



SVEUČILIŠTE U ZADRU

Universitas Studiorum Jadertina



Mr. sc. PETAR ČOVO

O D R Ž I V O
P O D U Z E T N I Š T V O

Nastavni materijal



ZADAR, 2007.

Predgovor

Drage kolegice i kolege, studenti odjela za ekonomiju,

ovaj nastavni materijal je nastao na osnovu Programa izobrazbe trenera poduzetništva, Zagreb 1998-2001, na kojem sam licenciran. Podlogu za napisano predstavlja priručnik «Poduzetništvo 21. stoljeća» koji sadrži skup predavanja, znanja i iskustava o značenju poduzetništva i malog gospodarstva u ukupnom gospodarstvu, politici razvijanja maloga gospodarstva, važnosti za regionalni razvitak, potrebama poduzetništva, ulozi tijela državne uprave u stvaranju poticajnog poduzetničkog okruženja te pružanja stručne i finansijske potpore poduzetnicima, zasnovano na vladavini znanja.

Nastavni materijal je nastao izrezivanjem viška gradiva iz budućeg udžbenika za ekonomiste. No, u nastavnom materijalu i dalje ima više gradiva nego što Vam je predavano - ne zato da biste taj višak naučili, nego zato da Vam pomogne lakše shvatiti ono što trebate naučiti.

Gradivo u nastavnom materijalu nije sasvim usklađeno s predavanjima, te Vam predlažem da se za to područje, kao uostalom i za čitavo gradivo, držite bilješki s predavanja, a iz nastavnog materijala možete pogledati ono što vam nije razumljivo. Ako ni to ne bude dovoljno, pozvani ste na konzultacije kod asistenata ili mene.

Zbog stalne promjene prioriteta, oprostite mi na propustima pri sažimanju pojedinih poglavlja. Kao i Vi nadam se da će buduće generacije će dočekati „svoju“ knjigu, koja će se temeljiti na ovim nastavnim materijalima, handout-ima i podlogama za izradu poslovnog plana.

Petar Čovo

SADRŽAJ:

Predgovor.....	2
1 Uvod.....	6
2 DEFINICIJA PODUZETNIŠTVA.....	8
2.1 Vrste poduzetništva.....	10
2.2 Izvori poduzetništva	10
2.3 Okruženje poduzetništva.....	11
2.4 Nastanak poduzetništva.....	13
2.5 Tvrta i poduzetništvo.....	13
3 UNUTARNJE PODUZETNIŠTVO (INTRAPRENEURSHIP).....	14
3.1 Definicija unutarnjeg poduzetništva	16
3.2 Svrha unutarnjeg poduzetništva.....	20
3.3 Uvođenje unutarnjeg poduzetništva.....	21
3.4 Poduzetnička klima.....	23
3.5 Poduzetnik ili unutarnji poduzetnik	25
3.6 Organizacijski oblici	27
3.7 Sažetak	29
4 OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO.....	30
4.1 Definicija obiteljske tvrtke	31
4.1.1 Obiteljski i poslovni sustav.....	33
4.1.2 Prednosti i slabosti obiteljskoga poduzetništva	34
4.1.3 Prednosti obiteljskih tvrtki.....	34
4.2 Slabosti obiteljskih tvrtke.....	36
4.3 Ključni ljudi u obiteljskom tvrtci.....	37
4.3.2 Obitelj i posao: kultura i vrijednosti.....	39
4.4 Kritični čimbenici uspješnosti obiteljskih tvrtki.....	40
4.4.1 Značaj obiteljskih tvrtke u svijetu	40
4.4.2 Teškoće svakodnevnoga vođenja obiteljske tvrtke	41
4.4.3 Teškoće prijelaza obiteljskoga tvrtke iz generacije u generaciju.....	43
4.4.4 Rješavanje konflikata u obiteljskoj tvrtci	48
4.4.5 Profesionalni menadžment.....	49
4.4.6 Sažetak.....	51
5 ŽENSKO PODUZETNIŠTVO	52
5.1 Definicija ženskog poduzetništva	52
5.1.1 Žene poduzetnice	53
5.1.2 Žensko poduzetništvo u razvijenom svijetu	53
5.1.3 Ekonomski i društveni značaj žena	54
5.1.4 Osnovne prepreke razvoju ženskog poduzetništva u Hrvatskoj	59
5.1.5 Nevladine organizacije za zaštitu i promicanje prava žena	60
5.1.6 Razvoj ženskog poduzetništva	69
5.2 Značaj žena razvoju poduzetništva	83
5.3 Razlozi otvaranja tvrtke	84
5.4 Djelatnosti ženskih tvrtki	85
5.5 Naobrazba i starost osnivateljica tvrtki	85
5.6 Ekonomski pokazatelji	86
5.7 Obaveze prema obitelji i karijeru.....	86
5.8 Ženski poduzetnički potencijal	87
5.9 Pregled po svijetu.....	87

5.9.1	Prava vlasništva žene.....	87
5.9.2	Južnoafrička republika.....	87
5.9.3	Albanija	89
5.9.4	Francuska.....	89
5.9.5	Nizozemska i Švedska	89
5.9.6	Grčka	90
5.9.7	Hrvatska.....	90
5.9.8	Američka državna potpora (ženskim) tvrtkama.....	91
5.10	Poslovni rezultati ženskih tvrtki	93
5.11	Niz istinitih priča	93
5.12	Val ženskog poduzetništva	94
5.13	Talenti, iskustva - podloga za uspjeh	94
5.14	Hijerarhija.....	94
5.15	Dopunjavanje znanja.....	95
5.16	Osjetljivost za druge.....	95
5.17	Pristup kreditu.....	95
5.18	Žene o ulozi spola u poslu	96
5.19	Zakon o poduzetnicama	96
5.20	Sažetak	97
6	SEOSKO PODUZETNIŠTVO.....	99
6.1	Izvori seoskog poduzetništva.....	100
6.2	Osnove seoskog poduzetništva	101
6.3	Seosko obiteljsko turističko gospodarstvo	102
6.4	Ruralni turizam, agroturizam i seoski turizam	102
6.5	Turističke potrebe u seoskom turizmu	102
6.6	Seoski turizam u hrvatskoj	103
6.7	Razvojni pravci.....	105
6.8	Ekonomski značaj	107
6.9	Seosko obiteljsko turističko gospodarstvo	108
6.10	Seoski turizam	108
6.11	Procjena atraktivnosti.....	109
6.12	Atraktivnost dalmatinskog zaleđa.....	110
6.13	Registracija seoskog turističkog gospodarstva	111
6.14	Program razvoja malog gospodarstva	112
6.15	Poduzetničke potporne institucije	112
7	PODUZETNIŠTVO U UNUTRAŠNOSTI ZEMLJE	112
7.1	Poduzetnički pristup razvoju	114
7.2	Osnove razvoja	116
7.3	Poduzetničke mogućnosti	116
7.4	Poduzetništvo u unutrašnjosti	117
7.5	Definiranja problema	120
8	FRANŠIZNO POSLOVANJE	122
8.1	Definicija (poslovni oblici) franšizinga.....	124
8.2	Oblici franšiznih sustava s obzirom na mjesto franšizinga u proizvodnjo prodajnom lancu	125
8.3	Mogućnosti franšizinga	125
8.4	Franšizing u svijetu i u Europi.....	126
8.5	Centralizirane američke i kooperativne europske franšizne mreže.	126
8.6	Europsko mišljenje o franšizi	127
8.7	Nastajanje i širenje franšizinga	127

8.8	Davatelj - primatelj franšize	128
8.9	Franšizni ugovor	128
8.10	Potpore primateljima franšize.....	130
8.11	Primatelj franšize	130
8.12	Razvoj franšizinga	132
8.13	Tri čimbenika u razvoju franšizinga	133
9	OBRT	135
9.1	Zakonska regulativa	135
9.2	Vrste obrta	137
9.3	Otvaranje obrta	137
9.4	Obrtni registar.....	138
9.5	Tvrтka i sjedište obrta.....	139
9.6	Broјčani podaci i obrada podataka.....	139
9.7	Poslovanje obrta.....	140
10	OBLIKOVANJE KVALITETNIH TURISTIČKIH USLUGA	140
10.1	Oblikovanje usluge u turizmu.....	141
10.1.1	Značenje kontrole kvalitete u turističkoj djelatnosti	143
10.1.2	Savjeti za oblikovanje kvalitetne turističke ponude	145
10.2	Uloga poduzetnika turističkoj ponudi	146
10.2.1	Vođenje poslovnoga procesa	146
10.2.2	Rukovoditelj.....	146
10.2.3	Raznolikost rukovođenja u turizmu	147
10.2.4	Uloga menadžmenta.....	147
10.2.5	Smjernice za uspješno rukovođenje	149
10.2.6	Preporuka za rad s vašim osobljem	149
10.2.7	Politika raznolike radne snage	149
11	LITERATURA	151
	Popis slika:	154
	Popis tablica	154

1 Uvod

Poduzetništva možemo pronaći u etimološkoj osnovi riječi: poduzeti, poduzimati znači prihvatiti se čega, pristupiti ostvarenju čega, odnosno, početi što raditi. Poduzetništвom označavamo aktivnosti pojedinaca koje oni sami izvode kako bi zadovoljili tržišne potrebe i pri tome uz osobno preuzimanje rizika postigli što veći finansijski uspjeh.

Poduzetnik označava pojedinca koji obavlja poduzetničke aktivnosti. To je osoba koja zna i hoće se prihvatiti čega u pravo vrijeme, snalažljiva je i vješta u praktičnoj provedbi ideja. U svakodnevnom životu pojam poduzetnika može se shvatiti kao sinonim za vlasnika tvrtke, nekad za menadžera, nekad za poslovnog čovjeka. No između ova dva pojma važno je uočiti razliku:

- poduzetnik (njem. Unternehmer, engl. entrepreneur) - vlasnik-rukovodilac, osoba koja je pripravna, spremna realizirati svoje originalne poduzetničke ideje i pri tome se izložiti visokim rizicima i neizvjesnosti u pogledu konačnih dobiti ili gubitka.
- menadžer - djelatni profesionalni stručnjak za neko od područja poslovne aktivnosti, proizvodne, trgovačke ili uslužne, upravljač poduzetnikove tvrtke.

Poduzetništvo nije ni znanost ni umjetnost, već praksa temeljena na znanju koja počiva na potrebi stalnih promjena gospodarske aktivnosti kao temeljnog preduvjeta ukupnog društvenog razvitka. Suvremena ekonomска teorija prepoznaјe poduzetništvo kao samostalni prirodni izvor koji je gotovo jednako vrijedan ostalim prirodnim izvorima, radu, zemlji i kapitalu. Teoretičari poduzetništva bave se ‘entrepreneurial managementom’, istovremenom analizom poduzetništva i aktivnim sudjelovanjem u poduzetničkoj stvarnosti. Poduzetnici su inovatori,¹ smatraju promjenu obveznom i zdravom. Resurs ne postoji dok čovjek ne iznađe način korištenja neke prirodne pojave i tako joj podari ekonomsku vrijednost. Inovacija postaje specifičnim instrumentom poduzetništva kojim resursi dobivaju nove sposobnosti stvaranja bogatstva, i sredstvo kojim poduzetnici koriste promjene kao povoljne prilike za neki drugi posao ili uslužnu djelatnost. Sustavna inovacija se sastoji u svrhovitom i organiziranom traganju za promjenama kao i u sustavnoj analizi povoljnih prilika za ekonomiju i društvo. Sustavna inovacija znači praćenje sedam izvora uspešne inovacije:²

- neočekivano
- nepodudarno
- inovacija koja se temelji na potrebama procesa
- promjene u ustrojstvu industrije ili tržišta
- demografski pokazatelji
- promjene u shvaćanjima, ponašanju i mišljenju
- nove spoznaje – znanstvene i neznanstvene.

Poduzetništvo tako postaje proces stvaranja vrijednosti u kojem poduzetnik na jednom mjestu skuplja sva sredstva potrebna za realizaciju poslovne prilike, preuzimajući pri tom rizik gubitka novca, vremena ili nekog oblika vrijednosti proizvoda ili usluge. Poduzetnik je osoba svjesna svojih talenata, znanja i mogućnosti. On je proizvod interakcije svojih urođenih sklonosti, kućnoga odgoja, obiteljske tradicije i okoline u kojoj se razvija, kvalitete

¹ Shumpeter (1883 – 1950)

² Izvor: F. Drucker: Inovacije i poduzetništvo; Praksa i načela, Globus nakladni zavod, Zagreb, 1992. str. 8.

obrazovnog sustava, povjesnih, kulturnih, civilizacijskih tečevina, razvijenosti gospodarstva i demokracije, poduzetničke klime i uvjeta za bujanje slobodnog poduzetništva.³

Svi oni koji mogu podnijeti izazove donošenja odluka mogu naučiti kako postati poduzetnik i kako se poduzetnički ponašati. Unutar seoskog turizma, definicija poduzetnika kao osobe koja se specijalizira za donošenje važnih odluka o usklađivanju rijetkih prirodnih izvora, nalazi svoj oslonac.

Riječ poduzetnik⁴ dolazi od riječi intrapreneure. A. Dragičević je u svom leksikonu političke ekonomike napisao definiciju; poduzetnik je osoba koja raspolaže sredstvima potrebnim za određenu privrednu aktivnost, te samostalno donosi ekonomske odluke koje se odnose na tu djelatnost, organizira i kombinira proizvodne činioce, koordinira njihovo djelovanje, nadzire, rukovodi i upravlja cjelokupnim radom i poslovanjem.

Poduzetnici su obično jake osobe, izuzetno sposobne i talentirane. Oni su obično prvi ljudi u tvrtci pa su kao takvi glavni nosioci svih tehnoloških inovacija. Gifford Pinchot opisuje poduzetnike (intrapreneure) kao one koji preuzimaju neposrednu odgovornost za stvaranje inovacije bilo koje vrste unutar organizacije. Intrapreneur može biti kreator ili izumitelj, ali on je uvijek onaj sanjar koji smišlja kako neku ideju pretvoriti u profitabilnu realnost. Kao što iz menadžmenta proizlaze menadžeri, tako iz poduzetništva proizlaze poduzetnici koji imaju svoje osobine. Poduzetnici su u prvom redu poslovno kreativni, inovativni, dinamični ljudi koji su sposobni brzo uočiti pojave, probleme i mogućnosti. Poduzetnik je spremna na rizik i maksimalan napor; pronalazi uspješne poslovne ideje, mjesto na tržištu, tehnologije i proizvode, te ih brzo i na vrijeme realizira. Poduzetnik brzo pronalazi kadrove, kapital i organizaciju. Za poduzetnika nije dovoljno da bude dobar menadžer, već i dobar lider. Poduzetnik ne obavlja samo zadatke već postavlja zadatke. Poduzetnik mora znati dobivati, ali i gubiti. Poduzetnik je nemiran duh koji se ne zadovoljava postignutim. Inicijativa, inovativnost, dinamika i smjelost bitne su osobine poduzetnika. Moglo bi se kazati da su se iskristalizirale osnovne karakteristike poduzetnika:

- potreba za postignućem i uspjehom,
- kreativnost i inicijativa,
- preuzimanje rizika,
- povjerenje u sebe i smjelost,
- potreba za neovisnošću i autonomijom
- motivacija, energija, angažman.

Da bi se poduzetnik i tvrtka mogli slobodno razvijati i koristiti poticaje slobodnog poduzetništva, potreban je razvijeni tržišni mehanizam. U tržišno orijentiranim ekonomijama tržišta imaju kompleksan zadatak alokacije oskudnih resursa i proizvodnje dobara i usluga. U razvijenim tržišnim mehanizmima mogu se postići svi čimbenici i uvjeti proizvodnje u konkurenčijskim okruženjima. Tržište mora biti i kompletno i takovo da produktivno osigura vremensku i prostornu koincidenciju potrebnih čimbenika proizvodnje. Takav pristup tržištu obuhvaća: tržište rada, kapitala, radne snage, znanja, tehnologije, podataka, ideja, menadžmenta, kao i tvrtke i poduzetnika. Postoje tri glavna tipa tržišta u ekonomskom sustavu:

- faktorsko tržište,
- produktno tržište,
- finansijsko tržište.

³ Prema Kuvačić, N.: Test poduzetničkih sklonosti, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet & Veleučilište u Splitu, Split, 1998.

⁴ Richard Cantillon, 1725. g.

Istražujući tvrtka i poduzetništvo moglo bi se kazati da se u razvijenoj kapitalističkoj privredi uspješno kombinira sloboda poduzetništva, odgovornost i rizik, tržišna konkurenca i učinkovitost privređivanja. To sa svoje strane omogućuje dinamičan razvoj s demokratskim političkim sustavom, konkurenjom ideja i programa. Tvrta je civilizacijsko dostignuće koje je omogućilo povijesnu pozitivnu misiju kapitalizma. Prema suvremenoj ekonomskoj teoriji, poduzetnik je oslonac privredne aktivnosti, ekonomski subjekt i pionir razvoja koji angažira svoj kapital u privrednu djelatnost u tržišnoj konkurenциji na svoj rizik i za to ima autonomiju djelovanja i profit. On uspostavlja vezu između tržišta rada, usluga i kapitala.

2 DEFINICIJA PODUZETNIŠTVA

Definicija poduzetništva⁵ ima koliko ima školskih knjiga o toj temi. Nekima poduzetništvo primarno znači inovaciju, drugima ono znači preuzimanje rizika, nekima snagu koja stabilizira tržište, a nekim drugima znači započinjanje, posjedovanje i upravljanje malim tvrtkama. Prema tome, poduzetnika se smatra osobom koja ili stvara nove kombinacije proizvodnih čimbenika, kao što je nov način proizvodnje, novi proizvodi, nova tržišta, pronađi nove izvore ponude i nove organizacijske oblike; ili osobom koja je spremna preuzeti rizik; ili osobom koja, koristeći se prilikama na tržištu, uklanja neravnotežu između ukupne ponude i ukupne potražnje, ili kao nekoga koji posjeduje i vodi neki posao⁶.

Za odabir najprikladnije definicije poduzetništva u kontekstu seoskih područja, važno je imati u vidu poduzetničke sposobnosti koje će biti potrebne za poboljšanje kvalitete življjenja pojedinaca, obitelji i zajednica, i održavanje zdravog gospodarstva i okruženja. Uzimajući to u obzir, ustanovit ćemo da svaka od tradicionalnih definicija ima svojih slabosti⁷. Prva definicija ostavlja malo prostora za inovacije koje nisu na samom tehnološkom ili organizacijskom vrhu, kao što je prilagodba starijih tehnologija kontekstu zemlje u razvoju, ili pristup na izvozna tržišta na kojima se već nalaze druge tvrtke.

Definiranje poduzetništva kao preuzimanja rizika zanemaruje druge bitne elemente o kojima obično mislimo kao o poduzetništvu, kao što je dobro razvijena sposobnost prepoznavanja mogućnosti na neiskorištenom tržištu. Poduzetništvo kao stabilizirajuća snaga ograničava ga na prepoznavanje tržišne neravnoteže, dok definicija poduzetništva kao vlasništva nekog posla i rada u njemu negira mogućnost poduzetničkog ponašanja nevlasnika, zaposlenika i upravitelja koji u tom poslu nemaju vlasničkog udjela. Prema tome, najprikladnija definicija poduzetništva, koja bi se uklonila u kontekst razvoja sela, a koja se ovdje obrazlaže jest jedna šira definicija, koja poduzetništvo vidi kao: (snagu koja mobilizira druge resurse da uđovolje neudovoljenoj potražnji tržišta), (sposobnost stvaranja i izgradnje nečega praktično ni iz čega), (proces stvaranja vrijednosti objedinjavanjem u jedinstven paket resursa za korištenje neke prilike).

Tako definirano poduzetništvo odnosi se na bilo koju novu organizaciju produktivnih čimbenika, a ne samo na inovacije koje su na tehnološkom ili organizacijskom vrhu, ono se odnosi na poduzetničke djelatnosti unutar i izvan organizacije. Poduzetništvo ne treba uključivati ništa novo, gledano iz globalne ili čak nacionalne perspektive, nego treba prihvati nove oblike poslovne organizacije, nove tehnologije i nova tvrtke koja proizvode robu koja ranije nije postojala na određenoj lokaciji⁸. Radi toga se poduzetništvo smatra primarnim pokretačem u razvoju i radi toga države, regije i općine koje aktivno promiču razvoj poduzetništva, imaju mnogo više stope rasta, i kao posljedicu toga, višu razinu razvoja od onih država, regija i općina u kojima institucije, politika i kultura sprečavaju poduzetništvo.

⁵ Byrd W.A., 1987., str.3

⁶ Tyson, Petrin, Rogers, 1994., str. 2-3

⁷ Tyson, Petrin, Robers, 1994., str.4

⁸ Petrin, 1991.

Poduzetničko gospodarstvo, bilo da je na državnoj, regionalnoj ili općinskoj razini, značajno se razlikuje od nepoduzetničkog gospodarstva u mnogom pogledu, ne samo svojom gospodarskom strukturu i svojom gospodarskom snagom, nego i društvenom vitalnošću i kvalitetom življenja koju omogućuje, uz posljedičnu privlačivost za ljude.

Gospodarska struktura vrlo je dinamična i izuzetno konkurentna radi brzog stvaranja novih tvrtki i odlaska (starih) stagnantrih tvrtki i tvrtki koje propadaju. Ona obuhvaća brzo rastuće tvrtke, (gazele), kako ih zovu u literaturi o poduzetništvu. Gazele⁹ su ključ gospodarskog razvoja. Njih vode dinamični poduzetnici koji svojim tvrtkama upravljaju i vode ih na takav način da posao ne samo opstane nego da se i proširi. Dinamični poduzetnici traže rast; oni ne samo da imaju viziju nego su je i sposobni ostvariti. Oni misle i djeluju globalno, traže ekspanziju, oslanjaju se na vanjske resurse, traže stručne savjete ili rade sa stručnim timovima. Oni izazivaju konkurenčiju umjesto da je izbjegavaju i preuzimaju i dijele rizik na način koji vodi uspjehu. Na taj način gospodarska vitalnost neke zemlje uvelike ovisi o svekolikoj razini poduzetničkog kapaciteta, tj. o sposobnosti da se osnivaju brzo rastuća tvrtke, gazele. Jednako je važna brzina kojom se osnivaju mala tvrtke. Ovi fenomeni objašnjavaju zašto države, regije i općine sa sličnim brojem velikih i malih tvrtki pokazuju potpuno različitu gospodarsku vitalnost.

Gospodarska vitalnost neke zemlje bez sumnje je potreban uvjet za vitalnost društva. Bez nje se drugi važni čimbenici koji čine život u nekim područjima privlačnim, kao što su izobrazba, zdravstvo, socijalne usluge, stanogradnja, prijevoz, tijek podataka itd., ne mogu razvijati niti dugoročno održati u tim područjima. Dokazano je da je pogrešno pretpostaviti da će se društveno i gospodarski nerazvijena područja pretvoriti u područja s brzim rastom ulaska vanjskih sredstava ulaganja i vanjskom ekspertizom. Bez poduzetničkih sposobnosti koje su dobro razvijene ili potencijalno postoje, vanjsko ulaganje utrošit će se na projekte koji neće omogućiti dugoročni gospodarski rast. Kao posljedica toga, umjesto da se sve više uključuju u druga gospodarski i društveno bogata područja, ova će područja postajati sve izoliranija, sa smanjenom populacijom, siromašnija, pa prema tome sve manje sposobna privući ljude koji bi, s obzirom na druge raspoložive resurse, mogli sa stanovišta razvoja imati značajan utjecaj.

Poduzetnička orijentacija na seoski razvoj, nasuprot razvoju koji se temelji na unosu ljudskog potencijala i ulaganja izvana, temelji se na poticanju domaćih poduzetničkih talenata i posljedičnom rastu domaćih tvrtke. To bi s druge strane stvorilo radna mjesta i pridonijelo gospodarskoj vrijednosti regije, a istovremeno bi rijetke resurse zadržalo unutar toga područja. Da bi se ubrzao gospodarski razvoj u seoskim područjima, potrebno je povećati broj poduzetnika, stvarajući na taj način kritičnu masu prve generacije¹⁰ poduzetnika, koji će preuzeti rizike i angažirati se u nesigurnom okruženju stvaranja novih prilika, stvaranja nečega praktično ni iz čega i stvaranja vrijednosti objedinjujući u jedinstven (paket) resurse za iskorištenje neke prilike. Njihovim primjerom potaknut će se autonomni poduzetnički proces, kao i dinamično poduzetništvo, a time će se osigurati neprekidni razvoj sela.

Važno je naglasiti da se seosko poduzetništvo u svojoj biti ne razlikuje od poduzetništva u urbanim sredinama. Poduzetništvo u seoskim područjima znači iznalaženje jedinstvenog spoja resursa, bilo unutar, bilo izvan poljoprivrede. To se može postići proširenjem osnove poslovanja poljoprivrednog gospodarstva tako da ona uključi sveukupno nepoljoprivredno korištenje raspoloživih resursa, ili putem bilo kakve veće promjene u korištenju zemljišta ili drukčijom razinom proizvodnje od one koja je vezana isključivo za poljoprivrodu. Prema tome, seoski poduzetnik je netko tko je spremjan ostati u seoskom okruženju i pridonijeti stvaranju lokalnih dobara. Međutim, u stanovitoj su mjeri gospodarski ciljevi jednog poduzetnika i društveni ciljevi razvoja sela jače povezani nego u gradskim

⁹ Twaalfhoven i Indivers 1933., str. 3-4

¹⁰ Petrin, 1992.

područjima. Iz toga razloga poduzetništvo se u seoskim područjima obično temelji na užoj zajednici, karakteriziraju ga jako proširene obiteljske veze i relativno jak utjecaj na seosku zajednicu.

2.1 Vrste poduzetništva

Ovisno o mjestu i načinu na kojem poduzetnik realizira svoje ideje razlikujemo tri osnovne podgrupe poduzetništva:

- Obiteljsko poduzetništvo
- Žensko poduzetništvo
- Korporacijsko ili unutarnje poduzetništvo

Kod obiteljskog poduzetništvo riječ je interakciji između dvije organizacije: obitelji i tvrtke koja određuje osnovne karakteristike obiteljskog tvrtke i definira njegovu izuzetnost. Obitelj i posao prožimaju se ovdje kroz dimenziju kulture i vrijednosti. Obiteljsko poduzetništvo karakterizira obiteljski poslovni sustav unutar kojeg djeluju svi članovi obitelji, bez obzira na generacijske razlike. Na jednom mjestu koncentrirano je znanje, tradicija, fleksibilnost i predanost svih članova obitelji.

Žensko poduzetništvo podrazumijeva poduzetnički projekt koji je osmisnila i realizirala žena. Žene su sve školovanije, osjećaju se pozvane na akciju, žele kombinirati privatni život sa karijerom. One u poduzetništvu i u vlastitom tvrtci vide mogućnost da to i ostvare. U posljednjem desetljeću došlo je do ženskog prodora u malo gospodarstvo.

Korporacijsko ili unutarnje poduzetništvo poseban je oblik poduzetništva primijeren velikim korporacijskim sustavima. Riječ je o sredstvu revitalizacije velikih korporacija, inovaciji i stvaralaštvu koje se razvija unutar granica postojećeg tvrtke. Pojmom ‘intrapreneurship’ opisuje se uspostavljanje malog, izdvojenog autonomnog poslovanja unutar divova, velikih tvrtki.

2.2 Izvori poduzetništva

S gledišta politike, promicanje poduzetništva, razumijevanje otkuda poduzetništvo dolazi jednako je važno kao i razumijevanje pojma poduzetništva. Ono pokazuje na što bi državne, regionalne ili lokalne vlasti trebale usmjeriti svoje promicateljske napore. Ako su, na primjer, sklonosti poduzetništvu prirođene, politika aktivnog promicanja imat će malu ulogu. Ako su, nasuprot tome, prirođene samo neke poduzetničke značajke, aktivna politika promicanja može pridonijeti razvoju poduzetništva u nekoj općini u odnosnoj regiji i u državi, budući da se poduzetničke vještine mogu steći obrazovanjem.

Uobičajeno je shvaćanje da je poduzetništvo posebna osobna osobina: osoba jest ili nije poduzetnik. Prema takvom shvaćanju, poduzetnička svojstva, kao što su potreba za postignućem, spremnost preuzimanja rizika, samopoštovanje i unutrašnja samokontrola, kreativnost i inovacijsko ponašanje, potreba za neovisnošću, izvrsnost u struci, koncentriranje na ciljeve i nadmoć, sva su odreda neprirođena. Prema tome, politika koja je posebno usmjerena prema promicanju razvoja poduzetništva ne bi bila od velike pomoći jer se takva svojstva ne mogu steći obrazovanjem. Postoji i drugčije shvaćanje, a to je da su neke kulture ili neke društvene grupe sklonije poduzetničkom ponašanju od drugih. Prema tom gledištu, čimbenici koji pridonose broju poduzetnika jesu nasljedstvo poduzetničke tradicije, obiteljskog statusa, društvenog statusa, stecene naobrazbe i razine naobrazbe. Na temelju istraživanja porijekla vlasnika u biznisu, vjeruje se da će osobe koje potječu iz obitelji koja je vlasnik malog tvrtke, vjerojatnije od ostalih postati poduzetnici.

Proučavanja statusa obitelji postojećih poduzetnika pokazuju da se poduzetnici često regrutiraju među starijom djecom jer se, prema objašnjenju, njih prisiljava da u dobi ranijoj nego mlađi članovi obitelji preuzmu više ovlaštenja i odgovornosti. Autsajderske grupe, etničke manjine, ili pojedinac autsajder, osoba s marginom, koji su kombinacijom različitih čimbenika postali autsajderi u odnosu na društvene grupe s kojima se normalno susreću, smatraju se značajnim izvorom za poduzetništvo. Tvrdi se da manjinama vlasništvo male tvrtke znači bijeg od marginalizacije¹¹. Za raspravu je utječe li stečena naobrazba na potencijalne poduzetnike ili ne. Popularna predodžba o nekom poduzetniku jest da je to potpuno (selfmademan), čovjek koji je sve stvorio vlastitom sposobnošću, koji nema formalne stručne naobrazbe. To naravno nije u sukobu s otkrićem da su obrazovaniji poduzetnici uspješniji od onih slabije naobrazbe. Očito je da su paralelno u igri dvije stvari: spremnost započinjanja nekog poduzetničkog posla i sposobnost uspješnog vođenja tog posla. Istraživanje koje pokušava objasniti na temelju osobnih svojstava, i/ili nekih društvenih aspekta, zbog čega neki pojedinci postaju poduzetnici nije još dalo uvjerljive rezultate. Prema tome, široko prihvaćeno gledište je sljedeće: iako osobna svojstva kao i društveni aspekti očito imaju neku ulogu, poduzetništvo i poduzetnici se mogu razviti i svjesnim djelovanjem. Razvoj poduzetnika i poduzetništva može se poticati nizom podupirućih ustanova, i promišljenom inovacijskom akcijom koja potiče promjene, i u potpunosti podržava sposobne pojedince ili grupe. Dokazuje se da varijable koje je moguće kontrolirati, kao što je stabilan sustav vlasničkih prava i sloboda akcije u gospodarskoj sferi, postojanje nekih drugih inputa u gospodarstvu (uz poduzetništvo) kao i odgoj i izobrazba, značajno pridonose razvoju poduzetništva.

Prema tome, mjere i programi namijenjeni posebno promicanju poduzetništva, mogu u velikoj mjeri utjecati na broj poduzetnika i na taj način neizravno biti važan izvor poduzetništva. Ovakvo gledište ima značajne implikacije za razvoj poduzetništva u seoskim područjima. Ako sadašnje poduzetničke djelatnosti u određenoj seoskoj sredini nisu u porastu, ne smije se naglo zaključiti da je poduzetništvo nešto što je po prirodi strano seoskim područjima. Iako takav osjećaj može imati izvjesno naslijede radi sporijeg toka promjena koje se događaju u seoskim područjima u usporedbi s gradskim, odgovarajuća akcija može imati za posljedicu veliku razliku u odnosu na poduzetničko ponašanje ljudi koji žive u seoskim krajevima. Mnogi primjeri uspješnog poduzetništva potvrđuju ovu tvrdnju, a nema razloga da ih ne bude mnogo. Dovodeći u vezu različite sposobnosti i različita iskustva u razvoju poduzetništva svatko može povećati svoje vlastite sposobnosti, motiviranost i odlučnost za postizanjem cilja: postizanja održivog i zdravog seoskog gospodarstva i okruženja, kako bi se omogućila visoka kvaliteta življenja pojedincima, obiteljima i zajednicama.

2.3 Okruženje poduzetništva

Iza svake uspješne priče o poduzetništvu obično postoji neka vrsta institucijske podrške. Uz pojedinačnu i grupnu poduzetničku inicijativu od najveće je važnosti okruženje koje omogućuje i podržava takve inicijative. Stvaranje takvog okruženja započinje već na državnoj razini, s donošenjem politike za makroekonomsku stabilnost i za ispravno definirana vlasnička prava kao i za međunarodnu orientaciju. Zaštita domaćeg gospodarstva sprječava poduzetništvo umjesto da ga potiče.

Gospodarske mjere, kao što su subvencioniranje cijena da bi se zajamčio minimalni dohodak od tvrtke i održavanje gospodarstva u proizvodnom stanju gdje već postoji prekomjerna proizvodnja, definitivno su kontraproduktivne za poduzetništvo. Dugoročno rješenje za održiv razvoj gospodarstva samo je jedno: konkurentno gospodarstvo. Dok god

¹¹ Weber, 1987

cijene budu pokazivale pravac, bit će potrebni poduzetnici koji će prihvati izazov sve većih zahtjeva međunarodnog tržišta i koji će pronaći rentabilno alternativno korištenje resursa, alternativne poslovne mogućnosti itd. Prema tome, potrebne su mjere i programi usmjereni posebno na razvoj i kanaliziranje poduzetničkog talenta. Mjere koje će povećati ponudu poduzetnika, mjere koje razvijaju tržište za druge inpute u uspješno poduzetništvo, mjere za povećanje djelotvornosti poduzetnika i mjere za povećanu potražnju poduzetništva mogu značajno ubrzati poduzetničke djelatnosti na državnoj, regionalnoj i lokalnoj razini.

Mjere i programi usmjereni posebno na razvoj poduzetništva ne razlikuju se mnogo u odnosu na lokaciju. Iz perspektive procesa poduzetništva, nije samo po sebi važno je li lokacija gradska, poluseoska ili seoska. Na primjer, potrebe budućeg poduzetnika ili postojećeg male tvrtke ne razlikuju se mnogo od onih u urbanom području. Da bi ostvarili svoje poduzetničke zamisli ili da bi povećali ili održali svoje poslovanje, svima je potreban pristup kapitalu, radnoj snazi, tržištu i dobre upravljačke sposobnosti. Ono što se razlikuje, to je postojanje tržišta za druge inpute. Čini se da se ono što je potrebno za neki poduzetnički proces, kao na primjer kapital, upravljanje, tehnologija, zgrade, komunikacije i transportna infrastruktura, distribucijski kanali i kvalificirana radna snaga, može lakše pronaći u urbanim područjima. Isto tako, teško se može doći do stručnog savjeta. Prema tome, poduzetničko ponašanje, sposobnost opažanja nekonvencionalnih tržišnih prilika, najviše nedostaju u onim seoskim područjima gdje su i najpotrebniji, tj. gdje je najveći manjak (ovih ostalih inputa). To zahtjeva ne samo razvoj lokalnih poduzetničkih sposobnosti nego i koherentnu regionalnu/lokalnu strategiju. Činjenice pokazuju da tamo gdje je to slučaj, individualno i društveno poduzetništvo ima važnu ulogu u gospodarstvu sela, društvenom razvoju i razvoju zajednice.

(Top down) pristup dobiva na djelotvornosti kad je primjeren lokalnom okruženju koje namjerava podržavati. Drugi preduvjet za uspjeh jest da vlasništvo inicijative ostaje u rukama članova lokalne zajednice. Agencije za regionalni razvoj koje zadovoljavaju oba kriterija, mogu mnogo pridonijeti ruralnom razvoju putem poduzetništva. Druge institucije koje mogu biti različite u odnosu na gospodarski razvoj na temelju poduzetništva, jesu servisi za proširenje proizvodnje. Međutim, da bi u tom smjeru mogli djelovati, i oni trebaju biti poduzetnički raspoloženi, i smatrati proizvodnu djelatnost jednom od mnogih mogućih djelatnosti koje pridonose razvoju zajednice. Oni trebaju tražiti novo poduzetničko korištenje resursa i podržati lokalnu inicijativu u tom pogledu. Iako je tradicija važna, ipak je opasno biti preokupiran prošlošću, inače se zajednica može prometnuti u društvo koje odvlači nostalgija. Umrežavanje između različitih agencija angažiranih u promicanju razvoja putem poduzetništva, udruživanjem različitih izvora i stručnost, stjecanjem velikog broja budućih poduzetnika i pomaganjem velikog broja lokalnih poduzetničkih inicijativa, može imati pozitivniji učinak na razvoj društva nego ako svaka agencija radi za svoj račun.

Poduzetništvo u sredinama može imati veliku korist od takozvanih strateških udruženja za razvoj, tj. partnerstva unutar vlada ili neprofitnih organizacija, sveučilišta i privatnog sektora. Sažeto rečeno, političke implikacije za razvoj poduzetništva jesu:

- zdrava nacionalna gospodarska politika,
- uključujući prepoznavanje vitalnog doprinosa poduzetništva gospodarskom razvoju;
- politike i specijalni programi za razvoj i usmjeravanje poduzetničkih sposobnosti;
- poduzetničko razmišljanje o razvoju, ne samo od strane poduzetnika nego svakog pojedinca i svake organizacije;
- ustanove koje podržavaju razvitak poduzetništva kao i udruge za strateški razvoj.

2.4 Nastanak poduzetništva

Tvrtka je od svog postanka neodvojivo od pojma poduzetništva i poduzetnika pomoću kojeg ono obavlja pionirsку ulogu kao element rasta i razvoja tvrtke. Iako je tvrtka od svog postanka bitno označeno poduzetništvom, u povijesnom razdoblju nije uvijek imalo takvo značenje. U gospodarskom smislu prvi počeci poduzetništva javljaju se u razdoblju od 12. – 15. stoljeća i najčešće su to bile jednokratne ili višekratne privredne aktivnosti. Poduzetništvo je u prvo vrijeme obuhvaćalo gusarstvo, kreditne i mjenjačke poslove, osvajanje novih područja, razne špekulacije, pa i razbojstva. Od kraja 14. st. javljaju se trajna udruženja koja su većinom poprimila poslovni oblik današnjih javnih trgovačkih društava. Ona su se temeljila na kućnoj zajednici članova obitelji. Tvrtka je nastalo tako što se privredna aktivnost osamostalila od poduzetnikova domaćinstva i što se ona uz određenu cijenu mogla kupiti ili prodati. Važna karakteristika tvrtke je njegova imovinsko-pravna samostalnost. Stvaralačko poduzetništvo (inovativno) pojavilo se kao masovna pojava tek u 17. st. Specijalizacija na području trgovine i posebno odvajanje bankarskih poslova započelo je u 18. st. o trgovcu kao poduzetniku i o pravilima njegova ponašanja pisao je još 1458. g. Benko Kotruljić na talijanskom jeziku u djelu »O trgovini i savršenom trgovcu».

2.5 Tvrtka i poduzetništvo

Tvrtka je autonoman gospodarski subjekt, sociotehnički i ekonomski sustav. Tvrtka je bitan element i podsustav gospodarskog sustava pri čemu gospodarski sustav određuje funkciju i uvjet djelovanja tvrtke. Tvrtka je temeljna proizvodno-tehnička i gospodarska jedinica društvene reprodukcije; nosilac je dinamike razvoja proizvodnje i tehnologije, promjene načina proizvodnje i načina života. U tome je povjesna uloga tvrtke i poduzetništva. Tvrtka je dinamički inovativni čimbenik i jedna od temeljnih institucija društva. Tvrtka stalno mijenja sebe i svoju okolinu u ostvarivanju svojih zadaća te zbog toga mora imati odgovarajuću autonomiju i konkurenциju s drugim tvrtkama na tržištu, pri čemu su osnovna pokretačka snaga kapital i ljudske potrebe, a nosilac akcijski sposoban poduzetnik (inovativno poduzetništvo). To zapravo znači da progresivnu funkciju može ostvariti samo autonomno tvrtka kao ekonomski subjekt, a ne tvrtka kao izvršni organ državne strukture. Tvrtka i tržište postale su ključna tema u reformi gospodarskog sustava jer bez njih nema učinkovitog, dinamičko-privrednog i tehničkog razvoja te rješenja sadašnje krize i tehnološkog i općeg zaostajanja. Potrebno je proći od premise da su mnoge visokorazvijene zemlje osigurale visoku učinkovitost svog gospodarstva, visok životni standard, slobodnu i socijalnu sigurnost svojih građana, u među igri slobodnog demokratskog političkog sustava i slobodne tržišne poduzetničke privrede. Rezultat je toga humanizirani učeći sustav sposoban za daljnji razvoj gospodarstva i društva, znanosti i tehnike te ulazak u postinformatičko društvo. Perfekcije nema i konflikti su neizbjegni, ali postoji intelektualni, politički i kulturni kapacitet za njihovo rješavanje. Proces traženja, učenja i mijenjanja treba obavljati sinkronizirano na ekonomskom i političkom području, a znakovito je da se sve to odigrava u kriznom grču i vremenskom tjesnacu, pri čemu se manifestiraju velike interesne razlike i međusobni sukobi.

Gospodarski je sustav podsustav društvenog sustava i nalazi se u međudjelovanju s ostalim podsustavima: političkim, proizvodno-tehničkim, sociokulturnim i pravnim. Vrlo je važan politički sustav jer određuje temeljne institucije gospodarskog sustava i temeljnu strukturu moći. Politički i gospodarski sustav regulirani su s pravnim sustavom, čime je određena ekomska i politička struktura moći, kao i subjekti i mehanizmi funkcioniranja i reguliranja. Suvremeni kapitalistički privredni sustav s tržišnom konkurencijom, slobodnim

poduzetništvom i privatnim vlasništvom te demokratskim političkim sustavom pokazao se kao samoučeći sustav sposoban da se mijenja i da rješava probleme i prilagođuje se novim okolnostima. To ima za posljedicu znanstveno-tehnološku revoluciju i ulazak u informatičko postindustrijsko društvo. Tvrta nije samo mjesto određene proizvodnje ili uslužne djelatnosti. Tvrta je središte opsežnog problemskog polja i obuhvaća različite socijalne skupine: tržišne partnere, radnike, vlasnike, interesne skupine, državu. Tvrta je višedimenzionalno polje odlučivanja. Tvrta kao ljudska organizacija nije interesno homogeno i dijeli se na poslodavce i posloprimce. Tvrta kao ekonomski subjekt ima vlastitu ekonomsku i socijalnu subjektivnost, snagu opstanka, razvoja i preživljavanja.

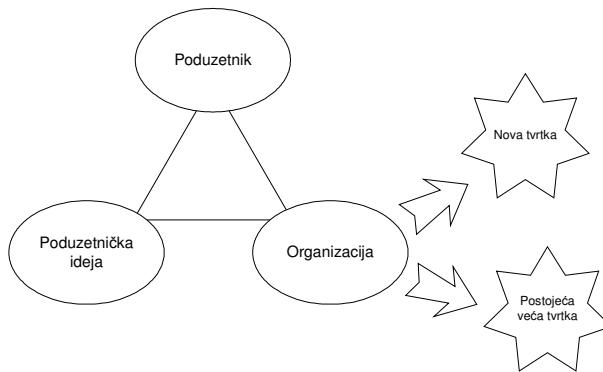
Tvrta je od svog postanka neodvojivo od poduzetništva i poduzetnika. Bez poduzetnika i poduzetništva tvrta postaje svojevrsna ustanova bez razvoja. Poduzetništvo je vezano i s menadžmentom, iako se u svakodnevnički ta dva pojma isprepleću. Menadžment bismo mogli definirati kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, učinkovito ostvaruju odabrane ciljeve. Menadžeri izvršavaju menadžerske funkcije planiranja, organiziranja, kadrovskog popunjavanja, vođenja i kontroliranja.

Svijet u kojem živimo postaje sve složeniji i raznovrsniji. Mnoge ekonomiske, socijalne i političke kategorije nemaju isto značenje kao nekad. Dolazi do velikih promjena, uz istodobno intenzivan proces zamjenjivanja tradicionalnoga novim. Nastaju nova gledanja i shvaćanja, iako različita s obzirom na vrijeme i prostor u kojem nastaju. To se posebno odnosi na ekonomsku znanost i na pojedina njezina područja, iako je proces promjena nazočan svugdje. Posebno su aktualna pitanja gospodarskog razvoja i motiviranje onih čimbenika koji potiču ekonomске promjene. U tom se kontekstu može kazati da su glavni instrumenti ekonomskih promjena razvijena tržišta koja postaju sredstva za postizanje svekolikih ciljeva: ekonomskih, socijalnih i političkih. Tip državnih planskih ekonomija (distributivna privreda) doživio je slom, povezan s raspadom rigidnih totalitarnih sustava, čija je ideologiska politička matrica bio monizam, što je imalo za posljedicu tržišno orijentiran sustav alokacije raspoloživih oskudnih gospodarskih resursa. Te važne povijesne promjene omogućuju ubrzani recepciju civilizacijskih stećevina povezanih s: tvrtkama, poduzetništvom, tržišnim finansijskim institucijama i instrumentima. Odigrava se proces globalizacije i liberalizacije tržišno-finansijskih institucija, produktivne implementacije i postuliranja tržišnih struktura, a unutar njih tvrtke i poduzetništva. Tržišno orijentirane ekonomije imaju veću elastičnost prema promjenama koje nastaju, a posebno prema šokovima koji se ne događaju takvim intenzitetom i opsegom kao prije.

3 UNUTARNJE PODUZETNIŠTVO (INTRAPRENEURSHIP)

Kad govorimo o poduzetnicima, svatko ima predodžbu pojedinca koji ima određene karakteristike i sposobnosti (vuka samotnjaka) u borbi s konkurentima na tržištu. Poduzetnik je osoba koja preuzima rizike, koja je u današnje vrijeme heroj naše poduzetničke kulture, nositelj poduzetničke (tihe revolucije¹²). Poduzetnik je nositelj trokuta, gdje je s jedne strane poduzetnička ideja. Svako novo tvrtka znači najprije nastanak nove ideje. To može biti radikalna ideja o potpuno novom proizvodu. Može biti ideja o postupku, o drugačijem načinu ostvarivanja istoga rezultata, nov pristup do tržišta, način izgrađivanja organizacije. U pozadini je stvaralački proces. Druga je strana pojedinac koji prihvata tu ideju, razvija je i ostvaruje, koji postiže neki vidljivi rezultat - poduzetnik. Poduzetnik je osoba koja unosi to stvaralaštvo, koja je nositelj inovacije. A poduzetnik koji želi ostvariti ideju mora oblikovati, započeti i graditi organizaciju, koja će mu biti okvir za provedbu ideje u stvarnosti.

¹² J. Timmons, Harvard Business School



Slika 1. Unutarnje poduzetništvo

Ova organizacija može biti njegovo individualno ostvarenje, u kojem kao individualni poduzetnik ostvaruje ideje. A može biti i već oblikovana organizacijska okolina, u kojoj poduzetnik gradi nešto novo. Poduzetnik koji do određenog stupnja razvija nezavisnu zamisao u postojećem tvrtci ili ga takvo veće tvrtka podržava, unutarnji¹³ je poduzetnik označava se kao (intrapreneur) za razliku od (entrepreneur), koji je samostalni poduzetnik. Unutarnji poduzetnici u okviru poznatih korporacija sve su važniji. U korporacijama poput 3M (Minnesota Mining & Manufacturing) i Johnson & Johnson iz SAD, unutarnji poduzetnici u obliku novih proizvoda donose 22 - 25% cjelokupne prodaje. Unutarnje poduzetništvo tako znači oživljavanje i obnavljanje korporacije pomoću novih proizvoda. Korporacije su prisiljene na ove poduzetničke napore:

- zato što se iscrpljuju izvori prilika: u suvremenoj konkurenciji, tvrtka ne može ustrajati u uspješnosti ako samo dodaje nove izvedenice starih proizvoda; mora razviti sasvim nove stvari;
- izuzetno brze promjene u poslovnoj okolini, npr. promjene tehnologije koja stvara nove prilike i eliminira prethodne, promjene ukusa potrošača, promjene, u društvenim vrijednostima, koje unose nove stilove i standarde života, u političkim ulogama, kad država utječe deregulacijom, zahtjevima za sigurnošću proizvoda i s novim standardima.

Korporacija, koja se ne prilagođava tim promjenama poticanjem inovativnih pojedinaca, suočava se s problemima pritska sve zahtjevnijih vlasnika, s nepovjerenjem zaposlenih u tradicionalne metode vođenja i bijegom nekih ljudi s najviše inicijative među poduzetnike. Velika tvrtke, koja ne dopuštaju unutarnju dinamiku nastajanja novih ideja, gube u utrci sa stranim konkurentima (s tvrtkama iz razvijenih gospodarstava) i u utrci s agresivnim i prilagodljivim malim konkurentima. Mnoga tvrtke, koja ne žele dopustiti veće unutarnje slobode, koja ustraju na čvrstoj unutarnjoj organizaciji i centralizaciji odluka, mogu izgledati moćna, čvrsta, no zato im konkurenti brzo oduzimaju poslove. Takve obrambene strategije u današnje doba više nisu dovoljno djelotvorne. Izazovom dolaska na nova tržišta, unutarnje poduzetnički pristup može biti instrument restrukturiranja. Razumije se da to nije rješenje za sve probleme tvrtke. Prije više desetljeća, kad je Max Weber opisao birokratske organizacije, bilo je jasno da su djelotvorne u proizvodnji određenog proizvoda za stabilna tržišta. U današnjem dinamičnom svijetu potrebno je još više, nužna je izrazita inovativnost,

¹³ G. Pinchot 1985.

a to prepostavlja da tvrtka razvija unutarnje poduzetnike. Upravo zato treba sazнати како stoje stvari s poduzetništvom u postojećim velikim tvrtkama, upoznati proces, koji se naziva (intrapreneuring¹⁴), a mnogi koriste i druge izraze, npr. (corporate venturing).

3.1 Definicija unutarnjeg poduzetništva

Tijekom 90-ih godina okolnosti u razvijenim gospodarstvima dosta su se mijenjale. Alvin Toffler je u svojoj futurističkoj viziji (Treći val) (Third Wave) govorio o tome da svijet prelazi iz industrijskog razdoblja u razdoblje podataka, a pri tome je prelasku riječ o tehnološkom diskontinuitetu, koji znači brze i korjenite promjene. To od tvrtke zahtijeva veliku prilagodljivost, inicijativu, a i velika se tvrtke opet trebaju ponašati poduzetnički u Schumpetrovom smislu, trebaju se razvijati u inovacijama ako ne žele da ih ostali preteku. Naznačava se kao jednom od oblika unutarnjega poduzetništva, decentralizaciji tvrtke, koje udružuje različite programe, na profitne centre s ciljem:

- da se zaposleni (i uprava) u svakom centru usredotoče na svoj program, koji ima svoju skupinu kupaca (koja može biti bitno drugačija nego u ostalim programima) i svoje dobavljače ,
- da neposredno dobiju pregled nad troškovima, kako bi mogli utjecati na njih i tako u najvećoj mjeri ostvariti pozitivan rezultat poslovanja.

Ovaj oblik decentralizacije postao je u godinama 1988.-92. vrlo popularan u tvrtkama, jer skupinama zaposlenih omogućuje neposredniju kontrolu utjecaja na poslovanje, a time i na svoje osobne dohotke i mogućnosti razvoja. Nekad je to bio i prvi korak stvarnog raspada tvrtke na više tvrtke, bilo potpuno samostalnih, bilo s holdinškim oblikom organiziranja (s nekolicinom zajedničkih poslovnih funkcija). Razvoj unutarnjega poduzetništva povezan je sa suvremenom poduzetničkom kulturom i u velikim tvrtkama, za koju je karakterističan sljedeći trokut temeljnih načela postupanja:



Slika 2. Trokut načela postupanja tvrtke

Najvažniji sastavni dio unutarnjeg poduzetništva jest ostvarivanje trećeg elementa inovacijske klime u tvrtci, što znači:

- da tvrtka ne prepusta inovacije slučajnostima, već organizira proces nastajanja i razvijanja razumnih inovacija,
- da se u tvrtci pokušava udružiti ((uglavbi)) dva prilično suprotna sastavna dijela postupanja, s jedne strane stvaralačkog duha (inovativnost), koji prepostavlja ležernost, neformalnost, a s druge strane disciplinu (uređenost) organizacije (element Weberove birokracije),
- da je u srži tog događanja oblikovanje poduzetničkog upravljanja (govorimo o (leadershipu) a ne naprsto (menadžmentu)).

¹⁴ Pinchot 1985.

Do tih promjena u upravljanju i vođenju korporacija, koje se približavaju duhu poduzetništva, dolazi iz tri razloga:

- Zbog tehnološke prisile koja je posljedica znanstveno tehničke revolucije tijekom 80-ih i 90-ih godina (temelji se na mikroelektronici, biotehnologiji i novim materijalima), a zahtjeva smanjenje broja razina odlučivanja (ukidanje hijerarhije i (spljoštenu) organizaciju) i veću fleksibilnost u korištenju raspoložive tehnologije;
- Zbog ekonomskog pritiska, što ga stvara osobito globalna konkurenca svugdje u svijetu, zahtjeva se brz odziv na promjene zahtjeva potrošača i ujedno oštra kontrola troškova i zbog očuvanja konkurentnosti,
- Zbog izmijenjenih aspiracija zaposlenih, koji žele postati subjekti poslovanja, koji se žele uključiti u posao s više moći pri odlučivanju (participacija), kao i pri oblikovanju poželjne radne okoline.

Navedene su promjene prisilile korporacije na prelazak na netradicionalno upravljanje, za što bi trebalo biti karakteristično:

- oslobođanje (labavljenje) od pravila i postupaka (udaljavanje od hijerarhije),
- delegiranje odgovornosti na pojedince i skupine,
- orijentiranost na rezultate (a ne na načine, metode poslovanja),
- komunikacijska otvorenost, i prema van (stoga PR, public relations),
- uključivanje zaposlenih na svim razinama u rasprave i odlučivanje
- reorganizacija u novu vrstu strukture.

Tom Peters (Thriving on Chaos, 1988.) govori o tome, da će uspješno tvrtka tijekom 90-ih godina:

- biti plitko organizirano, s manje razina u organizacijskoj strukturi,
- uključivat će više autonomnih jedinica s velikom moći odlučivanja,
- bit će usmjereni na diferencijaciju proizvoda, na proizvode i usluge s puno dodatne vrijednosti, na tržišne niše,
- postat će svjesno važnosti kvaliteti,
- postat će svjesno važnosti dopunjavanja ponude nizom usluga,
- reagirat će na poticaje iz okoline,
- brže će uvoditi inovacije,
- za njega će glavni čimbenici biti izvrsno osposobljeni i fleksibilni ljudi.

Prije ili kasnije poduzetništvo prestaje biti potpuna novost. Tijekom povijesti uvijek je bilo pojedinaca koji su pomoću vlastite vizije unesili promjene u tvrtke i suštinski ih mijenjali. Zbog izmijenjenih vanjskih prilika to je postala nužnost za tvrtke, a toga su uspješna tvrtke, npr. niz najpoznatijih korporacija u SAD-u, brzo postala svjesna. Gifford Pinchot III. (Intrapreneuring, 1985.) (Kod uspješnih inovacija u tako različitim društвima kao što su Hewlett-Packard, General Motors, Bank of California, 3M, General Mills, Du Pont ili AT & T, uvijek možemo naći male, nezavisne skupine maštovitih, poduzetnih ljudi, koji u svom djelovanju zaobiđu ili čak sabotiraju formalni sustav, koji bi inače trebao usmjeravati inovacije...)

Tako su ostvarili novosti, dok oni koji pokušavaju uvesti inovacije službenim putem, još uvijek čekaju dozvolu za početak rada. Texas Instruments (SAD, zaključci istraživanja) Studija približno 50 uspješnih i neuspješnih ideja o novim proizvodima je pokazala - kod svakog propalog proizvoda nedostajao je gorljivi dobrovoljni prvak (šampion). Nedostajao je stvaralački orijentiran poduzetnik. Kad su velike korporacije počele priznavati potrebu za tim

promjenama, to se počelo izražavati i u poslovnoj literaturi. Kao (gurui) stvaralačkog poduzetništva navode se pisci:

- Gifford Pinchot III., Intrapreneuring (1985.) koji je uveo pojam (intrapreneur)
- Rosabeth Moss Kanter, The Change Masters, Innovation & Entrepreneurship in the American Corporation.
- Peter Drucker, Enterpreneurship and Innovation.

Unutarnje poduzetništvo razvilo se tijekom 80-ih godina, kad su brojne velike korporacije nakon energetske krize i tehnološke revolucije bile pod pritiskom poteškoća, u procesima dezinvestiranja (prodaje dijelova korporacija, finansijsko učvršćivanje ostalih), razdruživanja i privatizacije (kad je bila riječ o državnim tvrtkama) i deregulacije. Neki oblici unutarnjega poduzetništva tijekom 80-ih godina:

- decentralizacija tvrtke (npr. profitni centri),
- razvoj novih zamisli kao (unutarnjega tvrtke) (intraprise, Pinchot)
- corporate venturing: tvrtka razvija nove jedinice unutar tvrtke ili izvan njega, u povezivanju s poduzetnikom (instrument rasta ili diversifikacije poslovanja),
- management buy-in (MBI): nova skupina izvan tvrtke kupi kontrolni udio u tvrtci
- spin - off: izlučivanje određenog programa u tvrtka-kćerku.

Upozorava se na dva elementa unutarnjega poduzetništva:

- Inovativnost: unutarnje poduzetništvo je inovacijski duh i stvaralaštvo, razvijeno unutar zidova postojećeg tvrtke (International Management, 1987.).
- Autonomnost djelovanja: unutar velikih korporacija razvija se malo, izdvojeno (autonomno) poslovanje; korporacija to razvija kako bi (nadareni pojedinci mogli slijediti svoje snove) (R. Rowan, The Intuitive Manager, 1986.).

U tradicionalnom pristupu inicijativama za novosti/promjene u korporacijama, zbog čega je došlo do prodora samo malog broja poduzetničkih ideja, bilo je više slabosti:

- birokratska struktura (matičnog) tvrtke, koja nije dobromanjerno prihvaćala novosti odnosno promjene;
- gušenje stvaralaštva zahtjevima za formalno reguliranim postupanjem i disciplinom;
- sporost u prelasku od izuma / inovacije do stvarne komercijalizacije (proizvoda na tržištu).

Za unošenje inovativnih poduzetničkih zamisli korporacije su koristile vrlo različite pristupe:

- 3M: Svaki istraživač 15% svoga vremena posvećuje projektima po vlastitom slobodnom izboru. Menadžeri neprestano, na neformalan način potiču skupine da rade na alternativnim pristupima u odnosu na dijelove glavnih projekata. Svaki odjel je sponzor za nove poslove i za poduzetnike iz drugih odjela ako traže podršku.
- Hewlett - Packard: Većina odjela ima neformalni popis mogućih ideja; kad se tim, koji je radio na nekoj ideji raspusti, oblikuje se nova skupina koja se prihvata sljedećeg projekta
- IBM: Kod velikih projekata sredstva se raspoređuju na više nezavisnih skupina, kako bi radile paralelno na različitim koncepcijama. Cray Research, koji je manji, oblikuje samo po dvije skupine.
- Boeing: Inovacije razvija istovremeno s kupcima i dobavljačima. Ovi posljednji trebaju razviti nove male sastavne dijelove, ako žele biti ugovorni partneri.
- Chaparral Steel: Svoje kontrolore s vremena na vrijeme usmjerava kako bi s kupcima i dobavljačima radili na posebnim inovativnim projektima sa sveučilištima

O unutarnjem poduzetništvu postoji i zanimljiva studija slučaja na videu. Riječ je o primjeru iz 3M (SAD), u kome je Art Fry na temelju inovacije razvio nove vrste ljepila, poznate samoljepljive lističe (Post-it), koje se počelo koristiti u administraciji tvrtke. Kada su se tajnice na njih navikle, počele su tražiti taj proizvod i tako su lističi ušli u uporabu kao praktično pomoćno sredstvo svuda u svijetu.

Program (Šampion) u Bell Atlanticu, SAD, u tvrtci su zajedno sa švedskim savjetodavnim tvrtkama ForeSight, koje je poznato upravo po programima s područja unutarnjega poduzetništva, razvili program (Šampion) koji bi trebao ubrzati razvoj unosnih proizvoda i usluga na temelju zamisli i stvaralačkih napora zaposlenih. Program potiče zaposlene da se bave zamislama koje su različite od onoga što rade u sklopu redovitih zaduženja, da budu poduzetni, prihvaćaju rizike, da budu orientirani na potrebe kupaca. Program sadrži šest koraka:

1. **Start.** Zaposleni prosljeđuju zamisli, koje bi mogle povećati prodaju i profit osoblju programa Šampion. Potom se uključuju u proces vlastitog odabira, u kojem određuju svoje mogućnosti, motivaciju i entuzijazam. Zanimljivo je da se program usredotočuje na kontrolore, stručnjake i srednji vodeći kadar kao glavni izvor novih ideja.
2. **Učenje i provjera.** Ako je ideja prihvaćena kao sastavni dio programa, šampion ima pravo da joj, kao projektnom radu, namijeni svakog tjedna 5 radnih sati (a može je neograničeno proučavati u slobodno vrijeme). Ujedno je šampion uključen u programe ospozobljavanja za tržišne analize i tehnike poduzetništva. Svaki šampion dobiva proračun do 1000 \$ za provjeru tržišnih mogućnosti svoje ideje.
3. **Odbor za ocjenjivanje.** Nakon tri mjeseca šampion predlaže ocjenu poslovne prilike za svoju zamisao odboru odabranih vodećih djelatnika. Ako odbor ocijeni da je šampion pripremio doista dobro tržišno istraživanje, nagrađuje ga s dodatnih najviše 1000 \$.
4. **Oblikovanje i testiranje.** Ako je odbor povoljno ocijenio poslovnu zamisao, šampion na šest mjeseci prelazi u skupinu za razvoj novih poslova. Ovdje se ospozobljava za razvoj jedinice u kojoj bi se taj proizvod proizvodio. Ujedno je u tijeku testiranje o tome ima li predloženi proizvod tržišni potencijal i ima li smisla da ga Bell Atlantic proizvodi.
5. **Ulazak na tržište.** Ako je ocjena opet povoljna i proizvod se plasira na tržište, oblikuje se poslovna skupina. Šampion može postati voditelj tog posla za razdoblje od tri godine. U tom razdoblju, razumije se, narušta prijašnje radno mjesto i time riskira, jer više nema siguran posao ako novi posao ne uspije.
6. **Investiranje i dobit.** Šampion može investirati do 10 % svoje osnovne plaće tijekom tri godine u jedinicu sa svojim proizvodom i time postati suvlasnikom. Ujedno pored plaće za individualni rezultat tijekom tri godine prima 5% dobiti od proizvoda. Nakon tri godine prelazi na druge poslove.

Program (Šampion) u Bell Atlanticu primjer je dobro promišljenog programa, u kojem su pravila igre jasno zacrtana. Tako je poduzetnik zaštićen, i on zna što od tvrtke može očekivati, a jasno su određene i njegove obveze i rezultat, ako projekt uspije ili ne uspije. Tako Bell Atlantic postiže tri cilja stvaralačkog poduzetništva:

- organizacijsku prilagodljivost, jer se za uspješne zamisli brzo oblikuju nove jedinice,
- potiče poslovno, tržišno razmišljanje zaposlenih,
- potiče uvođenje inovacija i novih proizvoda u tvrtka.

Važan sadržaj unutarnjeg poduzetništva, po čemu se ono razlikuje od klasičnih programa inovacija, jest ideja da pojedinac, koji je neku ideju razvio, ostaje uz nju sve do realizacije i upravo na uspjehu te ideje temelji svoj status, ugled i, razumije se, novčanu nagradu. To se temelji na jednostavnoj filozofiji: nitko se neće za uspjeh neke ideje ili posla boriti više od onoga, tko je tu ideju osmislio. Svima ostalima je ta ideja samo jedna od mnogih, a za njega je njegova, i predanost toj ideji za njega je neosporno najsnažnija.

Unutarnje poduzetništvo tako postaje poseban kanal za promociju uspješnih pojedinaca, i to treći kanal (u američkoj se literaturi govori o (triple career path)):

- prvi kanal je tradicionalno uspinjanje po ljestvici menadžmenta, što danas pretpostavlja visoko naobrazbu i pruža mogućnost uspjeha samo za manji broj ljudi,
- drugi kanal je otvoren za uspješne pojedince u R&D (Research & Development) djelatnosti - prije su spomenuti pojedinci napredovali samo ako su postali menadžeri; na ovaj su način mnogi stvaralački orijentirani pojedinci postali menadžeri, pa nisu više neposredno radili u razvoju - nova koncepcija jest u tome, da im tvrtka omogući viša zvanja i veću zaradu, ali ih zadrži pri neposrednom radu na projektima,
- treći kanal je unutarnje poduzetništvo: pojedinac, koji je uspio sa svojom idejom, postaje menadžer nove jedinice, čime dobiva status, određenu samostalnost i odgovarajuću novčanu nagradu.

S ova tri kanala tvrtka bitno bolje potiče sve nadarene članove, da iz sebe izvuku najbolje što mogu.

3.2 Svrha unutarnjeg poduzetništva

Unutarnje poduzetništvo tako udružuje stvaralački doprinos pojedinca s njegovim statusom i novčanom nagradom. Time omogućuje znatno većem broju zaposlenih da ostvare svoje stvaralačke potencijale i težnje za uspjehom, statusom i određenom moći.

