je kako otvaranje vlastitog poslovanja iziskuje vrijeme i trud što se nekada može odraziti i na manjku vremena sa obitelji. Mnoge „moderne“ žene, pogotovo poduzetnice odlučuju se za gradnju karijere, pa tek onda na to da izgrade obitelj. Stoga, dolazi i do manjeg planiranja djece, a neke žene poduzetnice i majčinstvo gledaju kao jednom vrstom prepreke da uopće uđu u poduzetništvo. Radi se dakle o tome da žene nekada ni ne slijede svoje želje jer na prvo mjesto stavljaju djecu ali i obitelj. Često dolazi do popuštanja prilika da se uđe u poduzetništvo, upravo zbog kulturološki usvojenih stavova. (Matić, Ercegović, Kraljić i sur., 2017.) Za ženu koja je mlada, smatra se kako nije pravo vrijeme da se posveti svojoj karijeri, kao i poslovanju, jer ima „zadatak“ brige o obitelji. Žene su često usmjerene na dom kao i na obitelj. (Novosel, 2003.)

**3.) Zdravlje-** kada je riječ o zdravlju žena poduzetnica, činjenica je kako prekomjerno opterećivanje ali i stalna briga mogu narušiti njihovo zdravlje. Stres je svakako jedan od najvećih problema pa dolazi do narušavanja mentalnog zdravlja kao i fizičkog zdravlja. Važno je da se naglasi potreba za očuvanjem mentalnog zdravlja koje je ionako narušeno, ne samo kod žena koje su u poduzetništvu, već i kod svih upravo zbog činjenice kako je još uvijek vrijeme pandemije COVID-19. Veoma često dolazi i do iscrpljenosti pa je potrebno naučiti i reagirati i pokušati kontrolirati količinu napora koji se ulaže kako bi se posao pokrenuo. Često je pogrešna odluka, unatoč prisutnoj iscrpljenosti, nastaviti dalje posao. Prisutnošću iscrpljenosti, dolazi do pada koncentracije što dovodi i do ugrožavanja zdravlja ali i poslovanja. Stoga, važno je naučiti upravljati energijom i obraćanje pozornosti na zdravlje općenito. Dolazi do preopterećenja kao i do frustriranosti jer se često ne mogu uskladiti obiteljske i poslovne obveze. Prekomjerno sjedenje je također još jedan od razloga koji dovodi do narušavanja zdravlja. Većina žena pati od boli koja je prouzročena „krivim“ sjedenjem, nepravilnim držanjem ili istim pokretima ruke. (Smolek, 2021.) Žene poduzetnice zaborave i da je uz posao bitno zdravlje, a to uključuje i

zdrava prehrana ali i tjelovježba. Osim toga, tu je i uzimanje dovoljne količine tekućine ali i kvalitetan san. Kvalitetnom raspodjelom vremena, sve se može postići. <sup>5</sup>

**4.) Atmosfera na radnom mjestu-** na produktivnost kao i na uspješnost u poslu, utječe i atmosfera na poslu, odnosno radna atmosfera. Nekada je teško postići kvalitetnu radnu atmosferu iz razloga jer žena poduzetnica može imati veoma služben, poslovan stav pa se može osjetiti i neka vrsta pritiska koju bi zaposlenici mogli osjećati na poslu. Također, u obzir valja i uzeti prethodno iskustvo koje je imala žena poduzetnica i koje može biti i uzrok sadašnjeg odnošenja prema zaposlenicima. Često je prisutno i karakterno neslaganje oko timskog rada ili rada s ljudima općenito. (Matić, Ercegović, Kraljić i sur., 2017.) Žene su inače više nastrojene prema zaposlenicima na jedan prijateljski način, nego da imaju korektan poslovni odnos. Problem je što upravo taj prijateljski odnos može biti pogrešan kada se radi o poslovnom odlučivanju jer zaposlenici možda neće uvijek poštovati odluke svoje „nadređene“ pa može doći i do proturječnosti. Svakako je bitno, ženama poduzetnicama da sačuvaju odnos sa zaposlenicima koji je dobar pa čak i pod cijenu odustajanja od nekih ideja ili zamisli koje su prvotno imale. (Novosel, 2003.) Nekada je prisutno i pokazivanje veće važnosti pojedinim osobama u odnosu na druge pa je prisutno i nezadovoljstvo među zaposlenicima. Nekada je ta usmjerenost i toliko velika da se ne primijeti prisutnost novih problema u radnoj atmosferi. Ponekad je važno i naći kompromis u radnoj atmosferi, jer često su i međuljudski odnosi ti koji mogu biti vodilja do uspjeha ali i neuspjeha poduzeća. (Amoruso, 2017.) Žene poduzetnice se tijekom stvaranja atmosfere koja je produktivna, često sreću sa zaposlenicima kojima je potrebno i dati otkaz. Do toga može dovesti neznanje, zatim učestalost pogrešaka ali i višak radne snage. Ono u čemu je razlika između žena i muškaraca koji se bave poduzetništvom je da je puno veći problem nekome dodijeliti otkaz. Previše je ovdje prisutno vođenje emocijama pa često dolazi do toga da je i problem nekome dati otkaz. Prisutan je osjećaj krivice i nemogućnost izravnog komuniciranja sa svojim zaposlenicima koji se nađu u takvoj situaciji. Dolazi do te mjere da osobi onda radije ne daju otkaz nego da kasnije dolazi do osjećaja krivice koji ih potom ne napušta. (Amoruso, 2017.)

---

<sup>5</sup> Radić. I. (15.04.2021.): *Mentalna vitalnost žena i poduzetnica*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=6Qm4kYKmk3Q> (11.03.2023.)

### 3.4.2. Eksterni problemi kod žena poduzetnica

Osim spomenutih internih, razlikuju se još i eksterni problemi kod žena poduzetnica. Eksterni su problemi vezani uglavnom uz vanjske suradnike ili osobe koje su u samom okruženju žena poduzetnica. U početku, najveći utjecaj imaju društvo kao i okolina te njihov negativan utjecaj. Još su uvijek prisutni i problemi koji se vežu uz samo otvaranje poduzeća kao i poduzeća iz nužde. Žena poduzetnica može uzrokovati eksterne probleme upravo zbog manjka znanja ili iskustva kojeg posjeduje. (Smolek, 2021.)

**1.) Okolina i društvo-** često dolazi do toga da društvo neće povjerovati u uslugu kao ni u proizvod koje nude žene poduzetnice ukoliko i one same ne dokažu kako vjeruju u to. Ukoliko poduzetnica ne uspostavi osobno povjerenje u pothvat, poduzeće je unaprijed osuđeno da propadne. Pogled na neuspjeh je jedan od velikih problema koji su još uvijek prisutni u društvu. Često se osobe koje dožive neuspjeh kritiziraju i za iste se smatra, u tom slučaju, kako nisu sposobne za poslovanje. Žene poduzetnice to pogađa i više nego muškarce jer su žene podložnije utjecaju razmišljanja društva nego što su muškarci. Često se upada u zamku predrasuda ali i očekivanja koje ima okolina. (Matić, Ercegović, Kraljić i sur., 2017.). Kritike su te koje ostavljaju značajan učinak i mogu narušiti izgrađeno povjerenje do sada u vlastito poslovanje. Nekada kritike mogu i u velikoj mjeri pogoditi žene poduzetnice da odustanu od otvaranja vlastita poduzeća, pa često ne shvaćaju da je samo gore od neuspjeha, uopće ne pokušati. (Matić, Ercegović, Kraljić i sur., 2017.). Dolazi do situacija i kada okolina komentira unaprijed, već i prije samog otvorenja poduzeća kako poduzeće neće opstati. Naglašava se kako je to velika pogreška te da nitko neće htjeti ništa uložiti u takvo poslovanje. Žene poduzetnice se moraju naučiti nositi i sa takvim ponašanjem okoline, prihvatiti ih i učiti na njima da budu još uspješnije u tome što rade. Iako postoji ravnopravnost spolova, ona će zaživjeti kada ljudi prihvate takve stavove. Promjene počinju kada društvo prihvati nove stavove prema ženama u poduzetništvu. U većini slučajeva, obećane su im jednake mogućnosti kao i muškarcima, no prilikom poslovanja vidljivo je da nije uvijek tako. (Smolek, 2021.)

**2.) Birokracija-** Problemi koji su prisutni u Republici Hrvatskoj, vezani su uz velika davanja, sporije procese te otežano dobivanje kapitala kako bi se financirao poduzetnički pothvat. Problemi s birokracijom počinju kod samog pokretanja poslovanja, odnosno poduzeća. Pokretanje kao i osnivanje poduzeća je vezano uz problem posjedovanja odnosno osiguravanja dobrovoljnog kapitala. (Pešić, 2011.) Većina poduzetnica treba kapital kako bi poslovanje

počelo. Kapital dobiva od financijske institucije ali uz to je potreban i onaj vlastiti kapital. Financijske institucije ne financiraju u cijelosti poslovanje već se očekuje djelomično sudjelovanje. Jedan od lakših načina kako bi se odobrio kredit je zalog određene svote novca i/ili neke nekretnine. Ovdje je dolazak do problema često neizbježan jer ima žena poduzetnica koje u vlasništvu nemaju nijednu nekretninu koja je upisana na njihovo ime. Stoga je česti način financiranja alternativni način koji se odnosi na posudbu novca od obitelji ili prijatelja dok kasnije dolazi do novih metoda prikupljanja kapitala, kroz financiranje i sl. (Ercegović, 2013.) Sve je češće i financiranje putem faktoringa pa se banci prodaju potraživanja, no nedostatak koji se uzima od faktoringa je naknada koju banka uzima tako da se dobije iznos koji je manji od potraživanog. Faktoring je za većinu poduzetnica zadnja opcija ako ne uspiju naplatiti svoja potraživanja. (Pešić, 2011.)