Tvrtka 1. i s područja prerade metala (aluminija) pokušava razviti poduzetništvo u dva smjera:

- decentralizacijom nastaje veći broj jedinica, svaka sa svojom vodećom ekipom, koja se posvećuje svom poslovanju,
- ujedno traže što više ideja o novim proizvodima koji bi omogućili viši stupanj prerade aluminija, a time i višu dodanu vrijednost. Direktor, navodi kako su već osnovali 9 društava kao decentralizaciju sadašnje djelatnosti, a osnivaju se još 3 nova društva, dok za zamisli o novim proizvodima imaju 4 projekta, koji bi se mogli razviti u nova društva. Tvrtka 1., pri tome ima tri kriterija za projekte koje potiče:
 - projekte koji znače preradu poluproizvoda u više faze,
 - projekte koji zapošljavaju radnike koji bi inače predstavljali višak,
 - projekte koji obećavaju što veću dobit.

Tvrtka je spremna surađivati i s ljudima izvan tvrtke I koji imaju ideju kako bi je ostvarili resursima tvrtke. Tvrtka I, pri tome osobito može ponuditi prostor i dio opreme, koja nije u potpunosti zaposlena zbog smanjenja proizvodnje.

Tvrtka 2., koji je zapala u krizu zbog zastarjele tehnologije, viših cijena električne energije i sniženja cijena aluminija, išao je sličnim smjerom:

- osnivanje samostalnih društava s ograničenom odgovornošću, koja se usredotočuju svako na svoje tržište
- razvijanjem privatnog poduzetništva poduzetnih pojedinaca, koji imaju ideju i zato uzimaju u najam prostor, strojeve i uređaje koje tvrtka II ne treba i zapošljavaju dio radnika.

Za ubrzanje drugog načina osnovano je tvrtka tvrtka 3., koje radnicima pomaže razviti poslovnu zamisao, oblikovati poslovni plan i naći primjerene prostore, strojeve, pa i finansijska sredstva. U oba su tvrtke utvrdili, da je decentralizacija ubrzala tržišnu orijentiranost uprava novih društava, njihov odnos prema kupcima, a osobito svijest o kontroli troškova i brigu da poslovanje bude uspješno.

Vidjeli smo da je razvijanje unutarnjega poduzetništva karakteristično za uspješne američke tvrtke. U tom smislu su nešto konzervativnije europska tvrtke. Unutarnje poduzetništvo od uprave tvrtke zahtjeva promjenu načina djelovanja. Umjesto neposrednog upravljanja svim poslovnim funkcijama orijentira se na:

- trajno poticanje rađanja novih ideja,
- neprestano razmatranje novih ideja i raspoređivanje raspoloživih izvora na ideje,
- podršku razvoju novih ideja s alokacijom izvora, vremena i novca,
- poticanje fleksibilnosti,
- odgovarajuće nagrađivanje poduzetnika i
- aktivno vođenje¹⁵, dakle podrška inovacijama i unutarnjem poduzetništvu.

U brojnim uspješnim tvrtkama u prošlosti je postojalo razmjerno tvrdo, gotovo autokratsko upravljanje, koje je ponekad bilo uspješno, kad je bila riječ o ostvarivanju proizvodne discipline, uz tržište na kojem nije bilo preoštret konkurenциje zbog zaštite domaće proizvodnje. U sadašnje vrijeme, kad je konkurencija znatno snažnija, a tvrtke su izgubila veliki dio tržišta prilikom tranzicije, brojna su od tih tvrtke zapala u velike poteškoće, pa bi bilo potrebno dosta inicijative i usmjerenošt na tržište. Zato su se nekadašnje strukture upravljanja radikalno mijenjale, a snažne je promjene doživjela i kategorija menadžera. U takvim se okolnostima razvija novi stil upravljanja tvrtkama koja su se decentralizirala, (očistila) od viška radnika i često izbacila i sekundarne, dopunske aktivnosti, i koja se približavaju načinu rada tvrtke u razvijenim gospodarstvima.

3.3 Uvođenje unutarnjeg poduzetništva

Tradicionalni je menadžment imao povjerenja prije svega u sebe, a ne u unutarnje poduzetnike; zato nije htio (eksperimente) u tvrtci, zauzimao se za čvrstu organiziranost, gdje su jasno određeni zadaci i funkcije pojedinaca. Prema van je tvrtka čvrsta cjelina, koja nastupa preko rukovodstva. Riječ je o tradicionalnom linjskom upravljanju, o jasnoj raščlambi između nositelja odluka i onih koji odluke provode. Pod pritiskom poteškoća uprave često traže izlaze. Ponekad ih pokušavaju naći i u (unutarnjem poduzetništvu) kao modnom trendu. Ipak, to mora istinski biti dugoročna orijentiranost! Unutarnje poduzetništvo nije jednostavno rješenje za tvrtku u poteškoćama tada je riječ o spašavanju tvrtke, o prevratu u poslovanju (turnaround menadžment). Unutarnje poduzetništvo je djelatnost koja traži vrijeme, resurse, pravi način upravljanja.

Činjenica je da je unutarnje poduzetništvo za upravu koja je navikla samo na sređenu, čvrstu organizaciju, uvijek svojevrsni element nereda, kaosa:

- postojeća organizacija je životni prostor (habitat) za unutarnjeg poduzetnika,
- koji kroz svoje djelovanje probija njene vanjske granice i unutarnja pravila, predstavljajući (the cowboy versus the corporation) (Rosabeth Moss Kanter).

Uprava tvrtke mora prihvatići činjenicu da se s unutarnjim poduzetništvom nužno mijenja način djelovanja tvrtke, jer su karakteristike (unutarnjih) poduzetničkih projekata da:

- uključuju neku djelatnost koja je novost za organizaciju,

¹⁵ Rule of Irwin, Fostering Intrapreneurship: The New Competitive Edge, 1988

- su imenovani i izvedeni unutar tvrtke,
- uključuju osjetno veće rizike od neuspjeha ili većih gubitaka od temeljnog posla tvrtke,
- je za njih karakteristična veća nesigurnost,
- se u određenoj etapi razvoja vode odvojeno, samostalno,
- je njihov cilj povećanje prodaje, dobiti, produktivnosti ili kvalitete.

S unutarnjepoduzetničkim projektima korporacija postaje prilagodljivija, dinamičnija, zajedništvo više nije centralna organiziranost, već zajednička vizija, filozofija tvrtke i prevladavajuće norme, vrijednosti tvrtke. To sada povezuje sve zaposlene, koji prihvataju i dijele tu viziju. Time se granice tvrtke gube, prema van komuniciraju brojne skupine iz tvrtke, pa postaje suštinski važno unutarnje dvosmjerno komuniciranje. Tvrta, razumije se, time dobiva određene prednosti, koje su manje vidljive, riječ je o mekim elementima razvoja tvrtke:

- Razvoj novih proizvoda i usluga omogućuje širenje i rast organizacije.
- Razvija se radna snaga koja osigurava konkurentnost tvrtke.
- Promocija ozračja koje privlači sposobne ljude i pomaže u motiviranju i zadržavanju najboljeg osoblja.

Poduzetništvo izrazito doprinosi preporodu korporacija koje su zbog svoje veličine postale prilično trome i spore u odnosu na promjene:

- korporacije koje potiču osobni rast, privlače najbolje kadrove,
- tijekom 90-ih godina menadžeri trebaju postajati sve više upravljači (leaderi), učitelji i mentori suradnicima, a ne usko funkcionalni stručnjaci,
- najbolji suradnici kao nagradu žele i suvlasništvo, pa im tvrtke razvijaju sustav bonusa, stimulaciju dionicama, sudioništvo u dobiti, kupnju dionica pod povoljnim uvjetima,
- umjesto vlastitih specijalista uključuju se stručnjaci izvana (na ugovor), koji imaju više iskustava s različitim okolinama, - umjesto autoritativnog vođenja riječ je o razvoju mreže povezivanja, humanom načinu upravljanja, s puno koordinacije, komunikacije i podrške,
- ključna je kvaliteta, a ne samo masovna proizvodnja,
- prilikom odlučivanja često je presudna intuicija, iako tvrtke često koriste velike količine podataka,
- korporacije uče od malih tvrtke kako da djeluju fleksibilno, kako da ubrzavaju inovacije i stvaraju duh korporacije,
- infrastruktura ne ovisi samo o lokaciji, nego i o okolini u kojoj žele živjeti stvaralački orijentirani ljudi, o tome gdje je pravi ambijent i kvaliteta života.

Uprava tvrtke dakle do neke mjere žrtvuje sređenost i mir kako bi stekla dinamičnost i stvaralaštvo. Da bi se razvila takva inovativna organizacija, tvrtka mora:

- poticati kulturu ponosa, stoga treba pohvaliti dostignuća svojih ljudi opipljivim nagradama, a iskusne inovatore odlikovati kao (savjetnike) mlađima,
- svima u tvrtci mora omogućiti da se osposobe za inovativno rješavanje problema, poticati pokuse i inovacije,
- poboljšati međusobnu komunikaciju u kolektivu, približiti odjele, ukloniti granice među njima, potaknuti mobilnost među odjelima, osnivati interdisciplinarne timove,
- ukloniti nepotrebne hijerarhijske razine, spljoštiti organiziranost i time ukloniti dio prepreka za dostupnost resursa inovatorima,

- opsežnije i dovoljno rano obavještavati zaposlene o planovima tvrtke kako se ne bi osjećali iznenadeni prigodom događanja.

Za poduzetničku okolinu, koja potiče unutarnje poduzetništvo, karakteristično je da:

- je riječ o organizacijama koje posluju u samom vrhu razvoja tehnologije,
- potiču nove ideje,
- potiču pokušaje i toleriraju pogreške,
- dopuštaju neuspjeh,
- ne ograničavaju različite ideje propisanim parametrima,
- su resursi tvrtke dostupni na jednostavan način,
- razvija multidisciplinaran timski način rada,
- ostavlja dugo razdoblje za postizanje uspjeha,
- se zasniva na dobrovoljnem programu,
- ima razvijen primjerен sustav nagrada,
- su na raspolaganju sponzori (iz uprave) i (šampioni),
- najviši menadžment podržava takvo postupanje.

Obično se program korporacijskog poduzetništva oblikuje u dvije faze:

- Stvaranje potrebne poticajne poduzetničke okoline za razvoj unutarnjega poduzetništva.
- Stjecanje podrške sudionika, njihovo osposobljavanje i početak ostvarivanja prvih programa.

U prvoj fazi rukovodstvo tvrtke mora učiniti nekoliko koraka:

- odrediti i opisati niz poduzetničkih ideja koje zanimaju najviši menadžment i imaju najveću podršku;
- odrediti pravila odnosa između korporacije i poduzetnika (pri tome je vrlo dobar program (Šampion) u Bell Atlanticu);
- odrediti količinu početnih sredstava za projekte i visinu kasnijih investicija koje je voljno uložiti;
- detaljno opisati očekivane rezultate poduzetničkog programa, kako bi poduzetnici znali što se od njih očekuje;
- menadžment postati svjestan na koji će se način promijeniti organizacijska klima u tvrtci i razviti odnos prema poduzetništvu;
- zaposlene treba izvijestiti o programu kako bi se svi mogli uključiti sa svojim idejama i kako kasnije ne bi bilo predbacivanja o neobavještenosti i zapostavljanju;
- identificirati potencijalne unutarnje poduzetnike među osobljem i primjereni im se posvetiti;
- odabratи poduzetnike za drugu fazu (s obzirom na to koliko je zamisao obećavajuća).

Stvaranje poduzetničke klime nije jednostavan proces, osobito ne u ovim prilično burnim okolnostima u slovenskim tvrtkama, kad su svi aspekti prilični ispolitizirani, s mnogo nepovjerenja između menadžmenta i radnika, kad još nema pravih vlasnika.

3.4 Poduzetnička klima

U drugoj fazi uprava koristi stvoreno ozračje podrške u tvrtci za stjecanje unutarnjih poduzetnika, njihov razvoj i realizaciju zamisli, i to tako da:

- uvjeri zaposlene da pri obavljanju svojih djelatnosti preuzmu aktivnu ulogu i ne ostanu puki izvođači,

- pruža pomoć i podršku zaposlenima, koji se uključuju u program kako bi opredijelili i ostvarili unutarnje poduzetničke projekte,
- potiče poduzetnike neka razviju poslovni plan kako bi počeli stjecati nove kupce, prihvaća njihove ideje i počinje s njima pregovore o ostvarivanju odabranih projekata.

Za razvijanje uspješnih programa unutarnjega poduzetništva važno je da se tvrtka prethodno pripremi:

- uprava treba razviti dugoročnu zamisao, viziju tvrtke u kojoj poduzetnici vide svoje mjesto,
- u toj viziji treba zacrtati stratešku ulogu unutarnjega poduzetništva,
- poduzetnicima treba osigurati podršku,
- treba razviti otvorenu, prilagodljivu, poduzetničku organizaciju,
- treba privući poduzetne ljude.

S druge strane, skupine koje se zauzimaju za svoje unutarnjopoduzetničke projekte, trebaju se ponašati otvoreno, fleksibilno trebaju:

- shvatiti okolinu (svoju korporaciju) i njene potrebe,
- biti vizionarske (slijediti svoj projekt) i prilagodljive,
- oblikovati razne opcije za menadžment (a ne tvrdoglavu ustrajati na samo jednoj mogućnosti),
- poticati timski rad i koristiti multidisciplinarni pristup,
- poticati otvorenu i iskrenu raspravu s drugima,
- oblikovati koaliciju istomišljenika, osoba za podršku (sponzora)
- ustrajati u svom djelovanju (iako se javljaju prepreke).

U tvrtkama koja pokušavaju poticati zaposlene, mora postojati klima koja tim zaposlenima omogućava da u cijelosti razvijaju ideje¹⁶:

- trebaju biti prisutni eksplisitni, jasno određeni ciljevi, koji su rezultat dogovora između radnika i uprave - nakon toga slijede jasne mjere;
- izgrađeni sustav povratnog i pozitivnog poticanja - poduzetnici trebaju osjetiti da ih tvrtka prihvaca i da će biti nagrađeni za uspjehe;
- naglasak je na individualnoj odgovornosti, na povjerenju, vjeri u ljude, na poštovanju prema njima, jer uprava samo tako očekuje odziv;
- sustav nagrađivanja treba usmjeriti na postignuti rezultat, time hrabri druge da također preuzmu rizike i žele postići više.

Za SAD je vrlo karakteristična otvorenost prema individualnom djelovanju, do preuzimanja rizika, dok je to znatno rjeđe u Europi i kod nas. U unutarnjem poduzetništvu riječ je također o takozvanom političkom riziku. Unutarnji se poduzetnik sa svojom inicijativom izlaže u okolini. Ako ne uspije, često mu se podsmjehuju. Kad se pojavi u restoranu tvrtke, među ostalima započne (šuškanje) o njemu kao gubitniku, koji se htio praviti važan pred drugima. Zbog bojazni od te reakcije neuvjedavne okoline mnogi nikad neće doći sa svojom idejom, neće preuzeti inicijativu. Zato je vrlo važno da uprava tvrtke stvori klimu koja je tolerantna prema neuspjesima kao sastavnim dijelovima pokusa ((trial and error) system). Upravo u tom elementu individualni poduzetnik ima nešto bolju situaciju, jer ne djeluje tako javno, štiti ga upravo privatni, osobni karakter tvrtke. Uprave trebaju uzeti u obzir tu karakteristiku okoline. U tu svrhu treba postupno uvoditi neka pravila inovativne sredine:

¹⁶ Scanlan, 1981.

- poticanje akcije (bez nje nema rezultata, nema promjena).
- korištenje neformalnih sastanaka, spontanih susreta, kad god je to moguće.
- toleriranje pogrešaka i neuspjeha, što se koristi kao poučno iskustvo (a to znači da se iste greške ne smiju opetovano ponavljati).
- ustrajnost u donošenju ideja na tržište, na kome je teško uspjeti.
- svaka se inovacija nagrađuje, bez obzira na uspjeh, kao inicijativa.
- planiranje fizičkog razmještaja odjela u tvrtci tako da se potiče neformalno komuniciranje (blizu R&D i trgovine).
- ideje trebaju (dozrijevati), a za to je potrebno vrijeme (nemojte biti nestrpljivi).
- raspoređivanje zaposlenih u projektne skupine, usmjerene prema budućnosti.
- poticanje zaposlenih da izbjegnu krute propisane postupke i birokratsko ponašanje.
- nagrade i napredovanja za inovativne osobe.

Važni naglasci za upravu su:

- uspješna tvrtke potiču stvaralaštvo u različitim oblicima, kao poticanje riskiranja, razvijanja novih ideja, promjena, čak sukoba, što doprinosi razrješavanju napetosti;
- za uspjeh je ključna podrška uprave - bez te podrške većina ideja propada;
- uprava se mora uhvatiti u koštač s problemima u tvrtci, a ne puštati da ti problemi eskaliraju;
- poticanje stvaralaštva ne znači samo nagrade (novčane i druge), već je veći naglasak na stvaranju organizacijske klime i kulture, reguliranju organizacijske strukture i procesa, što otvara prostor za inicijativu poduzetnika;
- djelovanje uprave i poduzetnika razlikuje se s obzirom na to o kakvim je idejama i promjenama riječ.

3.5 Poduzetnik ili unutarnji poduzetnik

U vezi sa svim iznesenim postavlja se pitanje kad i zašto se pojedinac odlučuje za svoje tvrtku, a kad realizira ideju o većem tvrtci. Razumije se da potpuna samostalnost ima svoju draž, ali i unutarnje poduzetništvo nije lišeno velikih prednosti. Prednosti individualnog poduzetništva možda nisu brojne, no vrlo su naglašene:

- odlučnost - pojedinac koji doneše odluku, bit će ustrajan; u korporaciji se poduzetnik, koji bi se želio (kretati prema gore), susreće s neodlučnom, kolebljivom korporacijom, čija tijela su vrlo usporena u donošenju odluka, često su (kolebljivi), nerado preuzimaju svoj dio odgovornosti.
- ako se pojedinac poveže s drugima, traži iskušane investitore ili sposobne suradnike, može ih sam odabrat, a ne treba uzimati u obzir druge.
- s vlasništvom pojedinca vlasnički su odnosi jasni, nesumnjivi, a time su jasne i nadležnosti i odgovornosti - u korporaciji nikad nema te autonomije poduzetnika, koji ne može koristiti isti životni stil.
- rezultati uspješnog poslovanja u cijelosti su vlasništvo poduzetnika, koji sam odlučuje o dijeljenju rezultata, što pruža maksimalnu motivaciju - u korporaciji uvijek treba uzeti u obzir međusobnu povezanost, rezultate drugih, kako se ne bi inicirale napetosti.

Razvijanje poduzetničke zamisli u velikom tvrtci, koje ima brojne resurse, koje je već uključeno u mrežu tvrtke, razumije se da ima niz prednosti:

- bitna je prednost u trgovini, jer se i nova zamisao pojavljuje pod priznatom markom, iskorištava se imidž tvrtke odnosno distribucijska mreža, koju je tvrtka već razvilo za ostale proizvode.

- tvrtka ima određeno tehnološko znanje, ljudi koji poznaju tehnologiju, ponekad ima vlastitu tehnologiju, potrebnu opremu.
- u tvrtci su ljudi koje poduzetnik poznaje, u koje bez problema može imati povjerenje - riječ je o već izgrađenim odnosima, poznavanju, dok je u maloj tvrtci to tek u nastajanju.
- tvrtka je značajnija zajednica s uobičajenim odnosima - u njemu možemo koristiti sve prikupljene informacije, nema problema poslovnih tajni.
- u tvrtci bez poteškoća možemo koristiti resurse za probni pogon, koristimo proizvodne kapacitete u vrijeme kad nisu iskorišteni i oslanjamо se samo na varijabilne troškove.
- tvrtka ima lakši pristup finansijskim sredstvima, jer već postoji, ima određeni bonitet, jamstva. Ako nema novca, može novoj jedinici osigurati leasing i druge finansijske usluge.

Nakon što smo nabrojili prednosti, jasno je da nije baš uobičajeno da poduzetnik s idejom napusti tvrtka, odrekne se tih prednosti i započne sam, iz početka, što je zbog nedostatka sredstava teško. Razumije se da poduzetnik to čini ako u tvrtci nema razumijevanja za njegovu ideju, ako sustav ne omogućuje da sam donosi odluke o razvoju jedinice i za sebe stekne znatan dio rezultata. U takvom slučaju sposobni inovatori napuštaju tvrtku, slijedeći vlastitu viziju.

Slučaj tvrtke. Troje inženjera radili su na manjem programu koji je u matičnom tvrtci, s 30 milijuna EURA zajedničke realizacije, predstavljao samo sitnicu, nekoliko postotaka. U takvoj situaciji je program, razumije se, bio zapostavljen - za njega nije bilo novaca za razvoj, služba prodaje se nije osobito trudila oko te prodaje, proizvodi su išli u proizvodnju kad su strojevi slučajno bili slobodni. Tako nositelji programa nisu mogli planirati dobave, a rokovi isporuke su iznosili 10-12 i više mjeseci, što je otjeralo brojne kupce. Skupina je donijela odluku o odlasku iz tvrtke. U vlastitom tvrtci je to sada jedini program, svi se koncentriraju na njega, na kupce. Razumije se da su morali u cijelosti proizvodnju organizirati (od ništice) - jer sami nemaju sve strojeve (a to bi s obzirom na opseg proizvodnje bilo besmisleno), organizirali su mrežu kooperanata za izradu dijelova. I za najsloženije strojeve sada je rok isporuke samo 4-6 mjeseci, uključivo s konstruiranjem. I prijašnje je tvrtka moglo osigurati sličan rezultat da se decentraliziralo i ostavilo više slobode pri organizaciji proizvodnje i provedbi posla projektnim skupinama, ali uprava nije bila voljna niti sposobna dopustiti takvu organiziranost.

To je, razumije se, primjer kad unutarnje poduzetništvo nije imalo uspjeha, iako bi možda to bilo najbolje rješenje i skupina bi najbrže, s najmanje napora mogla razviti veću proizvodnju i prodaju. Ipak, to nije samo hrvatska osobitost. U svijetu se upozorava na česte unutarnje otpore unutarnjem poduzetništvu. Kako da ih uprava i poduzetnici svladaju:

- treba je svijest o tome da su ti otpori prisutni i da će se s njima trebati sukobiti,
- treba identificirati ključne ciljeve i potrebe posla odnosno nove jedinice, za koje će se biti vrijedno boriti,
- treba identificirati ključne saveznike i protivnike - time saznajemo kakva je okolina u kojoj želimo uspjeti,
- treba analizirati potrebe tih osoba i potražiti načine da ih privučemo da surađuju, utječemo na njih ili ih bar neutraliziramo, kako ne bi uzrokovali prevelike probleme,
- cijelo vrijeme moramo promatrati koliko smo uspješni s tom strategijom i po potrebi se prilagođavati,
- među menadžerima treba pronaći sponzore i šampione za ideje.

Svakako je važno jesu li okolnosti za takve ideje zrele. Kad se mijenja šira okolina, i u pojedinom je tvrtci puno lakše provesti određene promjene. Slovenija je imala razmjerno

snažno razdoblje poduzetničkih podviga, iako često s političkom podrškom, koja je jako utjecala na mogućnosti od 1952. do 1965. godine. Tada je nastalo mnogo sadašnjih srednjih i velikih tvrtke. Slijedilo je razdoblje priličnog (mrvila), osobito sa Zakonom o udruženom radu, koji je otežao nastajanje poduzetničkih inicijativa. Nakon 1988. godine brzo nastaju nova tvrtke i također u većim tvrtkama klima postaje sve pogodnija za unutarnje inicijative.

Unutarnje poduzetništvo s aspekta poduzetnika ima i određene slabosti, a dobro je da ih budemo svjesni:

- neprestano je nazočna dvojba je li korporacija doista pravi partner za poduzetnika, kad će početi djelovati birokratski, kao kočnica.
- ako zamisao uspije i ako brzo treba širiti poslovanje, to je za korporaciju jednostavno - a unutarnji poduzetnik teško može uspjeti u prikupljanju sredstava, kako bi ulagao u tom drugom krugu, zadržao svoj udio - to ga može frustrirati i obeshrabriti.
- korporacija brzo prelazi u stanje kad pokušava pretjerano kontrolirati sve svoje jedinice - prijašnji menadžer odlazi, a novi uvodi novi stil upravljanja i ruši povjerenje poduzetnika.
- ako korporacija ima loš imidž u javnosti, to je loše za jedinicu.
- ako zamisao uspije, korporacija može doći u napast da jedinicu priključi, ukine njenu samostalnost i otkupi udio poduzetnika i da ga (izgura) iz njegove jedinice

3.6 Organizacijski oblici

Oblici poticanja inovacija i poduzetničkog razmišljanja mogu biti vrlo različiti. Upravo je zato ponekad teško definirati što sve podrazumijevamo pod pojmom unutarnje poduzetništvo. Pri tome je, razumije se, vrlo značajno pitanje koliko slobode bi matično tvrtka trebalo dati poduzetničkim zamislima. Burgelman i Sayles (1986.) bili su mišljenja kako uprava tvrtke prilikom odlučivanja o organizacijskom obliku nove poslovne zamisli mora postupati u skladu s time koliko je nova zamisao strateški važna za tvrtku, odnosno povezana s ostalim poslovima u tvrtci. Inače, trebamo biti pažljivi kada je riječ o određivanju mjesta jedinice u tvrtci, jer brzo može doći do kolizije ciljeva i interesa unutarnjeg poduzetnika, jedinice i matičnog tvrtke. Možemo se ravnati prema nekim upozorenjima:

- budite vrlo pažljivi prilikom određivanja mjesta jedinice u tvrtci, jer je ta odluka kritični čimbenik za uspjeh jedinice.
- za to je mjesto od velike važnosti da novu jedinicu zaštitimo pred suprotnostima u tvrtci.

Ako mislite da je to potrebno, uvedite zaštitne mjere za jedinicu:

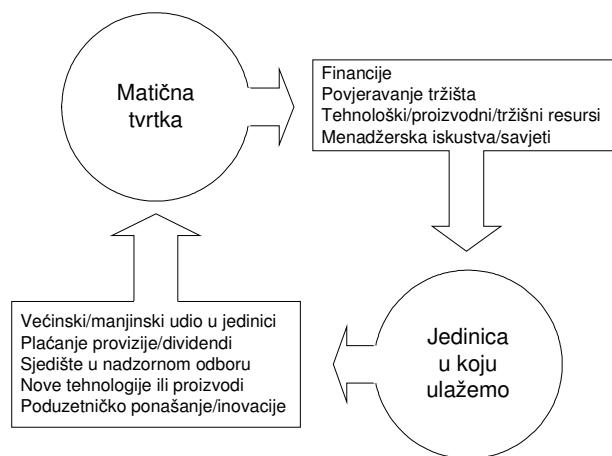
- neka jedinica bude odgovorna neposredno glavnom direktoru
- među menadžerima odredite njenog šampiona, koji će se zauzeti za nju kad to bude potrebno,
- oblikujte savjetodavno tijelo za jedinicu,
- neka jedinica ima pravo neposredne žalbe najvišoj upravi.

Kada određujete povezanost ili izdvojenost jedinice, uzmite u obzir potrebe jedinice za prioritetom:

- koliko treba podršku menadžmenta,
- koliko pouzdanih/neovisnih financijskih sredstava,
- kakve su njene potrebe za rastom.

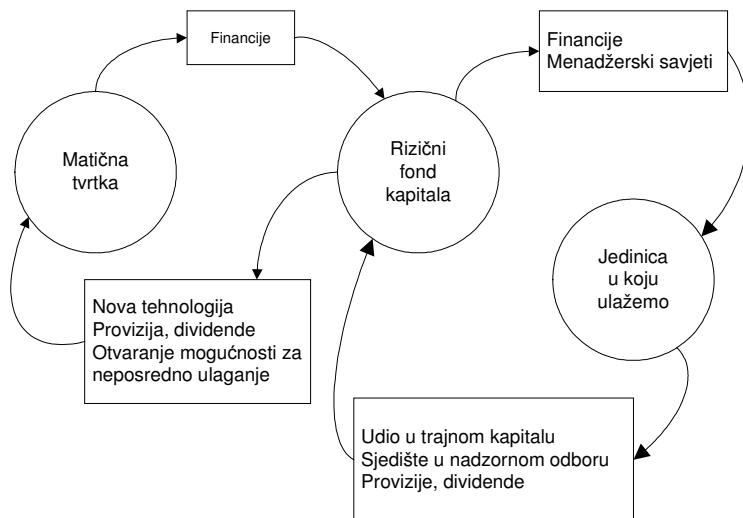
Mjesto jedinice treba provjeravati i po potrebi ponovno odrediti, kada se jedinica razvija i može preuzeti važnije mjesto ili se povući na manje izloženo mjesto. Vidljivo je kod

položaja jedinice riječ o odnosu između dovoljne samostalnosti da se ostvare težnje poduzetnika, kako bi mogao razviti (nešto svoje), da jedinica bude zaštićena pred pritiscima nižih (službenika) korporacije koji možda nemaju razumijevanja za poduzetništvo, i pretjerane samodovoljnosti, kad jedinica više ne bi uzimala u obzir potrebe cijelog tvrtke. Pri tome se mogu razvijati vrlo različite organizacijske strukture, osobito u zavisnosti od opsega razvijanja novih jedinica. Ako tvrtka razvije novu jedinicu, u kojoj ima neposrednu većinsku ili manjinsku ulogu (equity), dobivamo sljedeću strukturu prikazanu na slici 3.



Slika 3. Osnovna struktura tvrtke

Ako je riječ o većoj korporaciji, koja razvija veliki broj ideja, razumno je da korporacija osnuje posebnu jedinicu, rizični fond kapitala (također s inkubatorom), koji potom upravlja u ime korporacije interesima u svim jedinicama:



Slika 4. Proširena struktura tvrtke

Drugi je oblik stvarno primjenjen za velika tvrtke s intenzivnim razvijanjem novih zamisli. Uprava korporacija se ne treba baviti svakom novom jedinicom, za to postoji menadžment fonda kapitala koji je specijaliziran upravo za poduzetničke ideje i djeluje kao svaki rizični fond kapitala, imajući na raspolaganju i druge resurse tvrtke, ne samo financijske. Ove organizacijske sheme važne su kad je teško u tvrtci kao cjelini ostvariti klimu koja bi bila poticajna za poduzetničke zamisli.

Pomoću varijante s fondom kapitala ostvarujemo tu klimu bar u dijelu tvrtke. No prije ili kasnije, podrška menadžmenta novim zamislima postaje ključna za uspjeh unutarnjega poduzetništva, te treba odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Ohrabruje li tvrtka samoinicijativne unutarnje poduzetnike?
- Omogućuje li tvrtka unutarnjim poduzetnicima da ustraju u razvijanju ideja?
- Podržava li ih u tome?
- Mogu li zaposleni u tvrtci obavljati posao na svoj vlastiti način ili su neprestano u položaju da trebaju objašnjavati svoje postupke i tražiti dozvole, ako žele nešto učiniti na drugačiji način?
- Ima li tvrtka utabane brze i neformalne putove za stjecanje resursa za ostvarivanje novih ideja?
- Je li tvrtka razvilo načine za svladavanje većeg broja malih i eksperimentalnih proizvoda i poslova (inovacijski program, inkubator)?
- Ohrabruje li vaš sustav riskiranje i tolerira li pogreške?
- Zna li vaše tvrtka započeti s nečim novim i ustrajati pri eksperimentu dovoljno dugo, iako su za to potrebne godine rada i nekoliko pogrešnih početaka?
- Razmišljaju li radnici u tvrtci više o novim idejama ili o obrani svoje (kućice)?
- Koliko je lako formirati funkcionalno potpune, autonomne skupine u okolini vaše tvrtke?
- Susreću li se poduzetnici u vašoj tvrtci s internim monopolima ili su potpuno slobodni u korištenju resursa drugih odjela i vanjskih dobavljača, ako je to potrebno?

Kako potaknuti unutarnje poduzetništvo:

- Neka uprava odredi jasnu viziju budućnosti tvrtke, kako bi unutarnjim poduzetnicima bilo jasno koje inovacije treba razviti prije ostalih, kako bi se neposredno nadovezale na strategiju tvrtke (i dobiti snažnu podršku).
- Poduzetnike treba tražiti na svim razinama, ne samo u upravi ili među zaposlenima u R&D-u; svi mogu imati smisla za stvaralaštvo; a osobito nemojte tražiti samo ideje, tražite poduzetnike, koji će se zauzeti za pojedinu ideju - ideja koja nema svog šampiona, obično je sterilna.
- Zamijenite propisane postupke (birokratski formalizam) s odgovornošću zaposlenih za realizaciju projekata; potičite neformalne veze, komunikacije.
- Nagradite poduzetnike novim mogućnostima stvaranja karijere koji odgovaraju njihovim željama i potrebama - to je često značajnije od novčanih nagrada.
- Kad reorganizirate tvrtka i ukidate nepotrebne međurazine menadžmenta, savjetujte dosadašnjim menadžerima da je za njih socijalna sigurnost, pa i šansa za uspjeh prije svega u tome da postanu unutarnji poduzetnici, da razviju nove mogućnosti za sebe i za tvrtku.

3.7 Sažetak

Unutarnje poduzetništvo je koncepcija, koja je za mnoge tradicionalne menadžere, koji se zalažu za red, upitna. Mnogi menadžeri nemaju pretjeranog povjerenja u ljude, teško se odlučuju na delegiranje nadležnosti, na decentralizaciju, jer žele sve držati u svojim rukama. Za njih, razumije se, koncepcija unutarnjega poduzetništva nije prihvatljiva. Unatoč tome ta tvrtke mogu i na duži rok biti razmjerno uspješna, osobito na područjima gdje je riječ o standardnim proizvodima, o pouzdanoj kvaliteti. U tom slučaju disciplinirani i marljivi rad dosta doprinosi uspjehu. No kada dođe do smjenjivanja takvog karizmatskog menadžera, njegovi nasljednici ne znaju sačuvati postignute razine, a tvrtka klizne u prosjek ili još niže. A

zbog autokratskog ponašanja nema ljudi koji bi svojom inicijativom brzo oživjeli nove zamisli.

Zato je takav stil vođenja dugoročno vrlo rizičan. Ponajprije ga ne prihvaćaju ljudi, koji su vrlo sposobni, koji imaju snažne osobnosti, jer ne žele živjeti samo u sjeni. Oni napuštaju takva tvrtke, osnivaju svoja tvrtke i postaju veliki konkurenti matičnoj tvrtci. A mogu i ostati, ali su frustrirani, nezadovoljni, sami postaju prepreka za razvoj i za druge, stvaralački orijentirane ljudi.

Upravo zato je za većinu tvrtke u današnjoj situaciji razuman put onaj koji znade iskoristiti prednosti unutarnjega poduzetništva – oslobođanje stvaralaštva, oblikovanje širokog kruga sposobnih, inicijativnih ljudi, koji razvijaju nove putove za tvrtku. Veća samostalnost tih ljudi ili skupina ne smije dovesti u zabunu upravu, koja ponajprije slijedi te uspjehe, raspoređuje resurse i s jedne strane traži zajedničke koristi, sinergijske efekte, a s druge strane zajedničke vrijednosti, ciljeve, norme, koji integriraju tvrtku.

U Hrvatskoj još uvijek postoji vrlo mali broj tvrtke koja su u tome uspješna. Na žalost, upravo je zato velik broj stručnjaka napustio tvrtku i razvio svoja mala tvrtke kao konkureniju. Time nismo dobro iskoristili raspoloživo znanje i resurse, a mnogi pokušavaju problem (bezuspješno) rješavati u zaoštravanju konkurentske klauzule.

4 OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

Obitelj i tvrtka su riječi koje u svakidašnjim razgovorima redovito i često koristimo. Pojmovi su većini ljudi laički jasni: obitelj je ona skupina ljudi u kojoj se rađamo, odrastamo, koja se za nas brine i štiti nas sve dok ne stvorimo vlastitu obitelj u kojoj se cijeli ciklus ponavlja. Tvrtka je skupina ljudi koju povezuje prije svega interes obavljanja djelatnosti stjecanja dobiti kojom pojedinci, zaposleni u tvrtci, osiguravaju svakidašnju egzistenciju, a vlasnici tvrtke i dugoročnije ulaganje svoga kapitala. Tvrtke uvijek imaju definirane zadatke i ciljeve, dok je obitelji zapravo jedini zadatak stvaranje povoljne okoline za odrastanje ljudi.

Što se, dakle, događa kad članovi obitelji pronađu svoj interes stjecanja u istom tvrtci? Posljedica je nastanak obiteljske tvrtke. Razlikuju li se, dakle, obiteljska tvrtka od neobiteljskih? Činjenica da je vlasnik tvrtke obitelj očituje se u svim segmentima poslovanja. Tradicionalno, obiteljska se tvrtke u većoj mjeri usredotočuju na ljude, dok postupanje prema zaposlenima u neobiteljskim tvrtkama tek rijetko nadilazi razinu članova jednadžbe kojima se mijere gospodarski resursi.

Za obiteljska tvrtka karakteristično je dugoročno planiranje ili barem vizija osnivača da će njegov rad preživjeti dugi niz godina. Uspješna obiteljska tvrtke tako pružaju posebnu mogućnost za kombinaciju karijere i osobnog života obiteljskim članovima, ženama i neobiteljskim namještenicima, a snažna obiteljska tvrtke u mnogome doprinose i lokalnoj zajednici u kojoj žive i djeluju¹⁷. Članovi obitelji koji dijele poduzetničku želju za proširenjem postojećih poslova, za takvo što svakako imaju i čvrste osnove. U obiteljskim tvrtkama žene imaju mogućnost fleksibilnijeg rasporeda svoga radnoga vremena, što im olakšava obavljanje tradicionalne funkcije skrbi za obitelj i prirodne obveze materinstva u kombinaciji s profesionalnom karijerom. U neobiteljskom je tvrtci žena suviše često u određenom trenutku primorana odlučiti se za jednu od tih dviju uloga ili, pak, njezina profesionalna karijera stagnira. Neobiteljski su namještenici u prosjeku za svoj rad u obiteljskom tvrtci nagrađeni bolje, fluktuacija je zaposlenih obično manja, te stoga zapošljavanje u obiteljskom tvrtci znači veću dugoročno socijalnu sigurnost. Neke su socijalističke države već pedesetih godina imale ozakonjeni obrt kao dozvoljeni oblik privatne poduzetničke djelatnosti. Mnoge su obrtne radionice tijekom više od trideset godina

¹⁷ Syms, 1992.,str. 11

poslovanja znatno prerasle okvire obrta, te postale čak i srednje velika tvrtke sa suvremenom industrijskom proizvodnjom. Generacija poduzetnika – obrtnika koji su svoj poduzetnički put započinjali prije dvadeset ili trideset godina, bila je vrlo hrabra. Suočavala se s drukčijim poteškoćama nego su uobičajene u tržišnom gospodarstvu. Ako su danas tržište i konkurenčija na njemu čimbenici koji poduzetnicima pričinjavaju najviše glavobolja, nekoć je država bila ona koja je na odlučujući način krojila njihovu sudbinu. Tadašnji je sustav sa svojim ograničenjima već minuo, a za prvim je poduzetnicima više od deset godina aktivnoga poslovnoga života. Sve ih se više odlučuje za umirovljenje. Njihov odlazak potiče na razmišljanje o dvama važnim pitanjima:

- Kako i kome djelotvorno predati upravljanje tvrtkama kako bi ono i nadalje uspješno djelovalo i razvijalo se?
- Što će se dogoditi s poslovnom imovinom ako je ona privatno vlasništvo osnivača?

Većina se tvrtki i osnivača tim pitanjima ne bavi, sve dok se zaista ne nađu suočeni s tom činjenicom. U tom trenutku često ni sami nisu sposobni provesti u djelo spomenute postupke na zadovoljstvo svih zainteresiranih članova obitelji. Sudjelovanje u obiteljskom tvrtci pruža spomenute mogućnosti (karijera, osobni razvoj), dok s druge strane ne podrazumijeva uvijek lak život između i unutar dva sustava: djelatnik s četrnaestosatnim radnim vremenom s jedne i stresna, neposredna i neprestana financijska odgovornost s druge strane. Obitelj i tvrtka razmatraju se kao dva sustava¹⁸ koji ljudi promatraju u većoj mjeri kroz njihove odnose s drugim ljudima u istoj okolini, nego kao pojedince.

Obiteljski se sustav zasniva na osjećajima, naglašava lojalnost i skrb za dobrobit članova obitelji. Poslovni se sustav zasniva na zadacima, zahtijeva rezultate i ostavlja po strani osjećajne (i obiteljske) odnose. Je li stoga neobično da dva sustava, koja su u svojim osnovama nespojiva, prouzroče konflikte¹⁹?

Podatak iz Sjedinjenih Američkih Država zastrašujuća je: smrtnost je obiteljskih tvrtke čak viša od neobiteljskih. Što je, dakle, ono što tvrtke i ljudi u njima privlači obiteljskom poduzetništvu? Uspješna i zdrava obitelj trebala bi biti osnovom za uspješni poduzetnički život. I uspješne obitelji, kao i uspješna tvrtke stvaraju pozitivnu okolinu za osobni razvoj pojedinca. Obje radije podupiru nego kritiziraju, te više cijene istinu nego tajne. Najvažnije je da potiču neovisnost i svakome pojedincu pružaju osjećaj važnosti i samopoštovanje²⁰, kao i poželjnosti.

Snažna obiteljska tvrtke omogućuju pojedincu kako uspješan (skladniji) obiteljski život, tako i veće mogućnosti u profesionalnoj karijeri, a sve zajedno pruža poduzetnicima osjećaj da su dio neprestanog tijeka pokoljenja, iako su svjesni svoje fiziološke smrti. Riječ je, dakle, o dugoročnom smislu života i rada pojedinca.

4.1 Definicija obiteljske tvrtke

Rezultati studiju podataka o obiteljskim tvrtkama pokazuju se kako se za istu državu podaci ponekad bitno razlikuju. Tvrdi se da rezultati u velikoj mjeri ovise o definiciji koju je autor²¹ postavio za obiteljsko tvrtka. Na raspolaganju su nam više ili manje uspjele procjene o broju obiteljskih tvrtke i njihovom značaju za neko nacionalno gospodarstvo: doprinos bruto domaćem proizvodu, broj radnih mjesta i slično. U obiteljskom su tvrtci aktivni članovi neke obitelji i/ili su vlasnici tvrtke. Koliko članova obitelji mora biti zaposleno da bismo tvrtku

¹⁸ Benson, Crego i Drucker, 1990., str. 9

¹⁹ Benson, Crego, Drucker, 1990., str. 9

²⁰ Syms, 1992., str. 19

²¹ Rosenblatt et al. 1990., str. 3

smatrali obiteljskim? U kolikoj mjeri mora vlasništvo biti u njihovim rukama? Što je obitelj? Sve su to pitanja koja uvjetuju definiciju obiteljskoga tvrtke.

Definicija kojom se tvrdi da je obiteljsko tvrtka svako ono na čije poslovanje utječu i odnosi u obitelji, čini se suviše širokom. Ako je u tvrtci zaposlen samo jedan član obitelji, tvrdi²² se da energija i vrijeme, koju ulažu u tvrtku, u velikoj mjeri ovise o potpori i strpljivosti koju pojedinac uživa u svojoj obitelji. Svakako je smisleno kao definiciju postaviti tvrdnju da su u tvrtci djelatna barem dva člana obitelji, iako treba odrediti koje zadatke obavlaju, u kolikoj je mjeri odlučujuća njihova uloga i koliki je udio vlasništva svakoga od njih. Razvoj, kako ih prikazuje Tablica 1. Alternativne definicije obiteljskoga tvrtke, je definicija obiteljskoga tvrtke teka u smjeru triju dimenzija:

- vlasništva,
- sudjelovanja članova obitelji
- tranzicije među generacijama i kombinacije spomenutih parametara:
- temelji se na osjećajima - bezosjećajan (racionalan)
- prevladava skrb za obiteljskog člana - temelji se na zadacima
- jednakost članova obitelji - zahtijeva i nagrađuje rezultate
- članstvo do kraja života - tko ne postiže rezultate, može otići

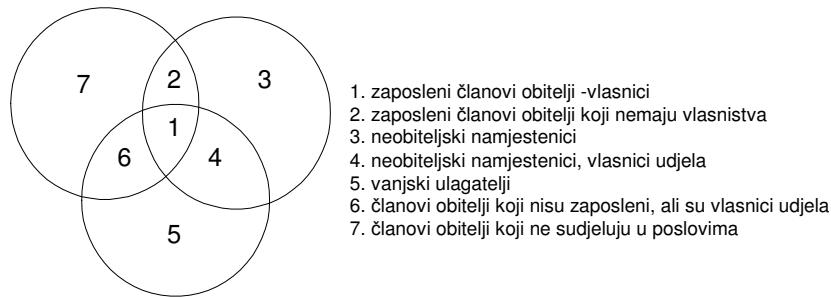
Tablica 1. Alternativne definicije obiteljskoga tvrtke²³

Autor	Definicija
Vlasništvo	
Alcorn (1982.)	Profitna organizacija koja može biti samostalni poduzetnik, partnerstvo ili tvrtka... Ako je dio dionica u javnom vlasništvu, obitelj mora i operativno voditi poslove
Barry (1975.)	Tvrtka koje u praksi nadziru članovi samo jedne obitelji
Barnes & Hershon (1976.)	Većinski je udio u rukama pojedinaca ili članova iste obitelji
Dyer (1986.)	Obiteljsko je tvrtka ono u kojem na odluke glede vlasništva i upravljanja utječu obiteljski odnosi
Lansberg, Perrow, Rogolsky (1988.)	Tvrtka u kojem članovi obitelji imaju većinski udio
Stern (1986.)	Tvrtka kojim upravljaju i njegovi su vlasnici članovi jedne ili dviju obitelji
Sudjelovanje članova obitelji	
Beckhard & Dyer (1983.)	Podsustavi u obiteljskom tvrtci: (1) tvrtka kao entitet (2) obitelj kao entitet (3) osnivač kao entitet (4) povezujući sustav, primjer; savjet direktora
Davis (1983.)	Riječ je o interakciji između dvije organizacije: obitelji i tvrtke koja određuje osnovne karakteristike obiteljskoga tvrtke i definira njegovu izuzetnost
Tranzicija među generacijama	
Churchill & Hatten (1987.)	Ono što obično podrazumijevamo pod obiteljskim tvrtkama jest da će se dogoditi (ili se to predviđa) da će mlađi članovi obitelji preuzeti nadzor nad poslovima od starijih
Ward (1987.)	Tvrtka čije će upravljanje i vlasništvo biti prenijeto na iduću generaciju obitelji
Kombinirane definicije	
Donnelley (1964.)	Tvrtka smatramo obiteljskim kada je izrazito povezano s najmanje dvjema generacijama obitelji, a ta povezanost ima izvanredan utjecaj na politiku tvrtke i obiteljske planove
Rosenblatt, deMik, Anderson & Johnson (1985.)	Svaku tvrtku čiji je većinski vlasnik jedna obitelj, a u njemu sudjeluju(ili su sudjelovala) najmanje dva člana obitelji

Model, sastavljen od obiteljskoga i poslovnoga sustava možemo nadalje proširiti uvođenjem sustava vlasništva, kako to prikazuje Slika 5. Model krugova obiteljskoga tvrtke.

²² Rosenblatt et al. 1990., str. 4

²³ Handler W.C., Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses, 1989., stranica 261



Slika 5. Model krugova obiteljskoga tvrtke²⁴

4.1.1 Obiteljski i poslovni sustav

U obiteljskom je tvrtci, dakle, riječ o kombinaciji dvaju, po svojoj biti u priličnoj mjeri različitih sustava. Razlike prikazuje Tablica 2. Obiteljski i poslovni sustav.

Tablica 2. Obiteljski i poslovni sustav²⁵

Obiteljski sustav	Poslovni sustav
temelji se na osjećajima	bezosjećajan (racionalan)
prevladava skrb za obiteljske članove	temelji se na zadacima
jednakost članova obitelji	zahtijeva i nagrađuje rezultate
članstvo do kraja života	tko ne postiže rezultate, može otici

Izvor: Benson B., Crego E.T., Drucker R.H.: Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival, 1990., stranica 17.

U normalnim prilikama, kad je prekrivanje obaju sustava još u granicama normale, obiteljskim se tvrtkama još može upravljati Slika 6. Obiteljski i poslovni sustav, 6a, ali u slučaju da je presjek obaju sustava prevelik, postaje rušiteljski za posao Slika 6. Obiteljski i poslovni sustav, 6b.



Slika 6. Obiteljski i poslovni sustav²⁶

²⁴ Tagiuri R., Davies J.A.: On the Goals Of Successful Family Companies, 1992., stranica 49.

²⁵ Benson B., Crego E.T., Drucker R.H.: Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival, 1990., stranica 17.

²⁶ Benson B., Crego E.T., Drucker R.H.: Your Family Business – A Success Guide for Growth and Survival, 1990., stranica 17.

4.1.2 Prednosti i slabosti obiteljskoga poduzetništva

Tablica 3. Prednosti i slabosti obiteljskih tvrtke, prikazuje glavne prednosti i slabosti obiteljskih tvrtke²⁷.

Tablica 3. Prednosti i slabosti obiteljskih tvrtke²⁸

Prednosti obiteljskih tvrtke	Slabosti obiteljskih tvrtke
predanost poslu i obitelji	rigidnost (krutost)
veliko znanje	poslovni izazovi
fleksibilnost u vremenu, radu i novcu	modernizacija zastarjelih metoda upravljanja
razmišljanje na dugi rok	
stabilna kultura	upravljanje tranzicije
brzo mijenjanje odluka	pridobivanje kapitala
pouzdanost i ponos	nasljedstvo
	utjecaji osjećaja na poslovanje
	vodstvo (leadership) i legitimnost

4.1.3 Prednosti obiteljskih tvrtki

4.1.3.1 Predanost poslu i obitelji

Poduzetnici koji sami osnivaju neko tvrtka, obično postaju osjećajno vezani za svoj posao. To je njihovo ostvarenje koje su njegovali i gradili dugi niz godina, te je tako postalo njihov život. Taj snažni utjecaj ima logičnu posljedicu i u poduzetnikovoj obitelji, pojedini članovi obitelji imaju automatski svoje udjele zasluga za uspjeh tvrtke. Članovi obitelji stoga osjećaju obiteljsku odgovornost za uspjeh tvrtke, sprečavanje konflikata i stvaranje dobrih radnih uvjeta, te su spremni u rad uložiti daleko više energije nego što bi je uložili u nekom drugom tvrtci.

4.1.3.2 Veliko znanje

Obiteljska tvrtke često posjeduju posebna znanja (tehnička ili komercijalna) po kojima se razlikuju od svojih konkurenata, primjerice, stari recepti u prehrambenoj industriji. Takvo se znanje, koje bi u suprotnome postalo javno, prenosi iz pokoljenja u pokoljenje, te obiteljskom tvrtci jamči konkurencijsku prednost. Djeca poduzetnika odrastaju u tvrtci, te kad se jednoga dana uključe u posao, obično već vrlo dobro poznaju poslove, te počinju učiti na višoj razini od drugih zaposlenika.

4.1.3.3 Fleksibilnost u vremenu, radu i novcu

²⁷ Leach (1991., str. 10.)

²⁸ Leach P., The Stoy Hayward Guide to The Family Business, 1991., str. 10

Fleksibilnost u vremenu, radu i novcu velika je konkurencijska prednost obiteljskih tvrtke. Brzo se mogu prilagoditi novim okolnostima i izazovima tržišta. Kad je potrebno donijeti važnu finansijsku odluku, obično nisu potrebne duge rasprave s kojima se suočavaju druga tvrtke jer je vlasništvo raspršeno. Odluka da tvrtka do daljnjega neće isplaćivati dividende, odluka je koja se u drugim tvrtkama često nikako ne može donijeti, dok je u obiteljskim tvrtkama to samo po sebi razumljivo ako to zahtijeva finansijski položaj tvrtke.²⁹

4.1.3.4 Razmišljanje na dugi rok

Većina obiteljskih tvrtke ima izoštrenije predodžbe o tome što žele postići u idućih deset ili petnaest godina nego što je to slučaj s drugim tvrtkama³⁰. Strateško planiranje minimizira rizik, te omogućuje lakše prevladavanje nepredvidivih poteškoća. Ako dugoročno razmišljanje u obiteljskim tvrtkama okarakteriziramo kao njihovu prednost, istodobno se kao slabost pokazuje velika nediscipliniranost toga razmišljanja. Formalizacija planova i traženje uzroka odstupanja članovima obiteljskih tvrtke često ne idu od ruke. Razlog je najvjerojatnije u činjenici da se i na tom području počinju miješati obiteljski i poslovni strateški plan³¹.

4.1.3.5 Stabilna kultura

Zbog različitih su razloga obiteljska tvrtke vrlo stabilna. U najčešćem je obliku u središtu osnivač kojeg odani radnici okružuju niz godina. Odnosi su unutar tvrtke jasni, kao i poslovna etika i poslovni sustav, ukratko, svakome je u tvrtci jasno kako se stvari odvijaju. Stabilna kultura ima i drugu stranu medalje. Stabilni sustav može postati zatvoren u samoga sebe, utvrda konzervativizma koji se ponajbolje očituje u razmišljanjima poput ovih: (Ovo činimo zato što smo tako oduvijek činili.) Nitko ne razmišlja o mogućim promjenama, nitko nije svjestan da bi promjene mogle doprinijeti djelotvornosti poslovanja. Stabilnost je, dakle, važna prednost obiteljskih tvrtke koja trebaju biti svjesna u kojem trenutku upravo stabilnost može postati zaprekom za daljnji razvoj³².

4.1.3.6 Brzo mijenjanje odluka

U obiteljskim je tvrtkama obično jasno tko je odgovoran za donošenje odluka. To je obično samo jedan čovjek, najviše dvojica, te je za uvođenje promjena dovoljno dobiti suglasnost glavnog nositelja i započeti s radom³³. Kao suprotnost takvoj brzini možemo zamisliti način na koji se važne odluke donose u tvrtci s vrlo raspršenim vlasništvom. Upravni odbori, finansijska situacija, porezni i pravni savjetnici, tržišna istraživanja, interesi dioničara i druge pojedinosti uvijek usporavaju donošenje odluka. Upravo je brzina u današnjem brzom poslovnom svijetu jedna od osnovnih prednosti.

4.1.3.7 Pouzdanost i ponos

²⁹ Rosenblatt, 1985., str. 98.

³⁰ Davies, 1988., str. 83.

³¹ Leach 1991., str.8.

³² Dyer, 1988., str. 39.

³³ Rosenblatt et al., 1990., str. 95.

Obiteljska su tvrtke, kako sam već spomenuo, stabilni sustavi i kao takve ih obično poznaje i tržiste, kupci, dobavljači, kooperanti. Mnogi poslovni partneri radije surađuju s tvrtkama s dugogodišnjom tradicijom. Poznanstva, koja stvaraju s ljudima iz tvrtke, su dugotrajna, ljudi se na vodećim položajima često ne mijenjaju, te ta činjenica³⁴ poslovnim partnerima pruža osjećaj boljeg i profesionalnijeg pristupa.

S pouzdanošću je tjesno povezan ponos koji vlada u obiteljskom tvrtci. Ljudi koji vode obiteljsko tvrtku na njega su vrlo ponosni, spremni su mnogo doprinositi i žrtvovati za posao. I drugi se uposleni u tvrtci osjećaju kao dio cjeline. Taj ponos tvrtke često umiju iskoristiti u marketinške svrhe.

4.2 Slabosti obiteljskih tvrtki

4.2.1.1 Rigidnost (krutost)

Kada posjetimo obiteljsko tvrtku, može nam se učiniti da je vrijeme stalo. Sentimentalnosti koje se u očituju u izjavama poput ovih: (Otac je uvijek tako radio), jasno kazuju kakvi su se obrasci ponašanja ukorijenili u takvom tvrtci. Mlađe generacije posluju na način kojim će udovoljiti svojim obiteljskim prethodnicima, a ne na način koji će biti povoljan za poslovanje. Promjena se u nekim obiteljskim tvrtkama ljudi jednostavno boje jer bi one mogle uzneniriti izvjesne srodnike, pri čemu je poslovno vladanje od posve zanemarivog značaja³⁵.

4.2.1.2 Poslovni izazovi

Od elemenata poslovanja³⁶ s kojima se obiteljska tvrtke ne snalaze najbolje najčešći:

- modernizacija zastarjelih metoda upravljanja,
- upravljanje tranzicije i pridobivanje kapitala.

Ako govorimo o zastarjelim metodama upravljanja, treba istaknuti da je u inozemstvu poznat priličan broj primjera kad su obiteljska tvrtke propala jer su ustrajavala na svojim proizvodima iako ih je tržiste već počelo odbacivati (primjer: pisaći strojevi u doba računala). Nije nužno da uvijek bude riječ o tako znatnim strateškim odlukama, već se započinje od manjih, svakodnevnih aktivnosti kakvi su način trženja, izvori financiranja, delegiranje odgovornosti i slično. Obiteljska su tvrtke često vrlo konzervativna u pogledu pridobivanja kapitala. S jedne je strane riječ o ponosu i pokušaju pokazivanja i dokazivanja da se sve poslovanje tvrtke može financirati iz obiteljskih sredstava. Tako se rast i razvoj tvrtke često zaustavlja. Drugi je razlog strah da će obitelj izgubiti većinu u upravljanju (nadzor) u tvrtci.

4.2.1.3 Nasljedstvo

Promjene na vrhu svakoga tvrtke za sve radnike znaće promjene u njihovoј radnoj okolini, drukčiji način upravljanja poslom, a time i velike potrese u emocionalnom životu s kojima se trebaju suočiti. Ondje gdje je hijerarhija upravljanja određena, treba donijeti odluku

³⁴ Syms 1992.,str. 55

³⁵ Leach, 1991., str. 10.

³⁶ Leach, 1991., str. 19.

tko će od dosadašnjih menadžera biti sposoban za preuzimanje vodstva, a tko će napredovati u nižem dijelu piramide. Nabrojano ne mogu izbjegći ni obiteljska tvrtke. Mogućnosti su konflikta čak i veće jer je u međusobnim rivalstvima riječ i o kombinaciji s obiteljskim temama i s njima povezanim osjećajima.

4.2.1.4 Utjecaji osjećaja na poslovanje

Kako smo već spomenuli, u obiteljskom je tvrtci riječ o interakciji dvaju snažnih sustava, obiteljskoga i poslovnoga koji se zasnivaju na vrlo različitim vrijednostima. Upravo u tom čimbeniku³⁷ možemo tražiti uzroke mnogih konflikata do kojih dolazi u svakodnevnom upravljanju.

4.2.1.5 Vodstvo (leadership) i legitimnost

Pomanjkanje je pravoga vođe pojava koja se često događa u drugoj generaciji³⁸ obiteljskog tvrtke. Kao primjer možemo uzeti dva brata koja su naslijedila jednakе udjele u tvrtci, a time imaju i jednaku mjeru formalne moći. Poslovanje mogu pogoršati i stalni konflikti među njima. Nema, dakle, onoga tko bi se pojavio kao sudac i rekao zadnju riječ. Krivnja je s jedne strane na ocu jer nije bio sposoban odrediti nasljednika sa gledišta upravljanja tvrtkama, a s druge bi strane obojica morala razumjeti da tako ne ide, te podijeliti odgovornosti.

4.3 Ključni ljudi u obiteljskom tvrtci

Obiteljska su tvrtke osobita upravo zbog ljudi u njima. To nisu samo radnici, menadžeri i direktori koji su se slučajno našli u istom tvrtci, već je riječ o članovima obitelji koji su u srodstvu jedno s drugim. Isprva u tvrtci djeluju samo dva ili tri člana, a kad se tvrtka proširi, uključuju se sve novi i novi članovi obitelji i svaki doprinosi svojom ulogom u igri.

4.3.1.1 Osnivači

Svi su osnivači obiteljskih tvrtki poduzetnici, ali nisu i svi poduzetnici osnivači. Smatra se da su osnivači³⁹ tipično intuitivni i osjećajni ljudi. Obično imaju viziju stvaranja velikog i uspješnog tvrtke, a istodobno, posve nevezano od toga što su stvorili, i želju da tvrtka preživi i preživljava tijekom mnogih generacija.

Razlikujemo tri tipa osnivača⁴⁰ :

- vlasnici,
- vođe
- tehničari.

³⁷ Rosenblatt et al., 1991., str. 51.

³⁸ Rosenblatt et al., 1990., str. 65.

³⁹ Benson, Crego i Drucker (1990., str. 23.)

⁴⁰ Leach, 1991., str. 25.

Vlasnicima je, logično, najvažnije vlasništvo i vlast (i u osjećajnom pogledu) nad svakim i najmanjim djelićem tvrtke. Vođe također žele imati vlast u svojim rukama koja je centralizirana, iako djelotvorno delegirana. Vođe su vrlo ponosni na činjenicu da je njihovo tvrtka obiteljsko i nikada ne bi učinili ništa što bi ugrozilo njihovo starještvo. Tehničari su ljudi koji su jednostavno zaljubljeni u svoj proizvod. Ne vode brigu ni o kakvim razgovorima o menadžmentu ili administraciji, stoga takve poslove često prepuštaju drugima već u ranoj fazi tvrtke.

4.3.1.1.1 Muški poduzetnik

Vlasnici su obiteljskih tvrtki tipična gospoda pedesetih godina, često bez formalne poslovne naobrazbe. Njihova je zajednička karakteristika da su kao poduzetnici često po naravi (teške), komplikirane osobe, instinkтивno uvjereni da su uvijek samo oni u pravu. Osobno im zadovoljstvo znači više od novca. Obično su karizmatični vođe, inovatori, ljudi akcije⁴¹. Često su strogi autokrati koji u cijelosti nadziru i poslovni i obiteljski život. To im obično i uspijeva, sve dok je tvrtka dovoljno maleno. Ako, pak, osnivači žele takvo tvrtku sačuvati u obitelji, trebaju se pobrinuti prvenstveno za odabir i ospozobljavanje nasljednika, te donijeti odluku tko će biti vlasnik tvrtke nakon njihova odlaska.

4.3.1.1.2 Vlasnica

Žene⁴² se obično odlučuju za poduzetništvo iz sličnih razloga kao i muškarci, a poznate su i teze da je njihov prodor u poslovni svijet mnogo teži. Jedan je od glavnih razloga tome upravo konflikt ženske poduzetnice s tradicionalnom ulogom koju joj pripisuje obitelj i okolina. Žena bi se trebala brinuti za dom i obitelj. Ženskim je poduzetnicama također potrebna snažna potpora od strane obitelji, a dobrodošla je i pomoć prije svega majke kao žene. Mogući konflikt s partnerom obično nastaje na račun muškog kompleksa manje vrijednosti.

4.3.1.1.3 Bračni parovi

Uspješni se bračni parovi trebaju pridržavati izvjesnih pravila jer brzo može doći do raspada tvrtke, kao i do raspada bračne zajednice. Djeca i obitelj trebaju biti na prvome mjestu. Partneri se međusobno maksimalno poštuju, često komuniciraju, njihova se znanja, sposobnosti i sklonosti međusobno dopunjaju. U tvrtci pomno određuju svaki svoju ulogu i ne natječu se jedan protiv drugoga, već kao poduzetnička ekipa nastupaju protiv suparnika na tržištu. Dioba je uloga često nalik tradicionalnom modelu iako je, u slučaju da je postignuta konsenzusom, od ključnog značaja za uspjeh poduzetničkoga para⁴³.

4.3.1.1.4 Sinovi

Sinovi ponekad podnose nezahvalni teret jer se od njih očekuje da se uključe u obiteljsko tvrtka, bilo im to po volji ili ne. Ako se otac i sin dobro razumiju u poslovnim odlukama, mogu postati jedinstveni i nepobjedivi partneri. Na žalost, takvo se što događa vrlo rijetko, pa čak i suprotno, većina konflikata u obiteljskim tvrtkama iskršava upravo na relaciji otac - sin. Problemi su obično psihološke prirode, te proizlaze obično iz sinovljevog ranog djetinjstva. I otac i sin često se vladaju prema modelima koji potječu praktično od sinovljevog rođenja. Otac i sin zbog karakternih⁴⁴ razlika često susreću s mnoštvom mogućnosti za konflikt.

⁴¹ Benson, Crego, Drucker, 1990., str. 23.

⁴² Benson, Crego, Drucker, 1990., str. 27.

⁴³ Panthieu i Caudill 1993., str. 14, 15

⁴⁴ Benson, Crego i Drucker 1990., str. 31.

4.3.1.1.5 Kćeri

Tradicionalno se podcjenjivačko postupanje spram kćeri u tvrtci s narastajućim valom žena-poduzetnica unekoliko promijenilo. Ni očevi se više ne pouzdaju samo u svoje sinove, štoviše, zbog gotovo obveznih rivalstava sinova često se događa da očevi više cijene i slušaju savjete ili mišljenja kćeri. Razlozi su za to vjerojatno dvojaki. Očevi u kćerima ne vide nikakvu konkureniju samima sebi, dok, s druge strane, žene svojim bogatijim osjećajem za obiteljske poslove pomažu očevima više iz ljubavi nego iz nekog poslovnog interesa. Iz spomenutog se razloga stoga često događa da se tranzicija upravljanja tvrtkama u ruke kćeri odvija čak i jednostavnije nego je otac (zbog predrasuda) možda očekivao.