**3.) Slobodno tržište i tržišne mogućnosti-** problemi s tržištem su vezani uz poslovanje državnih poduzeća. Riječ je o javnim natjecajima na koje izlaze žene poduzetnice s odličnom ponudom i tamo se ujedno susreću i sa konkurencijom. Dolazi do toga da na natjecaju primjerice bude odabrano neko poduzeće koje je tek osnovano. Žalbe u većini slučajeva ne mogu riješiti ovakve probleme koji su prisutni u poslovanju hrvatskih državnih poduzeća. Tržišne mogućnosti danas su često na društvenim mrežama kao i raznim kanalima na kojima se vrši komunikacija. Putem društvenih medija se lako upoznaju potencijalni kupci a ujedno i koriste kao marketing koji je besplatan. (Amoruso, 2017.) Na prvi pogled je sve to veoma jednostavno, no do problema može doći i ako se koriste društvene mreže. Potrebno je posvetiti puno vremena kako bi stranica opstala, odnosno „zaživjela“. Za poslovanje je dobro imati komunikaciju s kupcima pa su društvene mreže dobar početak da se to iskoristi. Često dolazi do zanemarivanja moći društvenih mreža preko kojih je promoviranje itekako uspješno. Nekada je problem i nedostatak vremena. Kupac ima velika očekivanja od proizvoda kao i usluga koje nudi, no često znaju ostati i razočarani jer nisu dobili ono što nadmašuje kao i ispunjava njihova očekivanja. U konačnici, na kupce je potrebno obratiti pažnju jer oni imaju utjecaja na žene poduzetnice. (Amoruso, 2017.)

**4.) Otvaranje poduzeća iz nužde-** u nekim su zemljama žene poduzetnice primorane na otvaranje vlastitih poduzeća a često idu i sa ciljem da osiguraju vlastitu egzistenciju, odnosno opstanak vlastite obitelji. Razlozi otvaranja poduzeća iz nužde mogu biti razni. Neke žene su ostale bez stalnog posla i svojih prihoda. (Matić, Ercegović, Kraljić i sur., 2017.) Stoga, ovo već dovodi do potencijalnih problema kada je riječ o preuzimanju poduzeća od obitelji o kojima

i nema mnogo informacija kako bi se poslovalo kvalitetno. Kod preuzimanja istog, važno je unijeti sebe u poslovanje ali problem može biti i nedostatak potrebne vizije. Zbog toga je i orijentacija više na gotove rezultate koji se žele postići, dok se zanemaruje proces putem kojeg je važno iste te rezultate ostvariti. (Amoruso, 2017.) Otvaranje poduzeća može biti uzrokovano i nezadovoljstvom posla koji se radio do sada. Nema više prisutnosti osjećaja motiviranosti, napretka pa time nema smisla provoditi vlastite želje ali je unatoč tome moguće da se ne stvori vizija što dalje raditi. Žene poduzetnice su vođene željom za slobodom, neovisnošću i samoostvarenjem. Većina života se provede na poslu, pa je važno raditi nešto što volimo i što ispunjava bilo kojeg čovjeka. Karakteristike poduzetnika su neprestan razvoj i rast, pa otvaranje poduzeća, kao oblika poslovanja, sa poslovnom idejom ili motivom koji je uglavnom novac, i nije najbolja ideja ali i predispozicija za uspjeh. (Matić, Ercegović, Kraljić i sur., 2017.)

**5.) Loše prezentiranje poslovne ideje-** jedan od važnih koraka kod otvaranja poduzeća je način na koji će se izvesti neka ideja. Mnoga poduzeća padnu i ne probijaju se na tržišta. Velika većina poduzetnica ima ideju kako otvoriti poduzeće, ali problem je kako to izvesti, pa je to jedan od razloga zašto se obično odustane od toga. Žene poduzetnice su samouvjerene, nekada i previše, pa u svojoj ideji ne vide probleme koje može uzrokovati loše predstavljanje iste. (Amoruso, 2017.) Moguće je i krivo fokusiranje poduzeća. Kako se definira tržište, poduzetnice su često vođene vlastitom intuicijom a ne kvalitetnom analizom tržišta. Često se u obzir ne uzima direktna i indirektna konkurencija. Iako su poduzetnice svjesne konkurencije koja je prisutna, ali ju ne uzimaju baš u obzir kada je riječ o poslovanju poduzeća. Od konkurencije se može puno naučiti, kako o poslovanju, tako i o tržištu i klijentima. Velik problem može biti i preniska cijena za određenu uslugu ili proizvod. Nekada, vođene neiskustvom određuju cijene koje su niske pa ih nakon izlaska na samo tržište nije moguće promijeniti. Ako dođe do toga da se i podigne cijena, može doći do gubitka kupaca ali ako cijena ostane na preniskoj razini, moguće je poslovanje koje će donijeti gubitke. Razlog je tome neiskustvo koje je povezano sa neznanjem koje dolazi do izražaja kod izrade pravilne kalkulacije i to kod same podjele troškova na indirektnu i direktnu pa sve do konačnog izračuna cijene. (Matić, Ercegović, Kraljić i sur., 2017.) Dolazi do pogrešnog definiranja i valute plaćanja ali i naplate. Problem je kada je razlika velika u priljevu kao i odljevu novca, pa se žene poduzetnice moraju iz nekih drugih izvora financirati. Prednost je imati minimalne rezerve koje služe za nenadane probleme. (Matić, Ercegović, Kraljić i sur., 2017.)