4.3.1.1.6 Priženjeni

Položaj priženjenih u poduzetničku obitelj obično nije jednostavan. Kao i sve drugo, dolazak u takvu obitelj ima svoje prednosti i mogućnosti, ali istodobno znači i opasnost od konflikata. Jedan je od pozitivnih aspekata da je poduzetnička obitelj obično relativno imućna, to je snažna obitelj koja se drži uvijek zajedno. Priženjenom se obično pruža mogućnost da se zaposli u takvom tvrtci, te nisu rijetki slučajevi kad osnivaču i zetu pođe za rukom stvoriti izvanredno uspješnu radnu ekipu. Na žalost, situacija je često drukčija. Zapaža se, da se priženjeni⁴⁵ često osjećaju posve izoliranim. Vječne rasprave o poslu među članovima obitelji (i tijekom nedjeljnih ručkova i na zabavama) u kojima pridošlice zbog različitih razloga ne mogu sudjelovati, potiskuju ih u podređeni položaj. Poduzetničke obitelji imaju posve drukčiji ritam, odnosno životno bilo i tijekom slobodnog vremena, te za one koji dolaze kao pridošlice i ranije nisu imali sličnih životnih iskustava, pristup poduzetničkoj je obitelji često težak.

4.3.1.1.7 Neobiteljski radnici

Ni uloga neobiteljskih uposlenika u obiteljskim tvrtkama nije zanemariva. Uspješni su radnici obiteljskih tvrtki zasigurno karakterno zanimljivi jer im je uspjelo preživjeti u vrlo zahtjevnoj radnoj okolini. Takvo namještenje ne odgovara svakome upravo zbog činjenice što su neobiteljski radnici svjesni da nikada neće biti ravnopravni sa članovima obitelji i da je mogućnost njihova napredovanja⁴⁶ ograničena.

4.3.1.1.8 Uloga žena u obiteljskoj tvrtci

Žene (prije svega supruge osnivača, odnosno nasljednika) obično igraju vrlo važnu ulogu u obiteljskom tvrtci, čak ako i formalno nemaju velikih odgovornosti ili uopće nisu zaposlene u tvrtci. Svojom ženskom naravi⁴⁷ na izvjestan način, bolje se snalaze u specifičnosti obiteljskog života zbog sljedećih osobina po kojima se posve razlikuju od muškaraca. Žensko je razmišljanje osjećajnije od racionalnog muškog razmišljanja, te je njihova uloga, dakle, smekšati svoga partnera i sve ga vrijeme podsjećati da živi i djeluje u obiteljskom tvrtci. Stoga je njihova uloga nenadoknadiva u razriješavanju konflikata kojima su vinovnici prije svega muškarci.

4.3.2 Obitelj i posao: kultura i vrijednosti

⁴⁵ Leach 1991., str. 36.

⁴⁶ Syms, 1992., str. 193.

⁴⁷ Salganicoff 1990., str. 130.

Uloga obitelji u obiteljskom tvrtci Većina se ljudi rađa u obiteljima čija je budućnost u većoj ili manjoj mjeri neizvjesna. Svaki čovjek već u mladosti gradi svoje snove i planove koje kasnije, tijekom životnoga vijeka, često mora mijenjati i prilagođavati i zbog obitelji koja s tim pojedincem također ima svoje planove. Pritom ne mislimo samo na poduzetničke obitelji o kojima govorimo i za njih pretpostavljamo da je dio njihova planiranja i planiranje potomaka. I u drugim je tipovima obitelji odabir poziva, a time i karijere obično stvar obiteljske tradicije i povijesti u kojoj su uvijek, primjerice, bili vojnici, liječnici, svećenici, glumci, itd.

Obitelj i tvrtka nespojivi su sustavi, te tako i u bračnoj zajednici partneri/srodnici trebaju razviti tehnikе djelotvornog rješavanja unutarnjih konflikata. Uspješno je nadvladavanje konflikata zapravo temelj uspješnog vođenja obiteljskog tvrtke, pri čemu uspješnost ne smijemo shvatiti samo kao gospodarsku djelotvornost, već kao ostvarenje takvih uvjeta koji će svim članovima obitelji koji sudjeluju u obiteljskom poduzetništvu jamčiti i osobno zadovoljstvo. Obiteljska povijest i tradicija mogu imati i pozitivan i negativan učinak. Negativan može biti u tom smislu da se razni obiteljski sporovi prenose u tvrtku, ograničavaju poslovno odlučivanje osjećajnim konfliktima, te prenose i izvjesnu (površnost) u moralnom pogledu. Mogu značiti i beznadno prihvatanje posla zbog očuvanja obiteljske tradicije, iako je taj posao sa gledišta ekonomskog napretka unaprijed izgubljen. S druge je strane pozitivni aspekt obiteljske tradicije (primjerice, kvalitetan odnos s poslovnim partnerima) onaj koji obitelj mora znati iskoristiti kao svoju konkurenčijsku prednost.

4.3.2.1 Značaj obiteljskog imena

Jedna od karakteristika koje obiteljsko tvrtka razlikuju od neobiteljskoga njegova je povijest. Svatko u tvrtci točno zna tko je započeo posao. Članovi obitelji također znaju zašto se tvrtka naziva upravo određenim imenom, a često naziv tvrtke u sebi uključuje i obiteljsko prezime. Način na koji se tvrtka mijenjalo od početka djelovanja zanima sve članove obitelji koji u njemu sudjeluju jer je to dio identifikacije s obiteljskim poslom⁴⁸. Slučajeva kada naziv tvrtke sadrži i prezime, među malim je tvrtkama sve više. U većini se slučajeva pokazuje da je osnovna poslovna filozofija, koju osnivač obično stavlja na srce svojim nasljednicima, vrlo jednostavna: briga i poštovanje prema strankama. Obiteljsko je ime izvanredno snažna marka robe jer za razliku od tvrtke koja su si nadjenula imena koja ništa ne znače, strankama se daje do znanja da imaju posla s ljudima i njihovom poviješću. U SAD-u su procijenili da približno 50% obiteljskih tvrtki u nazivu koristi obiteljsko ime⁴⁹.

4.4 Kritični čimbenici uspješnosti obiteljskih tvrtki

4.4.1 Značaj obiteljskih tvrtki u svijetu

Svi raspoloživi izvori na temu obiteljskoga poduzetništva, koji dolaze iz razvijenih gospodarstava (Velika Britanija, SAD, Kanada, Njemačka, Španjolska, Italija, Koreja) jedinstveni su u mišljenju da je značaj obiteljskih tvrtki u sklopu jednoga gospodarstva vrlo velik. O točnim brojkama je teško govoriti jer nigdje nema na raspolaganju statističkih analiza koje bi odgovorile na to pitanje. Postoje samo različite procjene značaja sektora obiteljskih tvrtki koje su prikupljene u tablici 4. Unatoč zapanjujućim brojkama neobično je da su se obiteljska tvrtke počela proučavati, te im pružati pomoć i potporu vrlo kasno. Prva specijalizirana istraživanja u SAD-u sežu na kraj sedamdesetih godina, a u Velikoj Britaniji

⁴⁸ Syms, 1992., str. 45.

⁴⁹ Syms, 1992., str. 55.

čak na početak devedesetih godina ovoga stoljeća. Jedan je od razloga taj što pod pojmom obiteljskoga tvrtke većina ljudi još uvijek zamišlja malo tvrtka, najčešće posao (mame i tate) kojima tek rijetko pomažu djeca. Tek nekolicina slučajeva svjetski rasprostranjenih imena tvrtke, koja se proglašavaju obiteljskim tvrtkama, opovrgava tu tezu⁵⁰: Playboy Enterprises, Harley-Davidson, Levi Strauš&Co., Ford, Procter & Gamble, DuPont, Wandy s International u SAD-u. Priličan broj obiteljskih imena⁵¹ je i u Europi: BMW, Lego, Tetra Pak, Sainsbury, Bata, Guineš, Benetton, Fiat, Mercedes-Benz, Marks & Spencers, a nalazimo ih i u posve drukčijem kulturnom okolišu, primjerice Mitsubishi⁵² (Azija), itd. Drugi je, također vjerojatni razlog, da pod obiteljskim tvrtkama ljudi još uvijek zamišljaju maleno tvrtka, taj što već brzo istraživanje pokazuje da su obiteljska tvrtke drukčija kako u svojim prednostima i mogućnostima, tako i u svojim teškoćama.

Posvuda, gdje se proučavaju obiteljska tvrtke, ne raspravlja se samo o poduzetničkim, psihološkim i sociološkim aspektima obiteljskoga i poduzetničkoga sustava, već pri tome značajnu ulogu igraju i fiskalni sustav države u kojoj tvrtka djeluje (kako izbjegći prevelike poreze) i zakonodavstvo (prije svega gospodarsko i radno pravo). Iako se model obiteljskoga tvrtke ne da jednostavno prenosi iz jedne poslovne okoline u drugu, tim su tvrtkama zajednička dva kritična čimbenika uspjeha⁵³:

- teškoće svakodnevnog vođenja tvrtke zbog konflikata među članovima obitelji i
- teškoće prijelaza i prijenosa posla iz generacije u generaciju.

Obiteljska tvrtke posvuda u svijetu doprinose socijalnoj stabilnosti i gospodarskom uspjehu države. Sposobna su razmišljati i djelovati na dugi rok, za razliku od mnogih tvrtke zvučnih imena koja zbog raspršenog vlasništva i različitih interesa nisu sposobna zajamčiti konzistentnost i stabilnost u ekonomskoj okolini.

4.4.2 Teškoće svakodnevnoga vođenja obiteljske tvrtke

4.4.2.1 Osnivač

Teškoće započinju s osnivačem⁵⁴ za kojeg je tvrtka najvažnija stvar u njegovu životu iz najmanje tri razloga. Prvo, istraživanja i ankete u prošlosti pokazale su da poduzetnik obično ima neraščišene odnose sa svojim ocem, te posao često potiče kako bi mu dokazao svoje sposobnosti i izbjegao vječni nadzor tih ili drugih autoriteta. Drugo, poduzetniku je njegovo tvrtka (dijete), dio njegova života i oni koji rade s njim obično mu ne znače više od oruđa za oblikovanje organizacije. Ako netko poželi postati nešto više od pukog instrumenta i zadobiti nešto moći i utjecaja, ubrzo će se naći izvan tvrtke. To je i jedan od razloga zbog kojih mnoga tvrtke počinju propadati nakon osnivačeve smrti. Treće, posao je poduzetniku često produžetak sebe samoga i njegove ličnosti, te ga neizmjerno brine što će se dogoditi kad ga više ne bude. Stoga cijelokupnu strukturu tvrtke gradi kao spomenik samome sebi. U nastavku ću prije svega raspravljati o rivalstvu otac - sin, brat – brat i njihovu utjecaju na druge rivalske obiteljske veze. Spomenut ću samo da nije riječ ni o kakvom podcjenjivanju odnosa prema ženskim članovima obitelji, već o jednostavnoj činjenici da i posao od očeva obično preuzimaju sinovi.

⁵⁰ Pottker, 1992., str. 4.

⁵¹ Lank 1991., str. 122.

⁵² Chau, 1991., str. 161.

⁵³ Levinson, 1971., str.90.

⁵⁴ Levinson 1971., str. 90

4.4.2.2 Rivalstvo između oca i sina

Budući da osnivač njegovo tvrtka znači instrument, produžetak samoga sebe, teško se odriče svog ostvarenja, simbola socijalne moći, odnosno onoga što mu tvrtka znači. Karakteristično je da osnivač s mukom dijeli odgovornost na podređene, te se ne želi ni umirovit⁵⁵, iako to uvijek obećava. Takvo vladanje ima, dakako, velik utjecaj na odnos između oca i sina, te konfliktni osjećaji često za posljedicu imaju nelogične postupke i odluke koje tište bliske osobe jer ne razumiju želi li osnivač razviti uspješno tvrtku ili je možda čvrsto odlučio uništiti ga.

Tablica 4. Pregled podataka za neke države o značaju sektora obiteljskih⁵⁶ tvrtki krajem 80-tih godina prošlog stoljeća

SAD	Velika Britanija	Kanada
90% tvrtke obiteljskoga tipa	zapošljavaju 50 milijuna ljudi	zapošljavaju 4.5 milijuna ljudi
60% nacionalnog dohotka	76% tvrtke obiteljskoga tipa	1 milijun obit. tvrtke
	50% svih zaposlenih	45% nacionalnog dohotka

Sinovljevi su rivalski osjećaji, dakako, odgovor na očeve ponašanje. Umjesto da zbog svoje narastajuće zrelosti dobije sve veće punomoći i odgovornosti u tvrtci, frustriraju ga očeva prekršena obećanja o umirovljenju i velika samosvijest. Postaje svjestan (ili tako zamišlja) da će u očevim očima uvijek ostati dijete i da će uvijek ovisiti o ocu obzirom na prihode, položaj u tvrtci i moguće napredovanje. Zbog takvih misli otac sina smatra nezahvalnikom koji ne zna cijeniti ono što je on stvorio zapravo samo za njega. Sin je obično zbuđen jer se sjedne strane kao čovjek osjeća ugroženim, dok ga s druge strane peče savjest što se tako osjeća⁵⁷. Nisu rijetki slučajevi kada očevi sinovima daju vrlo skromne plaće. Razlog im se čini posve logičnim: jednoga lijepoga dana tvrtka će ionako pripasti sinu. Istodobno od sinova očekuju maksimalnu privrženost i angažiranje na poslu. Poznati su i suprotni slučajevi kada su sinovi suviše dobro plaćeni za svoj posao jer ih očevi tako nastoje vezati⁵⁸ uz sebe.

Često se događa da otac ima prilično nižu formalnu naobrazbu od sina, što također može biti uzrok konflikta. Otac, koji u rukama drži svu vlast, ne prestaje pozivati se na svoja dugogodišnja iskustva, a s time se, po njegovu mišljenju, teoretsko znanje, kojeg je mladić donio sa sobom iz škole, ne može usporediti. Često se događa i čak je preporučljivo da se sinovi, prije no što se uključe u obiteljsko tvrtka, zaposle na nekom drugom mjestu gdje će steći radna iskustva. Ta će iskustva kasnije pokušati iskoristiti u domaćem tvrtci, što nije jednostavno. Na žalost, za oca takva iskustva obično nisu nimalo vrednija od školskoga znanja. Uloga majke u tom odnosu obično nije nevažna. Majke su često na strani očeva, te sinovi trebaju, pored prepirkki s ocem, slušati i prigovore od strane majke o nezahvalnosti, zanemarivanju ideje o zajedničkom tvrtci i razbijanju obitelji. Razlog za dodatnu krivnju koja pada na teret sinu obično je i načeto očeve zdravlje, te se sin brzo može naći u ulozi onoga tko oca zapravo uništava⁵⁹.

⁵⁵ Levinson, 1971., str. 91

⁵⁶ Leach P.: The Stoy Hayward Guide to The Family Business, 1991., str. XII; Syms M.: Mind Your Own Business, 1992., str. 70 i brošura Canadian Association of Family Enterprises, 1993.

⁵⁷ Leach, 1991., str.44.

⁵⁸ Rosenblatt, 1990., str. 80.

⁵⁹ Syms, 1992., str. 162.

4.4.2.3 Rivalstvo u istoj generaciji

Rivalstvo između braće i/ili sestara može biti podjednako snažno kao i rivalstvo između očeva i sinova. Odnos može pogoršati⁶⁰ i otac, posebice ako je odlučio da će sam krojiti njihov odnos, te da jedan od sinova mora preuzeti njegovu ulogu, kakvom ju je već zamislio. To je prije svega izvor opasnosti kada su u obitelji samo dva brata. Rivalstvo⁶¹ za očevu naklonost, koja je između braće započela već u djetinjstvu, nastavlja u odrasloj dobi. To može ići toliko daleko da utječe na cjelokupno tvrtka, te menadžerske odluke sve više postaju sredstvo iskazivanja moći ili vlasti jednoga od dvojice braće. Oca obično nasljeđuje stariji brat. Ovaj, često tradicionalan običaj, u mlađega brata konačno učvršćuje uvjerenje iz djetinjstva: starijeg brata smatraju vrednjim. Stariji često s visine gleda na mlađega. U djetinjstvu je stariji brat viši rastom, fizički snažniji, spretniji i naobrazovaniji, dakako, zbog razlike u godinama. Tek se rijetko događa da mlađi brat sustigne starijega i prije no što odrastu. Između odrasle braće već vlada snažno uvriježen odnos, te stariji brat vrlo rijetko priznaje mlađeg brata kao sebi istovrijednog. Štoviše, stariji je brat duže vremena u bližem kontaktu s roditeljima koji ga zbog toga više nadziru nego mlađeg brata. Zbog toga starija djeca obično razvijaju veći osjećaj odgovornosti, a od života više očekuju, prema sebi su stroži, a teškoća je često u činjenici da slično ponašanje očekuju i od mlađe braće⁶².

Svoje komplekse iz dječjeg odnosa prema starijem bratu mlađi brat pokušava nadomjestiti na taj način da nastoji steći svoju ulogu u tvrtci. Položaj brani po svaku cijenu i ne dopušta starijem bratu prići blizu jer mu nastoji dokazati da je stvarno sposoban djelovati po svojem nahodenju i za svoje postupke snositi odgovornost. Problem je i uzrok konflikta i vlasništvo jer su braća formalnopravno istovrijedni vlasnici tvrtke, iako je u svakodnevnim operacijama jedan podređen drugome, te stoga formalno nemaju istovjetne moći.

4.4.2.4 Trvenja unutar obitelji

Teškoće s kojima se suočavaju u međusobnim odnosima očevi i braća brzo se, dakako, šire i na ostalo srodstvo u obiteljskom tvrtci. U nekim obiteljima vrijedi nepisano pravilo da svaki član obitelji, koji to želi, ima pravo na radno mjesto u obiteljskom tvrtci. To može imati katastrofalne posljedice. Glavni direktor, obično osnivač ili njegov naslijednik, po prirodnom ili čak i biološkom zakonu osjeća veliku moralnu odgovornost prema obiteljskom blagostanju. Ako tvrtci krene loše, direktor neće zbog toga žaliti prvenstveno sa gledišta ugleda, odnosno vrijednosti tvrtke, već će se osjećati krivim zbog manjih prihoda i ugroženog blagostanja svojih srodnika. Autor⁶³ zapaža još gore stanje raspadanja tvrtke ako je trenutni vođa već u godinama, jer od njega očekuju da će se povuci.

4.4.3 Teškoće prijelaza obiteljskoga tvrtke iz generacije u generaciju

4.4.3.1 Priroda problema

⁶⁰ Levinson 1971., str.94.

⁶¹ Friedman 1991., str. 4.

⁶² Kaye, 1992., str. 238.

⁶³ Levinson 1971., str. 95.

Kad osnivač obiteljskoga tvrtke počne razmišljati o svom povlačenju i prijenosu tvrtke na neku drugu osobu, zatiče se pred nizom različitih mogućnosti⁶⁴:

- izabrati člana obitelji kao nasljednika
- izabrati profesionalnog menadžera
- likvidacija tvrtke
- prodaja cijelog ili dijela tvrtke
- osnivač jednostavno ne čini ništa (čeka)

Prva je opcija (izbor obiteljskoga nasljednika) obično najprivlačnija, iako osnivača brine. Izbor vanjskog menadžera⁶⁵ je rijedak, a kada je o tom izboru riječ, vlasnik se mora odreći neposrednog nadzora tvrtke. Likvidacija posla podrazumijeva prodaju cijele imovine koju tvrtka posjeduje, plaćanje eventualnih dugovanja i otpuštanje radne snage. Sa sobom može donijeti i različite druge troškove (pristojbe, poreze, otpremnine, itd.), te je malo vjerojatno da bi opcija mogla značiti optimalno financijsko rješenje. Više se novca može steći djelomičnom ili cijekupnom prodajom tvrtke, što se obično događa kad nema pravog nasljednika. Mogući su oblici prodaje menadžmentu (buy-out) koji može biti obiteljski ili neobiteljski. Posljednja mogućnost, koja je najgora i najskuplja, jest da osnivač jednostavno ne učini ništa.

4.4.3.2 Izazov nasljedstva

Racionalno gledano, nasljedstvo bi trebalo biti planirani i postupni proces⁶⁶. Svaki se ljudski život jednom završava, a te bi činjenice vođe morali biti svjesni i preuzeti na sebe odgovornost da za vrijeme svoga života izaberu, školuju i postave svoga nasljednika koji će brinuti za sigurnost i nastavak djelovanja tvrtke. Stoga je posebice neobično da je unatoč logici očito prirodne tranzicije i obiteljskih i poslovnih interesa, opcija (ne učini ništa) najčešća. Tako se često događa da tek smrt prekine osnivačevu karijeru, a za njim ne ostane nitko tko bi bio pripreman i sposoban preuzeti vodstvo tvrtke.

Prijelazno je razdoblje, općenito uvezvi, bilo postupno, korak za korakom, ili pak nenadano zbog osnivačeve smrti ili teške bolesti. U prvom slučaju nasljednik postupno preuzima ključne funkcije u tvrtci, dakako, pod budnim mentorstvom osnivača. U drugom je slučaju nepripremljeno dijete ili bračni partner jednostavno prisiljen preuzeti poslove⁶⁷.

4.4.3.3 Otpor planiranju

S obzirom na to odakle potječe otpor planiranju nasljedstva⁶⁸, niz čimbenika i zapreka koje možemo kategorizirati u tri glavne točke i to: osnivača, obitelj i zaposlene u tvrtci, te poduzetničku okolinu.

4.4.3.3.1 Osnivač

Osnivači imaju sami sobom sljedeće uzroke otpora planiranju⁶⁹ tranzicije:

- strah od smrti

⁶⁴ Leach, 1991., str. 120.

⁶⁵ Heidrick, 1988., str. 72.

⁶⁶ Ward, 1987., str. 6.

⁶⁷ Leach, 1991., str. 121.

⁶⁸ Leach, 1991., str. 122.

⁶⁹ Benson, Crego i Drucker, 1990., str. 225.

- strah od gubitka nadzora i moći
- gubitak identiteta
- nemogućnost planiranja i nesposobnost izbora pravog nasljednika
- strah od umirovljenja
- ljubomora i rivalstvo

4.4.3.3.2 Obitelj, zaposleni u tvrtci i opća poduzetnička okolina

Ni osnivačeva supruga obično nije suviše zainteresirana da njezin suprug napusti kormilo tvrtke. Sama je, iako neformalno, imala određenu ulogu u vezi s tvrtkama, a odlaskom supruga njezina se važnost umanjuje. Istodobno su to bila vrata koja su vodila u njezin obiteljski život koji se suprugovim odlaskom prekida. Kulturne vrijednosti, koje usmjeravaju obiteljski život, obično nisu suviše sklone razgovorima o tome, što će se dogoditi kad roditelji umru. Posebice je osjetljivo financijsko pitanje jer onoga, tko ga postavi, brzo dopada sumnja da je više zainteresiran za nasljeđe nego za zdravlje i dug život roditelja. Zapaža se da i radnici snažno priječe proces⁷⁰ tranzicije u tvrtci, iako bi, sudeći zdravo razumski, kontinuitet tvrtke morao biti u njihovu interesu. Za mnoge je lojalne radnike činjenica da su vrlo bliski s osnivačem, jedna od glavnih prednosti zbog kojih ostaju u obiteljskom tvrtci. Ako osnivač zamijeni netko u čiju sposobnost sumnjaju, te je istodobno vjerojatno da će uvoditi nagle promjene, velika je to prijetnja radnicima i njihovoј sigurnosti koju uživaju u tvrtci. Otpor planiranju nasljedstva potječe i izvana. Poslovni partneri novoj osobi nerado vjeruju, te očekuju da će učiniti pogrešku ili, bolje rečeno, nešto što im nije po volji. Istodobno, ti su ljudi često iste generacije kao i osnivač, te se na taj način bore protiv planiranja vlastitog odlaska.

4.4.3.4 Uspješno vođenje tranzicije

Pokazalo se da su najuspješniji prijelazi tvrtke oni koji su rezultat suradnje osnivača i generacije koja ga nasljeđuje. Ta se suradnja zasniva na uzajamnoj odgovornosti, poštovanju i predanosti obiteljskom tvrtci. Posljedica je takve suradnje spontani izbor nasljednika, umjesto da ga osnivač bira sam ili je riječ o pobjedniku u bitci koji se nameće nakon iznenadnog osnivačevog odlaska. O glavnim elementima takve suradnje raspravljam u idućim točkama.

4.4.3.4.1 Rani početak planiranja

U obiteljskom tvrtci⁷¹ obično počinju razmišljati o nasljedstvu tek u vrijeme osnivačeve smrti ili teške bolesti. U takvom slučaju nastaje neugodna praznina u vođenju tvrtke, obitelj u takvim trenucima obično nije sposobna donositi promišljene i trijezne odluke. Iznenadna smrt može biti povezana i s određenim troškovima koje obitelj ne može snositi. Obitelj se lako zatekne upletena u traženje potencijalnih krivaca za smrt, umjesto da rješava aktualne probleme. Savjetuje⁷² se da tranzicija ne bude događaj, već proces. Važno je da ga razumije cijelokupna obitelj, da se s njime slaže i zajedno razvije terminski plan o tome kako će se proces odvijati.

4.4.3.4.2 Priprema plana prelaska

Preporučuje se formalni plan⁷³ tranzicije u pismenom obliku jer se takav plan pokazuje dobrim sredstvom koje će pomoći manje bolnom procesu tranzicije. Dokument, kojeg su svi

⁷⁰ Rosenblatt et al. 1990., str. 187.

⁷¹ Leach, 1991., str. 128.

⁷² Ward, 1988., str. 111.

⁷³ Leach, 1991., str. 128.

svjesni i s njime se na izvjestan način slažu, pomoći će da se smanji mogućnost konflikata i nesporazuma na tu temu. Plan bi trebao sadržavati postupno povlačenje osnivača, školovanje i pripremu nasljednika, a trebao bi uzimati u obzir i razvoj drugih menadžerskih funkcija u tvrtci.

4.4.3.4.3 Uključivanje upletenih osoba i vanjska pomoć

Ključna osoba planiranja tranzicije svakako je osnivač, iako je dobro da u izvjesni stožer za planiranje pozove i druge osobe. Formalni plan, koji će razviti, nema samo funkciju planiranja nove organizacije, već svakom pojedincu iz obitelji pruža izvjesnu psihološku odgovornost. Obitelj treba što je više moguće uvući u razgovore kako bi svatko izrazio svoje želje i mišljenje. U procesu planiranja⁷⁴ ne smijemo zaboraviti ni neobiteljske radnike. Vanjska je pomoć vrlo korisna, primjer, Upravni odbor (ako ga tvrtka ima), neovisni savjetnici za obiteljsko poduzetništvo, računovođa, odvjetnik i razne dobrovoljne skupine na seminarima ili poslovni kolege koji su prošli sličan proces. Planiranje tranzicije vodi odluci koju donosimo samo jednom u životu, stoga zahtijeva svu pozornost.

4.4.3.4.4 Učenje i priprema nasljednika

Većina osnivača predviđa da će njihova djeca biti zainteresirana priključiti se tvrtci i jednoga ga dana naslijediti. Djeca dobivaju većinu podataka (pozitivnih i negativnih) o poduzetničkom životu upravo od osnivača. Ako osnivač želi nastaviti djelovanje tvrtke u smislu obiteljske tradicije, djecu bi trebao zarana poučavati o dobrim i lošim stranama poduzetničkoga života, na način na koji ih sam vidi. Rad tijekom ljetnog odmora mogao bi biti dobro uvodno upoznavanje s tvrtkama. Osnivač bi djeci uvijek morao davati do znanja da će razumjeti i prihvati situaciju u kojoj će se netko od djece odlučiti za dodatnu karijeru. Kad djeca završe formalno školovanje, neka prva radna iskustva steknu u nekom drugom tvrtci, po mogućnosti u srodnoj grani djelatnosti. Izkustva iz inozemstva svjedoče da su najuspješniji direktori obiteljskih tvrtke velik dio svoje radne karijere proživjeli u drugim tvrtkama. Vanjsko iskustvo pomaže osobi proširiti obzore, te ga ispuniti osjećajem neovisnosti kako bi lakše procijenio svoje sposobnosti i, kad se jednoga dana uključi u obiteljsko tvrtka, činjenica da je već djelovao na nekom drugom mjestu, povećava mu stručni autoritet među neobiteljskim radnicima. Ako se takva djeca ne odluče za obiteljsko tvrtka, osnivač može biti spokojan u pogledu njihove sudbine jer je jasno da mogu pronaći posao i na drugom mjestu⁷⁵.

4.4.3.4.5 Planiranje umirovljenja

Osnivači često ne znaju pravi trenutak kad se treba povući. Teoretičari tvrde da je povlačenje lakše ako se dogodi u vrijeme kada je čovjek još posve vitalan i sposoban obavljati svoje zadatke. Analitičari su utvrdili da su teža povlačenja u situaciji kad osnivač obavlja posao i nakon 65. godine starosti. U to vrijeme dolazi do kratkog spoja s nasljednikom koji je, primjerice, star 35 do 40 godina i već gubi strpljenje jer su njegovi kolege u drugim tvrtkama već odavna promaknuti na više položaje (Leach, 1991., str. 132.). Najbolje je da osnivač odredi datum umirovljenja i njega se pridržava. I nadalje može djelovati kao savjetnik, predsjednik nadzornoga savjeta itd., a najlošija je verzija takozvano polovično umirovljenje, što je situacija u kojoj se osnivač formalno povlači, ali iz pozadine još uvijek drži sve konce u svojim rukama.

Važno je i financijsko pitanje. Mnogi osnivači za vrijeme svoje aktivnosti ne razmišljaju dovoljno o svojoj umirovljeničkoj dobi, te se često događa da se njihovi prihodi prilikom odlaska u mirovinu u priličnoj mjeri smanjuju, a istodobno su navikli na relativno

⁷⁴ Syms, 1992., str. 179.

⁷⁵ Leach, 1991., str. 131.

dobar životni standard. Tako posao obavljaju i nadalje i zato da bi i nadalje dobivali svoju solidnu plaću⁷⁶.

4.4.3.5 Izbor nasljednika

Kandidata koji mogu zamijeniti osnivača može biti više ili nijedan. Proces tranzicije ne treba, dakako, shvaćati kao postupak kloniranja, već je potrebna vizija da je riječ o koraku naprijed u evoluciji tvrtke. S obzirom na prikladnost nasljednika (ili nasljednika u množini) potrebno je odgovoriti⁷⁷ na sljedeća pitanja:

- Poistovjećuju li se s usmjerenjem (misijom) tvrtke?
- Jesu li sposobni i nadalje razvijati organizaciju?
- Znaju li neovisno razmišljati i odlučivati?
- Imaju li komunikativne i upravljačke osobine kako bi bili sposobni motivirati druge osobe?

Pitanje je, je li osnivač prava osoba koja može odgovoriti na ta pitanja. Možda je u ovom slučaju mudro potražiti vanjsku, neovisnu pomoć. To vrijedi i u slučaju kad postoje pravi kandidati za nasljednika, kao i u slučaju kad ih nema, te treba odlučivati između više mogućnosti.

4.4.3.5.1 Izbor nasljednika

- Logični nasljednik. U nekim se procesima planiranja događa da neka osoba spontano preraste u nasljednika⁷⁸. S druge je strane u nekim obiteljima logično da će vodstvo naslijediti najstariji sin, što za posljedicu ima manju mogućnost konflikata jer se obitelj podređuje tradiciji.
- Izbor između (jednakih⁷⁹). mnogi vlasnici smatraju da je i kod nasljedstva potrebno zajamčiti jednakost među potomcima. Tako se ponekad događa da je postavljeno više nasljednika. Oni ponekad takav odnos rješavaju na taj način da se mijenjaju (rotiraju) na vodećem položaju, što ima za posljedicu da se netko na položaj tek naviknuo, a već ga mora napustiti. Druga je mogućnost dioba vodstva: dva ili više nasljednika precizno dijele područja djelovanja.
- Kćeri. Upravo zbog čestog konflikta između oca i sina, kćeri su često vrlo prikladni kandidati za preuzimanje tvrtke⁸⁰.
- Priženjeni kao nasljednici. Priženjeni su često kandidati za nasljedstvo, a posebice su česti slučajevi kada osnivač nema muškog nasljednika, te je riječ o tradicionalnom muškom nasljeđivanju. Problematičan je slučaj razvoda jer obično znači da priženjeni mora napustiti tvrtku⁸¹.

4.4.3.5.2 Što učiniti ako nema pravog nasljednika

- Dioba posla. Ako je rivalstvo među nasljednicima suviše veliko da bi zajedno i nadalje poslovali, ponekad je najprimjerena dioba tvrtke na veći broj tvrtke.
- Prodaja tvrtke. Kad nema primjereno nasljedstvo, ponekad je za sve zajedno bolje prodati tvrtku i uložiti novac na drugome mjestu nego pod svaku cijenu ustrajavati

⁷⁶ Aronoff, Ward, 1992., str. 39.

⁷⁷ Leach, 1991., str. 133.

⁷⁸ Benson, Crego, Drucker, 1990., str. 168.

⁷⁹ Leach, 1991., str. 135.

⁸⁰ Benson, Crego, Drucker, 1990., str. 168.

⁸¹ Benson, Crego, Drucker, 1990. str. 168.

- na nastavljanju poslovanja. Za takvu je odluku potrebno disciplinirano odjeljivanje racionalnih (financijskih) prednosti i emocionalnih zapreka.
- Zapošljavanje neobiteljskog direktora. U situaciji kada je nasljednika previše, možda je prikladno rješenje uposlenje neobiteljskog direktora. Pritom je prije svega riječ o pitanju povjerenja nekoj osobi koja će upravljati obiteljskim bogatstvom. Često se pokazuje da se članovi obitelji u takvom slučaju osjećaju bolje jer su radije podređeni nekoj stranoj osobi nego srodniku kojeg ne cijene. Loša situacija je ako se obitelj odluči za direktora, a riječ je o osobi koja već dugi niz godina radi u tvrtci. Takav je čovjek već suviše upleten u obitelj, s nekim je u boljim, a s nekim članovima u gorim odnosima, te se tako ne može uspješno suočavati s različitim pritiscima⁸².

4.4.4 Rješavanje konflikata u obiteljskoj tvrtci

4.4.4.1 Svakodnevni konflikti

4.4.4.1.1 Konflikti između generacija

Sin može osnovati novo tvrtka pod okriljem obiteljske korporacije ili, pak, otvoriti poslovnicu u drugom mjestu. Pritom postupa pažljivo i obrazlaže ocu da shvaća kako je za njega važno tvrtka, iako, s druge strane, zahtijeva i razumijevanje za vlastite potrebe za samopotvrđivanjem. Jesu li takve alternative uspješne ili ne, ovisi prvenstveno o sinu. Sin mora biti pošten prema sebi, mora raščistiti svoj odnos prema roditeljima i sebi objasniti razloge zbog kojih se uopće priključio obiteljskom tvrtci. Mnogi sinovi tvrde da su to učinili jer su u tvrtci vidjeli mogućnost za napredovanje, dok mnogi, s druge strane, priznaju da bi ih progonio osjećaj krivnje ako tako ne bi postupili. Ocu, koji drži svu vlast u rukama, uspjelo je privезati mladoga sina uza se i načiniti ga posve ovisnim o sebi. U tom su slučaju kasniji konflikti posljedica sinovljevih nastojanja da se osloboди očeve vlasti, a ne nesuglasica u pogledu poslovnih odluka. Kad sin to shvati, postat će mu jasno i zašto želi na svaki način potisnuti oca s prijestolja. Ako to učini netaktično, postat će metom očevih protunapada i na kraju će njegov položaj biti još nezavidniji. Ako sin sam nije sposoban donositi određene odluke, mora potražiti vanjsku pomoć. Otac, dakako, takvu pomoć neće prihvati, stoga će je sin morati potražiti sam. Ako se izjalovi i sastanak s trećom osobom, možda je potrebno potražiti pomoć kod savjetnika, što se rijetko događa jer nijedan od dvojice neće rado pristati na takvu mogućnost. U takvom će se slučaju sin najvjerojatnije povući u podređeni položaj i strpljivo čekati na svoju mogućnost.

4.4.4.1.2 Konflikti u istoj generaciјi

Za braću je najvažnije da se pomire s činjenicom da je njihov međusobni odnos posljedica rivalstva iz djetinjstva. Trebaju razumjeti odnos koji daje jedan prema drugome. Potom je najbolje da otvoreno razgovaraju o strahu, brigama i razočaranju koje su nanijeli jedan drugome. U svakom međuljudskom odnosu nailazimo na ljubav i mržnju, stoga nije nimalo neobično da su braća često bijesna jedan na drugoga, a da se zbog toga ne trebaju i prepirati. Važno je da uloge⁸³ u tvrtci budu podijeljene na takav način da se braća uzajamno nadopunjaju i obojica imaju mogućnost iskazati se. Svatko teško podnosi podređenost⁸⁴ svome bratu, a za tvrtka može biti problematična i potpuna jednakost među braćom. Podređeni, naime, uvijek trpi od osjećaja manje vrijednosti, dok ravnopravna braća brzo

⁸² Heidrick, 1988., str. 278.

⁸³ Levinson, 1971., str.95.

⁸⁴ Friedman, 1991., str. 11.

dolaze u natjecateljski odnos koji zadovoljava njihove imaginarnе interese, iako oni mogu biti posve u suprotnosti s interesima tvrtke. Ako braća ne mogu riješiti sporove, možda će biti dobrodošla stručna pomoć, a ako ni to ne pomogne, najbolje je da podijele tvrtka, što se, dakako, neće dogoditi bez osjećaja krivnje i pomisli da su razrušili tvrtka i napustili obiteljsku tradiciju.

4.4.4.2 Vodenje tranzicije

Osnivači trebaju biti svjesni da su ključni ljudi tranzicije, stoga neka dovoljno rano započnu pripremati svoj odlazak. Sustavni plan, u čiju bi pripremu trebali biti uključeni i članovi obitelji i vanjska pomoć, neka bude oruđe kojim će se nadvladati osjećaji koji osnivačima savjetuju da je najbolje ništa ne učiniti i čekati.

Djeci treba jasno dati do znanja da će biti dobrodošli u tvrtci, a istodobno i da će uživati puno razumijevanje ako se odluče za samostalnu karijeru. Zapošljavanje u obiteljskom tvrtci neki smatraju jednom od mogućnosti, a ne nepromjenjivom sudbinom ili naslijedjenim pravom⁸⁵. Nasljednika je najbolje izabrati što je prije moguće, a istodobno odrediti točan datum umirovljenja, odnosno odlaska. To mora biti dovoljno daleko u budućnosti kako bi i nasljednik i svi ostali na to bili spremni. Planiranog se datuma treba pridržavati.

4.4.5 Profesionalni menadžment

U slučajevima kompleksnih obiteljskih veza i obveza prema tvrtci jedino je moguće i pametno usmjereno u profesionalni menadžment. To znači da članovi obitelji trebaju postići konsenzus o tome koji su ciljevi obitelji, a koji tvrtke. Neke obitelji u tu svrhu čak sastavljaju neki oblik obiteljskog ustava **Tablica 5. Primjer obiteljskog ustava** kojim se određuju ciljevi i moralno obvezuju članovi obitelji.

⁸⁵ Correll, 1989., str. 28.

Tablica 5. Primjer obiteljskog ustava⁸⁶

OBITELJSKI USTAV

U ovom su dokumentu zapisana određena gledišta o kojima smo otvoreno raspravljali, te se slažemo da bi njihovo poštivanje doprinijelo obiteljskoj harmoniji i uspješnosti našega tvrtke. Ustav smo prihvatili zbog zastrašujuće činjenice da u svijetu prijelaz u treću generaciju preživi samo jedna desetina obiteljskih tvrtki. Ustav stupa na snagu današnjim danom.

Način vodenja i ciljevi tvrtke

Naš će glavni zadatak biti što je moguće veće zanimanje za naše stranke. Naše će vodstvo poštivati najviše etičke i poslovne standarde. Zdravi poslovni interesi prevladat će nad obiteljskim. Svaki član obitelji razumije i prihvata činjenicu da ni zbog kojeg razloga neće izvoditi pritisak na vodstvo zbog dividendi, radnog mjestra ili drugih pogodnosti koje bi prema mišljenju vodstva štetile interesima tvrtke. Ako ćemo se pridržavati ovoga usmjerenja, vjerujemo da će tvrtka i nadalje rasti i brinuti za solidne prihode članova obitelji i materijalnu sigurnost naše djece.

Obiteljska radna mjesta i nagradivanje

Nijedan član obitelji ne može biti zaposlen u tvrtci sve dok ne stekne barem jednu godinu radnih iskustava u drugom, posve neovisnom tvrtci. Zapošljavanje u obiteljskom tvrtci neka bude mogućnost, a ne pravo koje je stečeno rođenjem. Od članova ćemo obitelji očekivati veću predanost i djelotvornost od drugih uposlenih. Članovi će obitelji biti uposleni na mjestima za koja imaju odgovarajuće kvalifikacije, sposobnosti i iskustva. Ako njihov rad ne bude zadovoljavao, molit ćemo ih da napuste radno mjesto. Da bismo u budućnosti što uspješnije izbjegavali konflikte, na ovom se mjestu slažemo da priženjeni nemaju pravo na radno mjesto u tvrtci. Članovi obitelji bit će nagradivani prema istim mjerilima kao i neobiteljski radnici, a tako ćemo ocjenjivati i njihovu djelotvornost.

Vodstvo

Sljedećeg glavnog direktora izabrat ćemo na osnovi profesionalnih sposobnosti, te on neće nužno biti član obitelji. Slažemo se da ćemo poduprijeti izabranoga, iako nam osobno njegov izbor neće biti po volji. Zaključili smo da sljedeći glavni direktor mora udovoljavati narednim kriterijima:

- solidna naobrazba i dosadašnja karijera
- sposobnosti upravljanja
- mogućnost zadobivanja autoriteta među članovima obitelji i radnicima
- trebao bi imati solidna iskustva na našem poslovnom području, te bi trebao biti primjereni predstavnik našeg tvrtke prema poslovnim partnerima, zajednici i poslovnom svijetu.

Prava glasovanja i vlasnički udjeli

Samo krvni srodnici i njihovi nasljednici mogu imati pravo glasovanja i vlasničke udjele. Glas mogu dati samo članovi obitelji koji su osobno aktivni u tvrtci. Nijedan vlasnički udio ne može biti prodan ili prenijet na neku drugu osobu, a da prethodno nije bio bio ponuđen na otkup tvrtci prema vrijednosti koju predlaže neovisni procjenitelj.

Upravni odbor

Da bismo zajamčili objektivnost, stručnost, iskustva i vodstvo, upravni će odbor imenovati neovisnog nadzornog direktora. Članovi upravnog odbora nisu nužno članovi obitelji, ali trebaju zauzimati vodeći položaj u tvrtci. Vanjski profesionalci, koji obavljaju različite usluge za tvrtku, ne trebaju biti članovi upravnog odbora. Krvni članovi obitelji, koji nisu članovi upravnog odbora, mogu postavljati pitanja ili davati prijedloge upravnom odboru i on o njima mora raspravljati. Upravni odbor snosi odgovornost za rješavanje konflikata u obitelji koji mogu nastati zbog posla, a njegova je odluka konačna i obvezujuća za sve.

Komunikacija

Svjesni smo značaja komunikacije u obitelji. Najmanje jednom godišnje priredit ćemo sastanak obiteljskog savjeta i na njega pozvati sve članove obitelji. Poštivat ćemo mišljenja ostalih članova obitelji, čak i ako se ne slažemo s njima. Ako bi došlo do razilaženja u mišljenjima, na osnovi dijaloga i argumenata odlučit ćemo se za rješenje koje će biti najbolje za tvrtku, a koje će prevladati nad našim osobnim interesima.

Naši radnici

Uspjeh našeg tvrtke ne bi bio moguć bez naših vjernih i marljivih uposlenika. I nadalje ćemo u tvrtci brinuti za takvu atmosferu u kojoj će se znati vrednovati njihov doprinos, u kojoj će ih se poštivati i nagrađivati.

Dopune obiteljskom ustavu

Obiteljski ustav formalno ćemo pregledati svakih pet godina. Ustav se može dopuniti ili promijeniti u bilo kojem trenutku, kad za to glasuje većina krvnih članova obitelji u dobi iznad 18 godina. Iako smo svjesni da ovaj dokument nije pravno obvezujući, obiteljski ćemo ustav poštivati i na poštovanje poticati i našu djecu.

⁸⁶ Leach P., The Stoy Hayward Guide to The Family Business, 1991., stranica 58. i Benson B., Crego E.T. i Drucker R.H., Your Family Business, 1990., stranica 54.

4.4.6 Sažetak

U razvijenom je svijetu obiteljsko tvrtka već dugi niz godina jedan od važnih oblika poduzetništva u kojem se ključne stvari u vođenju tvrtke događaju u krugu obitelji. Opće uvriježeno mišljenje da je riječ prije svega o malim tvrtkama pogrešno je jer su svjetski poznati primjeri kada obitelji nadziru vrlo velike koncerne s međunarodno poznatim robnim markama. Zašto razlikovati obiteljska tvrtke od drugih? S jedne su strane, naime, obiteljska tvrtke snažan stup svakog razvijenog gospodarstva, a s druge su strane upravo ta tvrtke mnogo ranjivija, a njihova smrtnost veća nego kod uobičajenih tvrtke. Kod obiteljskih je tvrtke riječ o kombinaciji dvaju nespojivih sustava: racionalnog poslovnog i emocionalnog obiteljskog. Optimalna mješavina to dvoje jamči obiteljskim tvrtkama premoć koju uobičajena tvrtke ne mogu postići, dok je, s druge strane, preveliko prekrivanje oba sustava za obiteljsko poduzeće često sudbinsko. Od prednosti obiteljskoga poduzetništva istraživači otkrivaju prije svega: predanost poslu i obitelji, prenošenje znanja, fleksibilnost u vremenu, radu i novcu, dugoročno razmišljanje, stabilnu kulturu, brzo donošenje odluka, te pouzdanost i ponos. S druge je strane, međutim, obiteljsko tvrtka ranjivo zbog niza slabosti kao što su: rigidnost, zastarjelo odgovaranje na poslovne izazove (modernizacija zastarjelih metoda upravljanja, upravljanje tranzicijom, pridobivanje kapitala), nasljedstvo, emocionalni utjecaji na poslovanje, te problem vodstva i legitimnosti.

Ključne uloge u obiteljskom tvrtci igraju osnivači (muškarac ili žena), sinovi (braća), kćeri (sestre), priženjeni, te neobiteljski radnici. Posebnu pozornost zaslužuju bračni parovi u zajedničkom tvrtci, a vidnu ulogu često igraju supruge osnivača, pa i u slučajevima kada nemaju formalnih odgovornosti u tvrtci. Obiteljska tvrtke u razvijenim gospodarstvima imaju veliko značenje zbog svojeg doprinosa bruto domaćem proizvodu i zapošljavanju ljudi. Zabrinjavajuća je činjenica da je smrtnost obiteljskih tvrtke sve veća. Prvi su razlog svakodnevni konflikti koji kroje vođenje obiteljskoga tvrtke. Karakteristični su međugeneracijski konflikti (najčešće između oca i sina), te konflikti u istoj generaciji (primjerice među braćom). Često susrećemo i trvenja unutar obitelji zbog različitih interesa pojedinaca (primjerice, rast tvrtke prema isplaćivanju dividendi). Većina se obiteljskih tvrtke susreće s teškoćama tranzicije iz jedne generacije u drugu. Formalno planiranje obično izostaje. Tvrte se suviše često oslanjaju na mišljenje da će se stvari odvijati spontano kad za to dođe vrijeme. Ako, pak, osnivač iznenada ode, tvrtka se zatiče u velikim teškoćama jer nitko nije spremna preuzeti vodstvo tvrtke ili je, pak, kandidata prevelik broj.

Najbolji je način prevladavanja teškoća obiteljskih tvrtke profesionalizacija poslovanja. To drugim riječima znači da se ljudi zasebno vladaju kao članovi obitelji, ali na poslu se ponašaju kao profesionalci. Potrebno je više dogovaranja i planiranja na obje razine. Instrument, koji predlaže teoretičari i koji bi između članova obitelji na dugi rok određivao suglasni dogovor o budućnosti tvrtke, jest obiteljski ustav.

Sa stručnog su gledišta pitanja, s kojima se suočavaju obiteljska tvrtke, vrlo kompleksna, a njihovom rješavanju mogu doprinijeti različiti stručnjaci, kao što su: ekonomisti, psiholozi, pravnici, računovodstveni stručnjaci, sociolozi, antropolozi, te čak i liječnici i terapeuti. Sa gledišta modernog menadžmenta kojim se tvrdi da je menadžment znanost o ljudima i za ljudi, riječ je zapravo o pitanju kako i na koji način može ljudi, članove obitelji, motivirati za daljnji rad u obiteljskom tvrtci. Obitelj je zbog svoje pripadne povezanosti već sama po sebi neke vrste tim, tim ljudi koji se, doduše, mijenja, ali u svojoj biti ostaje podjednako snažan. To je tim u kojemu prevladavaju argumenti i legitimna mišljenja pojedinaca. To je tim u kojemu ljudi razgovaraju, te se nadam da će ovaj prilog biti obiteljskim timovima pomoći i poticaj da započnu razgovarati.

5 ŽENSKO PODUZETNIŠTVO

Psiholozi tvrde kako žene djeluju drugačije zbog razlika u funkciji lijeve i desne moždane polutke. Sociolozi naznačuju utjecaje žene u poslovnom okruženju i radnim odnosima - žena je u pravilu više (socijalno) usmjerena poslodavka. Ekonomisti govore kako su žene u poslovnom svijetu sve značajnija gospodarska sila, one ostvaruju nova radna mjesta.

5.1 Definicija ženskog poduzetništva

Žensko tvrtka je gospodarski subjekt čijih je barem 51 posto u vlasništvu žene koja istovremeno kontrolira i vodi tvrtke. Kontrola, znači provođenje prava na donošenje poslovnih odluka. Voditi, znači biti aktivno uključena u svakodnevno vođenje posla.

U provođenju programa Ekonomsko osnaživanje žena u Hrvatskoj, postavljalo se često pitanje, postoji li razlika među poduzetnicima? Dakako da postoji, ženama je u samom startu teže i to zbog nedovoljne informiranosti, neposjedovanja nekretnina i pokretnina za osiguranje poduzetničkog kredita, te nužnosti usklađivanja poduzetničkih aktivnosti s obiteljskim obavezama. Žene teže dolaze do podataka koje se šire neformalnim kanalima upravo zbog nužnosti brige za obitelj. Slobodno vrijeme, većinom troše na kućanske poslove.

Upravo su to razlozi zbog koji postoji razlika između muškog i ženskog poduzetništva, i treba razmišljati o načinima koji će ženama olakšati ulazak i ostanak u poduzetničkim vodama.

Prema definiciji prof. Timmonsa: Poduzetništvo je proces u kojem se gradi nešto skoro ni iz čega. Poduzetnica je osoba koja u tom procesu prepoznavanja prilike, skupljanja sredstava za njenu realizaciju i stvaranju (kao i raspodjeli) nove vrijednosti preuzima rizik u novcu, vremenu i ugledu.

Prema tome, tijekom cijele povijesti žene su bile poduzetnice, samo se to nije posebno naglašavalо. Osim što su žene obnovile narod i zemlju nakon ratova, žene su u Austriji, Njemačkoj i Italiji nakon Drugog svjetskog rata morale zarađivati i za plaćanja ratnih odšteta. Tako je prvo žensko poduzetničko udruženje osnovala Yvonne Foinant 1945. godine u Francuskoj. FCEM (Femmes Chef d'Enterprises) se iz Francuske proširio na svjetski savez poduzetnica u koji je učlanjeno 30 država. Među mnogim nacionalnim udrugama žena poduzetnica u svijetu danas se još posebno ističu AIDDA u Italiji i NAWBO (National Association of Women Business Owners) u SAD.

Karakteristike ženskog poduzetništva:

- radno mjesto koje otvorila žena poduzetnica je sigurnije (ženska tvrtke su manja, ali i zatvaraju manje radnih mjesaca);
 - veća briga za zaposlene, kvalitetu i međusobne odnose;
 - više podupiru zaposlene u njihovim ambicijama;
 - više ulažu u školovanje zaposlenih;
- uspjeh ne mjere samo profitom, nego zadovoljstvom kupaca, razvijanjem sposobnosti zaposlenih i dobrim međusobnim odnosima;
- spremnije su na timski rad, važniji im je uspjeh organizacije ili neke ideje nego vlastiti ego;
- nude više mogućnosti za naknadu troškova, udio u profitu, fleksibilnije radno vrijeme, širokogrudnije su kad je u pitanju porodiljnji dopust;
- opreznije su kod uzimanja kredita;
- bave se najviše uslužnim djelatnostima zato što su socijalno osjetljivije i zato što to iziskuje manja početna ulaganja.⁸⁷

² Marta Turk, Žensko poduzetništvo – način življenja

Ženski poduzetnički potencijal u stvaranju novih radnih mjesta desetljećima nije bio iskorišten i zato u posljednje vrijeme u Japanu 5 od 6 novih tvrtke osnivaju žene. U Kini četvrtinu svih novih tvrtke osnivaju žene, a u SAD-u je trećina malih tvrtke u vlasništvu i vode ih žene. Prilikom osmišljavanja poticajnih mjera treba uzeti u obzir sljedeće ženske kvalitete, uključujući i razmatranje mogućnosti pokretanja kreditne linije za poduzetnice:

- žene su realnije, opreznije i puno rjeđe ulaze u riskantne poslove, pa su njihovi projekti puno realniji od projekata njihovih muških kolega,
- žene su pažljivije u pripremi planova, pa izrađuju i bolje poslovne planove.
- poduzetnice su predanije uspjehu svog pothvata, dok muškarci češće mijenjaju ideje i pothvate.
- analiza vraćanja kredita međunarodne organizacije Accion International iz SAD-a pokazala je da je postotak žena koje uredno vraćaju poduzetnički kredit čak 98 posto.

5.1.1 Žene poduzetnice

Žene poduzetnice, kako pokazuju istraživanja, mogu raditi različito. Na primjer, u usporedbi s muškarcima poduzetnicima, žene više žele raditi u timovima, manje su usredotočene na sebe i osobni im je ego manje važan od uspjeha organizacije ili poslovne ideje koju slijede. Nema razlike u značajkama kao što su postignuće, samostalnost, agresija, neovisnost i blagonaklonost između ženskih i muških poduzetnika⁸⁸. Također, nisu utvrđene razlike u spremnosti preuzimanja rizika između muških i ženskih poduzetnika. Međutim, ipak treba posebno govoriti o ženama poduzetnicama. Treba naglasiti da žene sa mogu naići na mnoge zapreke kad pokušavaju sudjelovati u procesu transformacije. Naša sredina je tradicionalnije u pogledu spolova. U toj sredini spol je obično puno jači faktor zapreke potencijalnim poduzetnicama nego je to slučaj u urbanim sredinama, njihovo je samopoštovanje manje, njihove su rukovodeće sposobnosti manje u usporedbi s urbanim ženama, a pristup vanjskim izvorima financiranja teži nego u urbanim sredinama. Prema tome, treba razviti posebne programe pomoći (tehničke i finansijske) za svladavanje tih zapreka, kako bi se udovoljilo potrebama žena, da bi one bile u stanju aktivno sudjelovati u poduzetničkom restrukturiranju svojih zajednica, da bi započele razvijati svoje vlastite poslove, da bi razvile već postojeće, ili da djeluju kao društvene poduzetnice, jer je njihov broj danas još uvijek ispod potencijalnog.

5.1.2 Žensko poduzetništvo u razvijenom svijetu

Žensko poduzetništvo značajan je izvor novog zapošljavanja, samozapošljavanja, novog poduzetništva i gospodarskog razvijenja. Budući da postoji niz ograničenja za razvoj ženskog poduzetništva (ekonomski, socijalni, ravnopravnost spolova i dr.), cilj je pridonijeti unapređenju ženskog poduzetništva. Poduzetnice u svijetu žale se:

- na pomanjkanje samopouzdanja i potpore obitelji,
- na socijalne pritiske zbog tradicionalne podjele uloga;
- na zakonodavne okvire
- žene iz siromašnijih zemalja traže da dio međunarodnih sredstava namijenjenih za razvoj poduzetništva bude usmjeren na razvoj ženskog poduzetništva;
- poduzetnice u obiteljskim tvrtkama i na obiteljskim gospodarstvima slabije su zaštićene iz sljedećih razloga;

⁸⁸ Hisrich i Brush, 1984.

- nisu suvlasnice
- nisu registrirane, ne uplaćuje im se zdravstveno i mirovinsko osiguranje
- njihova je sigurnost zapošljavanja slabija nego suprugova
- nemaju svoje lobije kod donošenja zakona
- teže dolaze do kredita (nemaju svoje nekretnine, plaće su im prijavljene na male iznose).

Prema analizi danske Agencije za trgovinu i industriju Poduzetnice sada i u budućnosti, žene čine trećinu poduzetničke populacije u Danskoj, a nailaze na niz barijera prilikom pokretanja posla, od kojih je financiranje najveća:

- Žene se odlučuju za poduzetničke pothvate (većinom uslužne djelatnosti) koje banke smatraju maje atraktivnima za investiranje (mali iznos zatraženog kredita), te ih umjesto odjelima za kreditiranje korporacija upućuje na odjele za kreditiranje fizičkih osoba.
- Poduzetnice koje se javljaju bankama s malim projektima često trebaju odgovoriti na pitanja iz privatnog života, koja se nikada e bi postavila muškarcu.
- Svojim savjesnjim pristupom i odmjerenim načinom prezentiranja projekta žene se često doživljava kao osobe bez dovoljno samopouzdanja, što može predstavljati značajnu barijeru.
- Žene nemaju dobro izgrađenu mrežu poslovnih poznanstava, nisu poznate bankarskom svijetu, pa bankari ne pokazuju dovoljno povjerenja.

Američke statistike pokazuju sljedeće:

- Tvrte čije su vlasnice žene čine 38 posto svih tvrtki u SAD-u.
- Ženska tvrtke koja upošljavaju 100 ili više ljudi rasu stopom 6 puta bržom od ostatka gospodarstva
- U posljednjih 12 godina godišnji promet koji su ostvarila ženska tvrtke porastao je za astronomskih 436 posto
- Do 2005. godine 4,7 milijuna žena bit će samozaposleno. To je porast od 77 posto od 1983., dok je očekivani porast broja samozaposlenih muškaraca 6 posto.
- Danas u SAD-u ima preko 9 milijuna firmi čije su vlasnice žene, što čini gotovo 40 posto ukupnog broja poslovnih subjekata. One zapošljavaju 27,5 milijuna ljudi i ostvaruju promet od preko 3600 milijardi US\$ godišnje.
- Žene pokreću tvrtke stopom dva puta bržom od svih ostalih
- Žene su vlasnice 34 posto firmi u Kanadi i pokreću četiri od pet firmi koje pokreću mladi ljudi.

5.1.3 Ekonomski i društveni značaj žena

Zbog ispreplitanja ekonomске nesigurnosti s procesima globalizacije koji izazivaju, konflikte i nove oblike odbijanja i individualizacije koja uništava čarolije kolektivnih i grupnih izvora identiteta i smisla, življenje u postsocijalističkim društвima prožima se najrazličitijim globalnim i osobnim rizicima. Razvijena suvremena postindustrijska društva žive danas u razdoblju radikalne i globalne modernizacije prve industrijske modernizacije društva i kulture za razliku od društva industrijske modernizacije koja su svoje probleme još mogli rješavati unutar nacionalnih granica.

Budući da je ženama u industrijskom društvu dodijeljena uloga čuvarica doma, obitelji i privatnosti, te da su one trebale svojim emocionalnim i interakcijskim potencijom stvarati u obitelji terapeutsku i društvenu klimu koja bi omogućila kompenzaciju izgubljenog identiteta zaposlenih članova obitelji, industrijska moderna zadržala je neke predmoderne elemente.

Zbog toga se postojeća struktura života, rada i organizacije sve vidljivije lomi jer ne izdržava pritisak novih postindustrijskih načina proizvodnje, organizacije, te individualizacije življenja i potrošnje. Tu je temelj krize industrijske moderne u razvijenim zapadnim društвima. Kriza se izlaže rušilačkim učincima sve predmoderne sastojke industrijske moderne, prvenstveno krute definicije podjele rada s obzirom na spol i spolne uloge.

Poloјaj Žena u Hrvatskoj kontekstualizira se u proces modernizacije pri čemu se razlikuju predmoderni, moderni i postmoderni elementi poloјaja Žena i odgovarajućeg društvenog konteksta s prepostavkom da je riječ o nestabilnom spoju tih triju tipova konteksta, te odgovarajućih vrijednosti, stavova i načina ponašanja koji su rezultat patrijarhalnog odnosa prema ženama u hrvatskom društvu. Stoga se dvojba oko modernizacije cjelokupnog hrvatskog društva veže uz podjednako prijepornu dvojbu vezanu uz pitanja koja je i kakva uloga Žena u tom procesu.

Žene u Republici Hrvatskoj nisu, niti mogu biti, jednako pogodene razvojem procesa modernizacije. Različiti uvjeti života uzrokuju i različite načine ponašanje, te se socio-ekonomski poloјaj Žena u Hrvatskoj tijekom posljednjeg desetljeća rezultira specifičnim mješavinama predmodernosti, modernosti i postmodernosti.

Padom proizvodnje i realnih dohodata, te rastom nezaposlenosti tijekom posljednjeg desetljeća pogoršao se i socio-ekonomski poloјaj Žena. Pojavom sive ekonomije (dodatnog rada, rada na crno, povećanja obveza u kući i sl.) u koju se Žene intenzivno uključuju, one više nisu samo dvostruko, nego trostruko opterećene (posao, kuća, dodatni posao). Istovremeno se tzv. žensko pitanje u hrvatskom društvu tretira fragmentirano, kontekstualizira se u privatnosti, te najčešće se povezuje s ulogom Žene kao majke. Stoga s procesima političke demokratizacije u postkomunističkim zemljama postaje očito da Žene uglavnom ne sudjeluju u javnom i političkom životu. To nesudjelovanje nije, međutim, posljedica ženske apolitičnosti, nego činjenice da su Žene zbog trostrukе opterećenosti prisiljene aktivirati sve svoje resurse isključivo u smjeru poboljšanja materijalnih uvjeta življenja. Trostruka opterećenost isključuje Žene iz procesa demokratizacije političkog i javnog života i na taj način pridonosi njihovoј uvjetnoj depolitizaciji.

Sabor RH je u prosincu 2001. godine usvojio Nacionalnu politiku za promicanje ravnopravnosti spolova koja u glavi 5. Žene i gospodarstvo ima posebnu točku nazvanu Poticanje ženskog poduzetništva. Sukladno četverogodišnjem Programu Vlade RH donesen je Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva koji predviđa osmišljavanje poticajnih mjera za žensko poduzetništvo. U cilju ostvarenja programa Ministarstvo za obrт, malo i srednje poduzetništvo u suradnji s Institutom za međunarodne odnose priprema Program razvoja ženskog poduzetništva, koji će služiti kao podloga za donošenje poticajnih mjera. O ženskom poduzetništvu u Hrvatskoj počelo se govoriti tek u posljednjih nekoliko godina.

Kako je nezaposlenost već niz godina jedan od najvećih ekonomskih problema u Hrvatskoj, u suradnji na lokalnom nivou, STAR⁸⁹ je za fokus svoje djelatnosti izabrao rješavanje pitanja nezaposlenosti Žena kroz samozapošljavanje i poticanje ženskog poduzetništva. Pred Ženama se pri započinjanju poduzetničkih pothvata nalaze vrlo specifične prepreke, na čijem rješavanju treba raditi paralelno s mjerama za poticanje poduzetništva i samozapošljavanja među čitavom populacijom.

U odnosu na muškarce Žene često doživljavaju velika ograničavanja u svojim poduzetničkim aktivnostima. Uzrok tome leži dijelom u samoj društvenoj percepciji o Ženama, njihovim društvenim ulogama i odgovornostima, i rodno neravnomjerno raspoređenim odnosima moći.

Ograničenja se često odnose i na smanjenu mogućnost izbora ekonomskog sektora, slabiji pristup kreditnim sredstvima, resursima, nedostatak vremena i mogućnosti za edukaciju

⁸⁹ The STAR, Network of World Learning 1994. g.

i stjecanje iskustva relevantnog za poduzetništvo. Istraživanja su potvrdila⁹⁰ da žene imaju drugačije potrebe nego muškarci, pa tako i u odnosu na podršku u poduzetničkim aktivnostima.

Ukoliko se ove razlike ne prepoznaju u programskim mjerama i njihovoj implementaciji, žene poduzetnice će biti manje sposobne za održanje i rast mikro i malih tvrtke.

Opća ograničenja za koja se pokazalo da jako utječu na žene u razvoju poduzetništva su:

- pristup izvorima financiranja,
- pristup informacijama,
- obrazovanje i iskustvo
- efekt zasićenja tržista

5.1.3.1 Pristup izvorima financiranja

Na području financiranja, koje predstavlja jednu od osnovnih prepreka, identificirana su sljedeća područja u kojima žene poduzetnice imaju više problema od muškaraca:

- prikupljanje sredstava za pokretanje novog tvrtke
- garancije za financiranje obično prelaze imovinsko stanje žena
- čak i nakon uspostave posla, ženama je teže nego muškarcima doći do izvora daljnog financiranja
- imaju otežan pristup neformalnim finansijskim mrežama
- odnos između poduzetnica i bankara nerijetko je opterećen spolnim stereotipima i diskriminacijom.

Različiti su razlozi zbog kojih poduzetnice imaju otežane mogućnosti pristupa kreditnim sredstvima: nedostatak jamaca, nespremnost članova obitelji da se vlastita kuća za stanovanje stavi pod hipoteku, niska svota kreditnih zahtjeva ili negativna percepcija o poduzetnicama od strane bankovnih činovnika.

Naime, pokazalo se da zajmovi koje žene traže od finansijskih institucija često nisu profitabilni za njih. One češće traže manje zajmove, što bankari ponekad poistovjećuju s osobnim, a ne poslovnim zajmovima. Podcenjivanje finansijskih zahtjeva njihova tvrtke ili nespremnost za zaduživanje s većim iznosom često stvara krivu sliku o poslovanju tvrtke poduzetnice. Žene često nisu spremne tražiti veće kredite već iz razloga što su manje spremne na rizik, tj. mnogo su opreznije od muškaraca. Žene poduzetnice se u pravilu zadužuju samo u onoj mjeri u kojoj smatraju da će u određenom roku biti u mogućnosti vratiti sredstva. Također se događa da banke ne raspolažu dovoljnim informacijama o klijenticama, pa se nisu voljne izložiti riziku odobravanja kreditnih sredstava.

Garancija je problem za poduzetnice koje često nisu u mogućnosti ili nisu spremne koristiti obiteljsku imovinu kao hipoteku. Ne manje značajna je i prepreka koja proizlazi iz činjenica da žene poduzetnice rijetko imaju razvijene osobne odnose sa bankarima u usporedbi sa muškim kolegama. Isto tako, uslijed bitno ograničenog kretanja u poslovnim krugovima, ne raspolažu osnovnim informacijama koje se odnose na nove finansijske mehanizme koji su im na raspolaganju, informacijama o institucionalnim programima finansijske potpore. Ne često, njihova je neinformiranost naprsto posljedica činjenice da nisu bili na "mailing listi" date banke, lokalne vladine ili nevladine institucije, komore, poduzetničkog centra ili druge institucije podržavajuće infrastrukture.

⁹⁰ OECD-a, program Europske unije,

Također, sama činjenica da se žene poduzetnice uglavnom kasnije uključuju u poduzetništvo od muškaraca, rezultira činjenicom da imaju manje iskustva i raspolažu s manje profesionalnih vještina u segmentu pristupa financijama, finansijskoj kontroli i upravljanju – što se sve reflektira na njihovim mogućnostima pristupa izvorima financiranja.

Ove rodno uvjetovane razlike često su razmatrane u istraživanjima koja se bave razvojem poduzetništva. Primjer, istraživanja u Australiji i Kanadi pokazala su da je u slučajevima kada je vidljiva razlika u pristupu kreditima u zastupljenosti žena i muškaraca, ona zapravo uvjetovana pripadnošću pojedinim sektorima. Proizlazi da je izbor sektora uvjetovan rodnom pripadnošću, pa je samim tim otežan i pristup kreditima.

5.1.3.2 Pristup informacijama

Pristup informacijama izrazito je važan u poduzetničkim aktivnostima. Radi se o informacijama koje se odnose na tržište, dobavljače, izvozne mogućnosti, izvore financiranja, pravnu regulativu itd. Veća tvrtke imaju puno veću moć, vrijeme i resurse za prikupljanje i pristup informacijama i vrlo često ograničavaju ostalima pristup. Prikupljanje podataka je moguće putem neformalnih mreža, kroz članstvo u udruženjima, organizacijama, trgovačkim cehovima i sl.

U odnosu na muškarce vlasnike poduzetničkih firmi, žene imaju više poteškoća u pristupu informacijama. Razlozi su obično poteškoće u prisustvovanju događajima kojima uobičajeno i redovito prisustvuju muškarci, te vremensko ograničenje, nedovoljan pristup neformalnom komunicirajući i dr. Neinformiranost žena i njihova izoliranost rezultira povećanjem prepreka za funkcioniranje na tržištu.

5.1.3.3 Obrazovanje i iskustvo

Nedostatak relevantnih vještina i znanja posljedica je pomanjkanja baznog obrazovanja. Žene su manje sklone dodatnoj izobrazbi i stjecanju novih vještina neophodnih za pokretanje i upravljanje poslom, što samo po sebi umanjuje mogućnosti za uspješnost poslovanja. Mnogostruka opterećenost žena (obitelj, djeca i posao) ograničava mogućnosti prisustvovanja i pohađanja, općim i specijaliziranim, te formalnim i neformalnim treninzima, a samim tim i stjecanje vještina i znanja vezanih za poduzetništvo.

5.1.3.4 Zasićenje tržišta

Zasićenje tržišta glavni je problem za MG, a uključuje otežan pristup tržištu veće dodane vrijednosti i pomanjkanje inovacija. Velik broj poduzetnika, a osobito poduzetnica pripadaju tržištu manje dodane vrijednosti, na koje je lakše ući uslijed slabijih ograničenja.

Međutim, ti su sektori zasićeni i u njima su smanjene mogućnosti za rast. Bez uvođenja inovacija kroz razvoj novih proizvoda i pristupa tržištu veće dodane vrijednosti, potencijali za uspjeh žena poduzetnica su mali.

5.1.3.5 Društveni položaj žena

Društveni položaj žena u Hrvatskoj je u mnogočemu podređen položaju muškaraca. To ne znači da svaki muškarac dominira u odnosu na ženu, ali znači da kroz prevladavajući patrijarhalni odnos prema ženama u hrvatskom društvu kao ideja dominira muževnost. Patrijarhalne vrijednosti i norme koje su prevladavajuće za društveni položaj u Hrvatskoj ima nekoliko korijena:

- dugotrajno djelovanje zadružnog sustava hijerarhijskog autoriteta
- dugotrajna socijalizacija u sustavu socijalističkih vrijednosti
- dugotrajni utjecaj katoličkih vrijednosnih predodžbi
- utjecaj rata kao eminentno predmoderne paradigme i
- utjecaj trenutačne životne situacije (nesigurnost, pad životnoga standarda, nepostojanost temeljnih društvenih vrijednosti)

U odnosu na žene u razvijenim zemljama, žene u Hrvatskoj nalaze se još uvijek u predmodernom svijetu.

Pored svih spomenutih problema, više-manje zajedničkih svim vlasnicima malih tvrtke, žene se susreću s dodatnim posebnim ograničenjima koja proistječu iz tradicionalnog poimanja uloge žene u obitelji i društvu, odgovornosti, segregacije zanimanja i dr.

Primjer, zahtjevnije obiteljske uloge koje imaju žene, u odnosu na muškarce, u mnogo većoj mjeri reduciraju razinu koncentracije, količinu vremena i energije potrebnu za funkcioniranje na tržištu. Žene će imati niže zarade i razinu produktivnosti, sve dok budu imale i vremenska ograničenja na poslu, a koja su uvjetovana vremenom neophodnim za brigu o obitelji.

Njihova koncentracija na poslu može biti smanjena zbog višestruke rastresenosti, a to se odražava i na produktivnosti i na zaradi. Odgovornost za kućanstvo također čini žene manje sklonim riziku.

Društvena percepcija tradicionalne uloge žene utječe na odnos prema njima i kad naprave iskorak izvan granica tako shvaćenih uloga. To najviše dolazi do izražaja kroz ograničenja s kojima se susreću u pristupu resursima potrebnim za uspješno bavljenje poduzetništvom.

Nadalje, tradicionalno poimanje poslova koji su prikladni za žene, rezultiralo je rodnom podjelom produktivnog rada koji ograničava potencijale žena da budu uspješne. Najdostupnije aktivnosti ženama obično su one koje vrlo slične njihovim kućanskim poslovima. Ulaz poduzetnicama u pojedine aktivnosti za koje je uvriježeno da su dominantno muške još uvijek je dijelom otežan.

Konačno, ne manje važno ograničenje s kojim se suočavaju žene poduzetnice, proizlazi iz rodnih uloga u procesu socijalizacije. Nedostatak samopouzdanja, ambicioznosti, asertivnosti i vizije vrlo je čest i gotovo uvijek rezultira nespremnošću za preuzimanje rizika i širenje poslovanja.

5.1.3.6 Diskriminacija žena

Ravnopravnost spolova povezana je s ekonomskom razvijenošću zemlje. Muškarci su za isti posao u većini slučajeva plaćeni bolje nego žene. Iznimke su rijetke, a obrnutih primjera jedva da ima. Neravnopravnost žena po pitanju dohodaka u hrvatskoj je veća nego u jednoj drugoj tranzicijskoj zemlji, piše u izvješću Svjetske banke iz 2000. godine, napravljenom na osnovi podataka iz 1998. Osim što muškarci u nas zarađuju više – čak i kada

rade potpuno isti posao kao žene, lakše se zapošljavaju. Tako u naciji u kojoj su radno sposobne žene brojčano u većini, u ranoj populaciji ipak dominiraju muškarci.

Prema podacima Državnoga zavoda za statistiku RH za rujan 2002., među 1,257.080 ukupno zaposlenih ima 617.805 žena (45%). To znači da su žene u većini među nezaposlenima. Hrvatski zakoni najstrože zabranjuju bilo kakvu diskriminaciju, no ti su odnosi u praksi daleko od ravnopravnosti. Zasad se najvećim pomakom smatra to što se uopće počelo govoriti o toj temi. Diskriminacija je očita na četiri razine:

- s obzirom na razinu primanja (žene su slabije plaćene i kada rade isti posao kao muškarci)
- u zapošljavanju (muškarci imaju prednost)
- u dostupnosti pojedinih zanimanja (getoiziranja žena u ženska zanimanja – medicinske sestre, učiteljice, uredske službenice)
- u obrazovanju i napredovanju (žene imaju manje mogućnosti za razvijanje svojih znanja i stručno usavršavanje).

Primjer, s plaćama u trgovini: u trgovini mješovitom robom, gdje žene čine većinu zaposlenih, plaća je 1998. iznosila 2054 kune, dok je u trgovini motornim vozilima, gdje većinom rade muškarci, prosječna plaća iznosila 2795 kuna, odnosno 36% više.

Malo je žena na vodećim pozicijama: među čelnicima u zakonodavnim tijelima, državnim dužnosnicima i direktorima 2000. godine bilo ih je samo 4,1%. Indikativno je također da znatno niži postotak žena svoje probleme uspijeva riješiti samozapošljavanjem (među 283 tisuće samozaposlenih 1999., samo je 35% žena), jer nailaze na nepremostive prepreke: kako dobiti bankovni kredit za samostalnu djelatnost kada su nekretnine najčešće upisane kao vlasništvo supruga ili partnera.

Povežu li se ti podaci s onima o manjoj zaposlenosti žena i njihovim, u većini slučajeva, manjim primanjima, nije teško zaključiti da su društvenu tranziciju ponajviše platile žene. Pitanje jednakosti žena i muškaraca, pitanje je društvenog razvoja. Studija Svjetske banke pokazala je da je ravnopravnost spolova tjesno povezana sa stupnjem ekonomskog razvijenosti pojedinosti društva: u razvijenim zemljama ravnopravnost žena i muškaraca daleko je veća nego u nerazvijenim zemljama. Žene u razvijenim zemljama sve lakše zarađuju⁹¹:

- 10 – 13% žena zarađuje više od svojih partnera
- 180% povećao se broj žena na direktorskim funkcijama u posljednjih 10 godina
- 5,6% povišica lani dobili su muškarci direktori
- 16,2% povišica lani doobile su direktorice
- 26% muškaraca donosi financijske odluke u vezi
- 33% žena donosi financijske odluke u vezi

5.1.4 Osnovne prepreke razvoju ženskog poduzetništva u Hrvatskoj

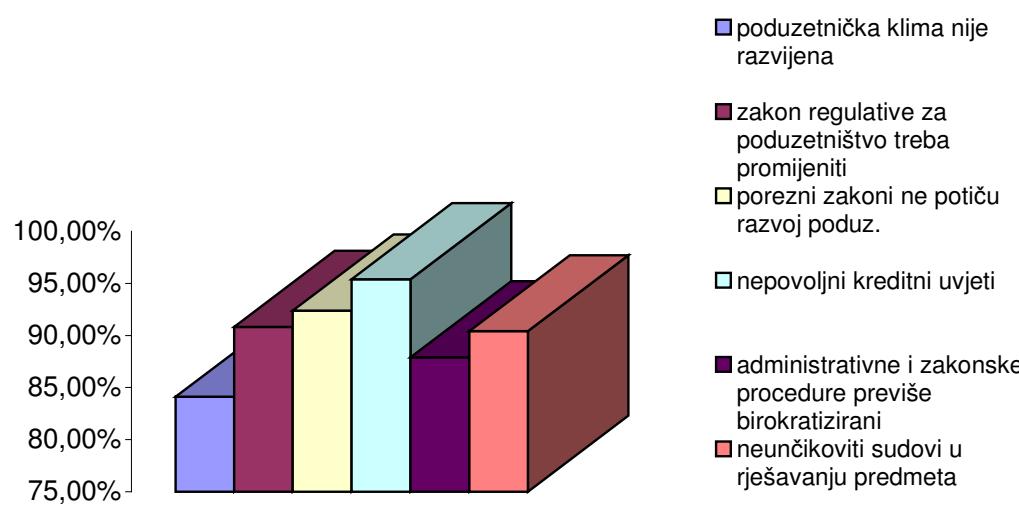
Nalazi istraživanja⁹² potvrđili su da su problemi s kojima se najčešće susreću poduzetnice u Hrvatskoj prvenstveno sljedeći:

- nerazvijenost poduzetničke klime
- porezni zakoni koji ne potiču razvoj poduzetništva
- nepovoljni kreditni uvjeti

⁹¹ Prema tablici iz časopisa «Elle», br. 2, prosinac 2000.

⁹² Nalazi ankete poslovnih žena u Hrvatskoj; temeljem intervjua poslovnih žena Udruge KRUG; publikacije "Poslovna žena, karijera i obitelj"/KRUG u suradnji sa Institutom za međunarodne odnose, 2002.); workshopa "STAR Network" i dr.

- previše birokratizirane zakonske i administrativne procedure vezane za poduzetništvo
- nepravodobno plaćanje
- troškovi dodatne obrazovanja (žene koje se žele dodatno poslovno usavršavati, uglavnom to same plaćaju. To znači da žene koje su ostale bez posla i potrebno im je dodatno educiranje, sebi ne mogu priuštiti dodatnu izobrazbu koja bi im mogla omogućiti orientaciju na poduzetničke aktivnosti.)



Slika 7. Stavovi žena poduzetnica u Hrvatskoj

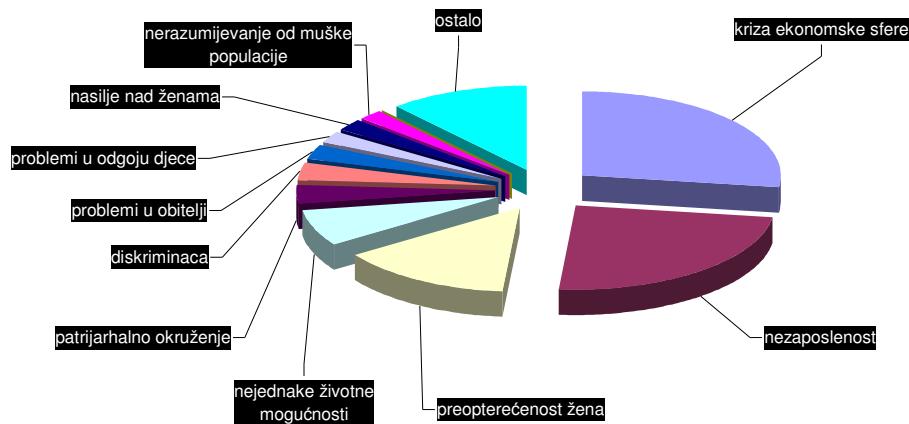
S obzirom na potencijalnu ulogu žena poduzetnica u Hrvatskom gospodarstvu, relevantne su sljedeće kritike koje se odnose na povjerenje u rad državnih institucija od strane žena poduzetnica iz provedene ankete. Ovakvi nalazi lako mogu biti i jedan od razloga nepovjerenja ispitanica prema radu državnih institucija. Ako doista tako velik postotak poslovnih žena većinu državnih djelatnika smatra korumpiranim, onda je zaista teško – barem što se tiče ispitanica iz ovog uzorka – zamisliti uspješnu suradnju privatnog i javnog sektora.

5.1.5 Nevladine organizacije za zaštitu i promicanje prava žena

U posljednjih nekoliko godina pojам nevladinih organizacija udomačio se i u našem svakidašnjem rječniku. Međutim, teško da se on može definirati i objasniti tek krutom analogijom i usporedbom s vladinim institucijama. Nevladino organiziranje je daleko šire.

Može se reći da su nevladine organizacije svi oni oblici organiziranje koji nisu vladini, koji nisu dio državnog aparata i državnih institucija i koje organiziraju samo građani. Većina nevladinih organizacija nastoji rješiti probleme građana kao i državne institucije koje to čine kroz državni aparat. Nevladine organizacije te probleme nastoje rješavati bez posrednika, neovisno ili u idealnoj situaciji – u suradnji s državom. Nevladine organizacije većini problema u društvu pristupaju alternativno i to u onim djelatnostima koje država, zbog svoje tromosti ili zbog nedostatka želje ili sredstava, ne rješava. Tako postoji niz nevladinih organizacija za zaštitu okoliša, zaštitu ženskih prava, zaštitu marginaliziranih društvenih skupina (homoseksualaca, invalida, etničkih skupina i sl.).

Nevladine organizacije nastaju kao rezultat samoorganiziranja građana u nekom društvu ili lokalnoj zajednici. Većina aktivnosti temelji se na solidarnosti s članovima zajednice koji se susreću s nekim problemom. Jedan dio NVO-a za zaštitu ljudskih prava nastao je samoorganiziranjem građana koji su i sami pogodjeni nekim problemom (diskriminacijom, uskraćivanjem nekog prava i sl.).



Slika 8. Najizrazitiji problemi s kojima se žene danas susreću

Uloga nevladinih organizacija danas u svijetu nezaobilazan i unutar svake države koja želi biti demokratska i na međunarodnoj razini. U drugoj polovici 20. stoljeća mnogi manje ili više spontani društveni pokreti za ravnopravnost žena prerasli su artikulirane nevladine organizacije dugoročnom strategijom. Postoje organizacije kojima je sveobuhvatni cilj programa socijalno i ekonomsko osnaživanje žena i njenog položaja u zajednici kako bi potaknute na samoorganiziranje, postale aktivne sudionice u kreiranju društveno-političkog života.

FCEM (Les Femmes Chefs d'Enterprises Mondiales) prva nedržavna udruga žena. Prva i glavna nevladina udruga sa ciljem ospozobljavanja žena poduzetnica. Nevladina udruga FCEM osnovana je prije više od 55 godina, kao prva ne državna udruga koje su osnovale poslovne žene. FCEM reprezentira jednu mrežu sa ukupno 60 zemalja iz cijelog svijeta u svim fazama gospodarskog razvoja i oko pola milijuna poduzetnica iz 5 kontinenata. FCEM ima jedan savjetodavni status za UNO i Europu, aktivni je savjetnik za UN-ove udruge i internacionalne institucije u svim pozivnjima na odgovornost poduzetnica. FCEM (Les Femmes Chefs d'Enterprises Mondiales) je vodeća i najstarija nevladina organizacija koja je obilježila FCEM Dan žena, posljednji petak u mjesecu svibnju. Dana 18. svibnja, 2002. godine se slavio prvi FCEM Dan u cijelom svijetu zajedno sa ostalim udrugama, učesnicama FCEMa (AIDDA iz Italije, ASE iz Slovenije) i njemačkom udrugom VDU (Verein Deutscher Unternehmerinnen). FCEM organizira svake dvije godine internacionalni natjecaj za dvije kategorije tvrtke:

- Life work za tvrtke koja su starija od 15 godina i
- The most origina new enterprise za novonastala tvrtke.

Suradnici za napredak, kako ih naziva FCEM, mogu uz pomoć samostalne i uzajamne akcije postići jednu pogodnu klimu za razvijanje i osnivanje ženskog poduzetništva. Ti suradnici su:

- Država
- Poduzetničke udruge
- Internaionalne i regionalne udruge
- Poslovni svijet

Država se mora zadužiti za razvijanje privatnog sektora, od svega za obrt, malo i srednje tvrtka. Ta dužnost mora biti podržana od jedne izgrađene infrastrukture. Za osnivanje novog tvrtke država mora;

- osigurati investicijski code, finansijsku i poreznu upravu, te subvenciju za osnivanje tvrtke staviti na raspolaganje;
- podržavati poduzetničku samoinicijativu i osigurati ulaz u internacionalno tržište

Najefektivniji mehanizam za napredak ženskog poduzetništva je, u osnovi, udruga za poduzetnice. One imaju važan podržavajući resurs za sve stepenice koje se konstituiraju u razvoju ženskog poduzetništva u kojim je omogućen ulaz u poslovno i tržišno istraživanje, menadžment trening, tehnologiju, financiranje i kreditiranje, savjetovanje, međunarodnu suradnju, itd.

Internacionalne i regionalne institucije razvijaju zajedno sa javnim i privatnim sektorom političke strategije koje bi trebale pomoći aktivnost i olakšati rad poduzetnica. FCEM predlaže osnivanje jedne specijalne strukture u programu Ujedinjenih naroda koja bi se specijalizirala za osnivanje tvrtke i napredak žena.

Poslovni svijet može, sveobuhvatno, puno potpomoći osnivanju vlastitih tvrtke. Morali bi uzeti u obzir; sponzorstvo od Udruge za razvijanje poduzetništva, specijalne priredbe i studije tržišta; razvijanje projekata sa udrugama poduzetnica u internacionalnim institucijama za napredak informacijske tehnologije i komunikacijske tehnologije na saveznom i individualnom polju.

U Europskoj Uniji i drugim zemljama stalno rastu i šire se nove inicijative u poticanju ženskog poduzetništva. Iskustva su mnogobrojna i različita, bilo da se radi o inicijativama u sklopu državnih programa razvoja poduzetništva, o inicijativama regionalnih i lokalnih institucija ili udruženja i nevladinih organizacija.

Ovdje su prikazane neke od relevantnijih inicijativa sa svrhom da se ukaže na značaj koji se sve više pridaje poticanju ženskog poduzetništva i da se osnaže aktivnosti na razradi vlastitih programa poticanja. Prikazane inicijative i primjeri pripadaju raznim područjima kao što su :

- informiranje
- izobrazba i trening
- savjetodavne aktivnosti
- financiranje
- povezivanje/umrežavanje
- informacijska i komunikacijska tehnologija
- senzibiliziranje javnosti i lobiranje
- međunarodna suradnja

5.1.5.1 Projekti ženskog poduzetništva

Projekt Liverpulske gradskog vijeća o informiranju žena o mogućnostima poduzetništva. Svrha ovog projekta jest privući i informirati žene o mogućnostima pokretanja

vlastitog posla. Liverpulski projekt inicijalno se oglašava putem letaka i plakata u centru lokalne zajednice, uz pomoć odgovarajućih lokalnih organizacija, putem besplatnih lokalnih glasila i lokalnog radija. Neformalni poludnevni otvoreni sastanci održavaju se u lokalnim centrima. Za to vrijeme osigurana je briga o djeci, te prisutnost osoba koje mogu pružiti individualne savjete. Ovaj je projekt pokušao prodrijeti do žena na onim mjestima gdje se one najčešće kreću i na mjestima gdje postoji povjerenje u informacije koje se nude.

Projekt SAD, Small Business Administration - Women's Online Business Center (WOBC). Projekt WOBC na web stranicama nudi zainteresiranim poduzetnicama specijalizirane informacije, kao i mogućnost razmjene podataka s ostalim poduzetnicama. Glavne skupine usluga pružaju se u okviru:

- Marketing-mall putem kojeg se nude informacije i obavijesti o obuci iz područja marketinga, odnosa s javnošću i oglašavanja;
- Financijskog centra koji objavljuje članke o knjigovodstvu, poreznoj regulativi i sl.;
- Management instituta koji objavljuje članke o ljudskim potencijalima, osobnom razvoju, timskom radu i rukovođenju;
- Technological tower koji nudi informacije o učincima tehnologije na poslovanje, te najnovijim dostignućima na polju visoke tehnologije.

Projekt Finske Tulossilta Oy - stimuliranje poduzetničkog ponašanja. Javni sektor u Finskoj doživljava velike promjene. On je uvelike reduciran, pa postoji zahtjev za privatnim uslugama na području zdravstva i pružanja njegu. Ciljana skupina projekta su žene koje su ranije radile na sličnim poslovima i koje sada žele započeti poduzetničku aktivnost. Unatoč relevantnim kvalifikacijama i radnom iskustvu, najvažniji zahtjevi koji se pred njih postavljaju su razvoj i podizanje razine poduzetničkog ponašanja. Program započinje grupnom vježbom Moj posao kao moja karijera u kojoj svaka žena prezentira plan kako sebe vidi u budućnosti. Ovakva grupna vježba je moćan alat koji pridonosi promjeni stavova.

Projekt DATAWEB nizozemskog centra za razvoj malog poduzetništva (STEW) - poslovno planiranje. U ovom projektu težište je na poslovnom planu, koji je ključna točka u razvojnoj fazi ženskog poduzetništva. U osnovi projekt funkcioniра tako da grupa žena razvija pokazatelje za uspješan poslovni plan i ujedno ih međusobno analizira. Razmatraju aspekte poput: komercijalne i financijske isplativosti; da li predložena poduzetnička aktivnost odgovara osobnim kvalitetama potencijalne poduzetnice i sl. Rade na pojašnjavanju ciljeva i kapacitiranju posla kako bi si osigurale ekonomsku neovisnost. Ovisno o rezultatu ovog procesa, žene mogu odlučiti hoće li pokrenuti posao, treba li im neka dodatna edukacija ili oblik podrške, ili će jednostavno zaključiti da njihove poslovne ideje nisu održive, te da trebaju razmotriti i druge opcije. Sljedeći korak uključuje igranje uloga. Grupa se dijeli na procjenjivače, potencijalne poduzetnice i žiri koji vrednuje svaki prijedlog. Ovisno o napretku poslovног planа žiri je sastavljen od osoblja STEW-a i vanjskih članova, npr. bankara, poslovnih savjetnika ili iskusnih poduzetnika/ca.

Projekt Nizozemske - treninzi i mentorstvo. STEW (Centar za razvoj malog poduzetništva) u Nizozemskoj je omogućio da žene koje su dugo nezaposlene, a imaju izuzetno dobre poslovne ideje prođu kroz posebne mentorske programe i trening module prije nego što pokrenu svoje poslovanje. Treninge je prošlo 120 žena koje su imale prethodno radno iskustvo, a trebalo im je ponuditi programe u kojima će razviti i usavršiti neke dodatne vještine. Sadržaj treninga pokrivaо je korištenja komunikacijske tehnologije: učenje korištenja e-maila, Interneta, teletrgovine i računovodstva uz pomoć daljinskog upravljanja. Lokalna partnerstva podržala su module: ABN Amro Bank savjetima kako do zajmova, Gospodarska komora, nizozemski Institut i Mentorscope Fondacija organizacijom treninga i informacijskim brošurama. Projekt je imao dva cilja:

- omogućiti intenzivne programe obuke za komunikacijske i praktične vještine, i
- ohrabriti poduzetnice da postanu instrukturice i mentorice poduzetnicama bez iskustva.

Ovaj pristup pokazao se uspješnim za obje grupe žena. Čitav proces započeo je mjesечnim sastancima kandidatkinja i osobnih savjetnica u centru za obuku. U razdoblju od nešto više od 12 mjeseci, održano je oko 200 sati obuke u centru, a polaznice su velik dio vremena potrošile i na pripreme kod kuće i na aktivnosti koje su slijedile. Program je bio vrlo fleksibilan. Vrijeme koje su mentorice provodile s polaznicama, ovisilo je o potrebi svake pojedine polaznice. Prije početka mentoriranja, provedeno je istraživanje radi utvrđivanja što točno i na koji način žene žele naučiti. Također im je bio omogućen pristup relevantnim informacijama, ovisno o sektoru u kojem žele poslovati. Nakon uspjeha STEW mentorske sheme, ovaj su pristup prihvatali britanski partneri u primjeni slične inicijative u Velikoj Britaniji.

Projekt Belgije VKMO – trening za žene. Profesionalci koji su radili na projektu RAP (Istraživanje-akcija-produktivnost) primijetili su da žene razvijaju svoje poslovne ideje na posve drugačiji način nego što to čine muškarci. Muškarci koji imaju poslovnu ideju započinju odmah s njenom realizacijom. Za razliku od njih, žene postavljaju dosta pitanja, izražavaju svoje dvojbe i temeljito provjeravaju situaciju prije nego što donesu konačnu odluku. Ove spoznaje navele su trenere da izmijene svoj pristup i praksu programima obuke za žene i obrate više pažnje na uvažavanje rodnih razlika.

Projekt Irske, Northside Partnership- osobni razvoj i grupna podrška. Osobni razvoj i izgradnja sposobnosti ključni su elementi projekta u dijelu Dublina u kojem je registriran visok stupanj nezaposlenosti. Program uključuje modul koji ženama nudi iskustvo kako promijeniti životni stil i podučava o ispravnim načinima opuštanja i upravljanja stresom. Žene se potiču na to da se usredotoče na sebe kao osobu, a ne više samo na uloge koje imaju kao supruge, majke i sl. Kroz ovakav modul, one uče kako vrednovati sebe i svoje odnose s ostalim polaznicama, kako se što bolje prezentirati, kako definirati što zaista žele raditi i kako preuzeti kontrolu nad vlastitim životom.

Projekt Italije, Inkubator Impresedonna – ženski poduzetnički inkubator. Inkubator omogućava pružanje usluga konzultacija, pomaganja poduzetnicama ili grupi ljudi koji žele osnovati tvrtku da formuliraju i definiraju sadržaj i raspored plana poslovanja. Unatoč pruženoj pomoći, važno je da su poduzetnice u potpunosti odgovorne za svoj plan. U inkubatoru djeluju savjetnici i tutori. Savjetnik nadgleda napredak, učinkovitost poduzetih koraka i akcija, te provjerava da li originalni plan treba modificirati. Osobni tutor provjerava je li ženama potrebna dodatna podrška u razvijanju vještina u nekom posebnom području. Tutor koordinira posao specijalističke pomoći poduzetnicama. Žene detaljno razrađuju svoj poslovni plan uz pomoć menadžera projekta i osobnog tutora. Pripremljeni plan se iznosi različitim specijalistima u pravilnim vremenskim razmacima, da bi se na kraju praćenjem vidjelo jesu li potrebne dodatne promjene. Realizacija plana poslovanja rezultira pokretanjem tvrtke.

Projekt u Velikoj Britaniji, Sveučilište u Walesu, Lampeter. Praktično prenošenje iskustava u postojećim firmama osigurava mnogo realniju sliku o tome što zapravo znači voditi tvrtku. Za mnoge žene ovo znači sparivanje s već etabliranim poduzetnicama, koje su voljne primiti ih na tjedan dana kako bi promatrале poslovanje i pratile ih dok rade.

Poduzetnica gošćи objašnjava kako je razvila svoj posao. Opisuje poteškoće s kojima se suočavala, ali i prilike i mogućnosti koje je iskoristila. Grupna rasprava nakon toga pruža priliku za razmjenu iskustava i konsolidaciju obostrane dobrobiti.

Projekt Velike Britanije - Wellpark Enterprise Centre. Ovo je jedini integrirani ženski poduzetnički centar u Velikoj Britaniji. Utemeljen je u Glasgowu 1996. godine. Vizija projekta je:

- povećati broj i kvalitetu ženskog poduzetništva u Škotskoj;
- postati nacionalni centar kvalitete i najbolje prakse u svim aspektima ženskog poduzetništva i poslovnog razvoja.

U svim odnosima, projektima i aktivnostima:

- osigurati da cijelokupno osoblje, članovi vijeća i suradnici budu predani radu na razvoju i rastu ženskog poduzetništva;
- izabrati pouzdan i vjerodostojan pristup koji je prikladno dokumentiran i poduprtnjem i ekspertizom;
- pružati usluge zasnovane na najboljoj praksi koju oslikava kvalitetan imale klijenata i svih zainteresiranih subjekata;
- surađivati kako unutar Wellparka, tako i s vanjskim klijentima, partnerima i mrežama;
- omogućiti da se vještine osoblja, članova vijeća direktora i suradnika razviju do njihovih punih potencijala radi postizanja organizacijskih ciljeva;
- cilj i prioritet usluga Wellparka jesu žene koje su društveno i ekonomski u nepovoljnem položaju;
- kontinuirano osiguravati niz inovativnih i dinamičkih usluga klijentima;
- osigurati fleksibilno i pristupačno okruženje koje je orijentirano prema klijentima;

Cilj centra je učiniti poduzetništvo dostižnim ženama. Centar raspolaže sa 20 radnih prostorija, razvojnim centrom, te omogućuje cijelodnevnu njegu za djecu i inovativne programe koji uključuju:

- savjetovanje u fazi prije pokretanja tvrtke za žene u ranoj fazi pokretanja posla, grupni i individualni pristup u centru i kod kuće, te dostupnost finansijskih dotacija u iznosu do 500 funti, koje su predviđene za istraživanje tržišta i razvoj poslovnih planova.
- tečajeve za žene koje započinju poslovanje i poduzetnički program obuke. Ovi tečajevi podržani su od strane Evropskog socijalnog fonda (ESF), a pomažu ženama da razviju svoje poslovne ideje i vještine potrebne za vođenje posla. Također nude radionice i obuku za poduzetnice u kasnijoj fazi poslovanja i traje 6 tjedana.
- pristup fondovima i mikro kreditima za pokretanje poslovanja. Evropski fond za regionalni razvoj (ERDF) i gradska vlast u Glasgowu financiraju dotacije do 2 000 funti za kandidatkinje iz Glasowa

Wellpark nudi i programe kombiniranog pristupa, tj. podršku kroz vrlo povoljne zajmove kombinirano s poslovnim treninzima. Projekt Kanade, Business Development Bank of Canada – treninzi s mentorskim programom. The Business Development Bank of Canada je finansijska institucija u potpunom vlasništvu kanadske vlade, koja je prepoznala probleme s kojima se susreću žene kad pokušavaju doći do kreditnih sredstava i ponudila novu kreditnu liniju samo za poduzetnice. Ta je banka zajedno s Reseau des femmes d'affaires du Quebec (Mrežom organizacija za ženska pitanja) pokrenula je inicijativu za vođenje tri vrste treninga kombinirano s mentorskim programom za žene u Quebecu. Prvi program zove se STEP IN, a dizajniran je za žene koje žele pokrenuti vlastiti posao. Ukoliko uspješno završe ovaj program mogu zatražiti zajam u vrijednosti do 25 000\$. Naredne programe - STEP UP i STEP UP Plus mogu koristiti poduzetnice koje žele proširiti svoje poslovanje. U tom slučaju zajmovi iznose

do 100000\$. Sva tri programa su spoj radionica, diskusija i individualnih ili grupnih mentorskih usluga. Svaka polaznica programa ima svoju mentoricu koja je uspješna poduzetnica ili poslovna žena iz slične grane industrije ili sektora.

Projekt Švedske NUTEK (Švedski nacionalni savjet za industrijski i tehnološki razvoj) povezivanje žena poduzetnica. NUTEK je okupio grupu poduzetnica i omogućio im mjesecne sastanke za koje se plaćala simbolična cijena. Na sastancima poduzetnice su iznosile poslovne ciljeve koje su namjeravale ostvariti u razdoblju od jedne do dvije godine. Princip rada sastoji se u tome da cijela grupa jednom mjesечно prati napredak svake poduzetnice pojedinačno. Grupni rad omogućio im je da budu ambicioznije u svojim ciljevima i poslovnim planovima, te također pružio određenu vrstu sigurnosti s obzirom da je u grupi lakše dobiti podršku, pomoći i savjete.

Projekt Švedske, WOMEN IN THE NETWORK (WIN), umrežavanje žena. WIN je projekt mreže s ciljem olakšavanja razvoja ženskog poduzetništva. Ovim se projektom osiguravaju i specifične usluge za poduzetnice, a on im također pomaže da postanu svjesne poslovne podrške koju im mogu pružiti informacijski servisi i mreža. Koncept WIN-a započet je 1994. u Škotskoj kada je Razvojna Agencija Lanarkshire utemeljila program za žene koje započinju razvijati vlastiti posao. Program koji se odvija već sedmu godinu sadrži radionice, treninge, prezentacije i sajmove, te savjetovanja, i mentorstvo. Koncept je prihvaćen u sjeveroistočnoj Engleskoj, a razradila ga je zaklada The Foundation for Small and Medium Enterprise Development, Sveučilišta u Durkhamu.

Projekt Danske, AOF ODENSE- elektronska mreža žena poduzetnica. KIN je razvio elektronsku mrežu koja omogućava poduzetnicama da raspravljaju o svojim poslovnim idejama ili da neovisno o vremenu i mjestu zajedno rade na fleksibilniji način. Mreža KinSettler NET uključuje oglasnu ploču, poslovno oglašavanje, stranice na kojima se nalaze različiti savjeti i prezentacije. Za vrijeme trajanja projekta, trideset žena pohađalo je dvodnevni tečaj upotrebe Interneta, a KIN im je osigurao kompjutersku opremu koju su koristile na poslu. Ova mreža uključivala je partnerstvo i suradnju u Belgiji, Njemačkoj, Irskoj, Nizozemskoj i Švedskoj.

Projekt Grčke, CREATIVE- korištenje informacijskih tehnologija. DATAWEB i njihovi transnacionalni partneri koriste kompjuterizirane veze kako bi povezali žene iz različitih zemalja. Tele-Mentoring konferencija održana u travnju 1997. godine povezala je poduzetnice iz Grčke, Italije, Nizozemske i Portugala. Za vrijeme konferencije one se mogu vidjeti i razgovarati, a u slučaju da se izgubi zvučna veza, mogu komunicirati putem chata. Teme razgovora bile su potrebe za mentorstvo poduzetnica u različitim državama i sektorima. Cijena i efikasnost uštede vremena već sada upućuju na to da će ovaj način transgranične komunikacije u poslovnom svijetu postati svakidašnja realnost. Pristup savjetima, poslovnim kontaktima i potrošačima neće ubuduće biti vezan za određeni lokalitet, već će oni biti dostupni u cijelom svijetu.

Projekt Austrije NOWA - mreža za lokalni razvoj. Članovi i članice te mreže sudjeluju u radu lokalnih vijeća 25 sela i objašnjavaju svoje aktivnosti. Najprije se određuje i kontaktira osoba iz vijeća svakog sela koja će surađivati na projektu. Ona je zajedno s gradonačelnikom pozvana da sudjeluje u svim lokalnim aktivnostima koje provodi NOWA. Neformalni razgovori s ključnim lokalnim akterima od velike su pomoći. Ta kontakt osoba također osigurava i jasne informacije o najprikladnijim strategijama za razvoj lokalnih zajednica, na kojima treba raditi.

Projekt Francuske ATHENA. Euro-Entreprendre au Feminin je organizirala jednotjedni studijski posjet Italiji, Portugalu, Španjolskoj, Velikoj Britaniji i Francuskoj. Svaki od sudionika u partnerstvu najprije je u svojoj zemlji izabrao relevantna tvrtke i ljudе koje bi bilo korisno posjetiti. Nakon toga je napravljen raspored posjeta. Ovakva putovanja omogućavaju poduzetnicama susret s drugim profesionalcima i to na njihovom radnom

mjestu, da se upoznaju s načinima poslovanja u drugim zemljama, da stvore nove poslovne veze, udruženja, te pronađu nove klijente, dobavljače, eksperte i mentore.

Projekt platforme djelovanja glavni je dokument donesen na Četvrtoj svjetskoj konferenciji o ženama održane u Pekingu 1995. g. Taj dokument je opsežan i sveobuhvatan plan za poboljšanje položaja žena u zemljama širom svijeta i sadrži čak 361 članak koji predstavljaju sveobuhvatan program jačanju položaja žena s ciljem uklanjanja prepreka za djelotvorno sudjelovanje žena u svim područjima javnog i privatnog života i ostvarivanja njihovog potpunog, jednakog udjela u gospodarskom, društvenom, kulturnom i političkom odlučivanju. Platformom se identificira 12 kritičkih područja koja predstavljaju glavne prepreke za poboljšanje položaja žena. Za svako kritičko područje Platforma predlaže strategijske zadaće s razrađenim mjerama koje trebaju provesti različiti čimbenici društvenog života – vlada, međunarodna zajednica, nevladine udruge i pojedinci – združeni u oblikovanju pravedna i čovječnijeg svijeta. Zadaće i mjere međusobno su ovisne, imaju visoki prioritet i međusobno su poticajne:

- Žene i siromaštvo

- Ispitivati, donositi i održavati makroekonomске politike i razvojne strategije usmjerene na potrebe i napore žena koje žive u siromaštvu;
- Izmijeniti zakone i upravne postupke radi osiguranja jednakih prava žena, napose u gospodarskim djelatnostima;
- Omogućiti ženama dostupnost ustanova za štednju i kreditiranje;
- Razvijati postupanje kakvo će uvažavati ravnopravnost spolova, te provesti istraživanja radi otklanjanja pojave feminizacije siromaštva.

- Školovanje i stručno usavršavanje žena

- Osigurati ravnopravan pristup obrazovanju;
- Iskorijeniti nepismenost žena;
- Poboljšati ženama dostupnost stručne obrazovanja, znanosti i tehnologije, te stalnost školovanja;
- Razviti sustav školovanja i poduke kakav će ukinuti neravnopravnost;
- Izdvojiti dostatna sredstva za praćenje provedbe preobrazba u sustavima obrazovanja

- Žene i zdravlje

- Povećati, tijekom cijelog životnog vijeka žena, moguću dostupnost odgovarajuće i kvalitetne zdravstvene zaštite, srodnih usluga i obaviještenosti;
- Osnažiti prevencijske programe za promicanje zdravlja žena;
- Pokretati provedbu zamisli, osjetljivih na pitanja spola, kakvima će se sprječavati spolno prenosive bolesti, HIV/AIDS te rješavati teškoće u vezi sa spolnim odnosima, trudnoćom i rađanjem;
- Promicati istraživanja i širiti obavijesti o zdravlju žena;
- Povećati sredstva i obavljati nadzor u interesu zaštite zdravlja žena.

- Nasilje nad ženama

- Poduzeti objedinjene mjere za sprječavanje i uklanjanje nasilja nad ženama;
- Proučiti uzroke i posljedice nasilja nad ženama i učinkovitost prevencijskih mjeru;
- Sprječiti ilegalnu trgovinu ženama i pomoći žrtvama nasilja utemeljena na prostituciji i ilegalnoj trgovini;

- Žene i oružani sukobi

- Povećati sudjelovanje u odlučivanju žena kada su u pitanju oružani sukobi te zaštiti žena koje žive u uvjetima oružanih i drugih sukoba ili pod stranom okupacijom;
- Smanjiti divovske izdatke za vojsku i nadzirati pristup naoružanju;

- Promicati nenasilne oblike rješavanja sukoba i umanjiti pojavu kršenja ljudskih prava pri oružanim sukobima;
 - Promicati doprinos žena razvijanjem kulture mira;
 - Osigurati zaštitu, pomoć i osposobljavanje ženama izbjeglicama i prognanicama kojima je nužna međunarodna zaštita te prognanicama u zemlji;
 - Osigurati pomoć ženama iz kolonija i područjima bez vlastite uprave.
- Žene i gospodarstvo
- Promicati ekonomска prava i neovisnost žena, uključujući zapošljavanje, odgovarajuće radne uvjete i nadzor nad sredstvima rada;
 - Omogućavati ženama jednak pristup sredstvima rada, zapošljavanju, tržištu i trgovini;
 - Osigurati poslovne usluge, osposobljavanje i pristup tržištu, informacijama i tehnologiji, napose ženama s niskim primanjima;
 - Jačati ekonomске sposobnosti i komercijalne mreže žena;
 - Ukloniti neravnopravnost u pogledu zanimanja i sve druge oblike nejednakosti pri zapošljavanju;
 - Promicati usklađivanje poslovnih i obiteljskih obveza žena i muškaraca.
- Žene na položajima moći i odlučivanja
- Poduzeti mjere za osiguranje ravnopravnosti žena i njihova potpunog sudjelovanja u strukturama moći i odlučivanja;
 - Povećati sposobnost sudjelovanja žena u odlučivanju i upravljanju.
- Institucionalni mehanizmi za poboljšanje položaja žena
- Stvoriti ili ojačati nacionalne mehanizme i druga vladina tijela;
 - Uključiti ravnopravnost spolova u zakonodavstvo, javnu politiku, programe i projekte;
 - Prikupljati i objavljivati podatke razvrstane po spolovima, radi ocjenjivanja i planiranja.
- Ljudska prava
- Promicati i štititi ljudska prava žena dosljednim provođenjem svih međunarodnih instrumenata za zaštitu ljudskih prava, osobito Konvencije o uklanjanju svih oblika neravnopravnosti žena;
 - Osigurati jednakost i isključiti neravnopravnost u zakonima i zbilji;
 - Osigurati pravnu pismenost.
- Žene u medijima
- Povećati dostupnost i udio žena u izražavanju i odlučivanju uporabom sredstava javnog priopćivanja i novih komunikacijskih tehnologija;
 - Promicati uravnoteženo i nestereotipno prikazivanje žena u sredstvima javnog priopćavanja
- Žene i okoliš
- Uključiti žene u ekološko odlučivanje na svim razinama;
 - Uključiti pitanja ravnopravnosti spolova u politiku i programe stabilnog razvoja;
 - Ojačati ili uspostaviti mehanizme na nacionalnoj, regionalnoj i međunarodnoj razini za ocjenu učinka razvoja i ekološke politike na žene.
- Žensko dijete
- Ukinuti sve oblike diskriminacije djevojčica;
 - Ukinuti kulturološke stavove i negativno postupanje spram djevojčica;
 - Promicati i štititi prava djevojčica i jačati svijest o njihovim potrebama i mogućnostima;

- Ukinuti neravnopravnost djevojčica u obrazovanju, razvoju vještina i osposobljavanju;
- Ukinuti neravnopravnost djevojčica na području zdravlja i ishrane;
- Ukinuti gospodarsko iskorišćivanje dječjeg rada i zaštititi djevojke na radu;
- Iskorijeniti nasilje nad ženskom djecom
- Poticati svijest i sudjelovanje ženske djece u društvenom, gospodarskom i političkom životu;
- Jačati ulogu u obitelji u unapređenju položaja ženske djece

Na osnovi palete strategija, svaka država ovisno o svojim posebnostima donosi sebi prilagođenu politiku djelovanja. U lipnju 2000. sastala se Generalna Skupština UN da bi preispitala jesu li vlade, međunarodne organizacije, nevladine organizacije i privatni sektor ispunili preuzete obveze u provedbi Pekinške platforme.

5.1.6 Razvoj ženskog poduzetništva

Mjere za podršku razvoju ženskog poduzetništva koje se ovdje predlažu slijede strukturu Programa razvoja malog gospodarstva od 2001.-2004. Osim toga, neke od mjera su dodatno razgraničene kao što je to praksa u EU. Razgraničenje se odnosi na tri ključne faze: faza prije pokretanja poslovanja; podrška prilikom pokretanja posla (start-up faza); i pomoć pri razvijanju strategije, konsolidacije i u dalnjem razvoju posla.

Neke od predloženih mjeru zadiru u dvije ili više osnovnih grupa, te ih je bilo moguće podvesti na nekoliko načina. Isto tako, u skladu s praksom u drugim zemljama, predlaže se da se neke mjeru provode kombinirano s drugima, tj. paralelno uz drugu mjeru, s ciljem postizanja najučinkovitijeg rezultata. Razvoj podržavajuće infrastrukture nije obuhvaćen kao zasebna grupa mjeru, s obzirom da će se ovaj segment u neznatnoj mjeri odnositi na žensko poduzetništvo. Stoga su neke mjeru u ovom smislu predložene u okviru grupe "Ostalih mjeru". Drugi razlog za ovakvo svrstavanje podržavajuće infrastrukture je u tome što se cijeli niz aktivnosti, programa i mjera prema strukturi koja slijedi, dijelom može provoditi upravo kroz postojeće institucije podržavajuće infrastrukture. Predložene mjeru podijeljene su na sljedeće osnovne grupe:

- Informiranje
- Školovanje
- Izobrazba i trening
- Financiranje
- Savjetodavne aktivnosti
- Povezivanje/Umrežavanje
- Senzibiliziranje javnosti i lobiranje
- Međunarodna suradnja
- Statističko praćenje i istraživanje
- Ostale specifične mjeru potpore

Za svaku mjeru unutar pojedine grupe dana su kratka obrazloženja značenja mjeru, te objašnjenjima koja se odnose na njihovu primjenu. Također za svaku grupu mjeru predložene su osnovne provedbene aktivnosti, kao i njihovi nositelji.

Informiranje je uključeno među prioritetne mjeru iz razloga što su analiza stanja, provedena anketa i intervju, te kontakti s udrugama i institucijama podržavajuće infrastrukture u Hrvatskoj potvrdili da je ovo jedna od osnovnih prepreka za daljnji razvoj ženskog poduzetništva u Hrvatskoj. Kulturološki i tradicionalni obrasci u Hrvatskoj još uvijek koče ulazak žena u neformalne poslovne krugove, čime im je dostupnost neformalnim

informacijama znatno otežana. S druge strane, neadekvatan nivo osposobljenosti za korištenje novih informacijskih tehnologija te inovativnih i netradicionalnih načina kontinuiranog pribavljanja novih podataka, još uvijek je izražen. Time su žene poduzetnice već u samom startu u nepovoljnijem položaju od muških kolega. Informacije su neophodne za sva ključna područja, od pravne regulative, financija, novih tehnologija, mogućnosti tržišta do međunarodnih programa i tehničke pomoći. Mjerama treba ojačati i poboljšati potpore udrugama i podržavajućim institucijama – prioritetno kroz postojeće poduzetničke centre i regionalne i lokalne ekonomske razvojne institucije. Također, treba poboljšati informiranje u posebnih, ciljanih, grupa žena kroz postojeće ali i nove oblike i sredstva informiranja i komuniciranja. Predlažu se sljedeće mјere:

- Osigurati potpune i dostupne informacije o svim aktivnostima i vrstama poticaja koje Vlada Republike Hrvatske provodi u razvoju poduzetništva
- Potrebno je izraditi i kontinuirano ažurirati baze podataka (“mapping”) svih postojećih vladinih aktivnosti koje podupiru žensko poduzetništvo, kako na razini čitave države tako i na županijskoj i lokalnoj razini. Ovakav “mapping” treba biti dostupan ženama poduzetnicama na području cijele Hrvatske, poglavito u područjima posebne skrbi i drugim područjima u kojima je slabija prisutnost institucija podržavajuće infrastrukture.
- Poticati stvaranje umreženih podataka o svim aktivnostima u razvoju ženskog poduzetništva koje provode nevladine institucije, zaklade, privatni sektor i međunarodne organizacije.
- Poticati promotivne akcije i ojačati propagiranje u medijima. Potrebno je organizirati posebne promotivne akcije koje će potaknuti žene da se u većoj mjeri obrate za pomoć institucijama kao što su poduzetnički centri i druge na županijskoj i lokalnoj razini. Treba primjerice razmotriti uvođenje mјere srijeda za žene - produženo radno vrijeme jednom tjedno kako bi se olakšao pristup institucijama za zaposlene žene, majke s maloj djecom i sl. Ova mјera može biti praćena prodljenjem radnim vremenom vrtića u istom terminu i biti reklamirana putem lokalnog radija.
- Tiskanje brošura i organiziranje javnih prezentacija poticajnih programa u suradnji sa ženskim udrugama, Ženskom mrežom Hrvatske i Ženskom sekcijom Saveza samostalnih sindikata Hrvatske. Brošure se mogu distribuirati preko Zavoda za zapošljavanje, ženskih udruga, te mjesta koja su lako dostupna ženama.
- Jačati informiranje kroz javne medije, ne samo kroz specijalizirane tiskovine i emisije u elektronskim medijima i dr., posebno kroz predstavljane “dobrih iskustva” kako u Hrvatskoj tako i iz drugih zemalja.

Iskustva školovanja u razvijenijim zemljama, poglavito u skandinavskim zemljama, pokazala su da je redovito uključivanje poduzetništva u već postojeći nastavni program, ili uvođenje predmeta koji se odnose na poduzetništvo kao nove zasebne cjeline, dugoročno pridonijelo senzibiliziranju djevojčica i studentica, te širenju poduzetničke vjere i njihove naklonjenosti budućim mogućim poduzetničkim aktivnostima. U tom smislu potrebno je inicirati proces uvođenja obrazovnih sustava koji će biti prilagođeni sadašnjim potrebama, kroz pružanje znanja u skladu s novim promjenama, osposobljavajući djevojke za drugačiju ulogu u društvu i gospodarstvu. Predlažu se sljedeće mјere:

- Senzibilizirati i poticati upoznavanje mladih djevojaka s osnovama poduzetništva uvođenjem dopunskih programa u osnovnim i srednjim školama, uključujući i “praksu” kroz posjete, te radno iskustvo u poduzetničkim firmama
- Uvesti posebne specijalizirane nastavne programe u sveučilišni nastavni program radi upoznavanja studentica s osnovama ženskog poduzetništva

Osnovne provedbene aktivnosti:

- odabir osnovne, srednje i strukovne škole, te fakulteta (jednog ili više) za provedbu pilot programa za senzibiliziranje i poticanje poduzetničkog ponašanja
- razvoj i uvođenje novog obrazovnog programa za djevojčice i djevojke u osnovne i srednje škole
- razvoj i uvođenje pilot programa u sklopu Ekonomskog fakulteta u Zagrebu ili dr.
- uvođenje programa za razvoj ženskog poduzetništva u visokoškolsko obrazovanje.

Stručna izobrazba i trening od ključne su važnosti za poticanje ženskog poduzetništva jer žene poduzetnice u pravilu ulaze u poduzetničke aktivnosti sa slabije razvijenim vještinama u području upravljanja, strateškog planiranja, ali i pojedinih djelatnosti koje su ključne u poduzetništvu: znanje iz područja pravne regulative, financija, elektronskog komuniciranja, marketinga, novih tehnologija i dr. Vanjska iskustva, ali već i ona u Hrvatskoj, potvrdila su da žene poduzetnice daju prednost specijaliziranim, posebno skrojenim trening programima koji su im lako dostupni. Iskustva s obrazovanjem u segmentu ženskog poduzetništva pokazala su se najuspješnjima kad se kombiniraju klasični s netradicionalnim pristupima i metodama učenja. Također, u ovom je segmentu značajno da li se radi o ženama poduzetnicama iz urbane ili ruralne sredine, te o čistim početnicama, onima u start-up fazi ili fazi razvoja. Stoga su se "posebno skrojeni" programi obuke, pogotovo kada ih vode žene trenerice, pokazali u inozemstvu najuspješnjima. Naime, potrebno je voditi računa o tome da žene imaju različito iskustvo, potrebe i prioritete, da su išle različitim životnim putovima, da su dijelom napuštale posao i nekoliko godina provele uz djecu prije nego li su se odlučile za pokretanje poduzetničke aktivnosti. Stoga se pokazalo da su one u većoj mjeri od muških kolega zainteresirane za umijeća upravljanja i organizacije, a manje za područje financija. Nadalje, iskustva u Kanadi, SAD-u i Australiji potvrdila su da se one radije odlučuju za neformalne, na iskustvu temeljene programe obuke; na učenje od drugih žena; na prihvatanje znanja od strane tutora/mentora, učenje iz iskustva "uzornih modela" žena poduzetnica i dr. Stoga bi se, prvenstveno trebali organizirati netradicionalni, vremenski ne pretjerano zahtjevni, ne skupi programi, te poglavito oni lako pristupačni ženama u područjima koja najviše zaostaju u razvoju u Hrvatskoj – potičući ih na pronalaženje mogućnosti za uključivanje u poduzetničke aktivnosti, na uvođenje poduzetništva u okviru svog doma, ili na daljnje usavršavanje. Predlažu se slijedeće mjere:

1. Pred start-up faza

→ **Podržati izradu i široko prakticiranje "općeg treninga" za pokretanje posla**

Žene koje se tek uključuju u poduzetničke aktivnosti često se ne pouzdaju u svoje vještine i potencijale. Stoga je potrebno da programi povezuju različite module poslovnog znanja s osobnim razvojem, jačanjem samopouzdanja i poduzetničkim vještinama, neformalnim i formalnim umrežavanjem i dr. U okviru općeg treninga predlaže se organiziranje mini serija treninga o različitim temama kako bi se pružile generalne informacije o različitim aspektima pokretanja poslovanja.

→ **Podržati organiziranje tečajeva strukovnog osposobljavanja i prekvalificiranja, uključujući i obuku za netradicionalna zanimanja (kada su deficitarna)**

Ovakvi tečajevi mogu privući u poduzetničke aktivnosti žene koje su ostale bez posla ili su nezadovoljne dosadašnjim poslom.

→ **Podržati akcijski orijentirane trening programe**

Većina žena želi akcijski orijentirane trening programe koji se fokusiraju na vrstu posla koje planiraju pokrenuti. Više im odgovaraju trening programi koji se odvijaju prekovremeno. Za razliku od muškaraca, imaju potrebu za obrazovanjem iz područja odnosa s javnošću i drugim programima koji se tiču osobnog razvoja. Ženama još u pred start-up fazi treba više vremena za planiranje poslova. One često koriste manji kapital i uvijek razmatraju kako kombinirati posao s obiteljskim životom. Mnogo poslovnih savjetnika nije upoznato s ovakvim načinom rada, koji uključuje i sadržaje malo izvan striktnog poslovnog plana. Stoga bi i instruktore koji rade s poduzetnicama trebalo pripremati za takav oblik rada.

→ **Organizirati izobrazbu orijentiranu na lokalne potrebe uz sudjelovanje predstavnika lokalne uprave i samouprave**

Treninzi bi trebali biti osmišljeni u skladu s lokalnim potrebama i održavati se lokalno jer većini žena nije zgodno putovati na treninge. Korisnim se pokazalo organizirati gostovanja uspješnih poduzetnica kao uzornih modela, te radi poticanja ostalih žena poduzetnica.

→ **Poduprijeti programe početnih “grupnih radionica”**

Ovakve grupne radionice omogućavaju ženama poduzetnicama da razrađuju i dorađuju vlastite ideje kroz primjere, vježbe i provjere – olakšavajući im time daljnji razvoj vlastite ideje i uključivanje novih proizvoda i proizvodnih procesa. Radeći u grupama, žene mogu lakše utvrditi probleme, učiti jedne od drugih i realizirati vlastiti potencijal u rješavanju problema. Predmeti koji se mogu razmatrati uz ovakav oblik treninga mogu biti metode koje se odnose na teme vezane za pojedini sektor, teme vezane za upravljanje, organizaciju vremena i vlastitog rukovođenja i sl. Žene povezane u male grupe zajedno razvijaju posao i rade na postavljanju poslovnih ciljeva za naredno razdoblje. Grupe mentoriraju napredak svakog poslovnog plana i nude savjete i ekspertizu kako bi se postigli zacrtani ciljevi. Poduzetnice su puno opreznije od muških kolega, ali, radeći zajedno u grupi, pokazalo se da razvijaju puno ambicioznije planove za rast, nego što bi to činile same.

2. Start-up faza

→ **Poticati razvoj individualnih umijeća (kroz izdvojene module ili inkorporiranost u standardnu izobrazbu za poduzetnike početnike)**

Organizirati komunikacijske treninge za pregovaračke vještine. Vještine pregovaranja izrazito su važne u procesu sklapanja ugovora i razvoja poslova. Ženama koje su tek u početnoj fazi pokretanja poslova vrlo često nedostaje i samopouzdanja i iskustva, pa ovakav tip treninga može doprinijeti njihovoj uspješnosti i smanjiti rizik od početnog neuspjeha. Neuspjeh na samom početku često rezultira gubitkom samopouzdanja, potpunim povlačenjem iz posla, financijskim krahom, što se u konačnici vrlo često pogubno reflektira i na obiteljsku sferu života.

Podržati nastavak programa “individualnog vođenja”. U ovoj fazi ovaj je program usredotočene na izobrazbu, razvoj i provedbu marketinške strategije.

Omogućiti programe koji uključuju “tutorstvo”. Tutor je zadužen za provjeru da li je potrebna podrška u smislu dodatnog osposobljavanja. Tutor također koordinira rad drugih stručnjaka koji pomažu poduzetnici. Organizirati nizove radionica. Primjer, petkom popodne ili subotom ujutro, koje bi vodili voditelji osposobljeni za metode akcionog učenja, a s ciljem omogućavanja ženama da uče o vlastitim i potrebama drugih žena koje razvijaju posao, kroz studije slučajeva, vježbe i diskusije s drugim poduzetnicama.

Organizirati trening ovladavanja vještinama korištenja elektroničkim tehnologijama
(e-busnies , e-network, e-learninig)

3. Faza razvoja i konsolidacije

→ Podržati individualno vođenje

Od strateškog je značenja i u ovoj fazi, s obzirom da omogućava ženama da raspravljaju o vlastitim problemima, primjerice gdje tražiti dodatno financiranje, kako obnoviti i poboljšati vlastitu marketinšku strategiju, kako uskladiti posao s vlastitim osobnim potrebama i dr.

→ Omogućiti izobrazbu usavršavanje u različitim poduzetničkim funkcijama

Organizirati trening kroz studijske posjete uspješnim firmama (vanjska iskustva potvrdila su korist od posjeta uspješnim firmama, pogotovo onima u inozemstvu), koristiti inovativne metode za uvid i primjenu novih znanja, vještina sposobnosti.

5.1.6.1 Osnovne provedbene aktivnosti:

- a) razvoj i provedba slijedećih oblika programa obrazovanja za žene poduzetnice:
 - opći trening programi
 - akcijski orijentirani trening programi
 - programi individualnog vođenja
 - programi komunikacijske obrazovanja
 - programi za podizanje specifičnih vještina žena poduzetnica (financijsko osposobljavanje, kadrovska organizacija, vođenje računovodstva, marketing i dr.)
- b) naročito podržati slijedeće oblike programa obrazovanja:
 - podržati provedbu programa grupnih radionica
 - podržati provedbu sparivanja
 - podržati provedbu programa “tutorstva”
- c) razvoj i provedba programa obrazovanja ženskih trenera za žene poduzetnice

5.1.6.2 Financiranje

Prilikom pokretanja novih tvrtke ili širenja već postojećih, provedena anketa pokazala je da se najveći dio problema s kojima su suočene žene poduzetnice u Hrvatskoj odnosi na područje financija. Proces makro ekonomskih reformi u Hrvatskoj trebalo bi upotpuniti mjerama koje jačaju finansijske institucije, olakšavaju pružanje odgovarajućih finansijskih instrumenata i suradnju između zajmodavaca i poduzetnika.

Prijedlog osnovnih instrumenata i mjera koje bi pogodovale promoviranju ženskog poduzetništva u Hrvatskoj je sljedeći:

- mikro zajmovi, mikro-kreditne sheme po komercijalnim stopama
- bankovni zajmovi
- ciljani krediti uz specifične uvjete
- lokalni garantni fondovi

- niže porezne stope
- izuzetak od plaćanja poreza na dobit u početnim godinama razvoja posla
- venture capital; venture zajmovi

Predlažu se sljedeće mjere:

→ **Omogućiti kreditne programe prilagodene ženama**

Uvesti posebnu kreditnu liniju za žene, praćenu propagandnom akcijom koja bi ih potakla da u većem broju apliciraju za poduzetničke kredite. Također, trebalo bi uvesti posebnu kreditnu liniju za specifično/tradicionalno ženske djelatnosti kao što su: tekstil, otvaranje privatnih jaslica i vrtića, briga o starijim osobama.

→ **Poticati razvoj mikro-kreditnih organizacija i politike**

Pristup vrlo malim kreditima je do te mjere otežan i skup kod komercijalnih banaka da je, kako se pokazalo u drugim zemljama, nužno razviti privatno/javne mehanizme radi pokrivanja ovog finansijskog jaza. Unatoč oprečnim stavovima vezanim za doprinos mikro-kredita ženskom poduzetništvu, činjenica je da su oni vrlo značajan instrument potencijalnog zapošljavanja i otvaranje novih tvrtke.

→ **Podržati razvoj posebnih garantnih fondova za žene**

Radi se o strateško značajnoj mjeri potpore s obzirom da su žene poduzetnice suočene s posebnim preprekama vezanim uz garancije (Vidi poglavlje "Stanje ženskog poduzetništva"). Razvoj posebnih garancijskih fondova omogućio bi potrebnu sigurnost koja bi olakšala dobivanje zajmova od banaka. Garancijski fond je potrebno osnovati na nacionalnom nivou unutar HAMG (Hrvatske agencije za malo gospodarstvo), ali i na nivou jedinica lokalne samouprave.

→ **Omogućiti financiranje projekata ženskog poduzetništva u prioritetnim sektorima gospodarstva**

Upravo ova mjeru može poslužiti kao jedna od ključnih iz područja mjera ekonomске politike i politike razvoja MG, s obzirom da se njenom primjenom može poticati uključivanje žena poduzetnica u razvoj tvrtke u prioritetnim sektorima gospodarstva i poticati konkurentnost. Ovo je poglavito važno jer će žene poduzetnice, u uvjetima slabog pristupa tržištu finansijskim sredstvima, inicirati pothvate u tradicionalne sektore s niskom kapitalnom intenzivnošću.

→ **Poticati i jačati položaj žene poduzetnice u poslovnom okruženju i poboljšavati ravnopravnost**

Ovo je izrazito važno s obzirom da se pokazalo da žene poduzetnice imaju slabiji dotok podataka, savjeta i neformalnih uputa vezano za pripremanje finansijske dokumentacije, te da ih službenici u finansijskim institucijama nerijetko smatraju manje ozbiljnim i pouzdanim klijentima. Bilo bi korisno da u provedbu ove mjeru budu uključene i aktivnosti koje se, primjerice, odnose na obuku osoblja u bankama za poslovanje sa ženama poduzetnicama. Provedba ove mjeru u tom smislu uključuje i promoviranje poslovne kulture banaka vezano za žensko poduzetništvo, što od službenika zahtijeva bolje poznavanje potreba i problema žena poduzetnica, potrebu da se oni obrazuju za rad sa ženama poduzetnicama, promoviranje internih politika banaka za rad sa ženama poduzetnicama i sl.