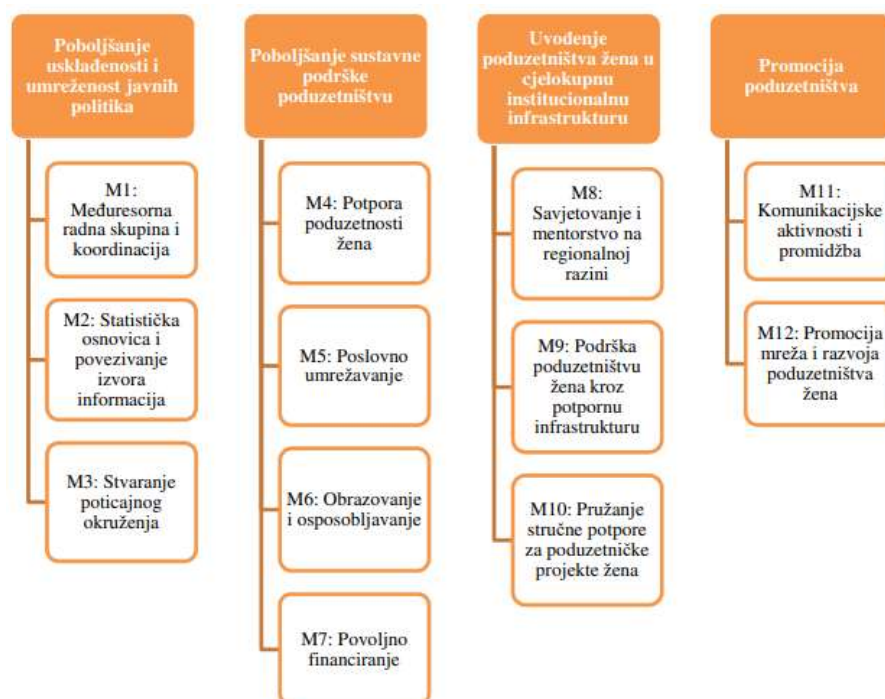
**6.) Reklamacije i prigovori-** jedan je od najvećih problema današnjice lakoća objavljivanja informacija na internetu. Dakle, nema više direktne žalbe poduzećima već se one javno objavljuju i samim time, velikom je broju ljudi dostupno čitati o nečijim iskustvima. (Ercegović, 2013.) Problem danas je što se žene poduzetnice ne znaju često nositi i sa objavama na internetu jer nekada nema mogućnosti da se spriječe negativni komentari ili objave. Na smanjenje prodaje može značajno utjecati i nekoliko reklamacija na internetu ali i često je prisutan pogrešan pristup koji se javi prema tim reklamacijama. Također, često dolazi do ignoriranja komentara ili recenzija jer se širi glas koji nije dobar pa je važno učiti i na nedostatke koji se trebaju popraviti. Pogrešan pristup može pogoršati situaciju a najgore je ignoriranje. Isprika je najbolje rješenje bilo da je osoba nekada u krivu ali i u pravu. (Amoruso, 2017.)

Kako bi se navedeni problemi mogli riješiti, svaka žena poduzetnica treba znati koje je rješenje dobro, odnosno najbolje za nju kako bi mogla utjecati na pogreške koje joj se javljaju tokom poslovanja. Nažalost, prisutnost je problema neizbježna, ali potrebno je sagledati kako se najbolje nositi sa njima i utjecajima koji su bitni kako bi se donijele odluke. Pravilnim načinom i ophođenjem prema problemima, mogu se smanjiti interni kao i eksterni problemi kod žena poduzetnica.

## 4. VAŽNOST STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA KOD ŽENA PODUZETNICA

Kako bi se potaknuo razvoj poduzetništva, odnosno ulaska žena u poduzetništvo, zahtjeva se osiguranje komplementarnosti kao i povezanosti raznih programa koje bi trebale dovesti do cilja, a to je više aktivnih žena u poduzetništvu. Samim time, bilo je i razvijeno nekoliko Strategija koje su se odnosile na razvoj poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj, koje su imale i po nekoliko temeljnih odrednica na kojima su se ujedno temeljile, kao što su bili ciljevi javne politike, umreženost, konzistentnost vladinih politika, komplementarnost, dugoročna vizija te regionalna dimenzija i slično. (Marković, 2017.)

Kako bi bilo koja strategija poduzetništva bila uspješna, važno je primijetiti kako ovdje veliku ulogu ima i strategijski menadžment koji postavljanjem ciljeva i aktivnosti prikazuje odnos prema ženama poduzetnicima kao i njihovom uspjehu u poslovanju. Žene poduzetnice moraju imati jasnu strategiju što žele i kako nešto ostvariti kako bi bile dobre u poslovanju i održale se na već ionako konkurentnom tržištu kakvo je danas. Na idućoj je slici prikaz strategijskih ciljeva kao i mjera s ciljem povećanja poduzetničke aktivnosti žena.



Slika 5: Ciljevi i mjere razvoja poduzetništva kod žena

Izvor: <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1197/datastream/PDF/view>



U nastavku ovog poglavlja slijedi prikaz koliko je strategijski menadžment važan i koliko je potrebno ga imati implementiranog u poslovanju.

#### **4.1. Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj**

Vlada Republike Hrvatske je donijela Strategiju razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj koja se odnosila na razdoblje od 2014.- 2020. godine i koja se temelji na Zakonu o malom poduzetništvu, (engl. *The Small Business Act for Europe*), kao i ženskoj povelji te Strategiji „Europa 2020“. Ujedno, strategija sadrži analizu ekonomske kao i poduzetničke aktivnosti žena te ciljeve razvoja poduzetništva žena. (Zirdum i Cvitanović, 2017.)