→ **Kreditiranje žena poduzetnica pod povoljnijim uvjetima na otocima**

Zbog otežanih uvjeta življjenja, zbog programa vraćanja i zadržavanja stanovnika na otocima (Nacionalni program održivog razvitka otoka i Zakon o otocima) kreditiranje stanovništva treba biti pod povoljnijim uvjetima od današnjih, na način da se

zajednički uključe resorna ministarstva, županije i gradovi. Primjer, razmotriti uvođenje niže kamatne stope, od 6% za područje otoka, te obvezne kvote za otoke kod kreditnih linija kojima su potpisnici županije i MOMSP, te gradovi i MOMSP (npr., od 100% kredita, 40% kredita se usmjerava na otočne županije sa beneficiranim kamatnom stopom. S obzirom da na otocima najveći postotak nezaposlenih čine žene, manjim kreditnim linijama za žene poduzetnice mogao bi se zadovoljiti cilj ostanka i života na otoku, posebno vezano za sezonske i tradicionalne obrte kojima se obično bave žene.

→ **Podržati razvoj lokalnih finansijskih mehanizama**

Među ostalim, i lokalnih kreditnih garantnih fondova, te posebnih prozora u bankama za žene poduzetnice, što može biti ključno za olakšan pristup kreditima. Ovo je poglavito važno u područjima koja zaostaju u razvoju, u kojima je oslabljena neformalna komunikacija i protok podataka među ženama poduzetnicama. Ovi su mehanizmi vrlo popularni u drugim zemljama, a međunarodne finansijske i razvojne institucije podupiru ih u tranzicijskim zemljama. Treba iskoristiti mogućnost dodatno podrške, primjerice one UNOPS/UNDP-a, kroz lokalne ekonomski razvojne agencije u Hrvatskoj i sl. Potrebno je međutim izbjegavati kopiranje ovakvih modela iz razvijenih zemalja, a da se prije jasno ne utvrde potrebe i razmotre specifične okolnosti ženskog poduzetništva, ali i bankarskog sustava u danom području.

→ **Podržavanje programa koji nude kombinaciju obrazovanja, savjetodavnih usluga i finansijske potpore**

Pokazalo se da kombiniranje ova tri ključna aspekta potpore ima sinergijski učinak i često se prakticira u zemljama u kojima je žensko poduzetništvo najrazvijenije (u prvom redu u Kanadi). Ovakve programe često iniciraju upravo finansijske institucije, kako bi podržale žene u dobivanju svih potrebnih saznanja i uputa o mogućnostima finansijske potpore, te ih osposobile za pripremu cijelokupne potrebne dokumentacije.

Osnovne provedbene aktivnosti:

- uvođenje posebnih kreditnih linija za žene poduzetnice
- uvođenje posebnih kreditnih linija za specifične/tradisionalne ženske djelatnosti
- uvođenje posebnih kreditnih linija u prioritetnim sektorima gospodarstva
- osnivanje posebnog odbora iskusnih žena poduzetnica za evaluaciju prijedloga projekata za financiranje
- podržati kombinirane programe financiranja, uz trening i mentorstvo (po uzoru na Kanadski “STEP IN”, “STEP-UP” i “STEP-UP PLUS” program (Vidi “Iskustva drugih zemalja”)
- evaluacija i selekcija projekata žena poduzetnica
- razvoj posebnih programa za izdavanje jamstava za žene poduzetnice
- osnivanje novih lokalnih jamstvenih fondova za žene poduzetnice
- razvoj mikro-kreditnih organizacija za žene poduzetnice
- obuka osoblja u bankama za poslovanje sa ženama poduzetnicama

5.1.6.3 Savjetodavne aktivnosti

Proteklih desetak godina nastupile su značajne promjene na području savjetodavnih usluga za mala tvrtke. Među njima, širok raspon usluga dostupan je ženama poduzetnicama. Savjetodavne usluge koje pružaju uglavnom vladine institucije, regionalna tijela, javno-

privatna partnerstva, nevladine organizacije i dr. mogu se prvenstveno svrstati u sljedeće kategorije:

- opće savjetodavne usluge i konzalting za mala tvrtke
- pravne usluge
- konzalting vezan za tehnička pitanja, marketing, proizvodne sisteme i praksu i sl.
- savjetodavne usluge iz područja financija
- specijalizirane savjetodavne usluge.

S obzirom na stanje i potrebe ženskog poduzetništva u Hrvatskoj predlažu se sljedeće mjere:

→ **Organizirati izobrazbu za poslovne savjetnike (rad na rodnoj senzibilizaciji)**

Mnogo žena radije raspravlja o svojim poslovnim idejama sa ženskim poslovnim savjetnicama, jer, iz mnogo razloga, smatraju da nisu dovoljno ozbiljno prihvaćene od strane poslovnih savjetnika. Lakše im je objasniti poslovne ideje ženama jer i one koriste ženski način prezentiranja stvari. Žene često pitaju, umjesto da iznose mišljenja. Muškarci to tumače izrazom njihove nesigurnosti ili neznanja o tome što žele ili što ciniti. Ova razlika u načinu komuniciranja između žena i muškaraca često je prepreka kad žene pokušavaju dobiti savjetodavnu podršku za poslovne ideje.

→ **Organizirati i podržati razvoj savjetodavnih programa kroz neprofitne organizacije**

Potrebno je jasno razgraničiti usluge na osnovne savjetodavne usluge, koje bi se nudile besplatno, i specifične, koje bi se naplaćivale. Naime, pokazalo se da je realizacija ovakvih programa djelotvornija kad se barem osnovni troškovi usluga naplaćuju (u većoj se mjeri vrednuju, omogućava se održivost, fleksibilnost i kvaliteta savjetodavnih programa). Nadalje, potrebno je razmotriti mogućnost da se iznimno određenim kategorijama žena poduzetnica omoguće besplatne specifične usluge (mlade žene, žene u pred start-up fazi, visoko školovane žene poduzetnice, žene voljne uključiti se u poduzetničke aktivnosti u prioritetnim razvojnim sektorima Hrvatske /turizam, biološka proizvodnja hrane, dr./). Ostvareni profit od naplate usluga potrebno je reinvestirati u daljnji razvoj novih savjetodavnih programa.

→ **Poticati privatni sektor za pružanje savjetodavnih usluga ženama poduzetnicama**

Dugoročno, takve bi se usluge u potpunosti trebale osmišljavati, organizirati i provoditi od strane postojećih institucija podržavajuće infrastrukture, udrugu i privatnih institucija. Time bi se omogućilo rasterećivanje ministarstva i drugih vladinih institucija u podupiranju žena poduzetnica (te tako smanjila potreba za intervencijom i Vlade i donatora), a ujedno omogućila specijalizirana i vrlo fokusirana podrška. MOMSP bi kontinuirano trebalo imati uvid u to koje institucije djeluju u kojim županijama, te u njihove vrste i kvalitetu savjetodavnih programa radi: informiranja poduzetnica o postojećim programima, omogućavanja komplementarnosti s drugim programima (domaćim i stranim); izbjegavanja preklapanja; praćenja provedbe i evaluacije rezultata s ciljem omogućavanja argumentirane osnovice za pružanje daljnje finansijske potpore (domaće i strane) najkvalitetnijim programima, te daljnje provedbe politike.

→ **Poticati razvoj savjetodavnih usluga koje su namijenjene posebnim kategorijama žena poduzetnica ili tvrtke**

→ Potrebno je razviti sustav kriterija u slučaju da se izdvoje kategorije poduzetnica ili tvrtke kojima će specijalizirani savjetodavni programi biti ponuđeni.

→ Pružiti savjetodavne usluge po principu “sve pod jednim krovom” za žene poduzetnice

S obzirom da se pokazalo da su žene manje snalažljive u ovoj prvoj fazi, te da imaju manje slobodnog vremena od muških kolega. Ovakav je pristup naročito važan za poticanje što bržeg i efikasnijeg uključivanja žena u poduzetničke aktivnosti. U tom smislu, u skladu s potrebama žena poduzetnica, potrebno je objediniti sve savjetodavne usluge koje se pružaju na području svake županije od strane niza institucija.

Pred start-up faza

→ Podržati programe savjetodavne pomoći prilikom izrade poslovnog plana i druge dokumentacije za banke i ostale agencije koje pružaju potporu

→ Poticati programe osposobljavanja i razvoja vještina za prezentaciju poslovnih planova

Start-up faza

→ Omogućiti poduzetnicama savjetodavnu pomoć vezano za upravljanje (menadžment), financiranje, tehnologiju poreznu regulativu, marketinške strategije; pravne i administrativne procedure i dr.

Faza konsolidacije i daljnog razvoja posla

→ Omogućiti poduzetnicama savjetodavnu pomoć za stalno usavršavanje u upravljanju (menadžment), financiranju, uporabi konkurentnih tehnologija, u upravljanju ljudskim resursima itd.

→ Omogućiti savjetodavne usluge radi uspješnog poslovanja i povezivanja na inozemnom tržištu

Za žene poduzetnice ovo je poseban problem s obzirom da se procjenjuje da ih je malo u Hrvatskoj s razvijenim poslovanjem sa inozemnim tržištima.

Osnovne provedbene aktivnosti:

- Izrada i provedba programa obrazovanja poslovnih savjetnica za žensko poduzetništvo
- Izrada specijaliziranih programa za pružanje savjetodavnih usluga u sljedećim područjima: poreznu regulativu; za izradu marketinške strategije; za pravne i administrativne procedure, za poslovanje na inozemnom tržištu i dr.
- Provedba specijaliziranih programa na komercijalnoj osnovi, po sistemu “sve pod jednim krovom”, namijenjenih isključivo ženama poduzetnicama, u svakoj županiji
- Osmišljavanje i provedba specijaliziranih programa savjetodavnih usluga namijenjenih posebnim kategorijama žena poduzetnica

5.1.6.4 Povezivanje žena poduzetnica

Pokazalo se da poduzetnice umrežavanje smatraju izrazito važnom aktivnošću, čak i više od poduzetnika općenito. To je jedan od načina prevladavanja osjećaja izolacije poduzetnica koji se javlja kod žena koje često bez institucionalne podrške pokreću posao.

Umrežavanje je veoma važno i kao metoda prikupljanja podataka. Žene obično imaju ograničen pristup informacijama, a ako prvi put započinju poslovanje nemaju još niti razvijenu mrežu poslovnih kontakata. Osiguravanje uvjeta za kontakte i komunikaciju može značajno olakšati i ubrzati razvoj poslovanja.

Mreže poduzetnica također predstavljaju neformalnu i ne ugrožavajuću okolinu u kojoj one mogu slobodno izmjenjivati mišljenja, savjete i iskustva. Predlažu se slijedeće mjere:

→ **Poticati i podržati umrežavanje postojećih mreža, institucija i drugih nosioca i njihovih aktivnosti**

Mreža svih mreža bi omogućila komuniciranje svih subjekta ne samo elektronskim putem, već zajedničko iniciranje aktivnosti, programa, njihovu internu specijalizaciju, tj. "podjelu posla", zajednički rad na mobiliziranju inozemnih finansijskih izvora za zajedničke programe, zajedničko lobiranje za potrebe ženskog poduzetništva, zajednički rad na senzibiliziraju javnosti za pitanja jednakosti žena i dr.

→ **Umrežavanje državnog, privatnog i trećeg sektora (nevladine organizacije)**

Razvijati partnerstvo između MOMSP-a i nevladinih organizacija (NVO) sa ciljem decentralizacije nadležnosti. Mnogo nevladinih organizacija na lokalnoj, nacionalnoj i internacionalnoj razini bavi se pružanjem raznih vrsta podrške ženskom poduzetništvu. Ponekad one započinju djelovanje sa svrhom pružanja podrške ženama, ili ih pokreću žene koje su osobno iskusile prepreke na svom putu prema uspjehu. To ih čini osjetljivijima na rodne razlike osigurava bolje razumijevanje potrebe za drugačijim pristupom u radu sa ženama. Decentralizaciju zahtijeva razvoj partnerstva s lokalnim NVO. Ovo je dobar način rada jer lokalne NVO poznaju situaciju na terenu i imaju povjerenje lokalnog stanovništva. Lokalne NVO zapravo imaju poziciju kontekstualiziranja nacionalne ili međunarodne strategije kroz prilagođavanje lokalnim potrebama stanovništva. Nacionalne i međunarodne NVO trebalo bi decentralizirati kako bi radile na lokalnoj razini s nacionalnom i međunarodnom podrškom, te provodile poticajne programe preko lokalne razine.

→ **Poticati umrežavanje poslovnih konzultanata**

Susret dva puta godišnje radi upoznavanja i razmjene iskustava, a u međuvremenu razvijati komuniciranje elektronskim putem.

→ **Podržati programe "mentorstva"**

Podrazumijeva se vrlo značajna pomoć od strane iskusnijih žena poduzetnica drugim poduzetnicama koje su u fazi pokretanja posla. Mentorstvo se ujedno nadograđuje na koncept posjete drugim firmama. Puno iskusnija osoba može pomoći novoj poduzetnici u razvijanju poslovne ideje, uvođenju u poslovno okruženje i omogućavanju kontakata s ljudima koji joj mogu pomoći u budućnosti kod razvijanja poslovnih ciljeva.

→ **Podržati osnivanje novih i djelovanje postojećih udruga s konkretnim programima podrške razvoju ženskog poduzetništva**

U protekle dvije godine pokazalo se i u inozemstvu, ali sve više i u Hrvatskoj, da udruge imaju stratešku ulogu u poticanju ženskog poduzetništvo tako što olakšavaju pristup: nosiocima odlučivanja, tehnologiji, obrazovanju i treningu, tržištima, informacijama i dr. One omogućavaju kontakte vezano za izvore finansijskih

sredstava, uključuju se u realizaciju programa mentorstva, grupnog rada, u pružanje savjetodavnih usluga, te podizanje vještina žena poduzetnica u menadžerskim, organizacijskim, komunikacijskim i drugim sposobnostima. U tom smislu ženske udruge mogu doprinijeti upravo tamo gdje su žene poduzetnice u Hrvatskoj najslabije: pristupu informacijama, pristupu najnovijim tehnologijama, osposobljenosti za suvremenim način komuniciranja i dr.

→ **Podržati aktivnosti orijentirane na potporu stvaranju klastera tvrtke u vlasništvu žena**

Prve aktivnosti vezano za razvoj klastera inicirane su u nekim županijama, poglavito u Međimurskoj. Ove aktivnosti nužno je podržati jer okrupnjavanje usitnjениh kapaciteta kroz informativno, poslovno i tehnološko umrežavanje tvrtke bitno pridonosi konkurentnosti tvrtke, potiče inovativnost, olakšava pristup međunarodnom tržištu, potiče rast tvrtke, novo zapošljavanje i dr. S obzirom da se pokazalo da su žene poduzetnice sklone razmatranju poslovnog povezivanja, te da su neki poduzetnički centri i udruge već izrazile želju da se inicira podrška u ovom segmentu, potrebno je razmotriti modalitete podrške. Međutim, potrebno je imati na umu da je razvoj klastera izazovno, ali i izuzetno kontroverzno pitanje, s obzirom da su iskustva u inozemstvu pokazala da je njihov razvoj samo malim dijelom posljedica mjera politike, a da većim dijelom ovisi o socio-kulturnim uvjetima na danom području (kohezija, neformalno povezivanje, motiviranost za suradnju kroz konkurentnost, mentalitet lokalnog stanovništva, razvijenost poduzetničkog okruženja i inter-personalnih veza i dr.). S obzirom na istaknuto, potrebno je širiti svijest i spoznaju o potencijalnom značenju klastera kroz institucije podržavajuće infrastrukture i prijenos iskustva iz drugih zemalja.

Osnovne provedbene aktivnosti:

- poticati i podržati izgradnju mreže svih mreža
- poticati i podržati izgradnju specijalističkih mreža
- jačati provedbu programa "mentorstva"
- finansijska i druga potpora udrugama i zajednička provedba konkretnih programa podrške ženskom poduzetništvu
- potpora u provedbi programa za stvaranje klastera tvrtke žena poduzetnica.

5.1.6.5 Senzibiliziranje javnosti i lobiranje

Senzibiliziranje javnosti i lobiranje radi omogućavanja jednakih uvjeta rada u poduzetništvu za žene i muškarce, te ublažavanje i uklanjanje određenih poteškoća i prepreka razvoju ženskog poduzetništva izrazito je važno u Hrvatskoj s obzirom da se ovoj problematici do sada nije pridavao značaj. Naime, u zemljama EU, OECD-a, kroz programe međunarodne pomoći proteklih godina i u tranzicijskim zemljama, te u zemljama u razvoju u protekla dva desetljeća iniciran je cijeli niz programa i aktivnosti koje su prethodile razvoju ženskog poduzetništva.

Međutim, u Hrvatskoj još uvijek ne postoji spoznaja o potencijalnom doprinosu ženskog poduzetništva zapošljavanju i cjelokupnom gospodarskom razvoju. Dok se ne spoznaju određene specifičnosti, posebnosti i različitosti ženskog poduzetništva, neće biti moguće inicirati proces uklanjanja određenih kako objektivnih tako i subjektivnih prepreka daljnjem razvoju ženskog poduzetništva. Naime, radi se o dugotrajnom procesu, koji je potrebno koordinirano provoditi od strane niza institucija i resora. U razvijenijim zemljama

pokazalo se da je senzibiliziranje javnosti i lobiranje za potrebe ženskog poduzetništva znatno ubrzalo i olakšalo ovaj proces.

U tom smislu, mјere koje mogu doprinijeti efikasnosti i efektivnosti ovog procesa su sljedeće:

- **Organizirati i podržati udruge i poduzetničke centre u organizaciji tribina, konferencija i drugih manifestacija vezane za promociju posebno ženskog poduzetništva**
- **Podržati izradu specijaliziranih brošura i drugih publikacija koje se odnose na žensko poduzetništvo**
- **Kontinuirano objavljivati u medijima programe i poticajne mјere Ministarstva za obrт, malo i srednje poduzetništvo i drugih institucija koje se odnose na žensko poduzetništvo**
- **Poticati i podržavati druge nosioce politike i vladine zastupnike za potporu ženskom poduzetništvu**
- **Organizirati promotivne kampanje radi promjene tradicionalne percepcije o ulozi i položaju žena u društvu**

Ovakve kampanje mogu postepeno doprinijeti promjeni percepcija žena kao pasivnih i nekonkurentnih bića. Moderne, kulturno i socijalno aktivne žene na profesionalnim i rukovodećim položajima mogu potaknuti promjene mišljenja javnosti o ženskom poduzetništву, naročito među mlađom generacijom.

Osnovne provedbene aktivnosti:

- podržati organiziranje konferencija, tribina i drugih manifestacija za promoviranje ženskog poduzetništva
- podržati izradu specijaliziranih brošure, letaka i dr.
- podržati i sudjelovati u objavlјivanju u medijima poticajnih mјera za žensko poduzetništvo
- podržati osmišljavanje i izvedbu promotivnih kampanja.

5.1.6.6 Međunarodna suradnja i tehnička pomoć

→ **Podržati od strane MOMSP i drugih vladinih tijela (Ministarstva znanosti i tehnologije, Ministarstva gospodarstva, Ministarstva poljoprivrede, Ministarstva turizma i dr.) dobivanje tehničke pomoći od strane donatora ili drugih vlada za poticanje ženskog poduzetništva**

Ova bi podrška trebala biti komplementarna programima koje potiču MOMSP, nadograđivati se na već učinjeno i nedostatno, imati strogo utvrđen vremenski plan realizacije, te omogućiti provedbu vrlo fokusiranih i mjerljivih ciljeva.

→ **Omogućiti pristup i osposobiti žene poduzetnice za uključivanje u međunarodne i prekogranične programe i projekte tehničke pomoći za razvoj malog gospodarstva**

→ **Kontinuirano pratiti žensko poduzetništvo u programima potpore tranzicijskih, EU i OECD zemalja**

U razvijenijim zemljama, a naročito u tranzicijskim zemljama radi se o relativno novim programima koji se stalno mijenjaju i poboljšavaju – prilagođavajući se potrebama i

željama žena poduzetnica. Praćenje ove dinamike i najuspješnijih iskustava na stalnoj osnovi može bitno pridonijeti efikasnoj i efektivnoj politici podržavanja ženskog poduzetništva.

Strana iskustva primjenjena na vlastiti razvoj najviše mogu koristiti u segmentu poslovnog planiranja, traženju partnera, marketinga, pravne pomoći, izvora financiranja, specijalističke obrazovanja i treninga.

Osnovne provedbene aktivnosti:

- definiranje programa suradnje tehničke pomoći za žensko poduzetništvo
- prijedlozi, odabir prioritetnih projekata i suradnika
- informirati udruge i poduzetničke centre o programima tehničke pomoći vezano za razvoj ženskog poduzetništva
- provedba i sufinanciranje odabralih projekata

5.1.6.7 Statističko praćenje i istraživanje

Pouzdani podaci o ženskom poduzetništvu⁹³ ključni su za podizanje svijesti o ekonomskoj i socijalnoj ulozi žena poduzetnica u društvu. Kvalitetna statistika nužna je pri izradi raznih analiza koje će poslužiti kao podloga pri kreiranju odgovarajuće politike kojom bi se poticao razvoj ženskog poduzetništva. Neophodna je, također, za praćenje i ocjenjivanje rezultata te politike. Može se slobodno reći da je nepostojanje kvalitetne statistike o ženskom poduzetništvu prepreka kreiranju, provođenju, praćenju i vrednovanju kvalitetne politike poticanja razvoja ženskog poduzetništva.

U Hrvatskoj je situacija oko praćenja ženskog poduzetništva, dostupnih podataka i organizacijske strukture same statistike slična situaciji u većini europskih zemalja. Službena statistika ne prati posebno žensko poduzetništvo, a podaci koji postoje i tiču se ženskog poduzetništva jako su ograničeni, i kvalitativno i kvantitativno.

Na primjeru skandinavskih zemalja mogu se uočiti određeni pomaci u pogledu statističkog praćenja ženskog poduzetništva. Naročito u Švedskoj, koja je jedna od rijetkih zemalja čija statistika pruža podatke o poslovnim subjektima prema spolu vlasnika. Premda su podaci ograničeni samo na nove poslovne subjekte, oni ipak pružaju jako kvalitetnu sliku budući da datiraju od 1985.g.

Bitno je napomenuti da za sada ne postoji nikakva programska ili zakonska podloga za statističko praćenje ženskog poduzetništva, što se može smatrati još jednim ograničenjem. Tu bi se situacija trebala izmijeniti s usvajanjem dopuna programa razvoja malog i srednjeg poduzetništva iza čega stoji Ministarstvo za obrt, malo i srednje poduzetništvo.

Službena statistika, s jedne strane, ne prati poduzetništvo prema spolnom kriteriju. Nema podataka o broju tvrtke u vlasništvu žena, njihovoj uspješnosti, sektorskoj orijentiranosti i sl. S druge strane, podaci koji se prate po spolu odnose se ponajviše na podatke o radnoj snazi.

Najviše relevantnih podataka razvrstanih po spolu može se naći u podacima o zaposlenosti koju prati Državni zavod za statistiku (DZS) i nezaposlenosti koju prate Zavod za zapošljavanje i DZS.

Osim podataka o broju zaposlenih prema spolu dobivenih na temelju redovitih godišnjih i mjesecnih istraživanja, DZS pruža i podatke iz ankete o radnoj snazi⁹⁴ od kojih su

⁹³ Žensko se poduzetništvo ovdje razmatra kroz aspekt vlasništva (gospodarskih subjekata), a ne upravljanja (menadžmenta). Razlog leži u pretpostavci da se u većini slučajeva ova dva aspekta preklapaju, a što onda izostavlja potrebu za posebnim osvrtom na statističko praćenje ženskog poduzetništva sa upravljačkog aspekta.

⁹⁴ Anketa o radnoj snazi provodi se jednom godišnje, a 2000. g. anketirano je oko 18000 ispitanika na temelju ILO metodologije.

neki najbliži poželjnim podacima o ženskom poduzetništvu. Ti se podaci odnose na strukturu zaposlenih prema sektoru vlasništva i položaju u zaposlenju. Upravo podatak o udjelu samozaposlenih žena u ukupnom broju zaposlenih žena najbliži je podatku o udjelu ženskih poduzetnika u ukupnoj populaciji zaposlenih žena u Hrvatskoj. Ograničenje predstavlja činjenica da se status samozaposlenog ne može izjednačiti sa statusom poduzetnika, jer npr. status samozaposlenog uživaju i individualni poljoprivrednici, koje ne ubrajamo u poduzetnike.

Obzirom da je u ovom slučaju riječ o podacima dobivenim iz ankete, treba biti oprezan pri njihovu korištenju. Tako npr. iz ankete o radnoj snazi u 2000. g⁹⁵. proizlazi da je udio samozaposlenih žena u ukupnoj populaciji zaposlenih žena u drugom polugodištu smanjen u odnosu na prvo polugodište sa 27,2% na 23,1 % što se ipak čini prevelikim padom, pogotovo stoga što je riječ o vremenskoj razlici od svega 6 mjeseci.

Drugi je problem što je anketa usmjerena isključivo na radni status ispitanika, što znači da iz nje ne možemo dobiti podatke o poslovnim subjektima u vlasništvu žena, njihovom broju, sektorskoj usmjerenošći i sl.

Financijska agencija (FINA) kao najveći izvor podataka o poslovnoj statistici ne pruža nikakve podatke prema "spolnom" kriteriju. Time je mogućnost analize u sadašnjoj situaciji svedena na praćenje rezultata iz ankete o radnoj snazi, te na različite pomoćne izvore (vlastita anketna istraživanja i sl.).

Prije nego što se kreće sa konkretnim preporukama o statističkom praćenju ženskog poduzetništva potrebno je riješiti osnovne probleme koji se prvenstveno tiču definicija potrebno svaki podatak nadalje razvrstati i prema teritorijalnim jedinicama, u ovom slučaju županijama.

5.1.6.8 Poduzetnička infrastruktura

→ **Razmotriti mogućnost razvoja "ženskih" inkubatora u područjima posebne državne skrbi** (u kojima su instrumenti podržavajuće infrastrukture najslabije razvijeni)

U okviru inkubatora s besplatnim osnovnim uslugama (financijske, pravne, marketinške, druge savjetodavne, informatičke, izobrazba i dr.) potrebno je omogućiti i savjetnika tvrtke koji pomaže poduzetnici u izradi poslovnog plana (zaduženog za praćenje napretka, vrednovanje cijelokupne efektivnosti aktivnosti).

→ **Poticati otvaranje poduzetničkih zona na otocima**

Na otocima postoji vrlo malo poduzetničkih zona, a potrebe su izražene. Davanje vojnih objekata na otocima, koji nisu od strateške važnosti za Republiku Hrvatsku, u zakup bez naknade jedinicama lokalne samouprave u svrhu otvaranja inkubator zona. Naime, na otocima postoji niz napuštenih vojnih objekata koji od 1991. godine propadaju. Većina otočnih općina i gradova se obraćala Ministarstvu obrane sa zahtjevom za korištenjem istih, te su najčešće dobivali negativan ili nikakav odgovor. Predlaže se da resorna ministarstva i jedinice lokalne samouprave, zajednički pokrenu navedenu inicijativu, te na taj način ubrzaju rješenje problema.

→ **Uključiti poduzetnice u javne rasprave (i) na lokalnoj razini kada lokalna vlast predlaže projekte koji se tiču poduzetništva**

Iako MG ima sve veću ulogu u lokalnom ekonomskom razvoju, malo je poduzetnika u lokalnoj upravi i samoupravi tako da se vrlo često događa da se odluke koje se tiču poduzetništva ne donose uz konzultacije s izravno zainteresiranim. Suradnja na

⁹⁵ Stat. Ijetop. RH 2001., str. 132

lokalnoj razini izrazito je važna, a pogotovo u vezi ženskog poduzetništva, jer su decentralizacijom neke izuzetno važne ovlasti prenesene na lokalnu razinu. To uključuje i financiranje i organizaciju rada institucija za čuvanje i odgoj djece i sl., za koje su žene jako zainteresirane jer im kvalitetne usluge omogućavaju da bolje usklade svoj poslovni i obiteljski život. Osim što su žene manje zastupljene u lokalnoj upravi i samoupravi, također često nisu dovoljno informirane o procedurama i procesima donošenja odluka.

→ **Poduprijeti osnivanje centara s volonterskim posлом koji će omogućiti sredstva za obrazovanje i obuku, materijale, programe, informacije, računala**

→ **Omogućiti rad većeg broja škola, vrtića i jaslica s produženim boravkom za djecu**

→ **Dati podršku Državnom zavodu za obitelj radi što hitnijeg osnivanja obiteljskih centara**

Provjedena anketa potvrdila je da je u Hrvatskoj ženama poduzetnicama obitelj i briga oko djece na izrazito značajnom mjestu. Isto tako, anketirane poduzetnice su potvrdile izuzetne probleme koje im stvara nedostatak vremena s obzirom na obaveze oko djece, te probleme vezane uz neadekvatno radno vrijeme vrtića i škola. Riječ je, stoga, o vrlo značajnom prijedlogu u okviru Nacionalne obiteljske politike. Ženama poduzetnicama osnivanje obiteljskih centara može biti od prvorazrednog značenja, s obzirom da bi im omogućilo dulje i efektivnije radno vrijeme za poduzetničke aktivnosti, uz bolju koncentraciju prilikom poslovanja. S obzirom na već sada izražene potrebe i potražnju za ovakvim uslugama, obiteljske centre bi trebalo razviti u svakoj općini u okviru već postojećih institucija: vrtića, škola, knjižnica, drugih prostora u općinskom vlasništvu) omogućavajući zbrinjavanje svih zainteresiranih. U podmirivanju troškova centara trebale bi većim dijelom sudjelovati poduzetnice (koje si u većem broju slučajeva takvu značajnu uslugu mogu priuštiti), ali dijelom i institucije sa centralne razine, kao i JLUS.

→ **Podržati prijedlog za skraćeno radno vrijeme žena**

Time bi se olakšalo uključivanje žena u poduzetništvo u okviru skraćenog radnog tjedna ili skraćenog radnog dana, po uzoru na skandinavska i iskustva nekih drugih zemalja, u kojima se pokazalo da poslovne žene tako lakše uspijevaju pomiriti svoje uloge poslovne žene, majke i supruge.

Osnovne provedbene aktivnosti:

- Podržati pokretanje projekata razvoja poduzetničkih zona na otocima i u područjima posebne državne skrb
- Podržati osnivanje centara s volonterskim posлом
- Podržati da jaslice, vrtići i škole rade s produženim radnim vremenom
- Podržati osnivanje obiteljskih centara
- Podržati prijedlog za skraćeno radno vrijeme žena

5.2 Značaj žena razvoju poduzetništva

Poduzetništvo ili žensko poduzetništvo? Koja je, naime, razlika među poduzetnika i ženskog poduzetnika i zašto se stavlja naglasak na žensko poduzetništvo? Zašto ga se naziva ženskim kad poduzetništvo i stvaranje profita nema spol niti ga spol određuje? Kako je, uopće, došlo do razvijanja ženskog poduzetništva?

Postoje li samo oni uspješni i oni neuspješni, bez obzira na spol? Ekonomski i društveni položaj žena stvara navedene prepreke koje ženama otežaju ulazak u poduzetništvo,

zvuči apstraktno i općenito. Žene nisu homogena grupacija, ali jesu grupacija čiji je društveni položaj u svim sferama života (od ekonomskog do političkog) obilježen marginalnošću i inferiornošću. Žene posjeduju znatno manju relevantnu društvenu moć. Ekonomski nesamostalnost većine žena na mjestima gdje se donose važne društvene odluke, objektivno onemogućava žene da iskažu vlastite potencijale pa ih tako pasivizira. Nesudjelovanje žena u društvenom životu još više produbljuje protumodernizacijske tendencije hrvatskoga društva, te će takva kretanja dio žena gurnuti u još izraženiju pasivizaciju i marginalizaciju.

Nevladine organizacije se bave ekonomskim i političkim osnaživanjem žena, kako u svijetu, tako i u nas, pomažu ženama osmislit konkretnе akcijske planove za poboljšanje ekonomskog statusa žena u njihovoj zajednici, te organiziraju okrugle stolove, seminare, radionice i druge vrste obuke. Poticanje razvoja i prijedloga mjera za razvoj ženskog poduzetništva u svijetu i u Hrvatskoj je najvažnija grana kod razvijanja ženskog poduzetništva.

5.3 Razlozi otvaranja tvrtke

O razlozima smo govorili već u više poglavlja, ali redoslijed prioriteta vrlo je različit. Postoji stvarna razlika među razlozima za osnivanje tvrtke u razvijenim zapadnoeuropskim državama i u SAD-u i u državama tranzicijskih gospodarstava. U državama bivšeg socijalističkog sustava čovjek koji se odlučio za poduzetnički put, mora naučiti abecedu i početi od slova K - kapital i ODGOVORNOST ZA KAPITAL.

Isto tako slovo P - PROFIT i dužnost OSTVARIVATI PROFIT. No prvi je razlog u manje razvijenim zemljama samozapošljavanje i osiguranje budućnosti za djecu, drugi je razlog želja za samodokazivanjem, a na istom mjestu mogli bismo nabrojiti i preuzimanje tradicionalnog obrta iz ruku starijih članova obitelji.

Theoretičari (Glas, Petrin) naglašavaju, kako treba podupirati razvoj ženskog poduzetništva, ne samo zbog toga što one vode 24,4 posto malih tvrtki (bez obrta), već i zato, što zapošljavaju 18,4 ljudi u malome gospodarstvu. No glavni su razlozi sljedeći:

- žensko poduzetništvo otvara prostor za utvrđivanje mogućnosti i ambicija žena, koje su u Hrvatskoj izrazito premalo uključene u aktivno djelovanje kao menadžerke, odnosno kao političarke
- žensko poduzetništvo je važan korak prema emancipaciji žena i prekidanju diskriminacije prema spolu, koja je karakteristična za Hrvatsku
- žene su u većoj mjeri aktivne na područjima (socijalnog) poduzetništva, koje rješava brojne životne probleme u lokalnim zajednicama, a muškarci za to baš nemaju razumijevanja
- žene su u većoj mjeri one koje nose poduzetničku kulturu u djelatnosti, pogotovo tamo, gdje se baš ne očekuje direktni profit (kulturna, umjetnost, obrazovanje)
- žene su u većoj mjeri poslodavke, odlučuju se za partnerstva i druge alternativne oblike ekonomskog aktivnosti.

Tablica 6. Veličina tvrtke u odnosu na postojeće tvrtke

Tip tvrtke	Broj tvrtki	%	Broj zaposlenih	%	Zaposlenih po tvrtci	Indeks *
Muške	25.320	72.8	88.807	79.4	3.51	109
Ženske	8.060	23.2	19.661	17.6	2.44	76
Mješovite	1.411	4.1	3.359	3.0	2.38	74
Sve obradene tvrtke	34.791		111.827		3.21	100
Sve tvrtke	35.285		112.686			

* Indeks prikazuje veličinu tvrtke u odnosu na sve tvrtke (Glas, Petrin, Hribar)

5.4 Djelatnosti ženskih tvrtke

Žene su poslovni uspjeh našle u proizvodnji hrane, npr. pekarnicama, pripremi duboko zamrznute hrane, proizvodnji odjeće. U Hrvatskoj ima i poduzetnica koje vode ljevaonicu, stolariju, preradu plastike ili su poduzetnice u tiskarstvu.

Najuspješnije su žene u uslužnim djelatnostima - to vrijedi za cijeli svijet od Južne Afrike, preko Španjolske do Švedske, od Velike Britanije, preko Poljske, Ukrajine do SAD-a, od Australije do Malezije.

Uslužna djelatnost: ekonomsko savjetovanje, knjigovodstvo, računovodstvo, izobrazba, turističke agencije, carinsko – otpremnička djelatnost, prevođenje i drugi poslovni servisi u domeni su poduzetnica i naravno trgovina, maloprodaja i veleprodaja, izvoz i uvoz. Jasno, da su razlozi za to većinom u niskim početnim troškovima. (Zanimljivo je da je u Hrvatskoj više servisa za čišćenje osnovala muška populacija nego ženska).

5.5 Naobrazba i starost osnivateljica tvrtki

Kako su utvrdili stručnjaci Europske zajednice, naobrazba poduzetnica dosta je skromna, na primjer u Hrvatskoj u segmentu mikro tvrtke (iz samozapošljavanja) većinom su osobe sa stručnom ili srednjoškolskom naobrazbom. Slični su podaci iz Španjolske:

Tablica 7. Naobrazba i starost osnivateljica tvrtke Andaluzija -Slovenija

Andaluzija	Stupanj naobrazbe poduzetnica i obrtnica	Slovenija
33%	osnovna škola	?
27%	srednja	54%
18%	diploma više škole	17%
22%	diploma visoke škole	26
?	doktorat	2,1
35 godina	prosječna starost poduzetnica	38 godina

Izvor: Slovenija: Istraživanja o poduzetnicama u Hrvatskoj, M. Turk, 1993., 1995./-Andaluzija: Instituto Andaluz de la Muyer/Malaga

Tablica 8. Odnosi «žensko-muških» tvrtki

	Sve tvrtke		Ženske tvrtke		Miješane tvrtke	
	broj	zaposlenih	broj	zaposlenih	broj	zaposlenih
Poljoprivreda	374	1.097	79	208	10	9
Proizvodnja	5.393	26.243	969	3.308	199	720
Usluge	29.024	84.487	7.012	16.145	1.202	2.630
Ukupno	34.791	111.827	8.060	19.661	1.411	3.359
Udio ženskih odnosno mješovitih tvrtke (u %)						
poljoprivreda			21.1	19.0	2.7	0.8
proizvodnja			18.0	12.6	3.7	2.7
usluge			24.2	19.1	4.1	3.1
Ukupno			23.2	17.6	4.1	3.0
Struktura tvrtke odnos zaposlenih po djelatnosti (u %)						
poljoprivreda	1.1	1.0	1.0	1.1	0.7	0.3
proizvodnja	15.5	23.5	12.0	16.8	14.1	21.4
usluge	83.4	75.5	87.0	82.1	85.2	78.3

Prosječno muško tvrtka zapošljava 5,3 ljudi, žensko samo 3,4. U uslugama muška tvrtke imaju prosječno 3,2 zaposlena, a ženska 2,2.

5.6 Ekonomski pokazatelji

Raspad obiteljskih sustava u svim bivšim socijalističkim zemljama prouzročio je veliki pritisak na vrata ureda za zapošljavanje. Ljudi su izgubili siguran posao, a taj pritisak je najprije i u velikoj većini pogodio žensku populaciju.

Tragedija ide dalje: žene koje su ostale bez posla, veći dio svoje karijere proboravile su na jednom uskom profesionalnom području, njihova radna iskustva su specijalizirana i jednostrana, njihova sposobnost prilagodbe novim odnosima je smanjena, novi odnosi zahtijevaju nova znanja, doduše ne samo od žena. Usavršavanje zahtjeva vrijeme koje je njima ionako prekratko u trčanju od domaćinstva do dječjeg vrtića ili škole, pa na posao i natrag.

Ženska populacija starija od 38 godina koja je ostala bez posla nalazi se u bezizlaznoj situaciji. Žene te starosti poslodavci ne žele zapošljavati. Oni smatraju da su mlađe osobe prilagodljivije i od njih očekuju bolje poslovne uspjehe. Takvo mišljenje je nepravedno. Zrela žena zbog uređenih obiteljskih obveza i odraslige djece lakše se može posvetiti poslovnim obvezama.

Tablica 9. Postotak nezaposlenih u Andaluziji, Španjolskoj i Europskoj zajednici

Područje	Žene	Muškarci
Andaluzija	36,72	21,91
Španjolska	27,08	13,65
Europska zajednica	21,90	18,30

Izvor: Instituto Andaluz de la Muyer/Malaga

Bez obzira na sve argumente, žene te starosti ostaju nezaposlene i prepuštene svojoj odluci. To dokazuju istraživanja o ženskom poduzetništvu u SAD-u, Francuskoj, Hrvatskoj, Kataloniji: prosječna poduzetnica starija je od 35 godina, bavi se proizvodnom djelatnošću, ima dvoje djece i nema završen fakultet (koji je napustila zbog obiteljskih obveza - rađanja djece).

Budućnost suvremene žene je u poduzetništvu, u mogućnosti biranja ekonomskog osamostaljenja, osnivanja vlastitog tvrtke, dakle samozapošljavanja. Tvrta koju osnuje žena, predstavlja mogućnost zapošljavanja njenog partnera, ako je nezaposlen, ili drugih članova obitelji. Na taj način je upravo žena - poduzetnica jedan od generatora dobrih obiteljskih tvrtke i radnih mjesta.

5.7 Obaveze prema obitelji i karijeru

Strah od nezaposlenosti nije uvijek razlog da žena osnuje tvrtka. Na primjer, u Americi mnoge žene osnivaju tvrtka u zreloj životnoj dobi, kad je iza njih razdoblje majčinskih obveza za dijete do srednje škole. To je vrijeme kad se puno Amerikanki odlučuje za svoju novu (slobodu) i karijeru, kad osnivaju svoje tvrtka. U SAD-u postoje takozvani home based businesses, part time jobs i slični oblici u kojima se žene mogu poslovno snaći. Žene o kojima govorimo dolaze u poslovni svijet iz pragmatičnih razloga:

- žele kvalitetno živjeti,
- ogledati se u poslovnom svijetu,
- uzeti sudbinu u svoje ruke
- osigurati ravnotežu zadovoljstva obitelji i društva.

Visoki stupanj obiteljske savjesti za preuzimanje odgovornosti oko organizacije obiteljskoga života, uvjet je da žene na tom putu budu uspješne. Prije svega u organiziranju sigurnosti za predškolsku i školsku djecu u svim državama, pa će tako i u bogatoj Americi

morati napraviti još mnogo kako bi odgovorili na pitanje: Kako uskladiti poslovnu karijeru s obiteljskim obvezama žene?

Organiziranje poslovnog života na (obitelji ugodan način)? Možda to danas zvuči nemoguće, pitanje je nerješivo, a budućnost će donijeti takve poduzetničke centre gdje će se susretati dječji (odjeli) za poduzetnice s maloj djecom i školski centri za školsku djecu u neposrednoj blizini poslovnog centra.

5.8 Ženski poduzetnički potencijal

Ženski poduzetnički potencijal je sa gledišta države prije svega važan jer svuda - države Europske unije, razvijene SAD ili zaostale afričke države - s uvažavanjem ženske poduzetničke inicijative stvaraju materijalni izvor za preživljavanje obitelji, poduzetnice stvaraju nova radna mjesta za članove obitelji i tako podižu obiteljski standard, omogućuju djeci daljnje školovanje i lakši put u budućnost. U razvijenijem društvu ženska populacija sve se više uvažava kao ravnopravan partner u gospodarstvu, znanosti, politici, kulturi i umjetnosti i društvu općenito.

Tablica 10. Djelatnosti poduzetnica

Sektor djelatnosti	Andaluzija				Španjolska				Europska zajednica
	Žene	%	Muškarci	%	Žene	%	Muškarci	%	
Poljoprivreda	52,8	8,54	179,9	14,09	272,7	5,98	775,9	9,29	2.324
Industrija	50,8	8,22	196,3	15,38	579,4	12,70	2.080,8	24,91	38.889
Gradevinar	6,9	1,12	183,1	14,34	41,6	0,91	1.201,1	14,38	-
Usluge	507,7	82,12	717,4	56,19	3.668,0	80,41	4.295,1	51,42	82.009
Ukupno	618,2	100	1.276,7	100	4561,7	100	8.352,9	100	123.222

(Izvor: Instituto Andaluz de la Muyer /Malaga)

5.9 Pregled po svijetu

5.9.1 Prava vlasništva žene

U mnogim državama žene nemaju prava vlasništva nad kućama ili drugim oblicima posjedovanja, a ni tvrtke, iako su ga osnovale i rade u tom tvrtci. Vlade u mnogim državama ne priznaju udio u nacionalnom dohotku koji poduzetnice doprinose što potiče zahtjeve za potpornim vladnim programima za žensko poduzetništvo. Žene su najslabije školovana populacija, a na njima je cijeli teret preživljavanja, često puta su u toj brizi same. Ženska poduzetnička udruženja u velikoj mjeri financiraju američke humanitarne agencije (USAID). U Lesotu (Južna Afrika) žene su pomoću međunarodnih institucija osnovale poseban poduzetnički inkubator, gdje organizirano izrađuju različite artikle koje također i izvoze. Na taj način pomažu sebi i obitelji, a njihov će uspjeh biti školovanje djeteta. Da podsjetimo kako se u tim državama bore s nepismenošću, isto kao u Afganistanu ili na Obali Slonovače. U tim manje razvijenim državama primjećuju da je jedini sektor gdje se rađaju nova tvrtke sektor ženskoga poduzetništva. U tranzicijskim državama struktorno se bore s nezaposlenošću, a najugroženija je ženska radna snaga.

5.9.2 Južnoafrička republika

Ženske poduzetnice priznate su kao važan pokretač gospodarskoga rasta. Upravo bi one oživjele umornu poslovnu scenu i smanjile stupanj nezaposlenosti. Očekivanja usmjerena na južnoafričke poduzetnice također su višestruka. One su nositeljice vizije aktivne

osmišljene žene, koja izvodi široku paletu važnih aktivnosti u poslu i u društvu, a s druge strane ostaju u tradicionalnim okvirima kao sve žene u svijetu. S dodatnim očekivanjima i razvojem ženskoga pitanja, preuzimaju ulogu vlasnika i odlučuju u netradicionalnim tvrtkama gdje je rast i stvaranje novih radnih mesta neophodan.

Većina poduzetnica svih socijalnih struktura i rasa žali se i osjeća pomanjkanje onih čimbenika u okolini koji bi ih, prema njihovim vizijama, podupirali na putu prema uspjehu. Pomanjkanje samopouzdanja i potpore u obitelji, socijalni pritisci i zakonodavni okviri, sve to otkriva potrebu utjecaja okoline koji bi pospješio poduzetništvo među ženama.

Većina južnoafričkih poduzetnica koje dolaze iz manje razvijenih regija i iz poljoprivredne okoline na žalost osjećaju pomanjkanje potpornih mehanizama za brži razvoj, kojih ima više u poslovnim centrima države. Prihvaćanjem tih potreba bili su započeti različiti oblici državne i javne potpore.

Čini se da je malo jedinstvenih definicija poduzetništva u akademskim krugovima, a one se čak uveliko razlikuju od definicija ljudi iz prakse. Uglavnom se možemo složiti, da se radi o dvjema osnovnim mislima: poduzetništvo je ili aktivnost u maloj tvrtci koju pruža i organizira poduzetnik ili se radi o grupi ljudi koji se ponašaju na poduzetnički način uključujući pozitivnu viziju, sposobnost preuzimanja rizika, inovativnosti i sposobnosti donošenja odluka. U Južnoj Africi postoje četiri tipa malih tvrtke:

- tvrtke koja su osnovali nezaposleni ljudi i žive na granici preživljavanja. Radi se o tvrtkama koja postoje na preživljavajućoj strategiji, osnovana na siromaštvu i sličnim karakteristikama. Takva tvrtke većinom vode žene.
- mikro-tvrtke su vrlo male jedinice koje zapošljavaju članove obitelji, a vode ih većinom žene. Puno takvih mikro-tvrtke djeluje na području sive ekonomije, nemaju zahtijevanih potvrda za djelovanje, ne izdvajaju porez, djeluju na granici legalnosti. Kapital je ograničen, poslovne sposobnosti osnivača su na vrlo niskom stupnju.
- male tvrtke predstavljaju većinu tvrtke i zapošljavaju od 5 do 50 radnika. Vode ih osnivači i djeluju na legalnim osnovama, izdvajaju poreze i odgovaraju zakonu. Doprinosi u malim tvrtkama ovisni su o djelatnosti.
- srednje tvrtke predstavljaju kategoriju tvrtke koja zapošljavaju do 200 radnika, a njihov je kapital procijenjen na cca. 5 milijuna randa (maksimalno).

Sve su ta tvrtke glavni generatori radnih mesta i upravo ona omogućuju crnačkom prebivalištu najveći napredak. Južnoafrička Republika prihvatiла је (bijelu knjigu) o strategiji razvoja male gospodarstva u kojoj je postavljena potreba za pridobivanjem novih znanja i spretnosti za poslovanje. Mnogo pažnje posvetili su mijenjanju mišljenja pojedinca i njegovoј percepciji o vlastitoj (ne)sposobnosti, da promijeni kvalitetu svog življjenja, a time i kvalitetu života društvene zajednice. Premda na svim kontinentima čujemo iste izjave: potrebno je promijeniti mentalitet ljudi, takvih državno iniciranih aktivnosti, usmjerenih u (promjenu mentaliteta ljudi) ne nalazimo baš mnogo. Buđenje kreativnosti, percepcija o bankrotu i kako ga spriječiti, percepcija uloge spola u poslovnosti i posebni programi za poticanje ženske poduzetnosti u Južnoafričkoj republici dale su ženama novi polet. A poznato je i iz povijesti, da se čak i u ortodoksnim (muškim) državama žene uključuju u javni život u trenutku, kad muškarci ginu za domovinu ili kada je u pitanju blagostanje nacije.

Dio vladinog programa je uspostavljanje poduzetničkih centara unutar kojih je djelatnost organiziranja i poticanja ženske poduzetničke inicijative. Poslanstvo toga centra je premda podrške ženama u njihovoј karijeri u segmentima gdje nailaze na najviše prepreka i problema. Pripremljeni su specijalni programi za izobrazbu koji ponekad osnovnu platformu grade na istraživanju i iskustvima u praksi.

Specijalni programi nude mrežu učitelja poduzetništva, trenera u javnom i privatnom sektoru s naglaskom na razvijanje tzv. neprofitnog dobrovoljnog sektora, potiču generiranje

privatnih savjetodavnih službi i nude pomoć u organiziranju NGO menadžerske ekipe. Ponekad centar utvrđuje koordinaciju podataka i povezivanje različitih područja u Južnoafričkoj Republici. Stupanj nezaposlenosti žena u provincijama Južnoafričke Republike u projektu je vrlo visok (preko 52%), to su većinom nezaposlene žene crnačkih plemena. Južnoafrički primjer zanimljiv je kao ilustracija i potvrda kako je glavni trend poticanja ženskog poduzetništva upravo zbog sve većeg postotka ljudi koji ostaju bez posla mlađih koji traže prvi posao.

5.9.3 Albanija

Činjenice o položaju žena i mogućnosti u pojedinim okolinama većinom su predstavljene na međunarodnim susretima i konferencijama. Mnogim predstavnicama malih naroda takvi susreti (otvaraju oči) i bude samopouzdanje. Na konferenciji ženskih poduzetničkih udruženja CIPE u Washingtonu (1997.) sudjelovale su i Albanke. Na međunarodnoj ekonomskoj sceni i one zahtijevaju svoj dio međunarodnih sredstava za razvoj ženskog poduzetništva i pozivaju se na poznate američke ideale: dom, obitelj, demokracija i domovina. Talijani su na putu da im pomognu, a i Europska unija nudi novac za žensko poduzetništvo. Žene iz Bosne uz potporu sredstava PHARE u Sarajevu su prošle godine počele formirati ženski poduzetnički centar poslije osnivačke konferencije uz potporu talijanskog udruženja AIDDA.

5.9.4 Francuska

U Francuskoj je na primjer 44% populacije ženskog spola (11 milijuna Francuza je zaposleno), 26% tvrtke vode žene, samo u 1994. godini Francuskinje su osnovale 30% novih tvrtke, 150.000 mlađih Francuskinja svake godine izlazi iz škola i traži prvo zaposlenje. U Europskoj zajednici ženska radna snaga predstavlja 52 milijuna ljudi.

5.9.5 Nizozemska i Švedska

U Nizozemskoj postoje slične aktivnosti: Mala i srednja tvrtke (SME) glavni su partner na tržištu zapošljavanja i žene tu igraju vrlo važnu gospodarsku ulogu. Iako u Nizozemskoj još nije provedeno istraživanje o tome koliko žene ulaze u nacionalni GDP. (Što je iznenadujuće, jer je predsjednica svjetskog udruženja poduzetnica FCEM, gospoda Van der Boer, Nizozemka i također poduzetnica.) To dokazuje nizak interes razvijenih europskih zemalja za žensko poduzetništvo i nemoć ženskih udruženja da se to brže mijenja.

Tako nešto utvrdio je i švedski institut NUTEK, koji otkriva, kako neinformirani pojedinci, prihvataju neke odluke o razvoju privrede, i neznaajući, kakav je potencijal u ženskim tvrtkama, zaboravljaju i na moguća nova radna mjesta i na posebnosti ženskoga poduzetništva. NUTEK dalje otkriva, da su Švedanke otvaranjem vlastitih tvrtke zapravo pobegle pred marginalizacijom. Njihov sustav je preko NUTEKA uveliko angažirao žensku radnu snagu u ruralnim okolinama i aktivirao je za poduzetništvo. No kako su formirali posebnu skupinu ženskih konzultanata, oni tvrde da su sa ženama uspostavili bolji i otvorenniji odnos, a uspjesi su očiti u tome, što tvrtke, koja su pod mentorstvom NUTEKA, u načelu ne propadaju. Teme, kojima se bave konzultanti NUTEKA u kontaktu sa poduzetnicama, često se odnose i na psihofizički ustroj žene. A kako je prosječna poduzetnica i u Švedskoj starija od 40 godina, mnogo je edukativnih seminara posvećeno baš tome, toj specifičnoj starosti i problemima koji proizlaze iz te činjenice.

Poduzetnicama u Nizozemskoj posvećeno je malo pažnje, pogotovo jer se smatra da djeluju u obiteljskom tvrtci. U 99,9% njena uloga nije registrirana ni u socijalnom, ni u

zakonskom smislu. Sigurnost zapošljavanja je lošija nego njezinog muža. (Riječ je o socijalnom i zdravstvenom osiguranju te osiguranju za umirovljenje). Zakonski partneri su kopiloti gospodarstva, to je situacija o kojoj ne razmišljaju ni obiteljski partneri, ni ekonomski teoretičari. Žene nisu ozbiljno shvaćene u gospodarskim komorama zbog svoje naobrazbe,⁹⁶ obično nemaju diplomu ili magisterij. Za obrte i mala tvrtke sve je važnije učiniti neke promjene i poboljšanja. Udruženje poduzetnica Nizozemske smatra da je na razini Europske zajednice važno utvrditi veću potporu prijedlogom i projektom, kojim će se:

- ženama u obiteljskom tvrtci osiguravati socijalna, ekonomska i pravna sigurnost
- utvrditi ženama jednaku mogućnost za ispunjavanje menadžerskih znanja za vođenje tvrtke
- uspostaviti mreže obrazovanja i podupirati izmjena iskustava među ženama svih europskih država
- treba istražiti i utvrditi ulogu i značenje poslovnih aktivnosti (ženskih tvrtke), njihov doprinos u gospodarskom razvoju, a rezultate istraživanja uključiti u strateške dokumente
- zbog politike jednakih mogućnosti treba poticati uključivanje žena u sve razine rada Europske zajednice.

5.9.6 Grčka

U Grčkoj također zaključuju da je uloga žene u obiteljskome tvrtci podcijenjena, a čak nije ni poštovana. Žene u obiteljskim tvrtkama postaju sve glasnije sa zahtjevima za promjenom tradicionalnih uloga koje su im bile (povjerene). Dolazak (ženskog) menadžerskog (poduzetničkog) duha u obiteljska tvrtke je zanemariv, iako je osnovni i odgovorni tim u paru. U Grčkoj također vlada mišljenje da je potrebno na razini Europske zajednice poštivati i poticati ulogu i dolazak žena u vođenje obiteljskoga tvrtke i osigurati im dodatnu izobrazbu. Takva izobrazba mora utvrđivati određene razlike u metodama i sadržaju i poštovati ženske tradicionalne obveze i zadaće, a s druge strane poticati uporabu nove tehnologije u njihovom radu. Izobrazba bi trebala ciljati na poduzetnički par kako bi se poboljšale njihove menadžerske sposobnosti u obiteljskom tvrtci. Najvažniji naglasci na tom području jesu:

- poboljšati europske strategije za veće mogućnosti obrazovanja i nadopunjavanja znanja i spretnosti žena pri vođenju tvrtke
- podupirati istraživanja o potrebama žena na području znanja i spretnosti u različitim djelatnostima i sektorima
- analizirati programe koji su u toku država članica i pokazuju na najbolju praksu
- poticati razmjenu iskustava i savjeta među sličnim tvrtkama.

5.9.7 Hrvatska

Žene su također osnivale tvrtke, prije svega zbog nezaposlenosti. Rijetko koja poduzetnica je osnovala tvrtku jer je tako planirala i za to se školovala. Manjkava poslovna znanja i iskustvo predstavljaju jednu od većih prepreka na putu do uspjeha. Žena koja je osnovala tvrtku i koja ga vodi, nije se odrekla odgovornosti i obveza u obitelji. Zato joj nedostaje vremena za izobrazbu. Pitanja sigurnosti djeteta, školskog sustava, organiziranih aktivnosti za mlade u njihovo slobodno vrijeme, pitanja su koja nigdje u svijetu koje riješena pa ni u SAD-u.

⁹⁶ cit. G.Ertnik

Poduzetnice uključene su u svjetsko udruženje poduzetnica FCEM preko članstva GIZ Poduzetnost od 1993. godine. Hrvatska je bila jedna od rijetkih država (uz SAD) koja se mogla pohvaliti vlastitom analizom ženskog poduzetništva s izborom poduzetnice godine i nizom poduzetnih žena koje su postale nositeljice uspješnog razvoja male gospodarstva u Hrvatskoj.

5.9.8 Američka državna potpora (ženskim) tvrtkama

Agencija za malo gospodarstvo - SMALL BUSINESS ADMINISTRATION bila je osnovana 1953. godine, 1979. godine osnovali su posebne državne urede, od tada pa do danas djeluje 60 uspješnih poduzetničkih centara. Oni vode posebne projekte za osposobljavanje žena za poduzetničku karijeru. Krajem sedamdesetih godina u Americi je bilo malo žena u samostalnom poduzetništvu. 1988. godine veća je skupina žena krenula u kongres i tražila da se poduzmu zaštitne mjere.

Njihovi protesti bili su vrlo glasni, pa se država odlučila za poseban zakon Women business ownership act. Državni program utvrđivao je 2 milijuna dolara državnog novca za postavljanje poduzetničkih centara za poduzetnice i predstavnike marginalnih skupina. Danas u okviru tih centara izvode posebne obrazovne i motivacijske programe za trudnice, kako bi im na taj način omogućili osnivanje (kućnog mikro tvrtke) koji je često puta jedini izvor njihovih prihoda.

Stupanj nezaposlenosti u SAD-u trenutno je 4,5 do 5%, u Hrvatskoj preko 13%, u pojedinim područjima 24%, u Europi 18% - 22%, u Južnoafričkoj Republici preko 57%. Vlada SAD-a najveći je kupac na svijetu. Da bi i mala tvrtke mogla konkurirati, federalne agencije trebaju najmanje 5% vladinih narudžbi dati malim tvrtkama. SBA to nadzire u svim odjelima vlade. Na taj način osiguravaju da mala tvrtke dobiju svoj dio. Također su uvažili generalno načelo da velika tvrtke trebaju 20% javnih projekata dati u podugovaranje malim tvrtkama, a najmanje 5% od toga mora otpasti na tvrtke koja vode žene. Na taj način osiguravaju stalno sudjelovanje zastupnika male gospodarstva u pripremi zakonodavstva kako bi imala utjecaj na male tvrtke. (ADVOCACY Office) Npr. rasprava o minimalnoj plaći (4,25 dolara po satu). Minimalni iznos su željni dignuti za 1 dolar. To bi značilo 40 dolara tjedno više, što je lijepa godišnja svota dodatnih troškova za tvrtku. Naravno da je za onoga tko to dobije, dobro. Problem je u tome što je više od polovice američkih radnika koji rade za minimalnu plaću, zaposleno u malim tvrtkama. Takvo podizanje minimalne plaće imalo bi velik utjecaj na pad zapošljavanja. Rezultat dogovora bio je kompromis: minimalna plaća porasla je na 5,15 dolara po satu, a rok za uvađanje bio je tri godine. Dobar kompromis? Za mala tvrtke najvažnija je mogućnost za pregovore i suradnju kod novih zakona, propisa i sve regulative, koja se odnosi na mala I srednja tvrtke.

5.9.8.1 Programi ženskih poduzetničkih centara

Vrlo uspješan program ženskih poduzetničkih centara je Mentoring program: povezivanje žena koje imaju duži staž u poduzetništvu sa ženama koje su na početku. Rezultati su vrlo dobri. Najteže je bilo naći poduzetnice - mentorice koje bi uz svoje radne obveze žrtvovale dragocjeno vrijeme za tu vrstu (društvene djelatnosti). Sada izvode program u obliku okruglih stolova koji su ponuđeni jednom mjesечно, a ponekad i tjedno. Na pitanje da li su poduzetnice mentorice imale neke primisli glede konkurenkcije ili neloyalnosti, izvođači Mentoringa odgovorili su da su ti susreti značili vrstu sazrijevanja i rasta za obje strane. Poduzetnica mentorica naučila je koji su stvarni sadržaji u poduzetništvu koje bi trebalo zadržati kao poslovnu tajnu, a koja su joj poslovna pravila pomogla i može ih izložiti

novim poduzetnicama. Najbolji rezultat programa je zajednički savez - sudjelovanje, preko kojega su organizirali cijelodnevnu brigu za djecu poduzetnica. Ddjelovanje takve brige najsličnije je udruzi. Slični savezi počeli su se osnivati među američkim poduzetnicama u turizmu. Država preko Poduzetničkih centara plasira finansijska sredstva za kredite za malo gospodarstvo, na neprofitne fondove koji brinu o sigurnom plasiranju državnog novca.

Priče o tome da je u SAD-u lako dobiti kredit za malo tvrtki (odeš u banku, kažeš da imaš ideju i da ti je potreban kapital i dobiješ kredit po najpovoljnijim uvjetima) nisu istinite. Istina je drugačija. Prije donošenja zakona Women business ownership act (1988.) Amerikanka nije mogla dobiti poduzetnički kredit u banci bez potpisa njezinog supruga premda on nije ni bio zaposlen u njenom tvrtci. Savjetodavci u edukativnim centrima strogo se drže prihvaćene doktrine da poduzetnik ili poduzetnica trebaju sami pripremiti svoj poslovni plan koji je podloga za dobivanje kredita. Kod pripreme poslovnog plana prisutan je savjetodavac s kojim poduzetnički kandidat ili kandidatkinja provjerava sve kritične točke koje mu stoje na putu do konkretnog cilja - osnivanja uspješnog tvrtke.

Takav poslovni plan je jamstvo banci da će kredit biti uspješno uložen. 85% jamstva za kredit daje SBA preko svojih centara u saveznoj državi, uvjet za izdavanje jamstva je dobar poslovni plan. Malo tvrtka američkih razmjera ima do 500 zaposlenih i 5 milijuna dolara realizacije godišnje. U Hrvatskoj je takvo tvrtka u kategoriji srednjih do velikih tvrtke.

Od 800.000 novoosnovanih tvrtke godišnje, uvjek je bar polovica takvih koja imaju manje od 90 zaposlenih, dakle takve veličine kao što su u Hrvatskoj uspješna mala i srednja tvrtke. Pored tako velikog broja novih, statistike u SAD-u također upućuju na brzo propadanje tvrtke, a bilježe i polovicu stečajeva. Korisnici jamstava savezne agencije za malo gospodarstvo bila su tvrtke Nike, Apple i Intel.

5.9.8.2 Tko pomaže ženama, pomaže obiteljima

SBA počela je s programom aktivne politike zapošljavanja i samozapošljavanja za žene, između ostalog pomažu im blagajnom socijalne pomoći. Amerikanke imaju na raspolaganju (žensku banku). U Denveru (Colorado) postoji ženska gospodarska komora, a predsjednica ravnopravno sjedi u Denverskoj regionalnoj gospodarskoj komori i s muškim kolegama čini dio gospodarskog lobbyja.

5.9.8.3 Ženska mreža⁹⁷

Nacionalna fondacija američkih poduzetnica (NFWBO National Foundation of Women Business Owners) nastala je pobodom ženskih poduzetničkih udruženja (NAWBO National Association of Women Business Owners) širom američkih saveznih država. To su dobrovoljna, apolitična i neprofitna udruženja, a njihova moć seže do najviših položaja u saveznim državama. U Washingtonu naravno do Bijele kuće.

5.9.8.4 Femmes Chefs d'Entreprises Mondiales

Nigdje na svijetu ništa se nije dogodilo samo po sebi. Osnivanje ženskih poduzetničkih udruženja u Americi ima dvadesetogodišnju tradiciju. Prvo žensko poduzetničko udruženje bilo je osnovano u Francuskoj 1945. godine. Osnovala ga je

⁹⁷ network

Francuskinja Yvonne Foinant, koja je nakon smrti svoga muža u ratu morala preuzeti vođenje uništenog tvrtke i nakon gorkih iskustava uspjela izvući tvrtku iz poteškoća i zaploviti u sigurne vode. Tada se odlučila pomagati drugim Francuskinjama u udruženju poduzetnica (Femmes Chefs d'Enterprises). Iz tog udruženja nastao je svjetski savez poduzetnica (FCEM), u koji je danas učlanjeno 30 država, od 1993. godine članice su Slovenija i Mađarska, a kandidati za učlanjenje su Ukrajina i Poljska.