Realizacija spomenutih strateških ciljeva doprinosi dugoročnim promjenama vrijednosnih sustava, smanjivanju radne neuravnoteženosti u raznim područjima poslovnog života kao i povećanju žena koje jednostavno ulaze samostalno u poslovanje. Javnim politikama, odnosno poboljšanjem usklađenosti kao i umreženosti, cilj je ojačavanje rada Međuresorne radne skupine i koordinacije kao i utvrđivanje mehanizama kako bi se pratila provedba te utvrdilo početno stanje temeljem pokazatelja koji su raspoloživi. Poboljšanjem sustavne podrške poduzetništvu želi se osigurati potpora ženinih poduzetnosti, razvoj poslovnog umrežavanja, jačanje postojećih ali i novih modela obrazovanja te razvijati novi oblici financiranja. U konačnici, ono što se navodi jest i kako je Strategija predviđjela načine razvoja ženskog poduzetništva, od čuvanja djece te kako bi se uskladio privatan ali i poslovni život pa sve do edukacije članova obitelji kako bi podržali žene u poduzetništvu i osnivali udruge koje bi okupljale žene poduzetnice. (Zirdum i Cvitanović, 2017.)

Kada se analiziraju razlozi zašto je potrebno definiranje strategije razvoja ženskog poduzetništva, može se naći čak i nekoliko njih, a to su dominacija muškaraca u poduzetničkim aktivnostima, dominiranost nezaposlenih žena, nepostojanje dugoročne vizije kao i konzistentne politike kako bi se zatvorio jaz koji je među uključenosti žena ali i muškaraca u poduzetničkoj aktivnosti. Nadalje, tu je i nedostatna povezanost između nositelja raznih

aktivnosti kako bi se razvijao poduzetnički kapacitet na državnoj kao i na lokalnoj razini te porast stope rizika od siromaštva za žene, pogotovo one koje su u starijoj dobi. <sup>6</sup>

#### **4.2. Implementiranje strategijskog menadžmenta u poslovanje kod žena poduzetnica**

S obzirom da je do sada većinom spomenuta važnost strategije kao dijela strategijskog menadžmenta, a kojom uglavnom sve i počinje, u nastavku rada osvrta se i na primjenjivanju strategijskog menadžmenta pogotovo kada je riječ o stilu vođenja koji je karakterističan za žene poduzetnice i kojim one stvaraju daljnji temelj poslovanja. Dakle, ženski stil vođenja je zapravo suvremeniji i moderniji način, odnosno stil menadžmenta, a naziva se još i emotivnim stilom, prijateljskim, kolegijalnim, interaktivnim kao i participativnim. One „menadžerice“ a slobodno se kaže i poduzetnice koje primjenjuju takav stil ističu važnost dobrih kao i uzajamnih odnosa sa svojim podređenima, odnosno zaposlenicima. Karakterizira ih upravo to što je navedeno i na samom početku rada, a to je gledanje na zaposlenike kao na bića koja također imaju potrebe, želje kao i težnje. Ovdje je prisutan i tzv. „meki“ pristup, odnosno vjerovanje kako su ljudski potencijali razvojni resursi i temelj kojim se postiže konkurentnost. (Matić, 2015.) Neke od osnovnih karakteristika koje žene imaju u svom stilu vođenja su:

- 1.) menadžeri koji primjenjuju kolegijalni, emotivni, transformacijski i interaktivni, kao i suradnički stil, konzultiraju svoje podređene o akcijama kao i o odlukama te ohrabruju sudjelovanje u svim vrstama odluke kao i na svim razinama odlučivanja.
- 2.) žene nekako i nisu sklone razumijevanju konkurencije, zato što je činjenica da postoje dvije strane, jedna je pobjednička a druga gubitnička. Stoga, menadžeri preferiraju suradnju, odnosno rješavanje poslovnih subjekata kompromisom, prilagođavanjem kao i suradnjom, odnosno konzultacijama. (Pološki, 2003.)
- 3.) poznavanje vlastitih zaposlenika karakterizira „ženski stil“ menadžmenta koja pomaže svim menadžerima, nevezano jesu li oni muškarci ili žene koji obavljaju posao. Smatra se poznavanje zaposlenika osnova uspješnog poslovanja,

---

<sup>6</sup> Ravnopravnost.gov.hr. (n. d.). *Strategija razvoja ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj*. URL: [https://ravnopravnost.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/preuzimanje/dokumenti/nac\\_strat/Strategija%20razvoja%20%C5%BEE%20poduzetni%C5%A1tva%20u%20Republici%20Hrvatskoj%202010.-2013.pdf](https://ravnopravnost.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/preuzimanje/dokumenti/nac_strat/Strategija%20razvoja%20%C5%BEE%20poduzetni%C5%A1tva%20u%20Republici%20Hrvatskoj%202010.-2013.pdf) (11.03.2023.)

4.) za ženski je stil menadžmenta karakteristično dijeljenje moći i informacija i to informacija koje smatraju kako su osnovni resurs organizacija danas, odnosno njihovog rasta kao i napretka.

5.) poticanje entuzijazma zaposlenika kao i zadovoljstva poslom kod zaposlenika,

6.) oni menadžeri koji se koriste ženskim stilom vođenja, služe kao uzor pozitivnog ponašanja.

Dakle, prema svemu navedenom, vidljiv je ulazak i korištenje dobre strategije, odnosno strategijskog menadžmenta u poslovanju a posebno je važno i kod određenja stila vođenja, odnosno kod žena koje se bave poduzetništvom. Posebna je pozornost i kod upravljanja pa je razmatranjem i svoje okoline vidljivo kako je potrebno ulagati u interne odnose, poput odnosa sa zaposlenicima te eksternom okolinom kako bi se opstalo i nastavilo uspješno dalje poslovati. Koji god stil vođenja da odaberu žene koje se bave i jesu u poduzetništvu, bitno je da se vode misijom ali i vizijom koja im omogućava vidjeti čemu teže i što žele ostvariti u svom poslovnom dijelu života.