To je udruženje mnogima otvorilo nova tržišta po cijelom svijetu. Npr. kava Illy popularna je u Johannesburgu (gospođa Illy pobrinula se za promociju i preko FCEM-a), talijanski pršut. Principe cijene po cijelom svijetu (osnivačica i vlasnica je slovensko hrvatskoga roda i od malih nogu živi na tršćanskem području). Afričke proizvode domaćih obrta zna cijela Europa zbog poduzetnih Afrikanki koje na svaki susret ili konferenciju donesu svoje najbolje proizvode: odjeću, ukrase, ručno obojen tekstil...). Talijanke povezane u nacionalnom udruženju AIDDA organiziraju konferenciju npr. u Veneciji u hotelima kojih su vlasnice članice udruženja. Na taj način se udruženje brine za promociju svojih članica i za njihov poslovni uspjeh. Sve te žene povezuje ideja o globalnom ženskom poduzetništvu i prednostima, koje kroz to nastaju.

5.10 Poslovni rezultati ženskih tvrtki

Po podacima najnovijih istraživanja o poslovnim uspjesima poduzetnica 1998. godine (Glas, Petrin) u Hrvatskoj vidimo, da su ženska tvrtke manja, što međutim s gledišta poslovnih dostignuća ne znači slabije rezultate.

Ženska su tvrtke u usporedbi s muškim tvrtkama postigla bolje rezultate po prihodu po zaposlenom, dosežu 89 % prosjeka za sva tvrtke, što je povezano s tim što su žene izrazito usmjerene na uslužne djelatnosti gdje nije potreban velik opseg kapitala kao u proizvodnji. Pristup finansijskim izvorima je teži ženama nego muškarcima, iako žene bolje predviđaju kod preuzimanja rizika, zato su njihova tvrtke, kao i ulog kapitala manji.

Ženske tvrtke su te koja imaju manje iznose čistog gubitka tako da je finansijski rezultat po zaposlenom pozitivan, dok je kod muških i miješanih tvrtke negativan⁹⁸.

Poticajni su podaci američkih poduzetnica. Po njihovim podacima trećina je američkih malih i srednjih tvrtke u vlasti i upravljanju žena.

5.11 Niz istinitih priča

1989. Fran Green je bila žena u pedesetim godinama života, što u velikim američkim tvrtkama za svakoga, tko traži posao, znači isto što i smrt, ni više ni manje. Nakon 25 godina rada u velikoj elektronskoj korporaciji, morala je odlučiti da se osamostali - da ili ne? No osnovala je tvrtka Sun State Electronic za isporuku visokozahvatnih elemenata za avionsku i obrambenu industriju. Danas to predstavlja više od 3 milijuna dolara godišnjeg prometa, a zapošljava desetero ljudi. Poslije nekoliko godina uspješnog poduzetništva Greenova nije više bila zadovoljna tvrtkama Sun State. Otkrila je novi izazov i organizirala mrežu za isporuku pekarskih proizvoda za posebne prilike po čitavoj Americi. Budući da je američko tržište ogromno, to i nije bilo teško.

Gianna Dekko Goldman (30) krenula je u poduzetništvo devedesetih godina, nakon što je napustila rad u marketingu Minnetonka Inc. Perfumes. Otvorila je dućan za prodaju okvira za slike, a danas ostvaruje više od milijun dolara prodaje godišnje. Prednost, koju Gianna vidi

⁹⁸ Informator PCMG št. 6/1998.: Miroslav Glas, Tea Petrin (1998.)

je u tome da je sada sama svoj šef, da ima fleksibilno radno vrijeme, sve to joj omogućuje da bude i prodorna poduzetnica, a ujedno i majka.

Ekonomski nužda natjerala je Nancy Novinc i Hillary Sterba, da su započele svojim inženjering tvrtkama, kad su obje bile u zrelim četrdesetim godinama. Obje su bile zaposlene u istoj tvrtci i istovremeno otpuštene. Znači - bila je potrebna akcija. Znajući, da će biti potrebno izgarati za uspjeh, rekle su: (Hajde, da to radimo za nas, a ne za druge).

Zuzzana Frenyo otišla je iz Mađarske u Ameriku 1990. bez poznavanja engleskog jezika, bez nekih posebnih veza, samo s velikom željom, da u Americi pokaže svoje znanje, bila je izvrsna modna kreatorica, nezadovoljna mogućnostima u Madžarskoj. Najprije je morala naučiti jezik, što je bilo teško, nakon toga je napravila svoju prvu kolekciju, koja je uz znanje i sreću izvrsno (prošla) na modnoj pisti. Danas ima svoju šivačnicu za izradu njezinih specijalnih modela. A svojim iskustvom pomaže i kolegicama iz Madžarske. Prije dvije godine bila je glavni sponsor modnog sajma u Budimpešti.

5.12 Val ženskog poduzetništva

Različite žene, različite sudbine i vrlo raznolike djelatnosti njihovih tvrtke. A sve one samo sačinjavaju val ženskog poduzetništva, koji preoblikuje gospodarske pokrajine, ne samo u SAD-u, zemlji biznisa, obećane svakome tko hoće, smije i zna. Žensko se poduzetništvo događa i u zaostalim i nerazvijenim zemljama i iskreno rečeno, ženska poduzetnost odrazila se kroz historiju naroda, samo što se tada to drugačije nazivalo. Nekada, u davna vremena, poduzetne, samostalne žene bile su proganjane...

U Americi kažu, da je došlo do ženskog prodora u malo gospodarstvo zbog spleta različitih faktora: žene su sve školovanije, osjećaju se pozvane na akciju, žele kombinirati privatan život s karijerom, a u poduzetništvu (u vlastitom tvrtci) vide mogućnosti da te izazove ostvare. Fenomen nije ograničen samo na uslužnu djelatnost ili malu trgovinicu u obližnjem naselju, što je po tradiciji rezervirano za one, koje bi htjele biti vlastitim šefom. Istina je, da je veliki broj žena započeo baš tako u maloj garažnoj trgovinici ili u uslugama, jer su tamo početni troškovi bili niski.

5.13 Talenti, iskustva - podloga za uspjeh

Žene sada čine novi *pool* talenata i iskustava iz različitih industrijskih djelatnosti. Velika tvrtke otpuštaju (svugdje u svijetu su žene u četrdesetim godinama među prvima na listi za otpuštanje, ako je na horizontu tvrtke smanjenje proizvodnje). A radna iskustva iz velikih sustava žene mogu prenijeti u svoje malo tvrtka, često u djelatnosti koju znaju, mada je možda rezervirana za muški svijet. U državama bivšeg socijalističkog sustava ženska ravnopravnost i time pristup žena menadžerskim radnim mjestima bila je uobičajena praksa. Baš ove menadžerke sada su u godinama, pa poslodavci u prestrukturiranim tvrtkama nemaju posebne sklonosti da ih zaposle. Uz to, snažan je pritisak mladog školovanog kadra koji traži prvi posao. Odluka prevagne na stranu mlađih. Ženski potencijal znanja i iskustava stoga je potrebno pravovremeno preusmjeriti u mogućnost za samozapošljavanje, otvaranje tvrtke, prije no što žena u srednjim godinama zapadne u osobnu krizu i situaciju iz koje ne vidi izlaza.

5.14 Hiperharhija

Utjecaj ženskog poduzetništva osjeća se i daleko preko definicije male poduzetništva. Mnogo stručnjaka navodi da poduzetnice, mnogo više od svojih muških kolega, podupiru zaposlene u njihovim ambicijama za dodatnim školovanjem, podupiru timski rad, smanjuju

hijerarhiju i nastoje da kvaliteta njihove ponude bude u stalnom rastu. (Žene su kooperativnije, neformalne, svoje vodstveno ponašanje grade na međusobnom razumijevanju), što pokazuju i studije Bostonskog fakulteta. Muškarci, nasuprot, teže kompetitivnom, formalnom i sistematičnom menadžmentu. Ili, drugim riječima rečeno, žene su čitav svoj život bile odgajane tako da hrane i podupiru druge. Tu prirodnu danost uz marljivost koriste u poduzetništvu baš kao i u radu s ljudima: one suradnike i zaposlene podupiru u njihovim ambicijama.

5.15 Dopunjavanje znanja

Uspjeh žene mjere i cijene na drugačiji način. Naravno, da žele profit, ali ujedno smatraju da je njihov najviši cilj postignut time što se zaposleni razvijaju i što su očekivanja kupca ispunjena. Žene potroše više novca za školovanje svojih zaposlenih, jer vjeruju da će to omogućiti veću konkurenčku sposobnost tvrtke. Ženski stil vođenja je izgrađen na razvoju pojedinog zaposlenog.

Marilyn Burns je osnovala tvrtka za školovanje. Specijalizirali su se za dopunjavanje znanja na području matematike. Od prvog dana Marilyn potpomaže intelektualni razvoj i popunjavanje znanja kod svojih 17 redovito zaposlenih i 65 ugovorno vezanih konzultanata. Financira njihove želje za novim znanjima na seminarima, jer smatra da oni koji uče druge trebaju i u svojoj radnoj okolini stalno dopunjavati znanja i da svojemu zvanju treba biti sasvim predan.

5.16 Osjetljivost za druge

Ženski način rukovođenja je prepoznatljiv. Analitičari smatraju, da je u malome poduzetništvu kvaliteta radnih mjeseta razmjerno niska, plaće su obično niže, a i boniteta ima manje nego u velikim tvrtkama. Ženske studije pokazuju, da žene u osnovi nude jednakе uvjete zapošljavanja. A ujedno nude više mogućnosti za naknadu troškova i sa fleksibilnijim radnim vremenom. Još više: poduzetnice radije nude udio kod profita. Poduzetnice su širokogrudnije prema radnicama na porodiljskom dopustu kao i kad je u pitanju porod. Uz to je radno mjesto, kojeg kreira poduzetnica, u usporedbi sa prosjekom u malome gospodarstvu obično mnogo sigurnije. To je nekakav paradoks činjenici da ženska tvrtke prema ekonomskim pokazateljima ne rastu takvim tempom kao tvrtke koja su osnovali muškarci. Zaključujemo da to ide na račun njihove veće brige za zaposlene, kvalitetu i međusobne odnose, što na kraju krajeva donosi i neke troškove. Za sada nemamo mnogo podataka (osim američkih), ali vjerojatno bi i u Hrvatskoj ili Hrvatskoj podaci da (ženska) tvrtke zatvaraju manje radnih mjeseta od prosjeka u maloj privredi, bili slični američkim.

5.17 Pristup kreditu

Kod uzimanja kredita žene su mnogo opreznije od muškaraca. One se zadužuju samo onoliko, koliko smatraju da će u određenom roku biti u stanju i vratiti. Baš zbog tog odnosa prema riskiranju prilikom uzimanja kredita, kreditne svote za početnice ili nepovratna državna ulaganja (*seed capital*) mogu biti razmjerno niski, no žene će ipak i manjim udjelom kredita realizirati svoj poduzetnički pothvat. Ali to ne znači, da je to praksa. Možemo reći da, opet zbog poznatih jednakopravnih odnosa među spolovima, u bivšim socijalističkim državama problem podcenjivanja žena kod pregovora sa bankom za kredit, nije prisutan.

Kad se govori o ženskom poduzetništvu, o djelatnosti gdje žena ima absolutnu mogućnost izbora, spomenimo prepreku u poslovnom svijetu koja ženi - menadžeru brani

doći do vrha kroz *glass ceiling* - fenomen staklenog stropa. Koji je ustvari koncept *glass ceilinga*? Žene menadžeri često teže vrhu neke organizacije, iako zbog nekih (neobjašnjivih) razloga ne mogu preko te zapreke. Ponekad muškarci u svojem svjetlu ne znaju za ženske težnje, sposobnosti i njihove doprinose u uspjehu tvrtke. U cijelokupnom konceptu često vlada strah muškaraca od ženske konkurenčije.

5.18 Žene o ulozi spola u poslu

Analize⁹⁹ pokazuju, da žene većinom misle kako spol nije baš od velikog značenja kod sklapanja poslova, odnosno tvrde, da zbog činjenice da su žene, nisu dobine niti više ni manje ugovora. Oko 27 posto njih misli da su imale probleme i prepreke baš zbog toga što su žene. Manji postotak žena (7%), izjavilo je da je biti žena u poslu i prednost. Nasuprot tom američke poduzetnice su mišljenja da su na putu u poslovnu samostalnost doživljavale mnogo prepreka, kako kod traženja kredita kod banaka, tako i kod kandidiranja za različite javne i poduzetničke tendere za poslove, a također i kod uključivanja u različite gospodarske asocijacije. Nepovjerenje u poslovno surađivanje sa ženama i njihovu kompetentnost, bilo je unatrag deset godina u SAD-u još jako prisutno. Kako bi se o tome opredijelile žene iz Lesota, Bangladeša ili Tunisa? Možda je i to jedan od razloga da se u svim državama pojavljuju ideje o organiziraju ženskih poduzetničkih društava i asocijacija. Žene žele preko takve mreže međusobno poslovati, razmjenjivati iskustva, i gdje je to smisleno i moguće, zajednički nastupiti na stranim tržištima.

5.19 Zakon o poduzetnicama

Zanimljiva promjena odnosa prema poduzetnicama u SAD-u prihvaćanjem posebnog zakona¹⁰⁰, čime su bili prihvaćeni i svi državni programi za poduzetnice i marginalne skupine. U načelu, u poslu nije važan spol, nego sposobnost osobe, njegovo ili njezino znanje, stručnost, pozitivan odnos, jasna vizija, komunikativnost i sposobnost riskiranja. Takve karakteristike susrećemo kod svih poslovnih ljudi, bez obzira na spol. A neke psihofizičke razlike: ženska osjetljivost na socijalne momente u poslu pogotovo u odnosima na radu, njenja sposobnost realnog rasuđivanja i praktičnost, osnovni su uvjeti za sigurno funkcioniranje tvrtke. Sposobnost, razumijevanje druge osobe, čini žene boljim poslodavcem i kreatorom radnih mjesta. Razvijenje se ekonomije u sve većoj mjeri posvećuju pitanjima razvoja ženskog poduzetništva zbog njegovog potenciranog učinka na nacionalno gospodarstvo. Pri tome treba prihvati činjenice koje su u cijelom svijetu manje-više iste: žena obavlja dva ili tri posla: posao majke, posao supruge i posao za koji se školovala; pri čemu redoslijed nije važan. Hoće li obitelj biti naklonjena ženi u njenim obiteljskim obvezama ili će biti podrška u njenoj karijeri, hoće li imati razumijevanje partnera? Odgovornost za obiteljske obveze ostale su više ili manje na ženinim leđima. Zbog te odgovornosti, zbog uloge žene majke, žene supruge ili zbog toga što se žena ne želi, ne smije ili ne može otresti te odgovornosti, većinom se odlučuje na teži put do samostalnosti, trudi se uskladivati obiteljske obveze i profesionalne ambicije. To su pritisci koji utječu na ženinu psihu. Ako je žena i majka, pritisak je veći, ako je previše angažirana na poslu, javlja se osjećaj grižnje savjesti zbog zanemarivanja obitelji i djece. Isto takav osjećaj može se javiti i ako je žena zanemarila posao zbog obiteljskih obveza.

Mogli bismo reći da je djelovanje žene u njenoj karijeri cijelo vrijeme prožeto duševnim stresom zbog preuzetih odgovornosti.

⁹⁹ Turk, Petrin, Glas, Merkač

¹⁰⁰ Women business ownership act 1988.

5.20 Sažetak

Nanizana iskustva i primjeri samo su djelić stvarnosti današnjega ekonomskog trenutka i stvarnosti ženskog položaja u pojedinim zemljama. Kažu da treba ozbiljno računati na žene poduzetnice kao na stvarateljice radnih mjesta i stvarateljice neke nove kulture gospodarstva s nešto više (ženskog) principa.

Poduzetništvo vidim kao obećavajući put prema gospodarskoj neovisnosti, finansijskoj stabilnosti i socijalnim poboljšanjima. SAD nije jedina država koja ima korist od gospodarskog rasta što je ostvaruju tvrtke koja vode žene. Futurist John Naisbitt rekao je da svako peto radno mjesto u menadžmentu na području Hong Konga zauzima žena i da je pet od šest novih tvrtke u Japanu osnovala žena. Žene su bile zaslužne za jednu četvrtinu svih novih tvrtke u Kini od 1978. godine.

Poruka je jednostavna i govori nam da su energija, kreativnost i ženska odlučnost u kombinaciji s prilikom koju omogućuje sustav slobodnog tržišta, pobjednosna kombinacija.

Različiti vidovi povezivanja i međunarodna suradnja žena Unutar tranzicijskih gospodarstava i demokracije poduzetnice su značajna sila u porastu, iako je njihova puna uloga u poslovnim i javnim političkim arenama često otežana nedovoljnim razumijevanjem, zakonskim preprekama i tradicionalnim spolnim ulogama.

Uspješne ženske poslovne asocijacije i organizacije pomažu poduzetnicama pobijediti prepreke i ojačati prednost novih demokracija, kako bi omogućile ravnopravnu ulogu u poslovnom svijetu, društvu i politici. Područja od životne važnosti za žene na svim razinama njihove aktivnosti u poslovnom svijetu jesu:

- Zakonodavstvo koje je npr. u pripremi, posredno ili neposredno utječe na njene mogućnosti: da li će zbog npr. ideje o produženom porodiljskom dopustu mlada djevojka ići studirati ili će brže bolje pronaći muža i rađati? Što je s mirovinskom reformom, tko će se pobrinuti za tisuće žena sada u zreloj životnoj dobi koje ostaju bez zaposlenja u državama tranzicije.
- Javnost je postala svjesna svestranih koristi koje bi društvo i gospodarstvo dobilo kad bi žene ostvarile svoj puni potencijal.
- Mogućnost obrazovanja poduzetnica u različitim obrazovnim sadržajima i oblicima prilagođenim njihovom radnom ritmu i potrebama glede društvenih obveza, velik utjecaj na usavršavanju znanja stranih jezika.
- Pomoći pri uvađanju informacijske tehnologije u mala tvrtke s funkcionalnom uporabom, Interneta i drugih oblika komunikacije.
- Pomoći pri traženju poslovnih prilika u inozemstvu preko različitih baza podataka i informacijskih mreža.
- Pomoći pri promociji u inozemstvu.

Svi ti i mnogi drugi savjeti identični su onima koje želimo osigurati svim malim tvrtkama, bez obzira da li su ih osnovali muškarci ili žene.

Predstavnice ženske populacije s poduzetničkim iskustvom, rekle bih da prije svega žele naklonjenost i istinsko razumijevanje društva za svoj dio (ženskih briga). Na pragu dvadeset i prvog stoljeća ponovno otkrivamo da su osnovne obiteljske vrijednosti uvijek vrlo važne. Nekad smo to zvali (ženske brige), sad su mnoge od tih (ženskih briga) postale (svjetske brige) u novom tisućljeću. Kako razriješiti pitanje (balansiranja) između domaćinske i poslovne karijere nije više samo odgovornost pojedinke, već društva u cjelini, i to ne samo zbog ekonomskog blagostanja.

Na kraju možda pet točaka, o kojima treba razmisliti onima, koji mogu odlučivati, kad se donosi odluka o tome da li pomagati ženskim tvrtkama i kako:

- Informirajte se o činjenicama.

- Ocijenite i priznajte sve već uložene napore.
- Učite iz njih kako biste mogli savjesno djelovati.
- Poduprite žene u onome što žele raditi, nemojte ih prisiljavati, da rade ono, što ne žele.
- Nemojte se koncentrirati samo na ono što je novo - dajte potporu i onome što već postoji.

Ljudi se rađaju kao muško ili žensko i uče da budu dječaci i djevojčice koji će odrasti i postati muškarci i žene. Uče ih koja su za njih prihvatljiva ponašanja i stavovi, uloge i aktivnost, kako se trebaju odnositi prema drugim ljudima. To naučeno ponašanje je ono što čini rodni identitet i uvjetuje rodne uloge. Društvo koristi različite oblike pritisaka da bi se muškarci i žene ponašali u skladu sa svojim ulogama.

Govoreći o rodnom identitetu, neizostavno se nameće pojam stereotipa. Stereotipi su pojednostavljeni i vrlo često iskrivljene mentalne slike. Javljuju se uz određenu spolnu grupu i podrazumijevaju čitav niz karakteristika bilo fizičkih, bilo psihičkih, koje tu grupu opisuju i određuju. Tako, na primjer, priroda stereotipa vezanih za muški spol karakterizira pripadnike ovog spola kao agresivnije, bezosjećajnije, neovisnije, objektivnije, dominantnije i aktivnije od pripadnika drugog spola. Žene su pasivnije, pričljivije, nježnije i osjećajnije. Sociološka istraživanja su pokazala da rodni stereotipi snažno utječu na interpretaciju muškog i ženskog ponašanja. Čest je slučaj da se isto ponašanje kod muškaraca i žena tumači na potpuno različite načine. Studije su općenito pokazale da se, na primjer, dostignuća jednog muškarca najčešće pripisuju njegovoj sposobnosti, dok se u slučaju žena pripisuju njezinom naporu ili sreći. Na osnovi fizičkih i psihičkih karakteristika kao posljedica određenog spola, kreiraju se tzv. društvene uloge koje za sobom povlače i niz stereotipiziranih radnji i ponašanja. Stoga postoje podjele na ženska i muška zanimanja, na ženske i muške aktivnosti itd....

Podjela rada između spolova najbolje je objašnjena rodom, ali budući da je reprodukcija bazirana na univerzalnoj biološkoj razlici između žena i muškaraca, društva to koriste kao osnovu za dodjeljivanje drugih zadataka. Ti zadaci su u određenoj kulturi dodijeljena prema praktičnosti i prioritetu u određenoj kulturi i određuju žensku i mušku ulogu. Istraživanja različitih kultura su pokazala da zadaci i podjela posla nisu toliko vezani uz spol osoba, i nisu toliko zajedničke jednom spolu u različitim kulturama, već su kulturno specifične. Rod se tako mijenja unutar kultura kroz vrijeme. Kultura nije statičke prirode, već se razvija. Kako društva postaju složenija, uloge koje preuzimaju muškarci i žene nisu više određene samo kulturom, već i društveno političkim i ekonomskim faktorima.

Analiza roda ne bavi se samo ulogama i aktivnostima, već i odnosima. U analizama se tako ne postavlja samo pitanje tko što radi, nego i tko donosi odluke, tko izvlači korist, tko koristi resurse, a tko ih kontrolira, te kako ostali čimbenici, kao što su zakoni o nasljeđivanju i posjedovanju, utječe na odnose. Muškarci i žene biraju različita zanimanja i aktivnosti te imaju različite mogućnosti u ekonomskom svijetu. Naravno, žene su više uključene u kućne i odgojne, pomagačke aktivnosti od muškaraca.

Mnogi antropolozi smatraju da je većina društava do neke mjere dominirana muškarcima. Muška dominacija se odnosi na uvjerenja i kulturna značenja koja daju višu vrijednost i prestiž maskulinosti u odnosu na femininost i koja više vrednuju muškost od ženstvenosti, muškarce od žena. To ne znači da pojedinačno muškarci svjesno drže žene podređenima, niti da su žene nemoćne žrtve koje nemaju načina da se suprotstave i nadvladaju muškarce. Teškoća je u tome što je muška dominacija usađena u jezik i način razmišljanja. Muška se dominacija pojavljuje u svim slojevima kulture i u svakodnevnim interakcijama, prenosi se s generacije na generaciju kroz dijeljenje sistema simbola, uključujući jezik, religiju i medije.

U svim razvijenim zemljama se, s ciljem postizanja rodne ravnopravnosti, sve veća pažnja poklanja utvrđivanju posljedica koje će bilo koja planirana akcija imati za muškarce i žene. Uzimaju se u obzir njihova različita iskustva i postavljaju kao integralna dimenzija u osmišljavanju, praćenju i vrednovanju politika i programa da bi muškarci i žene imali jednaku korist u svim političkim, ekonomskim i društvenim sferama.

Alarmantan je i sam način razmišljanja žena u Hrvatskoj, koje i dalje prihvaćaju patrijarhalni način života što utječe na njihov društveni razvoj i ekonomski razvoj. Nužne promjene na području poticanja ženskog poduzetništva moguće je poticati jedino u uvjetima povezanosti programa razvoja ženskog poduzetništva s promjenama u širem društvenom kontekstu. Žensko poduzetništvo moguće je poticati daleko učinkovitije kroz regionalnu dimenziju. U skladu s osnovnim principima regionalne politike – u prvom redu principima supsidijarnosti, participacije i koordinacije – moguće je sagledati potporu na lokalnoj i regionalnoj razini – tj. na razini koja je najbolje upoznata s problemima, potrebama i svim specifičnostima žena poduzetnica u danoj sredini.

Nevladinom sektoru potrebno je dati sasvim novu i dinamičniju ulogu i odgovornosti, te načelnu, ali i finansijsku potporu za daljnje senzibiliziranje, djelovanje i provedbu najkvalitetnijih ponuđenih programa razvoja ženskog poduzetništva.. Ovo se u prvom redu odnosi na udruge žena poduzetnica, ali i druge ženske udruge, te udruge koje promoviraju gospodarski razvoj, lokalni razvoj, razvoj poduzetništva i sl. U skladu s inozemnim iskustvima, kroz ovakve udruge moguće je na daleko efektivniji i efikasniji način animirati i povezivati žene poduzetnice, te provoditi programe osposobljavanja, razvijati savjetodavne i druge programe - uz finansijsku potporu domaćih, ali u velikoj mjeri i stranih vladinih i nevladinih institucija. Cijeli raspon programa i provedbu mjera moguće je prebaciti sa razine Ministarstva na udruge. Međutim, veći dio udruga potrebno je prvo osposobiti za ove nove nadležnosti. Također, nije nužno poticati nicanje niza novih udruga žena poduzetnica. Potrebno je u prvom redu profiliranje postojećih, te njihovo osposobljavanje za provedbu specifičnih programa potpore.

Tek u uvjetima nadopunjavanja, komplementarnosti i koordinacije s promjenama koje je nužno poduzeti na području socijalne politike, školstva, zapošljavanja, pravosuđa i dr. bit će mogućeinicirati i provoditi proces efikasne i uspješne rodne politike koja će se reflektirati na porastu i uspješnosti sektora ženskog poduzetništva, te njegovom doprinosu gospodarskom razvoju zemlje.

6 SEOSKO PODUZETNIŠTVO

Razvoj sela više je nego ikada vezan za poduzetništvo. Ustanove i pojedinci koji promiču razvoj sela poduzetništvo smatraju čimbenikom strateškog razvoja, koji bi mogao ubrzati razvojni proces sela. Osim toga, čini se da su ustanove i pojedinci suglasni oko toga da je promicanje tvrtke na selu hitno potrebno: agencije za razvoj smatraju seosko poduzetništvo golemin potencijalom zapošljavanja; političari ga vide kao ključnu strategiju za sprečavanje nemira na selu; seljaci ga vide kao instrument za poboljšanje prihoda od gospodarstva; a žene ga vide kao mogućnost zaposlenja blizu kuće, što omogućuje samostalnost, neovisnost i umanjuje potrebu za socijalnom pomoći. Međutim, svim ovim grupama poduzetništvo je pokretač za poboljšanje kvalitete življenja pojedincima, obiteljima i zajednicama, kao i za održavanje zdravog gospodarstva i okruženja.

Orijentacija poduzetništva prema razvoju sela prihvaca poduzetništvo kao središnju snagu gospodarskog rasta i razvoja, bez koje bi ostali čimbenici razvoja bili beskorisni i uzaludni. Međutim, prihvaćanje poduzetništva kao središnje razvojne snage samo po sebi neće dovesti do razvoja sela i napretka seoskih tvrtki. Ono što je uz to potrebno jest okruženje koje bi omogućilo poduzetništvo u seoskim područjima. Postojanje takvog okruženja uvelike

ovisi o politici koja promiče seosko poduzetništvo. S druge strane, djelotvornost takve politike ovisi o koncepcijском okviru o poduzetništvu, tj. što ono jest i otkuda ono dolazi.

6.1 Izvori seoskog poduzetništva

Mnogi primjeri uspješnog seoskog poduzetništva mogu se već naći u literaturi. Unošenje raznolikosti nepoljoprivrednim korištenjem raspoloživih resursa kao što je ugostiteljstvo za turiste, kovački obrt, tesarstvo, predenje, itd. kao i raznolikost u djelatnosti drukčijoj od onih koje su isključivo vezane za korištenje u poljoprivredi, na primjer, korištenje ostalih resursa, osim zemlje, kao što su vode, šume, zgrade, postojeće kvalifikacije i lokalnih obilježja, spadaju u seosko poduzetništvo. Poduzetničke kombinacije ovih resursa jesu, na primjer: turizam, sportski i rekreacijski objekti, stručno i tehničko usavršavanje, maloprodaja i prodaja na veliko, industrijske aplikacije (strojarstvo, zanatstvo), pružanje usluga (konzalting), dodana vrijednost (mesni i mlijecni proizvodi, proizvodi od drva itd.) i mogućnost rada izvan poljoprivrednog posjeda. Isto tako se poduzetničkim smatra i novi način korištenja zemljišta, što omogućuje smanjenje intenziteta poljoprivredne proizvodnje, na primjer, organska proizvodnja.

Dinamični seoski poduzetnici također se mogu pronaći. Oni proširuju svoje djelatnosti i tržišta, i nalaze nova tržišta za svoje proizvode i usluge izvan lokalnih granica. Primjeri pokazuju poduzetničke inicijative, pojedince i lokalne zajednice iz Velike Britanije. Imena poduzetnika koja su odabrana kao primjer nisu poznata, ali nisu zato manje važna. Oni su vrlo dobro poznati u sredinama kojima pripadaju, a njihove inicijative članovi tih zajednica visoko cijene. Jedan od njih je Graham-Probin,¹⁰¹ vlasnik farme veličine 110 jutara u Malpasu, Cheshire, Engleska. Pretvorivši dvoetažnu zgradu u četiri radionice, stvorio je mogućnost zaposlenja u svojoj zajednici. Drugi je John Anderson iz Kirkwhelpingtona, koji je stvorio mogućnost zaposlenja u lokalnom području tako što je tradicionalne staje pretvorio u poslovne prostorije i iznajmio ih kovaču koji potkiva konje i obavlja manje mehaničarske poslove za seljake.¹⁰² Još jedan primjer jest obitelj McNamara iz Canaston Bridgea. Njihov je posjed, na temelju državne kvote, odgovarao za stočarstvo, jer je njihovo zemljište bilo predviđeno za nepoljoprivredno korištenje. Obitelj je 80 jutara zemlje pretvorila u kompleks za odmor i rekreaciju. Nakon tri godine ulaganja u iznosu od 800.000 funti sterlinga, prostori za odmor i rekreativnu otvorili su se 1987. godine, i mogli su se pohvaliti nizom atrakcija koje nisu imale nikakve veze s poljoprivredom, kao što su: bob utrke, minijaturna željeznička pruga, igrališta, prirodopisni centar, go-kart staze, tereni za mačevanje, restoran i razne trgovine.¹⁰³

Ovaj poduhvat primjer je otvorenog poduzetništva i nije toliko tipičan primjer diversifikacije na farmi. To je primjer o tome kako su viđenje i korištenje prilike vitalni sastojci poduzetničkog uspjeha. Slijede primjeri koji se odnose na društveno poduzetništvo, kad su ljudi promijenili stanje stvari djelujući u interesu svojih zajednica i imajući istu ulogu kao i poduzetnik pojedinac. East Cleveland Training and Enterprise Group iz Loftusa, Small Industries Groups u Somersetu i Antur Teifi iz Zapadnog Walesa istinski su primjeri društvenog poduzetništva. East Cleveland Training and Enterprise Group započela je kao grupa od četvero ljudi u Loftusu koji su bili ljuti i frustrirani jer službeni organi nisu poduzimali nikakve korake da riješe nezaposlenost u tom kraju.¹⁰⁴ Grupa je razvila širok program djelatnosti, kao što je izobrazba zaposlenih, izobrazba mladih, iniciranje uspostave centra za izobrazbu i poduhvate, poboljšanje okolišne i vlasničke akvizicije na korist zajednici. Small Industries Group Somerset, Zapadni Somerset, započela je s ciljem pomoći

¹⁰¹ Johnstone i dr., 1990., str.9

¹⁰² Johnstone i dr., 1990., str. 9-10

¹⁰³ Johnstone i dr., 1990.,str.18

¹⁰⁴ Johnstone i dt., 1990., str.107

stvaranje lokalnih radnih mesta. Grupa utedeljitelj sastojala se od mljekara, pomoćnika upravitelja pošte, službenika osiguranja, učitelja, omladinskog aktiviste i direktora centra za sportski studij.¹⁰⁵ Kroz deset godina grupa je jako unaprijedila razvoj zajednice i pridonijela promjeni ponašanja seljaka kao i lokalne zajednice, u davanju prednosti samozapošljavanju i proširenju poslovanja. Antur Teifi, iz Teifi Vallex, poduzetnička agencija, započeo je jedinice, uspostaviti nova stalna zaposlenja i inicirati takve djelatnosti koje će spriječiti gospodarsko i kulturno propadanje toga područja. Grupa je više nego postigla ove ciljeve. Među slučajevima koji su ovdje prikazani, nema nijednog ženskog imena. Prečesto se njihova imena ne spominju izričito, iako postoje dokazi da ima mnogo djelatnosti u seoskim krajevima koje obavljaju žene poduzetnice, kao što su: trgovina, prerada hrane, ručni rad, proizvodnja osnovnih konzumnih artikala, ugostiteljstvo, vođenje turističkih tvrtke, i usluga u aranžmanu (noćenje s doručkom).

U usporedbi s muškim poduzetnicima, žene poduzetnice u seoskim područjima još uvijek su ograničene na ono što se tradicionalno smatrao ženskim poslovima. Osim toga, raspon njihovog poduzetništva manji je u usporedbi s muškim poduzetnicima. Iako danas poljopriveda još uvijek osigurava dohodak seoskim zajednicama, razvoj sela sve se više povezuje s razvojem poduzetništva. Budući da su nacionalna gospodarstva sve više globalizirana, a konkurenčija se povećava nepredvidivom brzinom, utječući ne samo na industriju nego i na svaku gospodarsku djelatnost uključujući i poljoprivredu, ne iznenađuje da seosko poduzetništvo dobiva na važnosti kao snaga gospodarske promjene do koje mora doći ako mnoge od seoskih zajednica žele preživjeti. Međutim, da bi poduzetništvo cvalo, potrebno je okruženje koje ga omogućuje.

6.2 Osnove seoskog poduzetništva

U ruralnom su okruženju gospodarski ciljevi jednog poduzetnika i društveni ciljevi razvoja sela jače povezani nego u gradskim područjima. Poduzetništvo na selu temelji se na užoj zajednici, karakteriziraju ga jako proširene obiteljske veze i relativno jak utjecaj na seosku zajednicu. Na taj način se stvara izuzetno pogodna klima za razvoj svih oblika obiteljskog poduzetništva. Seosko obiteljsko poduzetništvo uključuje u poslovanje sve članove obitelji, odlučivanje i management su rezultat timskog rada, a poslovni rezultat ovisi o kvalitetnoj interakciji tvrtke i poduzetničke obitelji. U seosko poduzetništvo spada:

- unošenje svih raznolikosti nepoljoprivrednim korištenjem raspoloživih resursa kao što su ugostiteljstvo, stari zanati, djelatnosti drugačije od onih isključivo vezanih za korištenje u poljoprivredi
- korištenje ostalih resursa osim zemlje: vode, šume, zgrade, postojeće kvalifikacije i lokalna obilježja
- novi način korištenja zemljišta koji omogućuje smanjenje intenziteta poljoprivredne proizvodnje.

Poduzetničke kombinacije navedenih resursa su: turizam, sportski i rekreacijski objekti, stručno i tehničko usavršavanje, maloprodaja i prodaja na veliko, industrijske aplikacije (strojarstvo, zanatstvo), pružanje usluga (konzalting), dodana vrijednost (mesni i mliječni proizvodi) i mogućnost rada izvan poljoprivrednog posjeda.

Seoski poduzetnik je osoba spremna ostati u seoskom okruženju i pridonijeti stvaranju lokalnih dobara. Dinamički seoski poduzetnici proširuju svoje djelatnosti i tržišta, te nalaze nova tržišta za svoje proizvode i usluge izvan lokalnih granica.

¹⁰⁵ Johnstone i dr., 1990., str.109

6.3 Seosko obiteljsko turističko gospodarstvo

U cilju razvoja kvalitetne turističke ponude, primjenom određenih oblika poduzetništva, mogu se uspješno razvijati različiti segmenti ponude. Program obiteljskog poduzetništva na seoskom turističkom gospodarstvu pokazuje da poduzetništvo na selu može biti profitabilno uz minimalna ulaganja i da restrukturirana ponuda može znatno ublažiti negativne pojave u turizmu Dalmacije i hrvatskog turizma u cjelini.

6.4 Ruralni turizam, agroturizam i seoski turizam

Ruralni prostori su svi prostori izvan okvira gradova i gradskih aglomeracija u kojima poljoprivredno zemljište i poljoprivredna djelatnost još uvijek određuju ukupnost pejzaža i način života domicilnog stanovništva. Ruralni turizam zadire u dva gospodarska sektora, turizam i poljoprivredu, koji zajedno oblikuju specifičnu turističku ponudu. Ta ponuda se može ostvariti u okviru seoskog gospodarstva ili u seoskoj sredini, odakle proizlaze razlike u poimanju agroturizma od seoskog turizma. Jedna od mogućih podjela ruralnog turizma je na agroturizam i seoski turizam:¹⁰⁶

- agroturizam - turizam na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima
 - Ferien auf dem Bauernhof (Njemačka, Austrija)
 - Vacances a la ferme (Francuska)
 - Farmhouse holiday (Engleska)

Ovaj oblik ruralnog turizma podrazumijeva boravak turista na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima, u obiteljskim kućama ili drugim objektima smještaja (kamp, pansion, hotel) uz korištenje usluge prehrane, pića, zabave, rekreacije i sl.

- Seoski turizam – turizam u ruralnim sredinama
 - Ferien auf dem Land (Njemačka, Austrija)
 - Vacances en campagne (Francuska)
 - Holiday in the country (Engleska).

Seoski turizam je boravak turista u seoskim sredinama ili ambijentima, sa smještajem turista u kampovima, hotelima, pensionima. U literaturi se za seoski turizam koristi naziv ruralni ili zeleni turizam kako bi se označio svaki boravak turista u ruralnoj sredini bez obzira na vrstu smještaja i dužinu njegova boravka.

Prema dužini boravka sve oblike ruralnog turizma dijelimo na:

- izletnički ili prolazni turizam - boravak radi razgledavanja i zabave bez noćenja
- boravišni turizam - duži boravak s noćenjem.

6.5 Turističke potrebe u seoskom turizmu

Ruralna područja postaju sve izrazitiji prostor odmora zbog svojih posebnih obilježja po kojima se znatno razlikuju od svakodnevne životne sredine suvremenog turista. Ruralni turizam je aktivnost, pokret kojim čovjeka urbane sredine vraćamo prirodi. Prirodni faktori

¹⁰⁶ Ružić, P.: *Ruralni oblici turizma u Istri, Hotelska kuća'98*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998., str. 287-296.

ostaju glavni preduvjet turističkih migracija, ali sve više dolazi do izražaja kreativnost u stvaranju novih sadržaja. Da bi optimalno zadovoljili turističku potražnju, programe i sadržaje treba prilagoditi novim, zahtijevanim potrebama turista.

Seoski turizam se javlja kao odgovor na zahtjeve suvremenog turističkog potrošača i razvija novi sustav vrijednosti za turista temeljen na:

- ekološkoj orijentaciji
- doživljaju atmosfere i identiteta mjesta
- odnosu cijene i kvalitete
- mogućnosti rekreacijske aktivnosti.

Razvoj je stimuliran iskonskom, avanturističkom potrebom turista da boravi u seoskom ambijentu, da doživi duboki kontrast života velegrada i male tradicionalne sredine. Motivi suvremenog turista su drugačiji i složeniji, on postaje aktivnim sudionikom svog odmora, želi više avanture, više se brine o zdravlju, obrazovanju, ekologiji, želi se sa odmora vratiti odmoreni i duhovno obogaćen. Za većinu, osobito za djecu, seoski ambijent još uvijek predstavlja nepoznanicu.

Privlačnosti ruralnih sredina leže u obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima, u posebnim prirodnim ambijentima, tradiciji kraja, kulturnim i povijesnim sadržajima, enogastronomskoj ponudi. Putem malih obiteljskih gospodarstava zadovoljava se potreba suvremenog turista za odmorom ruralnom ambijentu i potreba poduzetnika da realizira poduzetničku ideju.

6.6 Seoski turizam u hrvatskoj

Gospodarskim razvojem, industrijalizacijom i urbanizacijom postepeno je došlo do slabljenja infrastrukture ruralnog područja: dolazi do gubitka stanovništva, slabija je podjela rada i gospodarska orijentiranost područja. U novije vrijeme ova su područja sve više izložena djelovanju rekreacije i turizma kao odraz korištenja slobodnog vremena - nove temeljne funkcije opstojanja ljudskog društva. Čimbenici koji pogoduju razvoju turizma općenito, a time i seoskog su:

- prirodni ili atraktivni
- prometni ili komunikativni
- prihvatni ili receptivni.

Osnovni razlozi privlačnosti ruralnih sredina leže upravo u posljedicama djelovanja gospodarskog razvoja i urbanizacije na ova područja, manjoj gustoći naseljenosti, poljoprivrednoj djelatnosti, nezagadenosti okoliša i čistom zraku. U Europi i razvijenom svijetu već je gotovo dvadeset godina prisutna tendencija zamjene i redizajniranja masovnog turizma novim selektivnim oblicima. Masovni turizam je karakterizirao jedno glavno putovanje tijekom godine i pasivan odmor, za razliku od novih zahtjeva za alternativnim oblicima koji sadrže više putovanja tijekom godine i u kojima turist postaje glavnim sudionikom i kreatorom vlastitog odmora.

Seoski turizam Europe je u ekspanziji, u njemu prednjače Austrija, Švicarska, Italija, Španjolska, Slovenija. Prema raspoloživim podacima, Austrija raspolaže s najvećim brojem kreveta, preko 300.000, a susjedna Slovenija ima već 2.000 registriranih kreveta na seoskim gospodarstvima.¹⁰⁷ Zbog nedovoljne valorizacije Hrvatske kao turističke destinacije, ona još uvijek predstavlja relativnu novost na europskom turističkom tržištu. U odnosu na konkurentske zemlje, seoski turizam je ovdje u svom začetku.

¹⁰⁷ www.hgk.hr, 09.09.2003.

Prvi počeci zabilježeni su početkom šezdesetih godina, kada se na seoskim gospodarstvima jadranskog prostora počinju nuditi razne ugostiteljsko-turističke usluge. Tijekom sedamdesetih javlja se nešto smisljeniji i drugačiji koncept razvoja seoskog turizma, uključivanjem seoskih gospodarstava u turističku ponudu u Konavlima, Gorskem Kotaru, Istri i Zagorju, međutim simbolično i nedovoljno obzirom na veličinu, ekološku očuvanost i atraktivnost ukupnog ruralnog prostora.

Daljnji razvoj je ograničen na nekoliko turistički najrazvijenijih županija, Istarsku, Primorsko-goransku, te na izdvojene projekte (Eko selo Žumberak, Stara hiža Čigač-europsko selo roda). Uzrok leži u naglašavanju jadranskog turizma, ograničenosti na domaće tržište i dugogodišnjem potpunom socijalnom i ekonomskom zapuštanju seljaka, te pretjeranoj usitnjenoći seoskog posjeda.

Zbog svojih raznovrsnih specifičnosti ruralni prostor Hrvatske predstavlja originalnu vrijednost u ukupnoj turističkoj ponudi. Naglašavanjem narodnog i domaćeg autohtonog sadržaja, kulturnog nasleđa i prirodnih ljepota distancirao bi se vlastiti prepoznatljivi proizvod od uobičajene ponude. Repozicioniranjem hrvatskog turizma na temelju projekta Hrvatske gospodarske komore, 'Turizam na seoskim gospodarstvima', razvija se svijest o važnosti Hrvatske kao jedinstvenoj turističkoj destinaciji.

Prema oblikovnim značajkama sela, pripadajućoj ruralnoj arhitekturi i ostalim značajkama, u Hrvatskoj su utvrđene slijedeće prostorne cjeline:

- Slavonija, Baranja, Srijem
- Hrvatsko zagorje, Prigorje i Podravina
- Posavina, Pokuplje, Moslavina
- Gorski Kotar i Žumberak
- Lika i Kordun
- Istra i Hrvatsko primorje
- Dalmacija

Najzastupljenije županije po broju gospodarstava su Istarska i Dubrovačko-neretvanska županija. Broj seoskih gospodarstava koja sudjeluju u turizmu u Šibensko-kninskoj, Splitsko-dalmatinskoj županiji s Hvarom i Zadarskoj, u odnosu na broj ostvarenih sličnih projekata u Hrvatskoj, govori o nedovoljnoj valorizaciji seoskog turizma srednje i sjeverne Dalmacije. Posebni poticaji su potrebni Ličko-senjskoj, Primorsko-goranskoj i Vukovarsko-srijemskoj županiji.

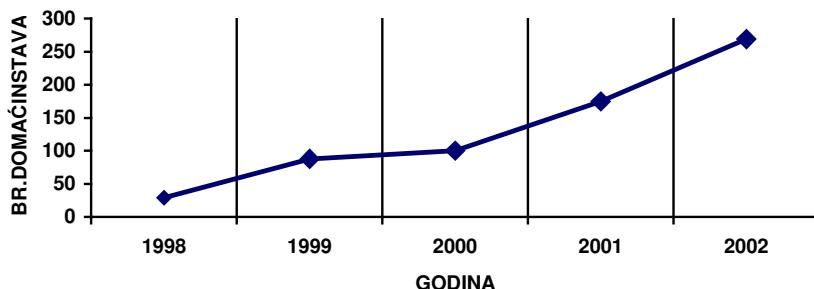
Tablica 11. Broj turističkih seoskih gospodarstava u RH prema županijama¹⁰⁸

Zagrebačka	13
Sisačko – moslovačka	4
Zadarska	15
Medimurska	2
Krapinsko – zagorska	8
Splitsko – dalmatinska + Hvar	2+1
Varaždinska	6
Vukovarsko – srijemska	1
Šibensko – kninska	6
Virovitičko – podravska	3
Koprivničko – križevačka	6
Istarska	73
Dubrovačko – neretvanska	83
Osječko – baranjska	1
Brodsko – posavska	1

¹⁰⁸ Izvor: HGK; www.hgk.hr/komora, 09.09.2003.

Podaci o broju registriranih seoskih turističkih gospodarstava pri HGK, upućuju na činjenicu intenzivnijeg usmjeravanja poslovanja na seoski turizam. 1988. godine bilo je 29 registriranih turističkih seoskih gospodarstava, da bi se već sljedeće godine broj se popeo na 88. Krajem 2002. zabilježeno je čak 269 registriranih gospodarstva.

Nadogradnjom postojećih sadržaja selektivnom ponudom i prestrukturiranjem smještajnih kapaciteta do punog bi izražaja došli receptivni i atraktivni faktori ponude hrvatskog turizma. Uz optimalnu valorizaciju prirodne osnovice i povoljnog geoprometnog položaja, Hrvatska ima sve prirodne predispozicije da postane jedna od najprivlačnijih turistički receptivnih zemalja.



Slika 9. Broj registriranih seoskih turističkih gospodarstava u RH (1998. – 2002.)¹⁰⁹

6.7 Razvojni pravci

Osnova modernog turizma je bogata, raznolika i diferencirana ponuda selektivnih oblika turizma (nautički, kongresni, zdravstveni, planinski, seoski) koja se približava zahtjevima gostiju i zadovoljava sve probirljivije i složenije turističke potrebe.

Ideja vodilja u razvijanju ponude seoskog turizma je zaštita resursne osnovice i poticanje razvoja hrvatskog gospodarstva u suglasju sa okolišem. Turistička ponuda na ruralnom prostoru može se izraziti kroz različite oblike turizma:

- turizam na seoskim gospodarstvima
- zavičajni turizam
- rezidencialni turizam
- športsko-rekreacijski turizam
- zdravstveni turizam
- edukacijski turizam
- tranzitni turizam
- kamping turizam
- kontinentalni turizam
- nautički turizam
- kulturni turizam
- vjerski turizam
- lovni turizam
- ribolovni turizam
- vinski turizam
- gastronomski turizam
- prirodi blizak turizam
- eko turizam

¹⁰⁹ Izvor, HGK.

- mješovite vrste.

Repozicioniranjem hrvatskog turističkog prostora potiče se razvoj novih turističkih destinacija, pri čemu strateške točke čine seoska gospodarstva koja svoju egzistenciju temelje na poljoprivredi, a višak svojih prihoda plasiraju kao novu ponudu - dopunsku zaradu od turizma na vlastitom obiteljskom gospodarstvu. U tom je smislu proizvod seosko obiteljsko turističko gospodarstvo novi oblik hrvatske turističke ponude koji će obogatiti hrvatsko turističko tržište. Intenzifikacijom njegovog razvoja revitaliziralo bi se postojeće graditeljsko nasljeđe i dao snažan identitet turističkom proizvodu.

Na Hrvatskim ruralnim prostorima još uvijek nije dovoljno saživjela svijest o koristima turizma, stoga je potrebno educirati stanovništvo kako bi se približila turistička kultura u ruralne prostore. Koncept 'Turizam na seoskim gospodarstvima' temelji se na promišljanjima o uređenju, osmišljavanju i korištenju ruralnog prostora u kontekstu turističke ponude. Neophodne aktivnosti za poticanje razvoja seoskog turizma su:

- promovirati ideju seoskog turizma
- animirati ruralno stanovništvo
- utvrditi turističke atraktivne ruralne prostore
- osigurati potreban status i kriterije za obavljanje turističke djelatnosti
- osigurati povoljna kreditna sredstva, poreske i druge olakšice.

Projektima kreditnih poticaja u organizaciji Ministarstva turizma i Ministarstva obrta, malog i srednjeg poduzetništva izravno utječe na rast turističkog prometa u seoskom turizmu. Prema iskustvima razvijenih zemalja i tendencijama na tržištu, ponuda seoskog turizma grupirana je u slijedeće sadržaje:

- smještaj na seoskim gospodarstvima s programom boravka i aktivnostima
- smještaj na selu bez programa i uključivanja u druge aktivnosti
- posluživanje jela i pića na imanju uz razne manifestacije
- prodaja vlastitih poljodjelskih proizvoda
- posjet kulturno-povijesnim znamenitostima i razne izletničke aktivnosti.¹¹⁰

Stratešku točku razvoja seoskog turizma u Hrvatskoj čini ukupan broj obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava koja posjeduju poljoprivredne površine i smještajne kapacitete od kojih je najveći broj rascjepkan. Gospodarstva veličine od 5-10 ha mogu se u smatrati potencijalnim nosiocima razvoja. Smještajni resursi postoje u okviru viška stambenog prostora u napuštenim selima, kućama i gospodarstvima. Perspektiva seoskog turizma leži u dugoročnoj procjeni da bi se s okrugnjavanjem seoskih gospodarstava u ekonomski i sociokulturne jedinice dobio dovoljan broj gospodarstava koja raspolažu viškom stambenog prostora, u koje se može smjestiti 2-4 kreveta za potrebe seoskog turizma. Minimalnim ulaganjima u njihovu adaptaciju i preuređenje, Hrvatska bi mogla ponuditi oko 150.000 postelja na 15.000 seoskih gospodarstava, odnosno čak oko 20.000 postelja na području Dalmatinskog zaleđa.

Obiteljska gospodarstva uz ekstenzivnu proizvodnju, koja ima za oznaku neznatan utrošak rada i sredstava proizvodnje na jedinicu površine, proizvode višak poljoprivrednih proizvoda čime bi se mogle podmiriti potrebe za otprilike 30.000 turista uz boravak od 100 dana. Uz povoljnija kreditna sredstva i druge mjere poticaja moguće je u kratkom razdoblju, od 5-10 godina, prenamijeniti postojeće kapacitete.¹¹¹

¹¹⁰ Bošković,D.:Mogućnosti razvoja selektivnih oblika tur.u Istri, Hotelska kuća'98, HF Opatija, 1998. str. 77-90.

¹¹¹ Prema Vermezović, M.: Važnost seoskog turizma, Novi list Rijeka, Rijeka, 1997.

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku, zabilježen je rast turističkog prometa u Hrvatskoj u 2003. godini. Broj ukupno ostvarenih noćenja porastao je za 8 % u odnosu na 2002. godinu, a u Dalmaciji za čak 10 %. Podatak o broju ostvarenih noćenja, od oko 2.5 milijuna samo na području Šibensko-kninske županije, govori da je ostvareno dvostruko više noćenja od planiranog broja. Domaćih gostiju bilo je 18% više nego lani, a stranih 11%. Dio turističke potrošnje usmjeren je na seoska turistička gospodarstva u vidu izleta ili boravka s noćenjem. Rastu turističkog prometa seoskog turizma pogoduje:

- blizina i atraktivnost destinacije za europskog gosta
- izgradnja suvremenih prometnica
- svijest o značaju turističkog prometa
- porast turističkog prometa unutar segmenta seoskog turizma
- poduzetnička klima u Hrvatskoj
- porast broja registriranih seoskih turističkih gospodarstava.

6.8 Ekonomski značaj

Ruralni turizam animira ruralne ambijente, obnavlja i pokreće niz gospodarskih i negospodarskih aktivnosti: doprinosi oživljavanju poljoprivredne proizvodnje na malim površinama, uključuje cjelokupnu ruralnu sredinu s ukupnim ambijentom seoskog života, ambijentom stanovanja, arhitekture, vegetacije i faune, tradicionalne kulture, nošnje i sl. pri čemu se dokazuje multiplikativni učinak turizma na sredinu u kojoj djeluje.

Razvoj turizma ruralnih područja ima dugoročne gospodarske i ekološke posljedice. Općenito se smatra da je turizam pozitivan činilac gospodarskog razvoja nekog kraja i da ima najveće mogućnosti razvoja u dijelovima ruralnog područja najmanje pogodnima za razvoj poljoprivrede. Stvarajući nova radna mjesta i dohodak, turizam može smanjiti disparitete u stupnju gospodarskog razvoja pojedinih dijelova ruralnih područja.

Seoski turizam, postavljen na kvalitativnim osnovama, omogućava komplementaran razvoj i oživljavanje mnogobrojnih gospodarskih aktivnosti kroz sve oblike poduzetništva: oživljavanje poljoprivredne proizvodnje i obnovu stočnog fonda, razvoj malog gospodarstva, obrta i tradicionalnih zanata. Implementacijom novih sadržaja i podizanjem kvalitete vlastite ponude, privlače se turisti i povećava turistička potrošnja. Seoski turizam najneposrednije utječe na razvoj lokalne poljoprivrede:

- izravno - prodajom ili iznajmljivanjem poljoprivrednog zemljišta za izgradnju turističke infrastrukture, turističkih objekata, iznajmljivanjem ili prodajom soba, apartmana, kuća
- indirektno - povećanom prodajom turistima poljoprivrednih i ostalih proizvoda iz kućne radinosti, najam konja, ribnjaka i sl.

Značajna korist je direktni utjecaj na očuvanje okoliša i zaštita prostora, te zaštita od propadanja seoskih naselja i obiteljskih poljoprivrednih gospodarstva. Istovremeno se podupire investiranje u poboljšanje poljoprivredne proizvodnje i poboljšanje stanovanja na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima. Seoski turizam dopunjava osnovnu djelatnost seoskih obiteljskih gospodarstava koja povećanom ekonomskom aktivnošću posluju bolje i uspješnije. Troškovi po jedinici kapaciteta u seoskom turizmu su znatno niži nego u ostalim granama turizma. Obzirom na korištenje postojećih prirodnih i materijalnih resursa, troškovi za turističke ležajeve na seoskom gospodarstvu su manji od gradnje klasičnih ugostiteljskih kapaciteta. Računajući na specifičnu uslugu, prihodi su relativno i apsolutno viši.

Preintenzivnim ili neracionalnim korištenjem ruralnog područja u svrhu odmora, njegova posebna svojstva mogu izgubiti dio atraktivnosti što može dovesti do opadanja važnosti već razvijenog turizma. Primaran cilj poslovanja u seoskom turizmu nije ostvarenje

maksimalnog kratkoročnog profita pod bilo koju cijenu, nego dugoročno ostvarenje što veće dobiti uz optimalno zadovoljenje turističkih potreba i povećanje kvalitete života turista.¹¹²

6.9 Seosko obiteljsko turističko gospodarstvo

Seosko poljoprivredno obiteljsko gospodarstvo koje pruža turistički proizvod ili uslugu stječe status seoskog obiteljskog turističkog gospodarstva.

Seosko obiteljsko turističko gospodarstvo je manja gospodarska cjelina smještena u turistički atraktivnom kraju, koja daje izvoran proizvod ili uslugu gospodarstvu u čiji su rad uključeni svi članovi obitelji. Turizam na obiteljskom gospodarstvu dopunska je djelatnost vlasnika gospodarstva i njegove obitelji. Osnovne poslovne aktivnosti seoskog obiteljskog turističkog gospodarstva su pružanje usluga smještaja i prehrane na seoskom gospodarstvu i oplemenjivanje gospodarstva novim sadržajima. Svako dobro organizirano seosko turističko gospodarstvo može razvijati posebne oblike turističke ponude, među kojima su najčešće:

- smještaj gostiju na vlastitom gospodarstvu
- ponuda vlastitih proizvoda
- ponuda jela iz vlastite kuhinje
- ponuda pića iz vlastitog podruma
- degustiranje i kušanje vina i rakije
- organizacija izleta u okolicu
- pružanje usluga prema najavi za najviše 50 osoba ili grupu
- kampiranje na posjedu i sl.

Seosko gospodarstvo mora imati značajke poljoprivrednog gospodarstva, odnosno odgovarajuću veličinu i strukturu poljoprivrednog zemljišta, broj i veličinu gospodarskih zgrada i uređaja, potrebnu veličinu i organizaciju seoskog dvorišta, vrstu i broj stoke što zajedno s članovima obitelji čine gospodarsku poljoprivrednu cjelinu. Izgled kuće, stambenog i smještajnog objekta, treba imati značajke ruralne arhitekture kraja u kojem se gospodarstvo nalazi.

6.10 Seoski turizam

Selektivni turizam je turizam svojstven težnjama suvremenog turiste, njegovim interesima, afinitetima i stremljenjima. Ovim pojmom označavamo novu kvalitetu suvremenog i budućeg turizma koji se zasniva na:

- promišljenoj selekciji programa
- odgovornom ponašanju svih subjekata
- ekonomskom i ekološkom principu uravnoteženja razvoja.¹¹³

Diferenciranjem i oplemenjivanjem turizma mogu se zadovoljiti najsloženije potrebe različitih turističkih segmenta. Slijedom navedenog, područja postaju turistička jer ih turisti posjećuju zbog njihovih prirodnih ljepota, povijesnih uspomena, muzeja, spomenika, klime, tradicionalne kuhinje, folklornih običaja, industrije i ostalih privlačnih elemenata koji se obično sjedinjuju, premda je često dovoljan samo jedan. Putovanje i boravak na tim

¹¹² Aćimović, M., Stipanović, C.: Afirmacija selektivne ponude hrvatskog turizma, Hotelska kuća'98, HF Opatija, str. 31-40.

¹¹³ Izvor: Jadrešić, V.: Prilog novoj strategiji i imageu Hrvatskog turizma; Turizam - znanstveno stručni časopis, br. 7-8, str. 99, Zagreb, 1992.

područjima je općenito olakšan, a lokalne organizacije pružaju korisne informacije.¹¹⁴ Da bi sadržaji u turizmu mogli poslovati na principu profita, potrebno je potencijalna turistička područja optimalno materijalno, programski i organizacijski prilagoditi potrebama turista korisnika.

Da je poduzetništvo je izuzetno pogodan način za razvijanje različitih djelatnosti unutar segmenta turizma dokazano je različitim istraživačkim spoznajama i praktičnim primjerima. Jedan od njih je i poduzetništvo ruralnih sredina ili seosko poduzetništvo.

6.11 Procjena atraktivnosti

Vlasnici seoskih gospodarstava, koji se žele baviti turizmom i pružati turističke usluge na svom obiteljskom gospodarstvu, trebaju procijeniti jesu li njihova gospodarstva za to pogodna. Osim turističke atraktivnosti, kao neizrađenog čimbenika u razvoju seoskog turizma, neki autori navode provjeru turističke podobnosti seoskog gospodarstva.

Provjeru turističke podobnosti i atraktivnosti seoskog gospodarstva prihvatile je Hrvatska gospodarska komora i izdala u posebnoj brošuri ‘Turizam na seoskim obiteljskim gospodarstvima’. Analizom elemenata atraktivnosti obavlja se gruba procjena budućih tokova poslovanja koja služi vlasniku obiteljskog gospodarstva pri opredjeljenju za ili protiv ulaganja u takav oblik djelatnosti. Navedeni uvjeti dani su kao smjernice u promišljanju strategije i razvitka budućega gospodarstva koje teži pružanju turističkih usluga. Osnovni kriteriji procjene seoskog gospodarstva:¹¹⁵

- procjena atraktivnosti kraja ili okruženja
 - klima
 - nezagaden zrak i voda
 - odsutnost buke i vibracije
 - odsutnost potencijalnih opasnosti od eksplozija, poplava, radijacije
 - očuvana priroda
 - očuvano graditeljsko nasljeđe
 - očuvane socio-kulturne značajke, kulturne i povijesne tradicije kraja
 - slikovit krajolik
 - mogućnost slobodnog kretanja po okolici
 - uvjeti za rekreaciju, razonodu i posjete znamenitostima
 - ugostiteljski objekti
 - infrastruktura
 - dobra cestovna povezanost
 - telefonska povezanost
 - udaljenost gospodarstva do prve ambulante i pošte manja od 15 km
 - udaljenost gospodarstva do prve trgovine i gostonice manja od 5 km
 - zainteresiranost većeg broja seoskih gospodarstava da se bave seoskim turizmom
 - procjena atraktivnosti seoskog obiteljskog gospodarstva
 - posjedovanje odgovarajućeg poljodjelskog zemljišta
 - posjedovanje gospodarskih zgrada uz stambeni objekt
 - posjedovanje stoke
 - mogućnost prezentacije načina poljodjelske proizvodnje gostima, posebno njihovoj djeci

¹¹⁴ Yves Dortois, dopisnik pariškog dnevnika ‘Figaro’ je za ovu definiciju pojma turističkog područja dobio prvu nagradu na natječaju Međunarodne turističke akademije. Izvor: Jadrešić,V.: Turizam zadarskog kraja; Turistički savez općine Zadar, Zadar,1985.

¹¹⁵ Izvor: Brošura ‘Turizam na seoskim obiteljskim gospodarstvima’, HGK, Zagreb, 2002.

- atraktivnost lokacije samog objekta
- gostu osiguran automobilski pristup do kuće
- osigurana električna struja i tekuća voda u kući
- osigurana telefonska veza u kući
- mogućnost preuređenja seoskog gospodarstva u seosko turističko u okviru ekonomski prihvatljive investicije
- broj, dob i sklonost članova seoskog domaćinstva odgovara potrebama pružanja turističkih usluga

6.12 Atraktivnost dalmatinskog zaleda

Atraktivnost zaleđa Dalmacije se ogleda u svim specifičnostima i raznolikosti krajolika, pučkoj autentičnosti ambijenta, kvaliteti prostora za razvoj seoskog turizma, postojećim društvenim i prirodnim resursima, komplementarnosti privrednih činitelja, zainteresiranosti i pozitivnom stajalištu stanovništva, te njegovim prirodnim i geoprometnim karakteristikama.

Uz kvalitetne resurse i geoprometni položaj, nisku saturaciju, nekoncentriranu izgradnju objekata, graditeljski i ekološki sačuvane lokacije, ovi prostori postaju izuzetan turistički potencijal. Očuvanost područja s neznatnim utjecajem gospodarskog i tehnološkog razvoja posljedica je urbanizacije i intenzivnog ulaganja u primorske turističke prostore. Afirmacijom poduzetničkih aktivnosti, seoski turizam postaje sredstvo revitalizacije sredine, vraćanja seoskog stanovništva i obogaćivanja turističke ponude.

Da bi određeno ruralno područje postalo turističko, zajedno s pripadajućim seoskim gospodarstvima, mora biti locirano u turistički atraktivnom kraju ili u njegovoj neposrednoj blizini. Neposredna blizina turističkih središta, prirodni ambijent, klima, specifična flora, fauna i kulturno nasljeđe solidna su osnova razvoja seoskog turizma.

Čitavo područje Dalmatinskog zaleđa ima uvjete za razvoj seoskog turizma: proteže se duž atraktivnih dijelova dalmatinske rivijere, u neposrednoj je blizini glavnih turističkih destinacija i dobro je prometno povezano. Značajan je i smještaj nacionalnih parkova Krka i Paklenica.

Očuvana priroda jedan je od najznačajnijih elemenata atraktivnosti. Slikovit krajolik, vapnenačka brda i blizina mora obilježje su ovog kraja. Tipična mediteranska klima s djelomičnim utjecajem kontinentalne klime u sjevernijim krajevima i na većim nadmorskim visinama, utjecala je na raznolikost vegetacije. Kraj je bogat dalmatinskim borom, česvinom, hrastom crnikom, a zbog utjecaja kontinentalne klime nije rijedak ni hrast medunac. Garig i makija tipični su predstavnici mediteranskog niskog i srednje niskog raslinja.

Dalmatinsko zaleđe gotovo u cijelosti bazira svoje graditeljstvo na ruralnim, seosko pučkim karakteristikama i ambijentima. Ovdje se dodiruju i prožimaju ‘dinarska’ i ‘jadranska’ kultura. Kamene prizemne kuće, kuće na kat zbijene u središtu sela i uske popločane ulice u mnogim su mjestima ostale u svom izvornom obliku.