S obzirom i na vrijeme u kojem danas ljudi žive, kojeg karakterizira brza promjena poslovanja i samim time je promijenjena i svrha poslovanja, tjera poduzeće na neki način da odredi svoje područje djelovanja. Sa ovakvim se situacijama suočavaju i žene koje su osnovale poduzeće. Osim toga, planiranje omogućava ženama poduzetnicama da spoznaju dobre ali i loše strane, brže procijene potencijalne rizike koji mogu ugroziti poslovanje, kao i politiku koju će i zaposlenici poduzeća potom slijediti. Svrha planiranja je, može se reći, ostvarivanje ciljeva. Samo planiranje vodi do toga da se izvode i menadžerske funkcije pa tako žena na neki način mora ući u srž menadžmenta kako bi znala potrebne kvalifikacije, kojim putem voditi podređene i koju vrstu kontrole treba primijeniti u svom poslovanju. Prema navedenom, potrebno je da se funkcije menadžmenta, a posebice strategijskog menadžmenta najprije pomno isplaniraju. Svrha je planiranja uporaba resursa uz ograničenje kako ne bi došlo do njihovog iscrpljenja i da bi se izbjegle eventualne negativne posljedice koje mogu nastati. Stoga, nepravilnim praćenjem planiranja, žene poduzetnice mogu donijeti krive korake (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.).

#### **4.3. Važnost strategijskog menadžmenta u osnovanim poduzećima žena poduzetnica**

Strategijski menadžment je jako važan za mala ali i za srednja poduzeća. Potrebno je pritom razmotriti kolika je zapravo težina implementiranja procesa strategijskog menadžmenta. Menadžeri ali i oni koji uz menadžere imaju pod nadzorom sve aktivnosti koje se događaju po tom pitanju, kako bi i sam strategijski menadžment bio što učinkovitiji, pokazuje i temeljne zadatke koji se moraju izvršavati, a to su (Kovačić, 2021.) :

- 1.) Utvrditi koja je misija poduzeća-** dakle, važno je da se odluči o poslovima na kojima će se poduzeće angažirati kao i temeljima na kojima će poduzeće biti vođeno,
- 2.) formulirati filozofiju poduzeća-** vidjeti i izjasniti vrijednosti, vjerovanja kao i smjernice koje je poduzeće „zacrtalo“,
- 3.) utvrditi politiku-** odlučiti o planovima akcija kako bi se vodile performanse aktivnosti koje su glavne u izvedbi strategije zajedno sa prethodno spomenutom filozofijom poduzeća,
- 4.) postavljanje ciljeva-** ciljevi su uži od misije i oblikuju se kao pomoć da se izvedu operacijski planovi izvođenja strategije,
- 5.) planiranje organizacijske strukture-** razvoj aktivnosti na kojima bi timski surađivali zaposlenici,
- 6.) osiguranje osoblja-** selekcioniranje ali i razvijanje radnih mjesta kako bi se ona i popunjavala s vremenom,
- 7.) osiguravanje kapitala-** kako bi se posao pokrenuo, potreban je i novac ali i kredit za radni kapital,
- 8.) postavljanje standarda-** utvrđivanje performansi koje će vidjeti, odnosno pokazati odvija li se posao prema ciljevima koji su se postavili u poslovanju poduzeća,
- 9.) aktiviranje ljudi-** motiviranje ljudi za rad kako bi se ispunjavali ciljevi, a osim ciljeva i svakodnevni planovi kao i zadaci.

## 5. ZAKLJUČAK

Na kraju provedenog istraživanja kojim se bavio ovaj rad, može se zaključiti kako je strategijski menadžment od velike važnosti za poslovanje, ne samo poduzeća i organizacija, već i za žene poduzetnice. Dobrom strategijom bilo koja osoba koja radi i planira graditi svoje poslovanje i karijeru, može ostvariti sve što je zamislila. Strategija je da koja dovodi do ciljeva koje si je netko zadao ulaskom u poslovanje. Danas je u Republici Hrvatskoj još uvijek malen broj žena poduzetnica i to predstavlja problem iako se u budućnosti očekuje da će taj broj rasti. Mnogi autori se bave ovom tematikom o čemu govore ujedno i provedena istraživanja do sada na ovu temu. U principu, može se reći kako su zaključci poprilično slični i kako stoji da je implementiranje strategijskog menadžmenta jako važno, kako žena mora imati karakteristike ali i predispozicije da bude poduzetnica, kako mora biti spremna i na nošenje sa medijima i općenito javnosti i kako mora biti spremna na prihvaćanje novih izazova pa makar oni donijeli i moguće gubitke. Prisutnost rizika je uvijek ovdje i može se dogoditi u bilo kojem trenutku, no kada se pobijedi strah i nesigurnost, zaista se može puno postići. Vlada Republike Hrvatske odobrila je Strategiju razvoja ženskog poduzetništva i time stvorila jedan plan koji bi pomogao da se situacija sa ženama popravi, odnosno da one počinju i same ulaziti u nešto novo i na taj način samozapošljavati se. S obzirom na neizvjesnost vremena koje često donese globalizacija, napredak tehnologije ili nove bolesti, nije nemalen slučaj i kako je puno žena nezaposleno. Stoga, važno je probuditi motivaciju i želju kod žena da nekada krenu u drugačijem smjeru nego do sada.

## 6. LITERATURA:

### Knjige, radovi i članci:

- 1.) Amoruso, S. (2017.): #ŠEFICA. Zagreb: Stilus knjiga d.o.o.
- 2.) Bilobrk, J. (2018.): *Žene poduzetnice*. (završni rad). Požega: Veleučilište u Požegi. Dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/veleri:1263/preview> (08.03.2023.)
- 3.) Brush, C. G., de Bruin, A. i Welter, F. (2009). A gender-aware framework for women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*. 1(1), 8-24.
- 4.) Ercegović, K. (2013). Sam svoj gazda. Zagreb: Znanje d.o.o.
- 5.) Fanjak, R. (2021.): *Analiza poduzetničke aktivnosti žena u RH*. (završni rad). Karlovac: Veleučilište u Karlovcu. Dostupno na: <https://repozitorij.vuka.hr/islandora/object/vuka%3A2143/datastream/PDF/view> (09.03.2023.)
- 6.) Gregov, Z. (2002) *Žensko poduzetništvo*. Zagreb: The STAR Network of World Learning.
- 7.) Ivanković, D., Kulenović, Ž. i Sudarić, Ž. (2016.): *Žensko poduzetništvo i poduzetnička aktivnost žena u Republici Hrvatskoj. International scientific conference (ERAZ 2016) Knowledge based sustainable economic development : proceedings*, Beograd: Association of Economists and Managers of the Balkans, str. 576-582
- 8.) Marković, I. (2017.): *Žene u poduzetništvu- izazovi i ograničenja*. (završni rad). Split: Ekonomski fakultet u Splitu. Dostupno na: <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1197/datastream/PDF/view> (11.03.2023.)
- 9.) Marjanović, M., Mihailović, I. i Spasić, K. (2018.): *Strategijski menadžment*. Leskovac: Visoka poslovna škola strukovnih studija.
- 10.) Matić, I., Ercegović, K., Kraljić, S. S., Rendulić, K., Dešković, D. K., i Marić, K. I. (2017). *Od zaposlenice do poduzetnice*. Zagreb: Matić savjetovanje d.o.o.
- 11.) Matić, M. (2015.): *Osobine vještih menadžera: žene ili muškarci?* (završni rad). Šibenik: Veleučilište u Šibeniku, odjel za menadžment. Dostupno na: <https://repozitorij.vus.hr/islandora/object/vus:77/datastream/PDF> (12.03.2023.)
- 12.) Mihanović, D. (2016.): *Strateška analiza poduzeća Colloco*. (završni rad). Split: Ekonomski fakultet u Splitu. Dostupno na: <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A314/datastream/PDF/view> (07.03.2023.)
- 13.) Novosel, S. L. (2003). *Stavovi poslodavaca prema profesionalnoj i obiteljskoj angažiranosti žena*. Zagreb: Državni zavod za zaštitu obitelji, materinstva i mladeži.
- 14.) Kotler, P. (1988.): *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Informator.

- 15.) Kuvačić, D. & Primužak, A. (2011) *Žensko poduzetništvo s osvrtom na Karlovačku županiju*. Karlovac: Veleučilište u Karlovcu. Dostupno na: [https://www.bib.irb.hr/935286/download/935286.ZENSKO\\_PODUZETNISTVO\\_S\\_OSVRT\\_OM\\_NA\\_KARLOVACKU\\_ZUPANIJU.pdf](https://www.bib.irb.hr/935286/download/935286.ZENSKO_PODUZETNISTVO_S_OSVRT_OM_NA_KARLOVACKU_ZUPANIJU.pdf) (09.03.2023.)
- 16.) Kovačić, I. (2021.): *Stavovi i mišljenja zaposlenika o strategijskom menadžmentu*. (završni rad). Zaprješić: Veleučilište Baltazar Zaprješić. Dostupno na: <https://repozitorij.bak.hr/islandora/object/bak%3A1523/datastream/PDF/view> (15.03.2023.)
- 17.) Lančić, M. (2021.): *Proces strateškog menadžmenta kao temelj uspješnog poslovanja organizacije* (završni rad). Koprivnica: Sveučilište Sjever. Dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unin:4260/datastream/PDF/view> (07.03.2023.)
- 18.) Lozić, J. (2012.): *Osnove menadžmenta*. Split: Sveučilište u Splitu (Sveučilišni odjel za stručne studije).
- 19.) Thompson, J. L. (2002.): *Strategic Management (Awareness and Change)*. London: International Thompson Business Press.
- 20.) Pešić, M. (2011.): *Financiranje malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj*. *Ekonomski vjesnik*, XXIV (2). 430-435.
- 21.) Pološki, N. (2003.): „Ženski“ stil vođenja. *Ekonomski vjesnik*, 54 (1), 38-54.
- 22.) Sikavica, P., Bahtijarević- Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008.): *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
- 23.) Stanković, J. i Đoković, F. (2019.): *Strategijski menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- 24.) Smolek, L. (2021.): *Specifičnosti problema kod žena u poduzetništvu*. (završni rad). Varaždin: Fakultet informatike i organizacije. Dostupno na: <https://repozitorij.foi.unizg.hr/islandora/object/foi%3A6840/datastream/PDF/view> (10.03.2023.)
- 25.) Volarević, M. (2004.): *Novi feminizam i kulturalna promocija žene majke- radnice*. *Obnovljeni život: časopis za filozofiju i religijske znanosti*, 67 (2), 225.
- 26.) Zirdum, G. i Cvitanović, V. (2017.): *Prepreke i mogućnosti razvoja ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj*. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 7 (2), 205-222.