Atraktivni element ponude su razni oblici gospodarskih djelatnosti, obrta i zanata pa se poticajnim mjerama pokušava usmjeriti pažnja na njihov razvoj i revitalizaciju: ovčarstvo, kozarstvo, maslinarstvo, vinogradarstvo, uzgoj smokve, bajama, višanja, oraha, cvijeta buhača, lavande, kadulje i ostalih ljekovitih biljaka od kojih neke uspijevaju kao samonikle biljke, bačvarstvo, lončarstvo, tkalaštvo i sl.

Očuvane sociokulturne značajke ogledaju se u održavanju i njegovanju kulturne i povijesne tradicije kraja. Etnografski motivi jedan su od zahtijevanih antropogenih faktora ponude i nalaze svoj oslonac u folkloru, narodnoj nošnji i izvornim kulinarskim specijalitetima. Nošnje su se razlikovale prema području, spolu, dobi, prilici i statusu. Sastavni dio života bili su kolo i pjesma vezani za nedjelu, dan odmora, crkvene blagdane i

druge svečanosti. Izuzetno bogata enogastronombska ponuda Dalmatinskog zaleđa odlikuje se izvornošću recepta i načinom pripreme. Hrana spremljena u keramičkim ili metalnim posudama, ‘bronzinima’, na niskom otvorenom ognjištu, ‘kominu’, oko kojeg se nekad okupljala obitelj sjedeći na niskim drvenim tronošcima, posebna je atrakcija. Izvorni nazivi jela i pića:¹¹⁶

- predjela (topla i hladna): dalmatinski pršut, ovčji sir, kuhana janjetina, žutenica (samonikla zelen) s jajima, frigane masline, blitvenjak, zelenjak, cicvara (kukuruzno brašno s vrhnjem), zatarci na mliku, popara na domaći (kruh umočen u vinu), čorba od koromača, minestrone, zelje na mrsu, čorba od tripica, juha od janjetine
- variva i prilozi: biža, bobić, bob s blitvom, blitva sa jajima, blitva sa koromačem, grah s krumpirom i suhom bravetinom, grah s ripom i blitvom, kaštradina s kupusom i blitvom, kuhan pršut s koromačem, paštafažol s pršutom, leća s krumpirom na ulje, mišano sočivo na ulje, zelje naživo, šu-šu njoki od krumpira i pura
- jela od mesa: pašticada, govedina sa kaduljom, škartoci (govedi odresci s pršutom i kuhanim jajima pirjani), jela od kozlića, ovčjeg i janjećeg mesa, janjetina lešo sa šugom od pomidora, janjetina na ražnju, janjetina ispod peke, janjetina na gradele sa bobom i koromačem, bravetina na gradele
- jela od peradi: kokoš na tingul, tuka ispod peke
- jela od divljači: zec na tingul i zec na frig
- jela od miješanog mesa i iznutrica: jetra sa pomidorima, tripice s paškim sirom, tripice sa paštom, kulenica, kapulari, zapečene polpete
- slastice, kolači: frite, fritule, kroštule, kolač od višanja, kolač od jabuka, kolač od bajama, kompot, prisnac, rožada, škanjata, pogače, prikle
- domaće vino, crno, bijelo i opol, orahovica, travarica, sok od višanja.

Dalmatinsko zaleđe nije stvorilo uvjete za rekreaciju urbanog tipa. Njeguju se tradicionalni načini zabave i sportovi: balote, briškula, mura. Rekreacijske mogućnosti su bezbrojne i stvar su maštovitosti poduzetnika.

Reference poduzetnika od presudnog su značaja za sudbinu svakog poduzetničkog projekta pa tako i onog koji se realizira na seoskom turističkom gospodarstvu. Možemo ih sagledati kao splet materijalnih pretpostavki, urođenih sklonosti, stečenih znanja i umijeća neke osobe. To je stupanj poduzetničkih podobnosti, iskustva i uspjeha. Umijeće i reference poduzetnika, nositelja pothvata i njegova stručnost, rizični su čimbenik učinkovite realizacije poduzetničkog projekta. Poseban preduvjet za uspješno seosko poduzetništvo je profesionalan odnos prema gostu, temeljen na profesionalnom odnosu prema radu i uvjetima propisanih zakonom koji se odnose na obavljanje turističke djelatnosti na turističkom seoskom obiteljskom gospodarstvu.

6.13 Registracija seoskog turističkog gospodarstva

Seosko gospodarstvo registrirano je za obavljanje turističke djelatnosti kao seosko turističko gospodarstvo unutar kojeg je obavljanje turističke djelatnosti njegova dopunska djelatnost i to najčešće kao slobodan obrt zasnovan na principu seoskog obiteljskog poduzetništva.

¹¹⁶ Izvor: Jadrešić, V.: Turizam zadarskoga kraja, TS općine Zadar, Zadar, 1985.str. 314-315

6.14 Program razvoja malog gospodarstva

Mjere i programi razvoja malog gospodarstva, omogućavaju razvoj i kanaliziranje poduzetničkih talenata u sektor seoskog turizma. Na taj se način proširuje ukupna turistička ponuda Hrvatske i podiže na novu kvalitativnu razinu. Razvojem tržišta za uspješno poduzetništvo povećava se djelotvornost poduzetnika. Program razvoja malog gospodarstva predviđa više konkretnih mjeru:

- poticanje osnivanja potpornih institucija
- finansijske mjere, kreditne linije i potpore
- povezivanje poduzetnika
- promidžba poduzetnika.

Poduzete mјere za povećanu potražnju poduzetništva mogu značajno ubrzati poduzetničke djelatnosti na lokalnoj razini, osobito na seoskim prostorima.

6.15 Poduzetničke potporne institucije

Poduzetništvo je promaknuto u jednu od stožernih poluga obnove i razvijanja hrvatskog gospodarstva. Vrijeme tranzicije pretpostavlja stvaranje poduzetničke klime i okruženja koje će inspirativno djelovati na bujanje poduzetničkog duha i oslobođanje poduzetničkih ideja u svim područjima gospodarskih i izvengospodarskih djelatnosti. Poduzetnička klima podjednakih šansi podrazumijeva uvjete poduzetničkih sloboda i opće demokracije kroz široki spektar poticajnih makrogospodarskih mјera i stvaranje prateće poduzetničke infrastrukture. Poduzetničke potporne institucije, poduzetnička infrastruktura:

- poduzetnički centri - središta stručne i savjetodavne pomoći poduzetnicima
- poduzetnički inkubatori - mјesta okupljanja poduzetnika koji tek počinju poslovati
- tehnološki parkovi - zone malog gospodarstva, dugoročno rješavaju potrebe poduzetnika za poslovnim prostorom, zajedničko korištenje infrastrukture
- srednje visoke i poslovne škole - obrazovanje poduzetnika
- poduzetničke udruge - povezivanje poduzetnika i razmjena podataka.

Zbog specifičnosti segmenta seoskog turizma koji obuhvaća dvije djelatnosti, poljoprivrednu i turizam, obje od strateškog značaja za Republiku Hrvatsku, neophodno je raznim poticajnim mjerama stimulirati njegov razvoj svuda gdje za to postoje uvjeti, te ga uvrstiti u nacionalnu razvojnu strategiju Hrvatskog turizma.

Kako se ne bi ponovila dosadašnja praksa koja je završavala na brojnim planovima i deklarativnim podrškama razvoja seoskog turizma, potrebno je usklađeno djelovanje najviših razina državne vlasti, preko županija do najnižih organa lokalne uprave i samouprave.

7 PODUZETNIŠTVO U UNUTRAŠNJOSTI ZEMLJE

Unutrašnjost je važan životni prostor Hrvatske jer pokriva više od dvije trećine njezine površine. Unatoč smirivanju jednosmjernih migracijskih tokova, preseljavanja stanovištva iz ruralnih u urbana područja, trećina hrvatskog prostora se prazni. Riječ je o tzv. demografski ugroženim područjima koja obuhvaćaju posebice gorskovisinska i granična ruralna područja. Područja s ograničenim čimbenicima za poljoprivrednu, prema procjeni Zadružnog saveza Hrvatske, obuhvaćaju gotovo polovicu cijelog poljoprivrednog prostora. Ruralni prostor u zaleđu urbanih središta, koji je u prošlosti bio u demografskom pogledu u priličnoj mjeri stabilan zbog mogućnosti dnevnih radnih migracija, u posljednje vrijeme upravo iz tog

razloga razvojno stagnira. Industrijalizacija je na našem prostoru stvorila još jednu karakterističnu skupinu područja. Riječ je o djelomice ruralnim područjima u kojima se, nakon početnih pozitivnih učinaka gospodarskog rasta, sada pokazuju negativni učinci radno intenzivne, te ekološki opterećujuće industrije.

Riječ je o karakterističnim skupinama ruralnih područja u Hrvatskoj sa specifičnim razvojnim problemima među kojima se ističu:

- iseljavanje, nepovoljna starosna i kvalifikacijska struktura stanovništva;
- struktura posjeda i ograničeni (prirodni) uvjeti za poljoprivredu;
- jednosmjerna i nestimulativna dohodovna struktura;
- pomanjkanje radnih mjesta;
- nedostatna opremljenost prostora i niska kvaliteta života.

Novi razvojni trendovi, prijelaz od plansko-tržišnog na tržišno gospodarstvo, kao i opći trendovi globalizacije nacionalnih gospodarstava, samo još dodatno produbljuju razvojne probleme ruralnih područja. Nestimulativni dohodak iz osnovne poljoprivredne djelatnosti, koja proizlazi iz karakteristične strukture posjeda i u velikoj mjeri ograničenih prirodnih uvjeta za poljoprivredu, dodatno ograničavaju promijenjeni tržišni uvjeti zbog deregulacije i smanjivanja opsega subvencija u poljoprivredi. Mogućnosti zapošljavanja izvan poljoprivrede još se više smanjuju zbog opće stagnacije i opadanja razvojne snage tradicionalne industrije.

Problem neskladnosti u regionalnom razvoju Hrvatske i razvojne stagnacije obuhvatnih područja u unutrašnjosti u razvojnoj je politici izričito istaknut, a njegovo rješenje institucionalno obuhvaćeno u konceptu policentričnog razvoja Hrvatske, te u posebnom programu za unapređivanje razvoja gospodarski manje razvijenih (u ovom trenutku razvojno slabih) područja. Produbljivanje razlika u regionalnom razvoju Hrvatske, novi razvojni trendovi i problemi, posebice na području poljoprivrede, u posljednje vrijeme još izraženije iziskuju potrebu za poticanjem razvoja unutrašnjosti i oblikovanje drugačijih pristupa, kao i instrumenata razvojne politike. Istodobno i obimnost toga prostora, rušenje tradicionalnih struktura, nove osobine prostora i promijenjeno vrednovanje kvalitete života u značajnoj mjeri mijenjaju i važnost razvoja unutrašnjosti u razvojnoj strategiji države. Neiskorištenost toga obimnog prostora znači nov izazov i mogućnost za opći, unaprijeđen i kvalitetan razvoj zemlje s reaktiviranjem njezinih, sve do sada skrivenih potencijala i komparativnih prednosti.

Promijenjen odnos i vrednovanje prostora u unutrašnjosti odražava se u razvojnim aktivnostima brojnih europskih zemalja. Aktiviranje sela i unutrašnjosti europske zemlje postavljaju kao ključan imperativ za skladan i kvalitetan razvoj već od ranih 70-tih godina. Poboljšanje gospodarske i dohodovne strukture kao uvjeta za očuvanje naseljenosti, a time i vitalnosti tih područja, postalo je temom posebnih nacionalnih programa. Postavljeni su u kontekst strategije skladnog regionalnog razvoja, te usmjereni na osnaživanje ekonomski funkcije unutrašnjosti na osnovi njezinih komparativnih prednosti. Jedinstvena su polazišta tih pristupa, koja se odražavaju i u zajedničkim smjernicama Europske unije.¹¹⁷ Sama poljoprivreda ne može biti dovoljna gospodarska osnova područja u unutrašnjosti. Novi tržišni odnosi tu mogućnost samo umanjuju. Nužno je bogaćenje gospodarske strukture, razvoj novih djelatnosti, industrije i servisa.

Prenošenje modela uređivanja i programa iz urbanih područja ne odgovara prilikama prostora u unutrašnjosti. Potreban je specifičan i cjelovit pristup koji se zasniva na osnovnom poljoprivrednom korištenju prostora i istodobno na korištenju različitosti, posebnosti i komparativnih prednosti prostora. Razvoj treba graditi na vlastitim, endogenim potencijalima i na način koji će jamčiti dugoročnu skladnost i očuvanje tih prednosti.

¹¹⁷ Deklaracija o cjelovitom razvoju unutrašnjosti

Karakteristika je prostora u unutrašnjosti nevelikost i šarolikost njegovih struktura. Razvoj treba graditi na korištenju lokalnih potencijala, kako je to slikovito izrazio dr. Vogel rječima: (Mnoge iskre čine plamen)¹¹⁸, dakle poticanjem razvoja malih gospodarskih cjelina, proizvoda i servisa na osnovi znanja i ambicija stanovnika. Ono, što je ovome prostoru potrebno, nisu (veliki) programi s drugih strana, već potpora individualnim inicijativama, te programima lokalnoga stanovništva.

Takvo usmjerenje zahtjeva bitno drukčiji pristup poticanju razvoja područja u unutrašnjosti. Činjenica je da taj prostor u svojoj stagnanosti i (informacijskoj) nepristupačnosti nije sposoban potaknuti razvoj u tome smjeru. Središnji je zadatak razvojne politike potpora samorazvoju, vrednovanje endogenih potencijala i poticanje samoinicijative, što zahtjeva pristup (odozdo prema gore), umjesto unošenja kapitala, programa i znanja izvana, pretpostavlja unošenje podataka, specifičnih znanja i osiguranje potpore za poticanje razvoja lokalnih razvojnih potencijala.

Važna je orientacija novijih pristupa razvoju unutrašnjosti mijenjanje gospodarske strukture prostora u unutrašnjosti priznavanjem i očuvanjem njegove različitosti prema načelima endogenog, samoodržavajućeg razvoja. Za razliku od tradicionalne politike poticanja razvoja unutrašnjosti (razvojno slabih područja), koja je kao osnovni problem isticala pomanjkanje kapitala i infrastrukture, suvremeni pristupi u regionalnoj politici naglašavaju pomanjkanje samoinicijative, inovativnosti, specifičnog znanja i informacijske povezanosti. Dok je tradicionalna politika štitila ova područja pred konkurenjom posredstvom subvencioniranja, novi pristupi teže stvaranju uvjeta za samoodržavajući razvoj, otvaranje i povezivanje ovoga prostora u šire regije. Dok je tradicionalna politika isticala značaj uvođenja programa industrijskih djelatnosti za rješavanje pomanjkanja radnih mesta, nova regionalna politika usmjerava se prije svega prema razvoju uslužnih djelatnosti.

Osnovni je zadatak razvojne politike osiguranje potpore u tom smjeru, uvođenje podataka i specifičnih znanja, kao i poticanje razvoja novih djelatnosti na osnovi lokalnih razvojnih potencijala – prirodnih datosti i nasljeđa, tradicionalnih znanja i vještina stanovnika,... - koji će se koristiti na nov, drukčiji i produktivniji način. U tome je i bit poduzetništva - sposobnost korištenja postojećih izvora na drukčiji, produktivniji način! Kad govorimo o poduzetništvu, govorimo o ljudima koji su sposobni uočiti i iskoristiti mogućnosti u svojoj okolini. Cjelovit je poduzetnički pristup razvoju unutrašnjosti izgrađen na dva osnovna načela:

- poduzetništvu - iskorištavanju lokalnih potencijala i poticanju samoinicijative te kreativnosti stanovništva za njihovo drukčije, produktivnije korištenje s uvođenjem potrebnih specifičnih znanja;
- cjelovitosti - usmjeravanju razvojnog procesa, potpori individualnim inicijativama i istodobnom uspostavljanju nove strukture, okoline koja će pružati potporu i poticaj i koja će jamčiti kratkoročnu djelotvornost i dugoročnu skladnost u prostoru u unutrašnjosti.

7.1 Poduzetnički pristup razvoju

Cilj unapređenja razvoja unutrašnjosti jest podizanje kvalitete života ruralnih zajednica diversifikacijom gospodarske strukture i razvojem novih djelatnosti koje će jamčiti dugoročno stabilan i samoodržavajući razvoj. Cjelovit poduzetnički pristup razvoju unutrašnjosti znači poticanje i uvođenje novih djelatnosti u unutrašnjost s poticanjem samoinicijative i kreativnosti stanovnika, otvaranje poduzetničkih mogućnosti u lokalnim

¹¹⁸ Vogel H.; 1990.

izvorima, kao i jamčenje potrebne potpore za njihovo aktiviranje, te daljnji (samo)razvoj stvaranjem nove organiziranosti lokalne zajednice.

Prepostavke:

a) Poduzetništvo, kao način mijenjanja gospodarske strukture traženjem alternativnih oblika korištenja postojećih izvora za osiguranje novih radnih mjesta i izvora dohotka, te povećanje privlačnosti radne i životne okoline, mogućnost je za postizanje ciljeva skladnog i samoodržavajućeg razvoja područja u unutrašnjosti jer:

- zasniva se na iskorištavanju lokalnih razvojnih potencijala i na inicijative i kreativnosti lokalnog stanovništva; time osigurava očuvanje elemenata okoline te dugoročno samoodržavajući razvoj,
- razvoj proizvodnih jedinica na osnovi postojećih izvora zahtjeva bitno manja ulaganja u infrastrukturu i prostor,
- poduzetničke se inicijative u pravilu realiziraju u manjim proizvodnim jedinicama koje su u početnoj fazi organizacijski manje zahtjevne, pokrivaju manje tržište, te su prilagodljivije njegovim zahtjevima.

Poduzetnički pristup rješava ključne probleme područja u unutrašnjosti mijenjanjem istih u mogućnosti - u nevelikosti struktura (male proizvodne jedinice), tradicionalnosti (postojeća znanja i vještine), niskoj akumulativnoj sposobnosti (iskorištavanje postojećih izvora i manja ulaganja), u manjoj opskrbnoj opremljenosti prostora (mogućnosti prema zahtjevima lokalnog tržišta).

b) Poduzetništvo je sustav međusobno povezanih djelatnika. Poduzetnički pristup ne prepostavlja samo poticanje pojedinaca i njihovih inicijativa, pojedinačnih zahvata i potpore, već stvaranje drugačije skladne kulture života, razvojne klime i organiziranosti zajednice jer:

- politički, gospodarski i socijalni uvjeti u okolini otvaraju poduzetničke mogućnosti;
- poduzetnička svojstva ljudi nisu naslijedena, već ih otkrivaju i motiviraju socijalna i kulturna okolina;
- poduzetništvo je fenomen zajednice, te posjeduje svojstvo koncentracije, razvija se na osnovi klime suradnje, identiteta zajednice i međusobnog poticanja. Poduzetnici ne mogu uspijevati kao izolirani pojedinci.

Poticanje je poduzetništva, dakle, proces koji obuhvaća:

- mijenjanje razvojne klime, stvaranje poduzetničke kulture i motiviranje stanovnika na (samo)razvoj,
- osiguranje razvojne potpore pri otkrivanju i aktiviranju poduzetničkih mogućnosti, te razvoju novih djelatnosti,
- izgrađivanje odgovarajuće podržavajuće okoline, organiziranost lokalnih zajednica, razvoj infrastrukture i institucija za potporu cjelovitog, skladnog i dugoročno stabilnog razvoja.

c) Poduzetništvo je način upravljanja kojeg vode mogućnosti. Ova definicija dr. Stevensona ponajbolje izražava bit poduzetničkog pristupa. Unapređivanje razvoja zahtjeva posebna znanja, sposobnosti i organiziranost:

- razumijevanje razvojnog procesa kao sustava međusobno povezanih i sudjelujućih čimbenika - interdisciplinarnost;
- sposobnost upravljanja procesom - cjelovitost pristupa, organiziranje razvojne potpore od planiranja do vođenja i koordiniranja razvojnih aktivnosti;

- sposobnost motiviranja i stvaranja nove razvojne klime - pristup (od dolje prema gore), participacija stanovništva.

Projekti razvoja unutrašnjosti poticanjem poduzetništva zahtijevaju, dakle, stalnu, sustavno organiziranu aktivnost i drukčiju ulogu i sposobnosti planera i upravljača procesom stvaranja poduzetničke klime (promotora), otkrivanja poduzetničkih mogućnosti (čimbenika poticaja), potpore prilikom aktiviranja mogućnosti (savjetnici) i organiziranja odgovarajuće podržavajuće okoline (organizatori)!

7.2 Osnove razvoja

7.3 Poduzetničke mogućnosti

Poduzetništvo je mogućnost za gospodarski razvoj unutrašnjosti, za diversifikaciju gospodarske strukture, osiguranje novih radnih mjesta i poticajnog dohotka jer:

- u njegovoj se neiskorištenosti i problemima pruža ogromna količina poduzetničkih mogućnosti;
- svaka iskorištena poduzetnička mogućnost rađa nove ideje koje se dopunjaju i uzajamno potiču.

Istraživanja o okolnostima i područjima u kojima se zatiču najčešći izvori poduzetničkih ideja i poticaji za poduzetničko ponašanje stanovnika u zemljama u kojima je snažan generator gospodarskog rasta, pokazuju na sljedeće središnje izvore mogućnosti:¹¹⁹

- promjene u gospodarskoj, socijalnoj i političkoj okolini,
- tehnološki razvoj,
- nedostaci, problemi u okolini,
- razvoj postojećih proizvoda i usluga,
- ideje, inovativnost ljudi.

Razvojno stanje, trendovi i iskustva u Hrvatskoj pokazuju da su ova područja ujedno i ključni izvori poduzetničkih mogućnosti u unutrašnjosti.

Na prvo mjesto u nas možemo postaviti poticaje i mogućnosti koje proizlaze iz promjena u gospodarskom, socijalnom i političkom sustavu. Tako su pozitivne promjene (rušenje uniformnosti, potaknuta osobna inicijativa, ključne promjene u poljoprivrednoj i poljoprivredno-zemljишnoj politici), kao i negativne posljedice globalnih promjena, posebice u socijalnoj sferi (narastajuća nezaposlenost, promijenjeni tržišni odnosi...) mogućnost, i poticaj za poduzetništvo.

Zasebna su poljoprivredna dobra u prošlom razdoblju bila ograničena na proizvodnju hrane. Oslobođena osobna inicijativa i druge promjene u gospodarskom sustavu otvorile su mnoštvo mogućnosti za osiguranje dodatnog prihoda na poljoprivrednim imanjima, kao i razvoj novih radnih mjesta u finalizaciji poljoprivredne proizvodnje, domaćoj preradi i trženju proizvoda. To, pak, otvara i brojne poduzetničke mogućnosti za prateće, posebice servisne djelatnosti u određenoj okolini, te omogućuje razvoj novih radnih mjesta i veću gospodarsku aktivnost područja u unutrašnjosti općenito.

Problem može biti i mogućnost, ako je znač takvom vidjeti. Na drugo mjesto po važnosti s obzirom na dosadašnja iskustva u provođenju pojedinih projekata u unutrašnjosti svrstavamo poduzetničke mogućnosti koje proizlaze iz jednog od središnjih problema područja u unutrašnjosti, a to je nedostatna infrastruktura i opskrbna opremljenost prostora.

¹¹⁹ Bailey, C.H.: 1991.

Posebice pomanjkanje osnovnih djelatnosti za opskrbu lokalnog stanovništva, uvjetovane veličinom opskrbnog zaleda koje nije osiguravalo ekonomičnost velikim društvenim tvrtkama, danas je veliki izazov za osobnu inicijativu i poduzetništvo. Ova je mogućnost u najvećoj mjeri već uočena. Privatne trgovine, servisi i pogoni za usluge nastaju u svim područjima najintenzivnije, te često na upravo iznenađujući način ruše sva do sada priznata mjerila o opsegu i veličini tržišta.

Razvoj postojećih proizvoda i usluga pruža brojne mogućnosti, posebice za poboljšanje dohodovne strukture drukčjom, produktivnjom uporabom i trženjem. Karakterističan je razvoj domaćeg obrta i tradicionalnih djelatnosti. Tržišno vrlo zanimljivi postaju proizvodi domaćeg obrta etnološke vrijednosti, a vrlo su uspješne i inovativne i kombinacije poljoprivredne proizvodnje i tradicije domaćeg obrta na poljoprivrednim dobrima.

Tehnološki je razvoj, dakako, općenito jedan od najvažnijih poticaja za razvoj novih djelatnosti i proizvoda. U unutrašnjosti, izuzev nekih vrlo poznatih primjera iz inozemstva (primjerice, Baden Wirtenberg) ovaj utjecaj i nije bio u tolikoj mjeri izrazit. Razvoj informacijskih tehnologija i promjena značenja lokacijskih čimbenika proizvodnje posvuda otvara brojne nove mogućnosti.

U općini Gornja Radgona u Sloveniji stanovnici su ih postali svjesni već prije nekoliko godina. U okviru provođenja projekta razvoja unutrašnjosti godine 1991. pripremili su i izdali Katalog ponude slobodnih lokacija i objekata na osnovi kojeg su na to područje privukli nekoliko poduzetnika iz drugih mesta (primjer uspješnog tvrtke za projektiranje i unutrašnju opremu).

Poduzetništvo su ljudi. Ideje, zamisli, ambicije i sposobnosti pojedinaca u teoriji poduzetništva jedinstveno su definirani kao ključni izvor poduzetničkih mogućnosti. Manje razvijena područja u unutrašnjosti u većini su prožeta pesimizmom i nekreativnošću kao posljedicom dugogodišnje stagnantnosti i informacijske nepristupačnosti. U tim se okolinama stoga posebice poduzetničke ideje i zamisli ne generiraju same od sebe, nužan je preduvjet stvaranje poduzetničke klime, informiranje i poticanje samoinicijative ljudi. Najbolji su poticaj za početak toga procesa sami poduzetnici, takozvane (bijele vrane), koji svojim praktičnim primjerom potiču ostale.

7.4 Poduzetništvo u unutrašnjosti

Cilj je razvojnih programa za unutrašnjost cijelovit, skladan, dugoročno stabilan i samoodržavajući razvoj:

- motivacija, poticanje poduzetništva u okolini - mijenjanje razvojne klime, samoinicijativa;
- vrednovanje potencijala i otkrivanje mogućnosti;
- razvojno planiranje;
- osiguranje potpore pri provjeravanju i aktiviranju mogućnosti – savjetovanje za početak uvođenja djelatnosti;
- osiguranje potpore za skladan i kvalitetan razvoj djelatnosti, te cijelokupne zajednice - organizacija potporne okoline.

Motivacija okoline podrazumijeva stvaranje odgovarajuće političke, socijalne i kulturne okoline koja će istodobno motivirati i podupirati potencijalne poduzetnike. Podrazumijeva i stvaranje svijesti o novim razvojnim trendovima, poticanje samoinicijative i samoodgovornosti ljudi. Stanovnici područja u unutrašnjosti nisu ništa manje (poduzetni) i kreativni nego stanovnici drugih područja, a prijeći ih nepoticajna okolina i pomanjkanje podataka, što povisuje strah od rizika. Čekanje na poduzetnike, koji će se pojaviti sami od sebe, ne može jamčiti uspješnost razvojnih npora. Potrebna je sustavna i posebnostima

određenih područja prilagođena motivacija. Aktivnosti poticanja poduzetništva u okolini trebaju uzimati u obzir posebice sljedeća osnovna polazišta:

- recepta nema, motivacijske aktivnosti trebaju biti prilagođene posebnostima pojedinih okolina koje se različito odazivaju na načine posredovanja podataka i poticaje;
- i poticanje je poduzetništva proces koji zahtijeva sustavnost i pokrivanje svih faza publiciteta, informiranja i motiviranja.

Organiziranje odgovarajućih oblika poticanja poduzetništva u unutrašnjosti zahtijeva dobro poznavanje okoline i njemu prilagođene oblike i tehnike:

- osvješćivanja - primjerice, izlaganja pozitivnih iskustava iz srodnih okolina;
- informiranja - primjerice, iskorištavanja uobičajenih informacijskih putova, neposrednost u obliku i načinu prijenosa podataka posredstvom postojećih oblika organiziranja stanovnika;
- motiviranja - primjerice, otkrivanja mogućnosti u okolini pozitivnim predstavljanjem prednosti i bogatstava okoline, organiziranja skupina zainteresiranih stanovnika i stvaranja ideja.

Poticanje poduzetništva zahtijeva sustavni pristup. Samo isticanje jedne faze u procesu ne jamči očekivane rezultate, već prije suprotno tome. Najočigledniji je primjer velikog publiciteta poduzetništva kojem nije istovrijedno uslijedilo posredovanje podataka i znanja, kao i osiguranje početne potpore. Tako je došlo do pogrešnog, pojednostavljenog razumijevanja poduzetništva kao mogućnosti brzog bogaćenja koje je vodilo velikim razočaranjima i propadanju dobrih ideja. I neposredna motivacija i ponuda početnih sredstava, te kapitala za nove investicije, bez prethodnog je osvješćivanja i informiranja u brojnim slučajevima dovele do negativnog učinka jer su sredstva kasnije bila uložena u (posebice tržišno) neprovjerene programe.

Vrednovanje potencijala i otkrivanje mogućnosti Poticanje je poduzetništva proces koji, posebice u unutrašnjim, pesimizmom i problemima prožetim okolinama, zahtijeva usmjeravanje. Ljudi ne uviđaju mogućnosti, vide samo probleme. Svaka ideja niti nije nužno poduzetnička mogućnost. Ni svaka poduzetnička mogućnost nije nužno sukladna razvojnim usmjerenjima i mogućnostima koje pruža okolina.

Zbog toga je razvojno planiranje u smislu analiziranja i vrednovanja lokalnih razvojnih potencijala nužan preduvjet za uspješnost cijelokupnog procesa. Vrednovanje potencijala podrazumijeva:

- analiziranje stanja i zapažanje cijelokupnog događanja u okolini,
- definiranje položaja područja u širem prostoru i u okviru globalnih razvojnih trendova,
- definiranje razvojnih potencijala područja,
- vrednovanje potencijala s obzirom na mogućnosti okoline i s obzirom na razvojne trendove u širem prostoru.

Da bi ljudi prepoznali razvojne potencijale vlastite okoline kao mogućnost za stvaranje veće dobiti i osiguranje više kvalitete života, trebaju sudjelovati u njihovom otkrivanju od samog početka. Zato je u poduzetničkom pristupu od bitnog značaja sudjelovanje stanovnika u razvojnem planiranju i usmjeravanju provođenja razvojnih planova. I inozemna i tuzemna iskustva pokazala su da je od ključnog značaja metoda zajedničkog rada zainteresiranih stanovnika koja jamči bitno bolje rezultate od individualnog poticanja i savjetovanja. U prvom redu doprinosi stvaranju pozitivne razvojne klime. Nove poglедe na vlastitu okolinu, vrijednosne procjene potencijala i mogućnosti članovi skupine prihvataju na svoj način. S

druge strane, zajednički pristup jamči bitno veći učinak prilikom generiranja poduzetničkih ideja. U skupini, ljudi slijede ideje drugih, traguju za idejama u izraženim problemima drugima, te se međusobno potpomažu u suočenju sa strahom od rizika i nesigurnosti.

Poslovno planiranje i početna potpora pri uvođenju djelatnosti To je područje koje je sa gledišta osiguranja potpore u sustavu razvojne politike Hrvatske najistaknutije (organizirane savjetodavne službe, sufinanciranje izrade poslovnih planova, pristup izvorima kapitala). Dosadašnja iskustva u izvođenju projekata u unutrašnjosti pokazuju sljedeće:

- potpora u planiranju novih djelatnosti mora biti prilagođena specifičnim potrebama područja u unutrašnjosti;
- studija vjerojatnosti, provjera poslovne ideje mora biti prvi korak u poslovnom planiranju prije izrade poslovnog plana koji je zahtjevan tehnički dokument;
- potencijalni poduzetnici trebaju izraditi provjeru i poslovni plan sami, savjetnik je samo pomoć;
- savjetovanje i usmjeravanje u pripremi planova i početku djelatnosti ono je što je poduzetnicima u unutrašnjosti najpotrebnije, a ne početni kapital.

Poslovni je plan dokument koji utemeljuje prije svega tehničke i ekonomске uvjete, te učinke planirane djelatnosti. Provjera poslovne ideje započinje procjenom osobne pripremljenosti i sposobnosti nositelja, te prihvatljivosti u njegovojoj socijalnoj okolini - želim li to zaista, mogu li to izvesti, jesam li spremam na drugačiji način rada i života, je li moja obitelj na to spremna, hoće li me podupirati...?

Poduzetničko se savjetovanje često očituje kao ponuda za izradu poslovnog plana kao dokumenta koji je potreban za dobivanje kredita. Izrađuje se serijski, u uredu, a njegov je glavni cilj udovoljiti uvjetima banaka ili zaklada. Poslovni je plan nužno potreban za nositelja poduzetničke ideje, za njegovu vlastitu provjeru sposobnosti i djelotvornosti zadatka! Stoga ga mora pripremiti sam uz pomoć savjetnika za izradu tehničkih dokumenata i procjena. U općim procjenama o tome što je poduzetnicima najpotrebnije za početak novih djelatnosti svakako je novac.

Cilj je razvojnih projekata za unutrašnjost osiguranje dugoročno skladnog i samoodržavajućeg razvoja, zato proces poduzetničkog prestrukturiranja unutrašnjosti ne može završiti s početnom potporom pri razvoju novih djelatnosti. Nužno je potrebno istodobno uspostavljanje nove organiziranosti lokalne zajednice i cjelovite potporne okoline koja će osiguravati daljnji uspješni razvoj i rast novonastalih gospodarskih jedinica. Razvoj potporne okoline za poduzetništvo podrazumijeva:

- organiziranost lokalne zajednice koja će se zasnovati na poduzetničkoj kulturi - poticati samoinicijativu i kreativnost, suradnju i povezivanje;
- uspostavljanje potrebnih i okolni prilagođenih razvojnih institucija, razvojnih i savjetodavnih organizacija, informacijskih centara, finansijskih institucija;
- razvoj potrebne infrastrukture - komunikacije, lokacije i prostori, komunalna opskrba.

Lokalna je okolina ono što neposredno potiče ili ometa razvoj poduzetničkih programa. Tu činjenicu vrlo neposredno izražava i analiza uspješnosti poduzetničkih programa u unutrašnjosti.¹²⁰ Anketirani nositelji programa, u 80% odgovora na pitanje, što ih je najneposrednije potaknulo na razvoj nove djelatnosti, na prvome su mjestu naveli organizirani razvojni projekt u lokalnoj zajednici. I suprotno, prikladnost razvojne politike za razvoj poduzetništva na državnoj i lokalnoj razini, u velikoj su većini ocijenili pozitivom

¹²⁰ NOVNA, 1994.

razvojnu politiku države i izrazito negativnu razvojnu politiku uže (regionalne ili lokalne) razine koja im osigurava potporu samo u poslovnom planiranju, dok su dalje (bili) prepušteni sami sebi. Mnogo je osnova za tvrdnju da samo motiviranje i potpora u realizaciji pojedinih poduzetničkih inicijativa nisu dovoljni za ostvarenje cilja skladnog i dugoročno stabilnog razvoja područja u unutrašnjosti. Uz globalne konstatacije teorije poduzetništva u skladu s kojima se ono može razvijati u poduzetnički neaktivnim okolinama, za poduzetništvo su u unutrašnjosti važne i sljedeće tvrdnje:

- nove su djelatnosti u unutrašnjosti u pravilu organizirane u malenim, obiteljskim cjelinama koje se sve suočavaju s ograničenjima u opsegu proizvodnje, a time i s višim proizvodnim, te prodajnim troškovima;
- nedostatna je infrastruktura jedan od ključnih problema područja u unutrašnjosti koje novim jedinicama otežava pristup tržištu;
- zbog tradicionalne gospodarske i profesionalne strukture i informacijske nepristupačnosti u tim je okolinama izrazito pomanjkanje specifičnih znanja za vođenje poslovnih funkcija u novim oblicima organiziranosti gospodarskih jedinica.

Potporna okolina za uspješan razvoj poduzetničkih jedinica mora, dakle, osiguravati stimulacije i tehničku potporu za rješavanje tih problema s nadvladavanjem problema veličine opsega, trženja i pristupa tržištu, te vođenja poslovnih funkcija. To se može postići uz neposrednu individualnu potporu posebice stimuliranjem i pomoći pri povezivanju između pojedinih jedinica. Kooperacije, stvaranje proizvodnih i tržišnih mreža, zajedničkih servisa i poduzetničke infrastrukture, robnih marki i slično, načini su koji su zasnovani na vrlo uspješnim primjerima razvoja zajednica u unutrašnjosti. Stimuliranje partnerstva između državnih i privatnih institucija u Leader programima u Španjolskoj:

- udružena 27 jedinica za preradu mesa koja osigurava zajednički servis u tehnologiji, administrativnim funkcijama i trženju. Svrha je udruživanja bila nadvladavanje ograničenja u veličini proizvodnje malih, obiteljskih jedinica;
- udružena proizvođača namještaja koje povezuje veliku industriju i male proizvođače na području oblikovanja (računalna povezanost). To je uspješan primjer otvaranja novih radnih mesta u tradicionalnoj djelatnosti s osposobljavanjem seljaka (većina su od njih ranije bili pastiri) i njihovim povezivanjem uz postojeću industriju.

7.5 Definiranja problema

Prilog predstavlja pristup razvoju unutrašnjosti s poticanjem poduzetništva. Bit je pristupa u kratkom sažetu sustavno, usmjereno i karakteristikama područja u unutrašnjosti prilagođeno vođenje razvojnog procesa posredstvom sljedećih aktivnosti:

- motivacije, stvaranja poduzetničke razvojne klime,
- vrednovanja potencijala i otkrivanja mogućnosti,
- razvoja novih djelatnosti
- i razvoja potpornih institucija.

Ili, drugim riječima, poduzetnički pristup podrazumijeva sposobnost:

- motiviranja - poticanja participacije stanovnika,
- poticanja - aktiviranja lokalnih potencijala
- i upravljanja - organiziranja lokalne zajednice za samorazvoj.

Definirani ključni problemi pri uvođenju cjelovitog pristupa razvoju unutrašnjosti sažeti su prema izrađenoj analizi 64 nova poduzetnička programa koji su bili realizirani u okviru izvođenja razvojnih projekata za područja u unutrašnjosti (bivših) općina Ptuj, Gornja Radgona, Škofja Loka, Kamnik, Izola, Tržič, Slovenj Gradec i Ravne na Koroškem.¹²¹ u razdoblju od 1991-1993. U svim su područjima izrađeni razvojni programi po metodi cjelovitog poduzetničkog pristupa čije je izvođenje bilo organizirano vrlo različito u raznim područjima. Prepoznata su dva ključna problema:

- Nedefinirana strategija i time pomanjkanje cjelovitog pristupa poticanju razvoja unutrašnjosti osnovni je problem koji se u ovoj analizi grana u više smjerova:
 - anketirani su nositelji jedinstveno potvrdili da je glavna motivacija i izvor njihove ideje bio u organiziranoj razvojnoj aktivnosti na danom području;
 - potvrđena je činjenica da su postignuti rezultati bolji u područjima u kojima je bila organizirana cjelovita razvojna potpora i nakon početnog savjetovanja za razvoj novih djelatnosti;
 - anketirani su kao probleme daljnog razvoja njihovih djelatnosti gotovo jedinstveno naznačili pomanjkanje podataka, znanja i pristupa potpornim institucijama koje nisu organizirane u lokalnoj okolini.
- Pomanjkanje je organizirane potpore pri razvoju započetih djelatnosti u tom okviru posebno istaknut problem:
 - svi se nositelji susreću s problemima vođenja djelatnosti. Nove djelatnosti zahtijevaju nova znanja i posebice sposobljenost za izvođenje poslovnih funkcija. U svim započetim projektima oblici potpore još nisu organizirani.
 - anketirani su nositelji djelatnosti gotovo jedinstveno, istaknuli problem (prepuštenosti) samima sebi.

Neprilagođenost oblika i instrumenata razvojne politike specifičnim potrebama prostora u unutrašnjosti sljedeći je istaknuti problem, a izražava se, između ostalog, i u sljedećim konstatacijama:

- nove se djelatnosti u unutrašnjosti razvijaju u malim jedinicama, u najvećem broju slučajeva kao dopunske djelatnosti na seoskim dobrima. U prvoj fazi jamče samozapošljavanje nositelja ili članova obitelji, a za rast im je u prosjeku potrebno duže vremensko razdoblje. Tome nisu prilagođeni kriteriji za financiranje i potporu razvoju djelatnosti koji kao temelje postavljaju broj novih radnih mjesta ili ostvareni prihod. Ono, što je potrebno za početak procesa gospodarskog razvoja unutrašnjosti, povećanje je ekonomске aktivnosti što bi moralo biti posebno istaknuto u kriterijima za finansijsku potporu;
- potpora pri uvođenju djelatnosti uglavnom je usmjerena na početno savjetovanje pri pripremi poslovnog plana. To nije dovoljno. Očito je pomanjkanje dalnjih podataka i pomoći u vođenju postupaka, pristupa potpornim institucijama (koje su većinom udaljene) i šire potpore iz lokalne okoline;
- posebno se ističe problem neuređenosti statusa dopunskih djelatnosti u poljoprivredi koja je za početak procesa razvoja novih djelatnosti u unutrašnjosti od ključnog značaja. Problemi registracije djelatnosti (zahtjev za dvostrukim statusom) u značajnoj mjeri smanjuju motivaciju;
- problem je neprilagođenost tehničkih uvjeta za obavljanje pojedinih djelatnosti koji su izjednačeni za sve oblike organiziranja djelatnosti. U mnogim se državama stimuliraju

¹²¹ NOVNA, Studio unutrašnjosti; 1994

- razvoji novih djelatnosti na seoskim dobrima i time što se nositeljima omogućuje postepeno prilagođavanje tehničkim uvjetima;
- financijska potpora, koja je dostupna za najkarakterističnije oblike novih djelatnosti u unutrašnjosti (zaklada za razvoj demografski ugroženih područja, zaklada za unapređivanje poljoprivrednih dobara, općinske zaklade) vrlo je ograničena. Uz to se financijske potpore dijele još uvijek po načelu pariteta, koji što je moguće više udovoljava potrebama, a ne po načelu kvalitete, te s ciljem zaključivanja financijske konstrukcije. Tako nositelji mogu iz određenog naslova dobiti samo malen dio potrebnih sredstava (u analiziranim primjerima manje od 20%), što ne omogućuje realizaciju investicija u odgovarajuće vrijeme. Taj problem dodatno pojačava isključiv kriterij razvojnih zaklada koji ne omogućuje dopunjavanje izvora sredstava.

8 FRANŠIZNO POSLOVANJE

Jednostavno bi samo mahnuli rukom, ponovo bi govorili o lokalima za brzu pripremu hrane koja uopće nije zdrava, radije u miru pojedemo domaću kranjsku kobasicu sa zeljem i čvarcima. Da li će to biti obilna masna kobasica i zelje začinjeno samo s masnim čvarcima, manje nam je važno, pa tako je radila naša majka. Osim toga, još nismo počeli govoriti o tome kako nas je domaći automobilski servis ili instalater razočarao. Dugo smo čekali, auto nam nisu dobro popravili, čak ni kada smo se žalili. Za učinjenu uslugu nisu nam jamčili, a ipak su nam zaračunali punu cijenu. I takve su stvari moguće u franšizmu. I opet: zašto nam znanac koji radi (na crno) popravi auto možda u radno vrijeme, ne više u privatiziranoj radionici, već kod kuće za plaćanje u džep? Gospođa Zimmer-Helou, izvršna direktorica Europskog udruženja za franšizing sa sjedištem u Parizu, koje je udruženje europskih nacionalnih franšiznih udruženja, izjavila je da svake godine na međunarodnim franšiznim sajmovima ponovo predaje o tome, što je to franšizing. Sličnu ili sasvim istu priču iznosi istim davaocima i mogućim primaocima franšiza, kako ne bi zaboravili. Isto kao krumpir, to naravno nije rekla Francuskinja, koji se s godinama promijeni i nema više iste oblike, boje i okus, franšizni sustavi imaju također osobnost, da lako postanu nešto što ima sve manje zajedničkog s franšizingom. To naravno ne znači da u svijetu franšiznog poslovanja ne susrećemo na stotine različitih oblika i kombinacija sa drugim oblicima poslovanja, i da ne postoje na stotine različitih područja uz trgovinu i prehranu, također u obrazovanju, zdravstvu, prometu itd. Kozmetički saloni, čuvanje djece, briga za stare ljude, računovodstvene usluge, cvjetni aranžmani i cvjećarne, popravak strojeva, auto škole, noćni čuvari itd., itd.

Franšizing, a pogotovo poslovni oblik franšizinga (business format franchising), je zahtjevni oblik poslovnog odnosa između davaoca i primaoca franšize, koji uzrokuje puno zapleta na račun poslovne etike koji zahtijevaju ozbiljno sudsko sređivanje i u razvijenim zemljama, a moguće je da je još lošije u manje razvijenim zemljama. Kada smo pozvali predsjednika nizozemskog udruženja na seminar o franšizingu u istočnoj i srednjoj Europi koji se je održavao prije nekoliko godina u Ljubljani, zahvalio se za pozivu. Obećao je da će doći nešto kasnije, jer vjerojatno još prebolijevamo dječje bolesti kao što su neraščišćeni vlasnički odnosi, nedovršena privatizacija i pomanjkanje iskustva s pojedinim tvrtkama. Kao što je kasnije upozorio g. Zeidman, jedan od vodećih pravnih stručnjaka za franšizing u SAD-u, prepreke za dolazak franšiznih sustava sa zapada u post-socijalističke države je također neprovođenje a ne i pomanjkanje samih zakonskih odluka. Problem postoji prije svega na području zaštite intelektualne vrijednosti i pomanjkanja sposobnih primaoca franšiza - vođa i menadžera, u cijeloj pripremljenosti davaoca da pomažu odgođenim plaćanjima za nabavu tehnologije, kreditima, leasingom opreme itd. Oduševljenje nije dovoljno za početak trezvenog poslovnog odnosa u kojem se na osnovi posebne franšizne nagodbe prodaje znanje. (Prije dvadeset godina u Nizozemskoj je bila organizirana konferencija o franšizingu na

pobunu specijalista pravnika i savjetodavaca. Rezultat je bio, da je više poduzetnika s nedovoljnim ljudskim i finansijskim izvorima, odlučilo početi s prodajom franšiza. Bez izuzetka svi su pomalo nestali s tržišta, a pri tom su korisnike franšiza prepustili same sebi.

Dugo godina je riječ franšizing bila povezana s nesigurnim poslovanjem. Iz istog se razloga u SAD-u uvriježila riječ licenca, tamo gdje bi slobodno mogli govoriti o franšizingu). Tako govorи predsjednik nizozemskog udruženja. Uz sve to, svjedoci smo rastućem broju franšiznih sustava u Hrvatskoj a još više u drugim srednje europskim državama, prije svega u Mađarskoj, Češkoj i Poljskoj. Među njima su također i domaći koji bi češće mogli dobiti oznaku kvazi-franšizni sustavi. Između stranih prednjače davaoci franšiza iz domovine poslovног oblika franšizinga - SADA. Oni su po McDonadsu, koji je slijedio te putove, mnogobrojno počeli dolaziti u taj dio svijeta. Zbog male trgovine, Slovenija je manje privlačna za razliku od država gdje je moguće prodati na stotine franšiza. Franšizni sustavi naime dolaze u druge države češće preko skupih i zahtjevnih (majstorskih franšiza). Te početne jedinice ponekad uopće nisu tipične franšize, nego poligoni za testiranje i centri za prilagodavanje franšiznih poslovnih sustava u vlasništvu davaoca. U čemu je, dakle, tajnovitost poslovnih franšiznih sustava, koja prije svega vlada na području djelovanja. Najprije: bez poslovnog uspjeha poduzetnika ili tvrtke, koji je odlučio prodavati franšizu, kao ponavljanje vlastitog uspjeha, postoje vrlo male mogućnosti za uspjeh cjelokupnog franšiznog sustava. Najprije je uspio sam prodavač franšize, koji je zapakirao uspjeh u franšizni paket i prodaje ga primateljima, za koje smatra da su toga vrijedni, kako finansijski, tako i po svojim radnim i menadžerskim sposobnostima. Jedinice poznatih franšiza imaju jako nisku (mirnoću), što je potpuno drukčije nego kod drugih početnih poduzetnika ili kod manje uglednih franšiznih sustava. Ukratko franšiza nije bilo kakva roba, jer se ne prodaje bilo kojem kupcu. Srce franšiznih sustava je rastuća kvaliteta proizvoda i usluga, jednaka po svim jedinicama. Jedinice obično vode primaoci franšize, odnosno vlasnici i poduzetnici. Franšize se temelje na jednostavnoj dostupnosti i brzini djelovanja, slove po umjerenoj cijeni, time si stvaraju povjerenje i ugled. Sve su te oznake povezane sa zaštićenim i poznatim imenom franšiznog sustava.

Franšizni sustavi su inkubatori bez inkubacije gdje se obično obavljaju temeljite pripreme, primatelji franšize su odmah lansirani na tržište. To su sustavi gdje su davatelji franšize kao u stereotipnim predodžbama o ženama, zainteresirani za dugoročne (bračne odnose) s primateljima franšize. Važni su također poslovni i međuljudski odnosi gdje se teži obostranoj vjernosti, međusobnom poštovanju i nadopunjavanju. U svijetu su česte anegdote gdje prodavač franšize nastupa kao svemogući Golijat u sredini centraliziranog sustava, a inače vižlasti David kao kupac franšize. U tim anegdotama nedostaje element harema. Postoji naime više Davida i jedan Golijat. Golijat prodaje Davidu svoje znanje (što, gdje i kako), ponekad sirovine i možda cijelu tehnologiju. Primatelji franšize dobrovoljno se obvezuju da će poštovati nagodbu, priručnike o proizvodnim i poslovnim procedurama i povezuju se s Golijatom za razdoblja od pet, deset i više godina. Taj oblik odgovara poduzetnicima (primateljima franšize) koji ne sagorijevaju od vlastitih ideja, inicijative i želje za poslovnim rizikom, ali su uporni, radni, imaju menadžerske vrline, nešto kapitala ili cijelu vlastitu lokaciju. Ako se povežu s uglednim sustavima i prihvate ih, uspjeh je zajamčen. Davaoci franšize brinu također o dobavljačima sirovina, ulaznih komponenti u jedinicu njihovog sustava. Oni trebaju biti sposobni nabavljati kruh, meso, povrće ili željezne dijelove, okvire itd. po unaprijed određenoj specifikaciji od određenih ruku itd. Tako su davatelji franšiza dobročinitelji i u razvojnном smislu. Bilježe standarde, osposobljavaju poslovne partnerne na sasvim organski poslovni način.

8.1 Definicija (poslovni oblici) franšizinga.

U SAD-u su pedesetih godina postojala dva slična tvrtke koja su prodavala hamburgere: White Castle i McDonalds. Prvo (White Castle) bilo je znatno poznatije i imalo je 27 restorana, drugo je tvrtka imalo samo jedan restoran. Sredinom osamdesetih godina situacija se promijenila. Broj restorana McDonaldsa popeo se preko osam tisuća, a White Castle je imao 167 restorana. Razlika je u vlasništvu i zaradi. McDonalds je tada počeo sa franšizingom, dok je White Castle ostao na istom broju vlastitih restorana. Radi se o klasičnom obliku širenja poslovanja sa širenjem vlastitog tvrtke, s jedne strane, i izuzetno djelotvornim poslovnim pristupom koji nazivamo franšizing, s druge strane.

Franšizing je način poslovne suradnje pravno i financijski samostalnih tvrtke. Strategija razvoja poslovnih sustava koju znamo pod imenom franšizing, imala je veliki uspjeh u cijelom svijetu. U svezi s takvim poimanjem pogledajmo najprije definiciju franšizinga što je navodi kodeks etike Europske franšizne federacije, a prihvaća ga i sama Europska unija, (Franšizing je sustav marketinga robe i/ili ostvarenje te/ili tehnologije, koja je zasnovana na tjesnoj i stalnoj suradnji između pravno i financijski razdvojenih i neovisnih tvrtke, franšizora i pojedinačnih franšizija (davateljima i primateljima franšize), kod kojeg franšizor svojim franšizijama daje pravo i odgovornost da posluju u skladu s franšizorovim konceptom).

To pravo ovlašćuje i zadužuje pojedinačnog primatelja franšize da u neposrednoj i posrednoj razmjeni upotrebljava franšizorovo trgovacko ime i/ili robni znak i/ili znak uslužne djelatnosti, know-how, poslovne i tehničke metode, sustav postupaka i drugih prava. One izlaze iz industrijskog i/ili intelektualnog vlasništva koji podupire stalno osiguravanje poslovne ili tehničke pomoći u sadržajnom i vremenskom okviru pisanih franšiznog sporazuma, koji su sklopile obje strane s tom namjerom).

Poslovni oblik franšizinga je način poslovanja gdje vlasnik priznatog poslovnog sustava, davatelji franšize, daje pravo osnivanja sličnog tvrtke nekom drugom poduzetniku. U zamjenu za neki način plaćanja i obećanje da će precizno slijediti upute i standard kvalitete, primatelji franšize tako dobiva pravo upotrebe franšizorove tržišne marke. Time je također dobio potporu u marketingu, određene priručnike o tome kako se posluje, pomoći na početku i u osposobljavanju zaposlenih, nabavu opreme i sirovina i česte posjete (rješavatelja problema) od strane davatelja franšize. Ta definicija uključuje tri glavna elementa:

- davatelja
- primatelja franšiznog paketa i
- franšizni sustav.

Franšizing znači tjesniju poslovnu vezu dvaju relativno samostalnih poduzetnika, od običnog strateškog partnerstva, iako manje neposredan pogodbeni radni odnos recimo menadžera u nekom tvrtci. Uključuje davatelja i primatelja franšiznog paketa i franšizni sustav. Franšizing zahtijeva posebno vlasništvo pridruženih tvrtke - franšizu, te osigurava neposrednu potporu samostalnim poduzetnicima preko potpornih instrumenata osposobljavanja, odstranjanja problema i pomoći u kreditiranju od strane franšizora, koji ima načelno bogato poduzetničko iskustvo. Uključuje također pomoći i radove u vođenju poslova, trgovaju, računovodstvu, regrutiranju djelatnika i štošta drugo.

8.2 Oblici franšiznih sustava s obzirom na mjesto franšizinga u proizvodno prodajnom lancu

Klasična klasifikacija franšiznih sustava sadrži sljedeće četiri skupine oblika:

- Proizvođači i trgovci na malo Rođenje moderne franšize seže na područje izrade i distribucije proizvoda kao što su motorna vozila, gorivo za automobile i naftni derivati, modna i druga odjeća, obuća jednoga ili skupine udruge proizvođača. Proizvođač automobila oblikovao je franšiznu mrežu za prodaju (naručivanje, dostavljanje, plaćanje) kod njega proizvedenih automobila. Kod nas znamo neke franšize na tom području također poslovnih oblika, koji su vrlo slični franšizama. Pumpe, odnosno benzinske pumpe, koje proizvođač goriva i naftnih derivata daje u najam pojedincu vrlo su blizu takvom aranžmanu ili takve koje su u vlasništvu (pumpaša). U kombinaciji s prigodnom trgovinom odgovarajućom prodajom (know-how), radi se također o približavanju poslovnom formatu franšize. U SAD-u, a u zadnje vrijeme češće i u Velikoj Britaniji, većinu takvih prodavaonica ubrajaju među franšize. Otuda također visoki brojevi franšiza i statistike o prodaji. U Hrvatskoj se Inine pumpe s pridruženim trgovinama približavaju takvom obliku franšizinga, iako za franšizing najvjerojatnije još nisu ispunjeni svi uvjeti.
- Proizvođači i trgovci na veliko (industrijska franšiza) Proizvođači nabave neku sirovinu, odnosno poluproizvod primateljima franšize na određenom području. Oni iz toga izrađuju konačni proizvod i prodaju ga trgovcu na malo, odnosno distributerima. Franšizu Coca-cola, Pepsi-cola, Campa cole (Indija - klonirani proizvod Pepsicole), Schwepsa oblikovao je proizvođač sirupa tako da je odredio postupak izrade sokova, njegovog flaširanja i distribucije na određenom području. U tu bi kategoriju kod nas možda djelomično (djelomično u prijašnju kategoriju) spadali proizvođači krafni i slastica koji to prodaju preko drugih prodavaonica hrane, odnosno prehrambenih pogona (Dondonuts), trgovine Iskra-Commerca, možda u budućnosti trgovine Zlatarne Celje, Intergame itd.
- Prodavači na veliko i prodavači na malo. Radi se o sličnom aranžmanu kao kod proizvođača i maloprodavača, tako da je davatelj franšize trgovac na veliko koji se opskrbuje robom kod više različitih proizvođača ili drugih trgovaca. Trgovac na veliko oblikuje franšiznu trgovinu tako da odredi unutarnji raspored i vanjski izgled trgovine, izbor robe i njezin raspored, način usluge, itd. Radi za trgovine s opremom, strojevima, građevnim materijalom, hranom i svakodnevnim potrepštinama, ljekarnama, drogerijama, elektromaterijalom itd.
- Prodavači na malo i prodavači na malo Tu možemo uvrstiti većinu takozvanih franšiza (poslovног formata), koji znače ponudu djelatnosti kopiranja, tiskanja, pomoći automobilistima na cesti, itd. Poslovni oblik franšize utvrdili smo na početku i posvećen joj je veći dio tog gradiva.

8.3 Mogućnosti franšizinga

Franšizing je repriza uspješnog poslovanja, a ne čarobna palica za propadajuće. U franšiznom lancu trgovina i distribucije robe i usluge teku u okviru strateškog planskog koncepta. On je zasnovan tako da bitno snizi troškove cjelovite distribucije i poveća kvalitetu

rada i proizvoda. Iako je primatelj franšize odmah po ulasku u franšizni sustav sličan poduzetniku u inkubatoru, govori se o velkoj razlici: kod davatelja franšize je proizvod, odnosno proizvodnja razvijen(a), njegovo trgovanje uhodano, radi se prije svega o pomoći od strane davaoca franšize. Ta pomoć dolazi u obliku ospozobljavanja, točnih uputa glede radne procedure, nadzora načina djelovanja i kvalitete i usklađenih financija na osnovi zajedničke metodologije, zajedničke reklame. Ono što je vrlo važno za primatelja često je jeftinija nabava odgovarajuće tehnologije, sirovina i druge ulazne komponente. Kao sredstvo za brz i unosan rast tvrtke, izuzetno je privlačna metoda razvoja poduzetništva. Zbog relativno veće sigurnosti ulaganja, franšizing također predstavlja jednostavan način za pridobivanje tuđih ulaganja u nepovoljnim tržišnim uvjetima. Značaj franšizinga za opći ekonomski i socijalni razvoj država u tranziciji, prije svega je u prijenosu poslovnog, upravljačkog i tehničkog znanja i tehnologije, u širenju standarda kvalitete, dobrih poslovnih navika i rasta proizvodnih sustava koji se posredno uključuju u franšizing kao dobavljači sirovina.

Franšizor (davatelj franšize), koji je početnik, ne može prebaciti troškove ispitivanja sustava na primatelj franšize. Načela koja proklamira Europska franšizna federacija su takva da franšizora, kao inicijatora određene franšizne mreže, proglašavaju za njenog dugoročnog zaštitnika. Izričito zahtijevaju da franšizor mora, prije nego što proda svoju prvu franšizu, sam dobro isprobati određen poslovni koncept i k tome još barem u jednoj testirajućoj jedinici. Pored toga on mora biti vlasnik ili mora imati legalno pravo uporabe trgovackog imena mreže, robne marke ili drugih identifikacijskih znakova. Mora odrediti početno ospozobljavanje primatelja franšize i određivati stalnu poslovnu ili tehničku pomoć za vrijeme valjanosti franšiznog ugovora. Kod regrutiranja primatelja franšize mora im omogućiti cjelovit uvid u stanje cjelovitog sustava. Uvođenje svakog franšiznog sustava mora proći kroz ispitnu fazu, a kumovati bi trebali iskusni savjetodavci za područje izgradnje poslovnih sustava, pravni stručnjaci, stručnjaci s područja marketinga, financija i dr.

8.4 Franšizing u svijetu i u Europi

Dan danas se u Europi, pogotovo u Srednjoj i Zapadnoj, naglo šire franšize s brzom hranom, trgovacke franšize, prije svega prehrambene trgovine na malo. U Hrvatskoj postoji vrlo velik interes za uvođenje franšizinga kod poznatih trgovackih kuća za konverziju postojećih trgovina u franšize i djelomično za nastajanje novih posebnih trgovina - franšiza. U razvijenoj Europi, a također i u Mađarskoj gdje franšizing raste velikom brzinom, počele su se razvijati franšize za računovodstvene, kadrovske, administrativno-tehničke i druge poslove poslovnim sustavom (business to business service). U razvijenoj Europi, zbog zasićenosti tržišta s klasičnim oblicima franšiza; uvode nekoliko manje poznatih oblika. Radi se o mobilnim franšizama za pomoć vozačima, osvježenje s pićem i hranom, kućni poslovi, franšize za usluge automobilistima i putnicima uz ceste (npr. drive in) i drugi oblici.

8.5 Centralizirane američke i kooperativne europske franšizne mreže.

Razlike između američkog i zapadnoeuropskog franšizinga proizlaze iz specifičnih europskih kulturnih i gospodarskih obilježja, također iz unutarnje heterogenosti i relativno manjeg sadržaja tržišta nego što je američko. Zato se u Europi razvilo manje različitih oblika franšizinga, nego u SAD-u, isto tako su sustavi u prosjeku dosta manji. Klasični američki franšizni sustav je centraliziraniji i vertikalno povezan, europska razlika je u predstavljanju neke vrste kooperativnog tvrtke gdje bi se primatelji franšize neposredno uključivali u strateško odlučivanje o cjelovitom sustavi. U takvom tvrtci primatelji sudjeluju na razmjerno jednostavan način i u odlučivanju. Takav oblik najčešće nazivaju (europskim) za razliku od (američkog). O kooperativnom obliku u Europi postoji puno manje podataka i literature, nego

o američkom. Taj oblik slobodno bismo preporučili malim neovisnim i srednje-velikim poduzetnicima u gospodarstvu na prijelazu, također i u Hrvatskoj. U Singapor-u su pogotovo poznati kooperativni trgovaci sustavi koje je izgradila vladajuća razvojna agencija.

8.6 Europsko mišljenje o franšizi

Franšizing u Europi znači prilagodbu različitim lokalnim uvjetima, a da se pri tome ne izgube prednosti koje proizlaze iz sinergije ideja i učinaka ekonomske opsežnosti. Tako Europsko udruženje priznaje razlike između talijanskoga, belgijskoga, njemačkoga i francuskoga franšizinga. U razvijenoj Europi osim Ujedinjenog kraljevstva i Španjolske, prevladavaju domaći franšizni sustavi. Franšizing u Europi najprije je počeo na području trgovine, na području brze hrane i iznajmljivanja. Iako se kod franšizinga radi o sve većoj internacionalizaciji, većinu nacionalnog tržišta svejedno svladavaju nacionalne franšizne mreže.

Sigurno je u razvijenoj Europi teško govoriti o razvijenom međunarodnom franšiznom tržištu usprkos zakonodavstvu Europske unije, koja omogućuje širenje franšizinga preko nacionalnih granica. Na području međunarodnog franšizinga također u Europi, prednjače američki sustav koji većim dijelom dolaze u Europu, pogotovo preko Ujedinjenog kraljevstva koje je zbog toga, uz Španjolsku, najznačajnija država međunarodnog franšizinga. U posljednje vrijeme bilježimo razvoj međunarodnog franšizinga i u Istočnoj Europi, najviše u Mađarskoj gdje se prvenstveno radi o američkim sustavima. Uz pogodne makroekonomske uvjete, očekujemo prodor njemačkih sustava. Također je velik interes za taj dio svijeta od strane franšiznih sustava pacifičkih država, prije svega Australije.

U Europi je barem pet puta manje franšiza nego u SAD-u, a dohodak je deset puta manji. Sve je jača konkurenca na području razvoja kanala distribucije, što se također odrazilo u Europi u većoj specijalizaciji i pojavljivanju uvijek novih ideja. Jedna od njih djeluje preko franšizinga. Iako u Europi djeluje mali broj europskih franšiznih sustava, treba priznati da u Europi ima više američkih franšiznih sustava, kao i da su se suvremeni oblici franšizinga u razvijenoj Europi razvili po dolasku američkih franšiza.

8.7 Nastajanje i širenje franšizinga

Od vremena kada je proizvođač bio pred izborom da nadomjesti nedostatke trgovaca na veliko, tako da se sam uključi u maloprodaju, a u prodaji automobila je radije vodio oblik kvalificiranog posredništva - franšiznog trgovca, u franšizingu se štošta promijenilo. Proizvođači bezalkoholnih pića usredotočili su se na proizvodnju sirupa ili glavnih sastojaka, a primateljima franšiza prepustili su proizvodnju, flaširanje i distribuciju pića. Trgovci na veliko, pogotovo oni na području tehničke robe, kozmetike, prehrane, odjeće, obuće, pića, sami su se uključili u proces distribucije tako da su u maloprodaji uz vlastite prodavaonice, uveli franšizne prodavaonice. Time su ih znatno oplemenili izvornim izborom kvalitetne robe i ponudom prodajnih, kreditnih i servisnih poslova.