### Internetski izvori:

- 1.) Deloitte.com. (n .d.). *Žene u poslovnom svijetu*. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr\\_shexo\\_zene\\_u\\_poslovnom\\_svijetu.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr_shexo_zene_u_poslovnom_svijetu.pdf) (10.03.2023.)
- 2.) Krugovi.hr. (n. d.). *Implementacija strategije*. URL: <https://krugovi.hr/implementacija-strategije/> (08.03.2023.)

3.) Radić. I. (15.04.2021.): *Mentalna vitalnost žena i poduzetnica*. URL:  
<https://www.youtube.com/watch?v=6Qm4kYKmk3Q> (11.03.2023.)

4.) Ravnopravnost.gov.hr. (n. d.). *Strategija razvoja ženskog poduzetništva u Republici Hrvatskoj*. URL:  
[https://ravnopravnost.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/preuzimanje/dokumenti/nac\\_strat/Strategija%20razvoja%20%C5%BEenskog%20poduzetni%C5%A1tva%20u%20Republici%20Hrvatskoj%202010.-2013.pdf](https://ravnopravnost.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/preuzimanje/dokumenti/nac_strat/Strategija%20razvoja%20%C5%BEenskog%20poduzetni%C5%A1tva%20u%20Republici%20Hrvatskoj%202010.-2013.pdf) (11.03.2023.)

5.) Vub.edu.ba. (n. d.): *Strategijski menadžment (skripta)*. URL:  
<https://www.vub.edu.ba/dokumenti/prezentacije/4.godina%20-%20Strategijski%20menadzment.doc> (07.03.2023.)

### **Popis slika:**

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1. Aktivnosti koje vode do uspješne strategije.....                    | 5  |
| Slika 2. Koraci strategijskog menadžmenta.....                               | 8  |
| Slika 3. Osnivačica prvog poduzetništva u Francuskoj- Yvonne E. Foinant..... | 14 |
| Slika 4. 5M.....                                                             | 15 |
| Slika 5. Ciljevi i mjere razvoja poduzetništva kod žena.....                 | 25 |

### **Popis tablica:**

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| Tablica 1. Strategijski vs. Operativni menadžment..... | 11 |
|--------------------------------------------------------|----|



## **7. IZJAVA O AUTORSTVU**

### **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: Maria Dell'Orco**

**Matični broj studenta: 0055480620**

**Naslov rada: Važnost strategijskog menadžmenta kod žena poduzetnica**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovog rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## 8. ŽIVOTOPIS



europass



### Maria Dell'Orco

**Državljanstvo:** hrvatsko

**☎ (+385) 995994829**

**Datum rođenja:** 27. rujna 1996.

**Spol:** Žensko

**✉ E-adresa:** [dell.maria14@gmail.com](mailto:dell.maria14@gmail.com)

**📞 Whatsapp Messenger :** 0995994829

**f Facebook :** <https://www.facebook.com/dellorco.maria/>

**📍 Adresa:** Miroslava Krleže 11c, 23000 Zadar (Hrvatska)

#### RADNO ISKUSTVO

##### **Konobar/konobarica**

*Turisthotel d.d.* [ 2014 ]

Adresa: Zadar (Hrvatska)

Rad u kafiću u ljetnoj sezoni u Zaton Holiday Resortu.

##### **Administrativni asistent / administrativna asistentica**

*Cromaris d.d.* [ 2018 ]

Adresa: Zadar (Hrvatska)

Organizacija deklariranja proizvoda, deklariranje, te završna kontrola.

#### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

##### **Završena srednja škola**

*Jezična gimnazija Vladimira Nazora* [ 2011 – 2015 ]

Adresa: Zadar (Hrvatska)

##### **Stručna prvostupnica (baccalaurea) ekonomije**

*Veleučilište Baltazar Zaprešić* [ 01. listopada 2019. – 19. srpnja 2021. ]

Adresa: Biograd na Moru (Hrvatska)

##### **Stručna specijalistica menadžmenta javnog sektora (struč. spec. oec.)**

*Veleučilište Baltazar Zaprešić* [ 01. listopada 2021. – Trenutačno ]

Adresa: Biograd na Moru (Hrvatska)

## **JEZIČNE VJEŠTINE**

---

Materinski jezik/jezici: **hrvatski**

Drugi jezici:

### **engleski**

**SLUŠANJE C1 ČITANJE C1 PISANJE C1**

**GOVORNA PRODUKCIJA C1**

**GOVORNA INTERAKCIJA C1**

### **talijanski**

**SLUŠANJE B1 ČITANJE B1 PISANJE B1**

**GOVORNA PRODUKCIJA B1**

**GOVORNA INTERAKCIJA B1**

## **DIGITALNE VJEŠTINE**

---

Odlično poznavanje rada na računalu / Odlično znanje Microsoft Office paketa / MS Office (Word, PowerPoint, Excel, Access) / Aktivno i svakodnevno korištenje Interneta, računala i e-maila / Dobre komunikacijske vještine.