Noviji pojam je poslovni oblik franšiznog tvrtke. Pri tome se više nego u prijašnjim slučajevima radi o izvornom, kompleksnom, kvalitetnom i provjerrenom znanju, odnosno know-how-u. Upravo je taj oblik franšizinga doveo do njegove slave više nego prva generacija (distribucijskih franšiznih sustava). Zbog zahtjevanosti njihove izgradnje, poslovni oblik franšizinga najviše je prisutan u razvijenim državama. Zahtjevanost izgradnje znači:

- pravilnu identifikaciju uspješnog i prijenosnog poslovnog formata,
- svladavanje odgovarajućega tehničko-tehnološkoga znanja na području određene djelatnosti (npr. pranje automobila, priprema brze hrane),

- izrada odgovarajućih menadžerskih mehanizama za upravljanje na području tržišta, računovodstva, ljudskih izvora za pojedine franšizne jedinice,
- nabava kvalitetnih sirovina i opreme po maksimalno pogodnim cijenama,
- izradu i testiranje franšizinga,
- -djelotvoran prijenos znanja i osiguravanje velikog stupnja standardizacije kvalitete kod pridruženih poduzetnika.

8.8 Davatelj - primatelj franšize

Međusobno povjerenje među partnerima. Franšizing možemo objasniti kao jedan od posebnih oblika dobrovoljnih strateških veza, gdje je od izuzetnog značaja odnos između oba partnera. Taj odnos je danas više nego ikad prije u središtu pozornosti onih koji razvijaju franšizne sustave. Glavno ograničenje dobrovoljnih povezivanja među tvrtkama predstavljaju mogućnosti zlouporabe od strane jednoga od dva partnera. Rezultat je takvoga (varanja) inače kratkoročna korist za pojedinog partnera, ponekad manje od optimalnog djelovanja Sudske rasprave odluka koje su navedene u franšiznom ugovoru, pokazuju na krizu veze među partnerima, često na loš sustav. Kod takvih sporova bolje bi se uvažavalo posebno posredovanje, nego rješavanje preko suda, kao što je unaprijed dogovorena posebna arbitraža, posebna tijela za izglađivanje sporova kod franšiznih udruženja. Tu pripada Savjet za provedbu kodeksa franšizne prakse u Australiji. Danas se njegovanje međusobnog povjerenja između davatelja i primatelja franšize, a ponekad i ostvarivanje mehanizama cjelovitog poznavanja poslovnih rezultata pridruženih partnera smatra vrlo važnim za uspješno djelovanje franšiznih sustava. Posljednje je omogućio razvoj računalne povezanosti unutar franšiznog sustava.

Sudjelovanje primatelja franšize. Kod uspostavljanja povjerenja između davatelja i primatelja franšize, koje podržavaju oba partnera, precizno praćenje svakog pomaka kod primatelja franšize znači dodatnu mogućnost za jačanje Golijata umanjenjem operacijske autonomije Davida, odnosno primatelja franšize. Zato su od izuzetnog značenja suvremeni trendovi jačanja uloge savjeta primatelju franšize, koji su postali važni u SAD-u i počeli se širiti po franšizno razvijenim državama.

Suvremeni franšizni sustavi tako su postali prijempljiviji na priznanje mišljenja, pogotovo kod odluka koje traže trgovanje, rješavanje problema, informiranja kao i uključivanje primatelja franšize u procese tehničkih i menadžerskih inovacija. Ponekad dolazi do razvoja manje upitnih i bolje kooperativnijih oblika franšizinga, jer način odlučivanja omogućuje jednakomjeran utjecaj svih pridruženih, pa tako i primatelja franšize. Pogotovo se u Europi smanjuju razlike između kooperativnih oblika upitnih tržišnih putova i franšiznog načina suradnje.

8.9 Franšizni ugovor

Za bilo koje područje, pravni je dio franšiznog ugovora, odnosno franšiznog sporazuma njihov najviši domet razumijevanja franšizinga i to u uvjetima nedostatnih izdvajanja, sankcioniranja i kršenja pravnih normi. Tako je normativni vid franšizinga više mitološki odsjaj nego stvarni portret. Kao što ekonomija nije gospodarsko pravo i gospodarsko pravo nije menadžment, provedbu samog franšiznog sporazuma ne možemo reducirati na normativni vid franšiznog ugovora. Ugovor između davatelja i primatelja franšize jest dokument koji uređuje cjelokupni odnos između oba partnera. Nije problem ni osnovni dokument s više dodataka, aneksa ili više ugovora. Tko odjednom mora dosljedno održati obećanja obiju strana i biti korektan, taj mora omogućiti i odgovarajuće nadzorne mehanizme sigurnosti integriteta sustava. Zato mora precizno održavati različita vlasnička

prava davatelja, omogućiti prodornost i nadzor i osigurati primatelja sigurnost u funkcioniranju kao i u razvoju i prodaji dijela opreme. Franšizni ugovor obično uključuje sljedeća poglavlja:

- definiranje i zaštitu vlasničkih interesa davatelja franšize,
- uporabu trgovačke marke i drugih oznaka, dozvoljeno ime pored marke davaoca,
- lokaciju i teritorij franšize,
- vrijeme trajanja ugovora,
- know-how,
- utvrđivanje poslova koje ugovara davatelj na početku i kasnije,
- početne i trajne obveze primatelja (kupovanje sirovina, tehnologije, oprema, plaćanje članarine i dijela od prodaje, obvezne procedure itd.),
- prava primatelja franšize,
- operativni nadzor što ga izvodi davatelj nad primateljem,
- prodaju jedinice i prava davatelja,
- prestajanje franšize s jedne ili druge strane,
- arbitražu,
- prestajanje franšiznog ugovora i posljedice.

Preciznije uključuje i sljedeće elemente:

- Ime i adresu davatelja.
- Ime i adresa primatelja.
- Lokaciju.
- Broj jedinice.
- Članarinu (iznos, bez poreza).
- Datum potpisa ugovora.
- Početak, datum otvorenja.
- Marku, oznake.
- Know-how, njegov izvor, te operacijski priručnik.
- Dozvoljeno ime pored marke davatelja.
- Vrstu i opis djelatnosti.
- Trajanje ugovora.
- Tekuće, periodične iznose plaćanja kao udjele od prodaje, opće i promotivne, itd.
- Potpisnike.
- Potpise.

U skladu s tim:

- Davatelj potvrđuje da je od vlasnika tvrtke ovlašten sklopiti sporazum;
- Davatelj predaje svoju djelatnost na utvrđene lokacije u okviru sustava, što uključuje znak trgovačkog imena i druge oznake, logotipove i identifikacijske materijale za publiciranje, oglašavanje, patente, poslovne tajne, te stil i značaj opreme i uređenja prostora, standarde operacijskih procedura uključene u operativni priručnik zaštićen zakonom o pravima snimanja (copyright) ili s registracijom trgovačkog imena, nacrta ili patenta ili drugačije;
- Primatelj želi od davatelja dobiti pravo na uporabu dozvoljenog imena, know-howa, da bi slobodno poslovalo u svojoj jedinici, što bi uključivalo sve predmete koje rješava, te stalnu pomoć davatelja u tom poslu. Davatelj franšize spremam je odstupiti od franšize pod uvjetima što ih određuje postojeći sporazum.

Franšizni ugovor ne može biti nadomjestak za međusobno povjerenje i zajedničku želju za uspjehom. On je važan prije svega na početku kod izgradnje franšiznoga sustava (koji je opisan u priručniku pojedinog sustava) i kod sklapanja poslovnog odnosa. Slično kao kod vjenčanja, radi se o prisegi o međusobnim ovisnostima i obvezama. Upravo je kod franšizinga, zbog velike i dugoročne međusobne ovisnosti (kao i kod drugih sličnih poslovnih odnosa), usklađen interes oba partnera od odlučujućeg značenja.

8.10 Potpora primateljima franšize

U skladu s franšiznim ugovorom, davatelj franšize se obvezuje da će primatelju franšize nuditi stalnu pomoć, što je također sastavni dio načela europskog kodeksa etike za područje franšizinga. Bez takve pomoći nema franšizinga. Naravno, upravo je ta pomoć postala jedan od glavnih oblika djelatnosti koje davatelj franšize ne nudi, već kao važan vlastiti produkt prodaje primatelju franšize. Glavni oblici, odnosno područja pomoći, što ih obično nude franšizni sustavi jesu sljedeći:

- pomoć u osiguravanju dozvola,
- obrazovni program,
- pomoć i savjetovanje franšiznog menadžera,
- operacijski priručnik,
- osiguravanje knjigovodstvenog i računovodstvenog znanja i odgovarajuće računalne programske opreme,
- tehnička pomoć,
- oglašavanje,
- pomoć pri traženju finansijskih sredstava,
- različiti oblici kreditiranja,
- izbor lokacije,
- prostor i raspored odjela,
- pomoć prije i nakon otvaranja franšize,
- istraživanje i razvoj,
- nabava potrošnog materijala,
- redovni ili povremeni osobni kontakti,
- nabava osnovnih sredstava,
- posjete davatelja franšize ili njegovog menadžera i rješavanje problema,
- dobivanje poslovnih ugovora,
- trgovina preko telefona,
- omogućavanje ili osiguravanje različitih oblika osiguranja.

8.11 Primatelj franšize

Relativno neiskusni poduzetnici koji pristupaju franšiznom sporazumu, trebaju određeno znanje o sebi, o franšizingu i o tome što trebaju nužno saznati prije nego se odluče kandidirati ili potpisati sporazum o franšizingu. Istina je da se za franšizing, prije svega, u sklopu uglednih franšiznih sustava ponekad odluče iskusni poduzetnici. Primatelj franšize treba znati o samom sebi:

- Razumijevanje franšizinga.
- Motivacija za određeni oblik poduzetništva:
 - zadovoljstvo radom
 - sigurna materijalna motivacija
 - pohlepa za novcem

- želja za samostalnosti, itd.
- Osobna psihofizička kondicija za samozapošljavanje.
- Sposobnost izdržljivosti autoriteta određenog davatelja franšize.
- Potrebna inovativnost i prilagodljivost.
- Starost i vlastita poslovna zrelost.
- Financijski uvjeti, vlastita financijska situacija i druge mogućnosti.
- Mentalna jačina za nošenje s problemima, rizicima i gubicima.
- Hoće li franšizing zadovoljiti aspiracije posla i želju za samostalnošću pojedinca.
- Stručna sprema i sposobnosti.
- Pripremljenost na težak i prekovremeni rad, pripremljenost na odricanje od društvenih i osobnih zahtjeva izvan posla.
- Potpora obitelji i partnera.
- Zanimljivost određene vrste posla u dalnjem razdoblju.
- Životna očekivanja.

Na što treba biti spremam potencijalni primatelj franšize kad je već pred potpisom franšiznog ugovora, da se ne bi zapetljao (to vrijedi posebno za odnose, jer franšizing slabo znaju i davatelji) u poslovni odnos, koji ne želi i možda mučne i dugotrajne postupke pred nesposobnim sudovima? Kandidati za kupovanje franšize traže niz podataka, prije nego što se odluče za potpis franšiznog sporazuma. U tu svrhu franšizna udruženja ili područna sudstva zahtijevaju objavu određenih podataka u posebnoj brošuri, ostale informacije trebaju biti dostupne primateljima franšiza. Potrebno je odgovoriti na sljedeće teme:

- Koji je sadržaj i posebna vrijednost, izuzetnost franšiznoga poslovanja u određenom sustavu. Opis proizvoda, rada.
- Tržište i postojanost tržišta, konkurenca.
- Planovi poslovanja, širenja, rasta, preoblikovanja.
- Osposobljenost ljudi u centrali.
- Visina i način plaćanja članarine, podjela prometa, leasing aranžmani, kreditiranje, itd. Podjela gotovinskih i posuđenih sredstava, što ih potražuje primatelj. Što se sve plaća članarinom i drugim različitim opterećenjima. Potrebna ulaganja u prostore, opremu, rezerve i djelovanje.
- Izbor i uređenje lokacije. Teritorijalna prava i ograničenja, ekskluzivnosti.
- Obveznost i uvjeti kupovanja robe, usluge davatelja franšize potrebne za funkcioniranje franšize. Što će primatelj raditi ako nema nabave robe od strane davatelja.
- Koliko vremena već prodaje franšizu. U kakvim odnosima je davatelj sa svakim primateljem posebno, postoje li pravni problemi, kakvi i gdje.
- Kako je s vlasništvom prostora gdje će primatelj poslovati.
- Kakve vrste djelatnosti obavlja davatelj, kakav mu dio poslovne djelatnosti predstavlja franšizing.
- Koliko ima vlastitih i franšiznih jedinica. Adrese ostalih primatelja franšize. Kakvi su uspjesi, neuspjesi pojedinih jedinica.
- Postoji li brošura o franšiznom sustavu i što ona sadrži.
- Poslovna i pravna povijest davatelja franšize, vrijednost njegovog imena, znaka. Kazneni i civilni postupci u kakve je bio/je upleten sustav ili njegovi izvršni menadžeri i ostali.
- Financijski profil i poslovanje davatelja franšize, profitabilnost, potkapitaliziranost, zaduženost, gubici, brzina rasta, financijske projekcije.
- Načini, oblici i vrste nadzora što ih izvodi davatelj.

- Način i plaćanje osposobljavanja primatelja i njegovih zaposlenih na različitim područjima.
- Tko i koliko plaća za izradu marketinških istraživanja, reklamiranje, itd.
- Pomoć u izuzetnim slučajevima na strani primatelja - bolest, smrt itd.

Odgovori na sva ta pitanja mogu biti prihvatljivi za primatelja franšize, no tu je davatelj - franšizor koji kaže presudni da ili ne. Davatelj franšize često izabire primatelja franšize između 100 ili između 1000 kandidata.

O pravilnom izboru primatelja franšize ovisan je uspjeh čitavog sustava. Tu nastupaju razlike koje smo već prije spominjali. Događa se i da manje ugledan davatelj franšize sklopi ugovor s nekim koga je ugledniji i uspješniji davatelj franšize odbio. Naravno, različiti sustavi traže različite ljude. Neki pak ne traže kod primatelja franšize prvenstveno kapital, već prije svega određene osobne karakteristike ili lokaciju. Na tome o čemu ugledan i uspješan davatelj franšize ispituje kandidate za kupovanje franšize koju nikako ne želi prodati bilo kome, temelji se uspješnost čitavog njegovog sustava i dio je njegovog najznačajnijeg znanja.

8.12 Razvoj franšizinga

U Srednjoj su Europi tvrtkama slabo poznata franšizna poslovanja, mobilne franšize, prehrambene ili uslužne franšize koje nas poslužuju u našim vozilima (drive in ili drive trough), franšize sa zdravom i vegetarijanskom hranom. Za djelotvorne zdravstvene poslove, specijalizirane obrazovne poslove, brigu za starije i djecu, kućne poslove (npr. čišćenje i popravci), bio bi primjeran razvoj franšiznih tvrtke. Možemo navesti nekoliko ideja koje bismo djelatnosti slobodno uvrstili pod prve dvije spomenute mogućnosti na osnovi našeg trenutnog uvida. Kod svake ideje treba proučiti lokaciju (npr. naselja, prometnice, trgovački centri; također i za mobilne franšize) i infrastrukturu (parkirališna mjesta, dostupnost, opremljenost zemljišta, izgrađenost, itd.), predvidjeti potrebne investicije za gradnju, opremu i ljude, utvrditi koja bi postojeća tvrtke mogli uključiti kao potencijalne davatelje itd. To bi mogle biti sljedeće djelatnosti:

- različite vrste automobilskih servisa (npr. kočnice, ekspresni servis), što uključuje i mobilne franšize,
- autopraonice,
- različite turističke usluge,
- lance pojedinih malih hotela koji su uključeni u sustave rezervacija, ponude, klasifikacija kvalitete, itd.,
- restorane s kvalitetnom, svježom, niskokaloričnom prehranom,
- trgovinu prirodne hrane,
- vegetarijanske restorane (kao npr. Mangold u Austriji),
- kafiće, slastičarne,
- lokale sa osvježavajućim bezalkoholnim napicima, mliječnim napicima i jogurtima,
- lance restorana uz ceste (značenje demonopolizacije pridobivanja lokacija),
- poslove u kući (mogu i mobilne franšize):
 - nacrti unutarnje opreme
 - zidanje, keramika
 - instalacije
 - popravak kućanskih aparata
 - ličenje, tapete, čišćenje prostora, prozora, pragova itd.
 - uređenje okolice kuće i naselja,
- zdravstvene i zubotehničke djelatnosti,
- biljne ljekarne,

- saune,
- centre za prirodnu medicinu (npr. mršavljenje), zdravi život,
- sportske objekte,
- brigu za stare i ostarjele,
- čuvanje djece,
- različite oblike obrazovanja i osposobljavanja (npr. računala),
- racionalizaciju trgovina s prehranom i tekstilom u okviru razvoja franšiznih sustava,
- veterinarske ustanove,
- osiguranje nekretnina,
- auto-škole,
- kombinaciju trgovačkog i uslužnog franšizinga,
- salone ljepote i kozmetičke saloni,
- praonice i kemijske čistionice,
- kompletne krojačke usluge (npr. odjeća za 24 sata),
- posebne frizerske usluge,
- poslovne usluge, npr. računovodstvene i sl.
- prodavaonice suvenira i keramike,
- putničke agencije,
- posredovanje, nekretnine,
- prodaju računala,
- cvjećarne, cvjetne aranžmane,
- savjetodavne usluge,
- usluge poslovnim sustavima.

Popis gornjih područja nije potpuno iscrpljen i s jedne strane zahtijeva bolje proučavanje postojećih franšiznih sustava, a s druge strane su potrebe odgovarajućih tvrtke koja bi bila primjerena za franšizing. Sadašnji sustavni pregled odgovarajućih mogućnosti tek je mogući uvjet za izradu pojedinih projekata konverzije uspješnih poslovnih jedinica, sustava u franšizne sustava. Kod razvoja domaćih i kod ulaska stranih franšiznih sustava, treba naći odgovore na mnoštvo pitanja na osnovi niza kriterija povezanih s analizom vlastitih potencijala i vlastitih nedostataka, te postojanja mogućnosti.

8.13 Tri čimbenika u razvoju franšizinga

Zbog sporog rasta franšizinga u nekim srednjeeuropskim državama treba nešto učiniti. Pri tome je važno pitanje što u tome mogu napraviti sljedeći čimbenici:

- Franšizno udruženje koje nastaje sa svojom informativnom, obrazovnom i savjetodavnom ulogom.
- Javni interes koji djelomično omogućuje država sa svojom poticajnom, odnosno ograničavajućom ulogom, prije svega svoje regulativne i političko-ekonomski, te razvojne funkcije.
- Posebno predstavništvo i savjetovanje pri uvađanju stranih franšiznih sustava.

Svaki od gore navedenih čimbenika pridonosi valjanosti etičnog franšiznog pristupa koji pomaže zdravom rastu nacionalnog gospodarstva.

Franšizno udruženje. Franšizing predstavlja dugoročnu poslovnu suradnju koja proizlazi iz neke trajnije tržišne prednosti izuzetnog prodajnog koncepta izvornog poduzetnika - davatelja franšize. Taj koncept povezan je s pridobivenim ugledom tržišnog imena, odnosno robnih znakova. Preduvjet za sigurne i stabilne dohotke primatelju franšize od franšizinga, jest dosljedna uporaba navoda i odluka što ih sadrži franšizni ugovor i

operacijski priručnik davatelja franšize, i mnogostruka podrška davatelja franšize primatelju. Jedna od tih osnovnih zamisli jest nacionalni kodeks franšizne etike. Franšizno udruženje bi trebalo pomagati u boljoj obaviještenosti o tome što je franšizing, njegova poslovna filozofija, pridonositi međusobnoj pomoći franšizora u međunarodnoj suradnji s drugim udruženjima i svladavanju čestog nerazumijevanja ili namjerne zlouporabe koncepta franšizinga. Ugledni i na poslovnoj etici utemeljeni franšizni sustavi u okviru udruženja, utvrđuju njegovo pravo mjesto u okviru nacionalnih i međunarodnih franšiznih udruženja. Pri tome su vrlo značajne odluke koje se donose na odgovarajuće preispitivanje franšize pred njenu komercijalnu upotrebu, te na utvrđivanje odgovarajuće pomoći davatelja franšize primatelji. Postojanje udruženja bilo bi prepreka za izbjegavanje većih zlouporaba franšiznoga koncepta. U tom je okviru posebno važno poštovanje pravila nacionalnog kodeksa franšizne etike. Ono bi se trebalo slagati s europskim kodeksom i uređivati odnos između oba franšizna partnera. Takav kodeks predstavlja akt autonomne regulacije franšizinga, koji je po mišljenju Europske franšizne federacije daleko bolji od državne regulative, posebice one koja bi posebno uređivala područje franšizinga. Članstvo u udruženju predstavlja znak uvođenja visoke poslovne etike u zahtjevne segmente različitih dijelova narodnog gospodarstva, što ponekad izgleda sporedno, ali omogućuje prodror takve etike i na druga gospodarska područja. Članstvo u udruženju, dakle, znači da je franšizna tvrtka spoznala značaj stalnog rasta i ispunjavanja franšizinga, ponekad je time ujedno primilo sve potrebno da bi njegovo poslovanje bilo uskladeno s pravilima društva. Udruženje je zainteresirano da uvažava i čuva ugled franšizinga kao posebnog oblika poduzetničke djelatnosti.

Javni interes. Nacionalni strateški razvojni ciljevi znače što ranije ospozobljavanje hrvatskoga gospodarstva za uspješno natjecanje na međunarodnim tržištima, koji rušenjem tržišnih prepreka nisu više tržišta u drugim državama, već uvijek sve bolja domaća tržišta. U slučaju, o kojem smo pisali, valjalo bi jasno izraziti nacionalne prioritete kako pri poticanju/uvjetovanju dolaska stranih franšiznih sustava (slično kako su to napravili u primjeru multinacionalnih azijskih tržišta), tako i sustavnim potporama razvoju domaće pameti, u poticanju i pomoći u rastu i razvoju konkurenциje domaćih franšiznih sustava. U svezi s tim spomenimo projekt za razvoj franšizinga malezijske vlade, koji je do nedavno neposredno podupirao sam ured predsjednika malezijske vlade, a odnedavno ministarstvo za razvoj poduzetništva. Drugi takav projekt je projekt Međunarodne organizacije za rad (ILO, odnosno BIT) u Južnoj Africi. On se naslanja na zamisao koju je nekada osnovala Međunarodna organizacija za rad zajedno s tadašnjim Međunarodnim centrom za tvrtke u javnoj, odnosno državnoj vlasti u Ljubljani, a kasnije su je podržali predstavnici Europske franšizne federacije, ING i NatWest banke, EBRD i drugi. To je ideja o centru za razvoj franšizinga za Srednju Europu koja se oslanja na sljedeće razmišljanje: U svakoj od tranzicijskih država u bližoj se prošlosti razvio veći broj uspješnih poduzetnika. Velika većina njih slabo zna franšizing i probleme svladavanja i financiranja rasta. Za neke bi od tih tvrtke najbolji izbor bio da se prime franšizinga u ulozi davatelja franšize, za druge da se priključe franšiznim sustavima kao primatelji franšize.

Pored toga bi tvrtka koje je razvilo franšizing kao sporednu djelatnost time pridonijelo razvoju domaćeg poduzetničkog talenta i najboljem organskom rastu nacionalnog gospodarstva. U pravom prodroru stranih tvrtke u tranzicijske države - u tim okolnostima nastali poduzetnici ne dobivaju mogućnost iznošenja svoje poduzetničke zamisli ili prerano propadnu.

Posebno posredništvo i savjetovanje. Po svom organskom nastajanju franšiznih sustava na domaćem gospodarskom području ne bi bilo. Nažalost, to ide vrlo sporo. Bili smo svjedoci prestanku rada franšizinga ili pak smanjenju njegovog spominjanja u strategiji, odnosno u politici šireg tvrtke. Dolazak stranih franšiznih sustava moguć je pomoću privatnih partnera, domaćih ili stranih savjetodavaoca ili posrednika. Naravno, komercijalni interes

nekog savjetodavnog tvrtke nije nužno u skladu s nacionalnim razvojnim ciljevima. Kad govorimo o uvodenju stranih franšiznih sustava, navedimo nekoliko misli i možda upozorenja. Jedna od opasnosti u rastu franšizinga u Hrvatskoj (kao što se već pokazalo drugdje u svijetu), bila bi promocija malih i još neisprobanih stranih franšiznih sustava. Uobičajeno je da se franšizni sustav najprije provjeri i afirmira u lokalnoj okolini a tek zatim da se širi u širu regiju unutar domaće ekonomije. Za internacionalizaciju se odlučuje tek nakon uspjeha na lokalnom i regionalnom području. Naravno, i tu treba početi s pokusnom fazom. Pri tome moramo upozoriti da je prebrzi rast franšiznog sustava moguće samo znak apetita davatelja franšize za prikupljanje članarine, a pri tome je nesposoban primateljima franšize ponuditi odgovarajuću potporu. U Velikoj Britaniji su spoznaje o takvim problemima postale već javna mudrost. Ona se oslanja na podatke da većina malih franšiznih sustava (kako domaćih tako i stranih), nisu osigurani od poduzetničkog rizika i propadanja kao cjeline, nego što su ostali samostalni poduzetnici. Oni davatelji franšize koji u prvih pet godina ne dosegnu neku kritičnu masu primatelja franšize (koji se spore oko broja 15), nemaju velike mogućnosti za dugoročno preživljavanje. Mali sustavi teško nude odgovarajuću potporu primateljima franšize. U prvih pet godina njihovog djelovanja njihova je (mirnoća) nalik (mirnoći) svih ostalih početnih tvrtke. Problem je veći u slučaju franšiznih sustava, s njima propadaju i primatelji franšiza.

9 OBRT

Obrt je samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti od strane fizičke osobe sa svrhom postizanja dobiti koja se ostvaruje:

- proizvodnjom
- prometom ili
- pružanjem usluge na tržištu.

Obrt se može obavljati i kao sezonski obrt naj dulje šest mjeseci u jednoj kalendarskoj godini. Za sezonski obrt dozvoljene aktivnosti utvrđuje ministar za obrt, malo i srednje poduzetništvo uz prethodno pribavljeni mišljenje Hrvatske obrtničke komore i uz suglasnost nadležnog ministra, ovisno o djelatnosti obrta. Obrtnik je fizička osoba koja obavlja jednu ili više gospodarskih djelatnosti u svoje ime i za svoj račun, a pri tome se može koristiti i radom drugih osoba. Za obveze nastale u obavljanju obrta odgovara cjelokupnom svojom imovinom.¹²²

9.1 Zakonska regulativa

Zakonski i podzakonski akti koji uređuju osnivanje obrta su slijedeći:

- Zakon o obrtu (NN 77/93, 90/96, 64/01)
- Pravilnik o obliku i načinu vođenja obrtnog registra (NN 86/01)
- Pravilnik o obrtu i sadržaju obrtnice i povlastice za obavljanje obrta (NN 86/01)
- Rješenje o utvrđivanju cijene obrtnice (NN 86/01)
- Pravilnik o vezanim i povlaštenim obrtimi i načinu izdavanja povlastica (NN 87/01)

¹²² Podatak da u Republici Hrvatskoj posluje oko 91 000 obrtnika s oko 119 000 radnika upućuje na važnost koju ovaj gospodarski sektor ima za ukupni razvoj hrvatskog gospodarstva.

- Pravilnik o djelatnostima koje se mogu obavljati kao sezonski obrti (NN 21/02)
- Pravilnik o obrtima koji se mogu obavljati u stambenim prostorijama (NN 101/95)
- Zakon o porezu na dohodak (NN 127/00)
- Zakon o porezu na dobit NN 54/01)
- Zakon o prometu proizvoda i usluga (NN 95/94, 7/95, 19/96)
-

Pružanje ugostiteljskih usluga na seoskim gospodarstvima zakonodavstvo regulira kroz:

- Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti (NN 46/97)
- Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata (NN 57/95, 110/96, 24/97, 61/98, 137/98, 19/99, 39/99, 52/99, 43/00, 52/00, 57/00, 63/00, 18/01, 33/01)
- Pravilnik o pružanju ugostiteljskih usluga u seljačkim domaćinstvima (NN 22/46 i 47/97)
- Zakon o turističkoj djelatnosti (NN 8/96, 19/96, 76/98)
- Zakon o turističkim zajednicama i promicanju hrvatskog turizma (NN 30/94)
- Zakon o boravišnoj pristojbi (NN 35/95, 42/95, 53/95, 64/00)
- Zakon o članarinama u turističkim zajednicama (NN 35/95, 52/95)

Zakon o turističkoj djelatnosti i Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti propisuju uvjete koje gospodarstvo treba ispunjavati, pri čemu je bavljenje poljoprivrednom djelatnošću osnovni kriterij za registraciju.

Pravilnik o pružanju ugostiteljskih usluga u seljačkim domaćinstvima određuje da gospodarstvo može imati:

- najviše 10 soba, odnosno 20 kreveta za pružanje usluga noćenja
- do 30 mjesta u kampu
- do 50 sjedećih mjesta za pružanje usluga prehrane.

Pravilnikom je utvrđeno da se manji dio proizvoda može nuditi i iz drugih izvora osim iz vlastite proizvodnje.

Prihodi vlasnika, prema Zakonu o porezu na dohodak, oporezuju se kroz tri stope poreza: 15%, 25% i 30%. Obveznik može sam odlučiti hoće li biti obveznik poreza na dohodak ili poreza na dobit, osim u slučaju kada dobit prelazi 85.000 kn, pa se prihod prema Zakonu poreza na dobit oporezuje po stopi od 20% na utvrđenu poreznu osnovicu.

Zakon o porezu na dohodak propisuje redovito vođenje poslovnih knjiga. Obrtnik treba pronaći knjigovodstveni servis i prijaviti se u registar poreznih obveznika ili registar PDV-a. Prijava u registar poreznih obveznika obavlja se u Poreznoj upravi. Obrt i obrtnik prijavljuju se u mirovinski i zdravstveni fond. Zakon dozvoljava obavljanje obrta uz zaposlenje u drugoj tvrtki.

Zakon o prometu proizvoda i usluga i pravilnik o njegovoj primjeni ne prepoznaju pružanje usluga na seoskom gospodarstvu, pa se ova djelatnost oporezuje kao sve ostale ugostiteljske usluge smještaja i prehrane. Neselektivnom poreznom politikom poljoprivredna proizvodnja povećava troškove proizvodnje i prodajne cijene. Uvođenjem pojma seoski turizam u terminologiju zakonodavstva o porezima i ukidanjem jedinstvene stope PDV-a omogućilo bi se diferencirano djelovanje i konkurentnost u cijenama proizvoda seoskog gospodarstva.

Daljnji napredak ove regulative trebao bi se dogoditi u okviru županija kao temeljne strateške jedinice i destinacije hrvatskog turizma, gdje bi se propisao čitav niz kriterija i

normativa za očuvanje objekata, prostora i prostorija u seoski očuvanoj tradicijskoj vrijednosti:

- očuvanje nasljeđa arhitekture pojedinog područja
- detaljno propisati izgled, uređenje i sadržaj objekta
- pripremanje i usluživanje hrane i pića na seoskim gospodarstvima
- način posluživanja
- definiranje pojma ‘pretežno vlastita proizvodnja’ s ciljem zaštite tradicionalnih jela i pića
- postavljanje visokih normi kvalitete
- mogućnost kombiniranog korištenja smještajnih kapaciteta (apartmani, sobe, kamp) ako za to imaju uvjete¹²³.

9.2 Vrste obrta

Pod obrtom podrazumijevamo četiri podgrupe koje se međusobno razlikuju prema uvjetima koje obrtnik treba ispuniti pri njegovom otvaranju, odnosno prema dužini obavljanja obrta unutar kalendarske godine:

- Slobodni obrti. Obrti koji nisu uvjetovani stručnom osposobljeničeu, za njihovo otvaranje ne traži se ispit o stručnoj osposobljenosti ili majstorski ispit, potrebno je samo ispuniti opće uvjete za otvaranje obrta.
- Vezani obrti. Za njihovo obavljanje osim općih se uvjeta traži ispit o stručnoj osposobljenosti ili majstorski ispit. Vezane obrte mogu obavljati fizičke osobe, izumitelji na temelju ostvarenog patentnog prava za patentirani proizvod ili uslugu ako ispunjavaju uvjete, a sa samo srednjom stručnom spremom ako je sjedište obrta na područjima određenim Zakonom o područjima posebne državne skrbi i Zakonom o otocima. U roku od godine dana takve su osobe dužne položiti majstorski ispit.
- Povlašteni obrti. Mogu se obavljati samo na temelju povlastice izdane od nadležnog ministarstva ovisno o obrtu.
- Sezonski obrti. Ovi obrti se obavljaju najdulje šest mjeseci unutar kalendarske godine. Osobe koje ga obavljaju uspostavljaju svojstvo osiguranika, a obrt se trajno upisuje u obrtni registar. Ministar za obrt, malo i srednje poduzetništvo određuje koje se djelatnosti mogu obavljati kao sezonski obrti.

9.3 Otvaranje obrta

Za obavljanje slobodnih, vezanih i povlaštenih obrta, obrtnik mora imati obrtnicu koju izdaje nadležni ured državne uprave u županiji i njegove ispostave, odnosno Ured Grada Zagreba, na čijem području će biti sjedište obrta, odnosno povlasticu koju izdaje nadležno ministarstvo ovisno o vrsti obrta.

OBRTNICA

Ministarstvo je propisalo oblik i sadržaj obrtnice Pravilnikom o sadržaju i o obliku obrtnice i povlastice za obavljanje obrta. Obrtnica se izdaje u dvije veličine od kojih je veću obrtnik dužan izložiti na vidnom mjestu u sjedištu obrta.

¹²³ Bošković, D.: Mogućnosti razvoja selektivnih oblika turizma u Istri, Hotelska kuća '98, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1998., str. 77-90.

Manja obrtnica izdaje se na trodijelnom obrascu koji otvoren ima dimenzije 222 x 105 mm. Veća obrtnica je dimenzija 210 x 297 mm. Obje obrtnice se izdaju na posebnom papiru oznake neobod bijeli s vodenim žigom i zaštitom, toniranom svjetloplavom bojom i obrubljenim starohrvatskim pleterom. Prednja stranica trodijelne obrtnice sadrži naziv Republika Hrvatska, grb Republike Hrvatske, naziv Obrtnica i jedanaestoznamenkasti broj obrtnice. Na unutrašnjim stranicama nalaze se podaci o vlasniku obrta: ime i prezime obrtnika, njegov jedinstveni matični broj građanina (JMBG), adresa stanovanja i vlastoručni potpis obrtnika, te svi relevantni podaci o obrtu: matični broj obrta, tvrtka – naziv, sjedište, datum upisa u registar i datum prestanka obrta. Na vanjskoj strani trodijelne obrtnice podaci su o nazivu djelatnosti, potpis odgovorne osobe i pečat nadležnog županijskog ureda ili njegove ispostave, odnosno Ureda Grada Zagreba uz koji je otisnut znak Hrvatske gospodarske komore kao i važne napomene s ispisanim tekstom.

Veća obrtnica sadrži slijedeće podatke: Republika Hrvatska, grb Republike Hrvatske, naziv Obrtnica i broj obrtnice, te podatke o vlasniku obrta: ime i prezime, JMBG, matični broj obrta, tvrtku i naziv djelatnosti. U donjem dijelu s desne strane potpis je odgovorne osobe i pečat nadležnog ureda državne uprave u županiji, odnosno Ureda Grada Zagreba, a lijevo od njega je znak Hrvatske obrtničke komore.

Prema rješenju o utvrđivanju cijene obrtnice, obrtnica stoji 500 kn, osim u ostalim slučajevima reguliranim Zakonom o područjima državne skrbi, Zakonom o otocima, Zakonom o obavljanju turističke djelatnosti i ostalim pravilnicima.

Povlasticu izdaje nadležno ministarstvo ovisno o vrsti obrta prema podacima iz obrtnog registra i uvodi je u Registar povlastica.

9.4 Obrtni registar

Pravilnikom o obliku i načinu vođenja Obrtnog registra propisano je:

- način upisa i vođenja Obrtnog registra u uredima državne uprave u županijama i njihovim ispostavama, te u Uredu Grada Zagreba kao registarskog tijela
- oblik i sadržaj obrasca prijave za upis u Obrtni registar
- oblik i sadržaj omota registarskog uloška
- obrazac preglednog lista upisa u registarski uložak
- obrazac knjige rednih brojeva
- omot registarskih uložaka
- obrazac izvatka iz Obrtnog registra
- oblik i način vođenja evidencije o trgovačkim društvima koja obavljaju vezane i povlaštene obrte.

Podaci uneseni u bazu podataka Obrtnog registra osiguravaju naknadni prikaz i tiskanje izvatka iz Obrtnog registra, knjige rednih brojeva omota registarskog uloška i preglednog lista upisa u registarski uložak i rješenja. Izvadak se može dati ispisom, ovjeren i pečatiran od službene osobe. Naknadne nadopune, upis i izmjena podataka označavaju se kao arhivski podaci s naznakom datuma do kada su važili. Prijava za obrtni registar podnosi se na propisanom obrascu čiji su sastavni dio registarski listovi:

- RL-1 osnovni podaci o obrtu i registarskom tijelu
- RL-2 osnovni podaci o pogonu i poslovođi pogona
- RL-3 podaci o djelatnostima obrta i ostali podaci koji nisu obvezni

Nakon obrade prijave nadležni Županijski ured za gospodarstvo izdaje rješenje upisa obrta u Obrtni registar. Po dobivanju rješenja, izrađuje se pečat i otvara žiro-račun u poslovnoj banci.

Obrtnica se izdaje najkasnije petnaest dana od dana uredno podnesenog zahtjeva za izdavanje obrtnice. Zakon pruža mogućnost registracije obrta uz odgodu početka rada od najviše godinu dana od izdavanja obrtnice. Osam dana prije početka obavljanja obrta, obrtnik je dužan nadležnom županijskom uredu državne uprave prijaviti obavljanje obrta.

9.5 Tvrta i sjedište obrta

Tvrta je ime pod kojim obrt posluje, sadrži naziv i oznaku obrta, ime i prezime obrtnika i sjedište, a može sadržavati i posebne oznake. Tvrta se mora istaknuti na ulazu u sjedište obrta i izdvojene pogone u kojima se obavlja obrt ili na mjestu gdje se obrt obavlja ako se radi o obrtima za koje nije potreban prostor.

Sjedište obrta je mjesto u kojem se obavlja obrt, a ako se obavlja u više mjesta, sjedište je u onom od mjesta koje obrtnik odredi. Kada za obavljanje obrta nije potreban prostor, sjedište je mjesto prebivališta obrtnika. Obrtnik može promijeniti sjedište obrta koje prijavljuje nadležnom županijskom uredu državne uprave. Ako mijenja sjedište na područje druge županije, dužan je uz prijavu priložiti i obrtnicu.

9.6 Brojčani podaci i obrada podataka

Matični broj obrta sastoji se od osam znamenki, a dodjeljuje ga županijski Ured za statistiku. Jedinstvenu brojčanu oznaku obrtnice čine:

- brojčana oznaka registarskog tijela koje je izdalo obrtnicu
- broj registarskog uloška.

Naziv i brojčana oznaka djelatnosti obrta se upisuju prema nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NKD) koju je objavio Državni zavod za statistiku i sukladno Pravilniku o vezanim i povlaštenim obrtima. Oznaka zanimanja se sastoji od:

- naziva zanimanja
- složenosti zanimanja.

Nastavno se daju skraćeni nazivi Nacionalne klasifikacije djelatnosti, slovnim i brojčanim oznakama.

Tablica 12. Slovne i brojčane oznake djelatnosti prema nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti¹²⁴

PODRUČJA	JEDNOM SLOVNOM OZNAKOM
PODPODRUČJA	DVIJE SLOVNE OZNAKE
ODJELJCI	DVOZNAMENKASTIM BROJEM
SKUPINE	TROZNAMENKASTIM BROJEM
RAZREDI	ČETVEROZNAMENAKSTIM BROJEM
PODRAZREDI	PETEROZNAMENKASTIM BROJEM

Primjer oznake djelatnosti za seosko obiteljsko turističko gospodarstvo:

- područje: **H**

¹²⁴ Izvor: Obrt-priručnik o uvjetima otvaranja i poslovanja obrta, obrazovanju za obrtnička zanimanja, organiziranosti obrta i vođenju poslovnih knjiga; MOMSP, Zagreb, 2001., str. 46.

- odjeljak: **55** Hoteli i restorani
- skupina: **55.5** Kantine i opskrbljivanje pripremljenom hranom
- razred:
- osnovna djelatnost: **55.52** opskrbljivanje pripremljenom hranom
- dopunska djelatnost: **55.23** ostali smještaj za kraći boravak turista.

9.7 Poslovanje obrta

Obртник obavlja samo one obrte koji su obuhvaćeni obrtnicom, a u manjem opsegu i druge djelatnosti koje služe obavljanju djelatnosti obuhvaćenih obrtnicom ili se uobičajeno obavljuju uz nju, a da ne mora ispunjavati uvjet stručne osposobljenosti ili položenog majstorskog ispita. Primjer je dopunska turistička djelatnost na seoskom gospodarstvu.

Obртнику u obavljanju obrta mogu pomagati članovi obiteljskog domaćinstva: bračni drug, djeca, roditelji, usvojenici i usvojitelji, pastorčad kao i osobe koje je obrtnik dužan izdržavati. Nakon smrti obrtnika, obrtnica se može prenijeti na njegove nasljednike koji mogu nastaviti voditi obrt kao privremene poslovođe do prijenosa obrtnice u smislu Zakona o obrtu. Za prijenos obrta potrebno je dostaviti nadležnom županijskom uredu prijavu za prijenos obrta.

Obrt prestaje odjavom ili po sili zakona. Rješenjem županijskog ureda obrt se briše iz registra, a prestanak poslovanja obrta odjavom utvrđuje se danom navedenim u odjavi.

Radi promicanja, usklađivanja i zastupanja interesa obrtnika na razini jedinice lokalne samouprave i uprave obrtnici osnivaju udruženja obrtnika i područne obrtničke komore.

10 OBLIKOVANJE KVALITETNIH TURISTIČKIH USLUGA

Uloga poduzetnika, rukovoditelja ili savjetnika u oblikovanju kvalitetnih turističkih i drugih usluga znači preuzimanje odgovornosti u vođenju turističkog tvrtke ili pojedinih poslovnih procesa. Za rješavanje problema, motiviranje zaposlenih, odnosno suradnika, gostoljubivost i poboljšanje svakodnevног radnog procesa te pojedinih radnih postupaka treba upotrebljavati nova i različita znanja i spoznaje.

Namjena osposobljavanja jest:

- bolje obaviti svoj posao,
- steći samopouzdanje i samopoštovanje,
- steći poštovanje kod suradnika,
- povećati svoju zaradu i dobit tvrtke,
- uspješnije rješavati svakodnevne probleme na svom radnom mjestu,
- poboljšati svoje mogućnosti napredovanja,
- naučiti više o turističkoj djelatnosti,
- biti svjestan svoje rukovoditeljske odgovornosti.

Za uspješno rukovođenje i oblikovanje turističkih ponuda potrebno je osposobljavanje i stjecanje novih stručnih znanja i iskustava. Treba pročitati odgovarajuće stručne vodiče, studijske primjere, stručne upute, steći uvid u uspješne poslovne sustave te se vježbati u rukovođenju. Rukovođenje nema prethodno danih obrazaca. Svakom rukovođenju potrebno je dati svoj osobni prilog. Na temelju opažanja, obilježja i čitanja stručnih priručnika moguće je oblikovati svoj put u rješavanju specifičnih problema vezanih za konkretnu radnu okolinu i radno mjesto. Za vrijeme rada potrebno je dopunjavati svoje znanje te stjecati nove stručne spoznaje. Na taj si način osiguravamo stalnu provjeru svojih sposobnosti, a također i uvid u svoje stručno znanje. U tome moramo biti kritični prema sebi te odgovoriti na sva pitanja koja smo si postavili. Ospobiti se za rukovođenje i oblikovanje kvalitetnih usluga ne znači

jednokratnu aktivnost. Osposobljavanje mora biti aktivno, što znači da se također učimo radom, da simuliramo određene probleme te ih vježbom pokušavamo riješiti. Uspješna rješenja potom prenosimo na radno mjesto. Vještina rukovođenja mora se dopunjavati i nadograđivati. Ako poboljšate vještinu komuniciranja, bolje ćete rješavati probleme i nesporazume. Svladavanje i raspolaganje vremenom također će vam povećati sposobnost rukovođenja. Isključivo neko specifično znanje zasigurno vam neće osigurati uspjeh, što znači da morate spoznati i ovladati svim vještinama rukovođenja. Kad budete usvojili potrebna znanja, vaš posao poduzetnika, rukovoditelja ili savjetnika bit će uspješniji. U oblikovanju kvalitetnih usluga morate postati najbolji rukovoditelj svojih suradnika.

10.1 Oblikovanje usluge u turizmu

Prije nego odredimo i analiziramo što morate raditi kao poduzetnik, rukovoditelj ili poduzetnički savjetnik te izložimo vaš rad i odgovornost u oblikovanju kvalitetnih turističkih usluga, posvetimo se kvaliteti u turističkoj djelatnosti. Karakteristike današnjega poslovnoga svijeta su:

- Poslovni se svijet sve više mijenja iz industrijskog u uslužni svijet.
- Rastuća konkurenca uspostavlja (uslugu za potrošača turizma) kao najveću brigu u svim uslužnim djelatnostima koje se uključuju u turističku ponudu.
- U uslužnom sektoru osniva se najviše novih djelatnosti i tvrtke.
- Većina tvrtke uvjek uključuje više aktivnosti i nastojanja koja znače veću pozornost i brigu za gosta, kupca, za njegove potrebe i želje.
- Sve se djelatnosti na području usluga usmjeravaju prema ljudima, njihovim potrebama, navikama i njihovom načinu provođenja slobodnog vremena.
- Sve je više djelatnosti koje djeluju u smislu boljeg informiranja i osvješćenja potrošača turističkih usluga, a također i u smislu njihove zaštite.
- Uslužne djelatnosti ne produciraju proizvode koje će potrošači uzeti sa sobom kući.
- Turistički proizvod kao i ostale usluge drugih ponuđača nije moguće zamijeniti, ako kupac nije njima zadovoljan.

Uspješnija su tvrtke ona koja oblikuju svoju bazu podataka koje prate i analiziraju ponašanje turista te utječu na njihova očekivanja.

Upitnik:

- Koje su usluge najvažnije za pojedine skupine gostiju?
- Zašto ste različito rasporedili turističke usluge prema pojedinim potrošačima?

Vježba u definiranju kvalitetne turističke usluge:

U kojoj mjeri razumijete važnost kvalitete turističkih ponuda? Zamislite da se nalazite u ulozi gosta koji boravi u vašem turističkom objektu. Usluge navedene u Tablica 13. Određivanje po pet najvažnijih usluga po grupama gostiju, razvrstajte po važnosti za pojedine skupine potrošača turističkih usluga koji dolaze u vaš ugostiteljski objekt u različita vremena i s različitim namjerama. Odredite usluge koje su najvažnije po vašem mišljenju, odnosno koje će zadovoljiti vašeg gosta ili više gostiju iz tipične skupine.

Zadatak ponovite također u skupini s vašim suradnicima te usuglasite poglede s obzirom na značenje pojedinih usluga za zadovoljenje vaših gostiju.

Što je kvaliteta turističkih usluga?

Osiguranje i kontrola kvalitete ključna je zadaća u vođenju bilo kojeg tvrtke u turističkoj djelatnosti. Opisuju je kao jedno od triju ključnih područja koja su oslonac cjelokupnom uspjehu na području turizma. Uspješnost turističke djelatnosti uvjetovana je kvalitetnim uslugama, pravilnim upravljanjem i usmjerenošću na tržište. Tvrtke koja se bave turističkom djelatnošću sve su svjesnija važnosti kvalitete te na nju stavljaju naglasak kako u turističkoj propagandi, promotivnim akcijama namijenjenima gostima tako i u postavljanju mjerila za zaposlene. No još uvijek ima nejasnoča što znači kvaliteta.

- Kao poduzetnik imate zaokruženu definiciju što za vas znači kvaliteta.
- Gosti, korisnici turističkih usluga imaju također svoju definiciju.
- Vi, kao gost, kad koristite usluge turističkih djelatnosti izvan svog tvrtke, imate također svoju definiciju.

Hoće li definicija kvalitete za sve te osobe biti jednaka? Najvjerojatniji je odgovor da neće!

Tablica 13. Određivanje po pet najvažnijih usluga po grupama gostiju

(Za svaku skupinu gostiju odredite najmanje pet najvažnijih usluga)			
Vrsta usluge	Gost br. 1(*)	Gost br. 2 (**)	Poduzetnik (***)
Cijena: noćenje, hrana, piće, razne usluge			
Brza posluga			
Osigurana parkirna mjesta			
Brza usluga pri dolasku i odlasku			
Mogućnost plaćanja kreditnom karticom			
Računi bez pogrešaka			
Uslužno i ljubazno osoblje			
Primjerna higijena			
Prikladna lokacija smještajnog objekta			
Profesionalnost rukovodećeg osoblja			
Opseg usluga			
Kvaliteta usluga			
Profesionalnost hotelskoga osoblja			
Mir i tišina u okolini			
Korektno rješavanje pritužaba i reklamacija			
Raznovrsnost usluga			
Prikladno radno vrijeme kod prihvata gostiju			
Prikladno radno vrijeme u ugostiteljskom objektu			
Uredenost - vanjština osoblja			
Dobra označenost objekta			
Animacija gostiju			
Društvene priredbe			
Posluga u sobi			
Usluge faksa			
Rekreacija gostiju			
Opremljenost soba s udobnim pisaćim stolovima i stolicama			
Kozmetičke usluge			
Nadzor djece			
Unutarnja i vanjska igraonica za djecu			

(*) Gost br. 1: poslovni čovjek koji će prenoći u hotelu
(**) Gost br. 2: poslovni čovjek koji ovog puta sa svojom obitelji provodi kraj tjedna u vašem hotelu
(***) Ocjenjujete kao poduzetnik: uzmite u obzir sve probleme i ograničenja u vezi s uslugama: ograničen broj osoblja, neki od zaposlenih nisu dovoljno osposobljeni. Dajete prednost djelotvornosti, dok gost uвijek drži da je on najvažniji te da mu uвijek morate izaći u susret, itd.

Postoji li definicija kvalitete koja bi odgovarala svim korisnicima usluga?

Najprije se moramo složiti da ne postoji samo jedan tip gosta. Kao poduzetnik ili rukovoditelj pojedinog radnog procesa dolazite u doticaj s mnogo različitih vrsta gostiju koji imaju različite potrebe, zahtjeve i očekivanja što se tiče vaših usluga.

Primjer:

U vašem turističkom objektu istodobno imate dva gosta, jedan je s obitelji na zimskim praznicima, drugi je pak poslovni čovjek s natrpanim programom poslovnih razgovora i obilazaka. Njihove su potrebe i očekivanja s obzirom na kvalitetu usluga vrlo različite.

- Koliko vam je kao poduzetniku ili rukovoditelju poznata ta razlika?
- Koliko je to razumljivo vašim zaposlenicima?
- Koliko ste dobri u organiziranju posla uvažavajući razlike?

Znamo da kvalitetu turističkih usluga primjećujemo na različite načine ovisno o našoj ulozi u određenoj situaciji. Drugi problem pri definiranju pojma kvalitete leži u činjenici da se potrebe i očekivanja gosta mijenjaju, s iskustvima s turističkih putovanja a upoznavanjem novih usluga mijenjaju se i očekivanja, zahtjevi gosta kao i razumijevanje različite kvalitete usluga.

Kako je stoga moguće definirati kvalitetu koja bi bila prihvatljiva za sve (poduzetnika, direktora, rukovoditelja, osoblje, različitu vrstu gostiju)? Odgovor je u sljedećoj definiciji:

Kvaliteta je dosegnuta ako određeni turistički proizvod ili usluga zadovolje očekivanja koja si je na temelju vaših prethodnih promocijskih i tržišnih aktivnosti predocio gost - potrošač turističke usluge!

Ocjenu kvalitete prenosimo dakle s onoga koji osigurava kvalitetu (npr. poduzetnik, rukovoditelj, osoblje koje nudi uslugu) na gosta - potrošača turističke usluge. Stoga, ako želimo zadovoljiti očekivanja gosta, moramo ga upoznati, upoznati njegove potrebe, navike, njegovu okolinu iz koje dolazi te kako ta okolina utječe na njegov stil života i njegov standard. Turistički poduzetnik neka stoga ne teži prema postignuću (najbolje kvalitete) već neka oblikuje usluge za (svoga gosta) čija je očekivanja prethodno dobro upoznao.

10.1.1 Značenje kontrole kvalitete u turističkoj djelatnosti

Prvi korak u kontroli kvalitete je određivanje osobina proizvoda koji trebaju zadovoljiti ciljnog potrošača - ciljno tržište. Turistički poduzetnici - ponuđači turističkih proizvoda i usluga najradije se usredotočuju na ona gledišta proizvoda za koja je lakše odrediti osobine i prednosti kod potrošača. Kod oblikovanja ponude, odnosno promocije, prije svega se naglašava fizički aspekt. Primjer, jedan od kriterija za pružanje usluga smještaja jest propisana veličina postelje. Ne spominje se, ali se zahtijeva da bude udobna. Za svaku se sobu zahtijeva kupaonica, no ne spominje se da mora biti čista, prozračna, ugodnog izgleda itd. Sada znamo da gosti ne ocjenjuju kvalitetu boravka u hotelu ili motelu prema kriterijima poduzetnika. Više uzimaju u obzir faktore kao što su kvalitetna usluga, kako su brzo i bez teškoća ispunjeni njihovi zahtjevi i želje, udobna, ugodna i opuštajuća okolina, prostranost, prozračnost, lijep pogled, kvaliteta sukladna određenoj cijeni itd.

U biti turistički je proizvod kombinacija materijalnih i nematerijalnih elemenata i to baš fizičkih karakteristika usluge i međuljudskih odnosa koji vladaju u hotelu, motelu i sl. dok gost boravi u njemu.

U kojoj mjeri razumijete važnost kvalitete turističkih usluga?

Zamislite da se nalazite u ulozi gosta koji boravi u vašem turističkom objektu. Usluge navedene u tablici razvrstajte po važnosti za pojedine skupine potrošača turističkih usluga, koji dolaze u vaš ugostiteljski objekt u različita vremena i s različitim namjerama. Odredite usluge koje su najvažnije po vašem mišljenju, odnosno koje će zadovoljiti vašeg gosta ili više gostiju iz tipične skupine.

Elementi prikazani u Tablica 14. Model kvalitete, međusobno oblikuju model kvalitete. U oblikovanju turističkog proizvoda treba uzimati u obzir sve aspekte tog modela. Čini se da su svi kvadranti modela jednakov vrijedni, no nije tako. Relativna važnost svakog kvadranta teško je mjerljiva. Uviđa se da je fizička/materijalna komponenta važnija od fizičke/nematerijalne komponente. Iz vizure turističkog djelatnika mnogo ju je lakše kontrolirati. Na drugoj je strani međuljudska/materijalna komponenta na koju će turistički djelatnik lako utjecati samo ako pozna međuljudska/nematerijalna doživljavanja. Očekivanja gosta lakše se razabiraju ako proizlaze iz nematerijalnih/fizičkih i međuljudskih kontakata.

Tablica 14. Model kvalitete

Vrsta kontakta	Karakteristike doživljavanja	
	Materijalne	Nematerijalne
Fizički	turistički proizvod	atmosfera
	hotelska soba	estetski izgled
	postelja	osjećaj
	recepција	udobnost
Međuljudski	izlet	svjetlo
	posluživanje jela	toplina
	prijam gosta	prijaznost
	animacija	briga
	reklamacija	uslužnost
	podataka	uljudnost
		gostoljubivost

Zašto moramo kvaliteti pripisivati posebnu važnost?

Turističko tržište vrlo je konkurentno i turistička industrija trguje svojim proizvodom na vrlo konkurentnom tržištu te se tamo natječe za pridobivanje dohotka od potrošača. Svi stoga trebaju postati svjesni koliko je važna kvaliteta. To je nadalje posebno važno na području turističkih usluga, gdje nema očite konkurenčije u cijeni, već je konkurenčija usmjerena na dodatnu ponudu, imidž, usluge i kvalitetu istovrsne ponude. Turistička tvrtke brzo su počela upotrebljavati kvalitetu kao strategiju trgovanja te su na taj način utjecala na očekivanja kvalitetnije turističke ponude.

Opaža se također opći porast turističkoga poduzetništva što se odražava u očekivanjima potrošača turističkih usluga da proizvodi i usluge budu na višoj razini kvalitete. Turisti također očekuju više zahvaljujući atraktivnim turističkim aranžmanima i sve jeftinijem i bržem prijevozu te se s putovanja vraćaju s novim doživljajima, idejama i spoznajama, odnosno njihova mjerila kvalitete u ocjeni turističke ponude postaju zahtjevnija. Za turističko je tržište važno da ima mnogo gostiju kako individualnih tako i organiziranih skupina koji se vraćaju. Uz pomoć gostiju koji se vraćaju i osobne preporuke poboljšava se kvaliteta i veća popunjenoš turističkih smještajnih kapaciteta kao i ostale turističke infrastrukture gdje se nude turistički programi.

Karakteristike kvalitete bile su usredotočene na potrošača turističkih usluga, premda je jednako važna njezina uloga u (internom marketingu), namijenjenom osoblju, zaposlenima u turizmu i drugim djelatnostima važnim za turizam. U mnogim su tvrtkama utvrdili da se

poboljšanjem kvalitete i ugleda turističkog obrta također povećalo zauzimanje osoblja te poboljšala razina kvalitete rada, odnosno turističkih usluga. Uspješnost je uvjetovana uključenjem kvalitete u sve djelatnosti tvrtke. Ne možemo je jednostavno dodati na kraju proizvodnog procesa. Osiguranje kvalitete povezuje sve elemente koji (pokazuju da je kvaliteta odgojno sredstvo koje treba podržavati u cjelokupnoj organizaciji te da je potpuna predanost kvaliteti najvažnija za uspjeh proizvodnog programa) (Hart and Casserly, 1984.). Rukovodstvo je stoga dužno osigurati gostu očekivani proizvod pridržavajući se mjerila kvalitete!

Tablica 15. Shema sustava osiguranja kvalitete

Shema kvalitete prikazuje kvalitetu kao rezultat usklađenosti očekivanja gosta i stvarne kvalitete poduzetničkih usluga i cjelokupne turističke ponude na određenom turističkom području. Očekivanja gosta lako ćemo utvrditi analizom tržišta i povratnim informacijama od strane gostiju. Te će informacije rukovodstvo upotrijebiti u odlučivanju kako bi trebao izgledati njihov novi turistički proizvod ili kako će promijeniti postojeći proizvod u uvjetima organizacijskih i finansijskih ograničenja. Taj početni proizvod treba oblikovati u skladu s mjerilima za oblikovanje kvalitetnih proizvoda.

10.1.2 Savjeti za oblikovanje kvalitetne turističke ponude

- Utvrđite kakvi gosti koriste vaše turističke usluge i kakve su njihove posebne potrebe.
- Pobrinite se da vaše osoblje bude informirano o vašim gostima.
- Među osobljem razvijajte misaonost koja je usmjerena na kvalitetu i zadovoljenje gostiju.
- Ne zaboravite da je potreban zajednički rad, jer nije moguće sve planirati i organizirati unaprijed; ne zaboravite na iznenađenja u posljednjem trenutku.
- Vaša uloga nije laka, budući da ste poveznica između gostiju, tvrtke i osoblja, međutim ne očajavajte. Plaćeni ste zato da rješavate probleme.

Kako osigurati gostoljubivost?

Njegovanje gostoljubivog odnosa prema gostu ili suradniku znači njegovanje ponašanja ili svijesti da je gostoljubivost:

- uvjet kvalitetne usluge;
- osnova svakog susreta s gostom ili suradnikom;
- odraz mišljenja koje gost ima o vašem tvrtci;
- odraz zadovoljstva gosta vašim tvrtkama;
- u izravnoj vezi s vašim radnim iskustvom;
- posebno važna u turizmu jer gost plaća (ugodne) praznike;
- nevidljivi proizvod koji se vidi pod uvjetom da se gost vraća kući s ugodnim doživljajima te to priča svojim prijateljima i poznanicima;
- interaktivna - opazit ćete da će se vaše kolege, rukovoditelji i gosti također ponašati gostoljubivo;
- osjećaj posebnog zadovoljstva, koji ćete rado pamtitи.

Trenutna gostoljubivost nije nešto što će kod stranca uzrokovati oduševljenje, već će je određivati svakodnevna uljudnost, profesionalnost, opća obaviještenost, znanje jezika.

Ponos, koji nije isključivo samodopadljivo automatsko držanje, povezan je sa širokogrudnošću te izvire iz osjećaja da znamo kako pomoći drugomu te, razumljivo i utoliko više, također stranom gostu.

10.2 Uloga poduzetnika turističkoj ponudi

10.2.1 Vođenje poslovnoga procesa

Pod vođenjem se podrazumijeva upravljanje, usmjeravanje i nadziranje. Rukovoditelj obavlja sljedeće funkcije:

- vodi, usmjerava i brine se o zahtjevnijim postupcima i programima,
- daje smjernice za svakodnevne zadaće i vodi brigu o postizanju postavljenih ciljeva,
- nadzire osoblje ili radi u skladu sa zahtjevima, postupcima i normativima u turističkoj djelatnosti i u tvrtci kao cjelini,
- prima, uvodi i ospoznjava nove radnike.

Voditi ne znači biti zaposlenima za petama. Dobar rukovoditelj zna mjeru u nadzoru. Da biste djelotvorno vodili osoblje, morate sada kao vođa na svoj dosadašnji rad gledati iz drugog kuta gledanja. Kad ste obavljali lakše poslove, na taj ste rad gledali kao vaši suradnici. Kao rukovoditelj morate imati pregled nad cijelokupnim poslom. Kao rukovoditelj vjerojatno si postavljate različita pitanja: (Jesam li učinio pravilno što sam Ireni dao tu zadaću? Kako će osoblje reagirati na nova zaduženja? Kako da objasnim da će trebati pomoći u organiziranju kongresa?) Ako postavljate takva pitanja, znači da posjedujete sposobnosti koje su potrebne za dobrog rukovoditelja. Morate se ospoznati da:

- razumijete važnost i odgovornost rukovoditelja u turizmu;
- prepoznate načine rukovođenja te da ih znate koristiti pri radu;
- djelotvorno surađujete s nadređenima, s osobljem i drugim rukovoditeljima;
- razumijete kako vaša vanjština, vaše ponašanje, etika i samopoštovanje utječe na uspješnost vašega rada i na rad vašeg osoblja.

10.2.2 Rukovoditelj

Kao poduzetnik ili rukovoditelj za nove radnike vi predstavljate glavnu vezu s tvrtkama. Između primanja novozaposlenih i njihova ospoznajavanja rukovoditelj daje novoprdošlim radnicima osjećaj da su dobrodošli, daje im samopouzdanje te im olakšava početak. To je za rukovoditelja ugodna dužnost. Novozaposleni se najbolje sjećaju prvog dana. Kad počnu s radom, obično su uznenireni i vrlo motivirani. Žele se pokazati, ostaviti ugodan dojam. Svoj rad žele dobro obaviti jer žele ispuniti vaša očekivanja. Ta njihova spremnost omogućuje vam da s njima uspostavite dobar odnos, da im pomognete da postanu dio kolektiva te da im omogućite da budu uspješni u radu. Prvih nekoliko dana veoma su važni. Ti su dani odlučujući da li će novi radnici postati dio vašeg tvrtke. To je za vas važna prilika no istovremeno i velika odgovornost. Novi zaposlenik oblikuje svoje dojmove isto tako kao gost. Pravilan početak će vam u budućnosti uštedjeti mnogo vremena koje biste utrošili za rješavanje problema. Uvođenje novozaposlenih u posao mora biti brižljivo planirano.

10.2.3 Raznolikost rukovođenja u turizmu

Kao poduzetnik imate više uloga. Rukovoditelj ste svoga osoblja, no dolazite u doticaj i s ljudima izvan tvrtke kao što su: dobavljači, gosti, turističke agencije, predstavnici vlasti, sindikati. Stoga nije čudno da su rukovoditelji često razapeti na više strana i frustrirani. Morate biti svjesni važnosti vašeg rada u tvrtci jer ste važan povezujući član. Bez vas posao se ne bi obavio te ne bi bili dosegnuti ciljevi tvrtke.

10.2.4 Uloga menadžmenta

Mnogo je toga napisano o tome što je menadžment, no za nas je važnije što radi menadžment. Menadžment obavlja četiri ključne funkcije. Odgovornost za obavljanje tih funkcija raspodijeljena je po razinama. Kao poduzetnik ili rukovoditelj obavljate sljedeće funkcije:

- Planiranje - postavljate si ciljeve i određujete na koji će ih način postići.
- Organiziranje - odgovorni ste za obavljanje preuzetih odluka te se brinete da se one provedu u praksi.
- Rukovođenje - potičete i vodite svoje osoblje kako biste dosegli postavljene ciljeve.
- Nadziranje - brinete o pravilnom izvođenju postavljenog plana i trošenju sredstava.

Spomenute su funkcije isprepletene u praksi te ih obično istovremeno obavljamo.

10.2.4.1 Planiranje

Planiranje znači određivanje ciljeva, izbor načina na koji će se oni postići te određivanje potrebnih sredstava za njihovo postizanje (broj zaposlenih, oprema, vrijeme...). Planiranje je sastavni dio svakodnevnog posla rukovoditelja. Sastavljanje dnevnih rasporeda, planiranje posebnih događaja i planiranje osposobljavanja osoblja samo su neke od aktivnosti svakodnevnog posla. Planiranje će biti uspješno ako se:

- odredi vrijeme za planiranje,
- procita sve potrebne informacije,
- dopusti suradnicima da pomognu u planiranju,
- u planiranju predvidi i rezervno događanje (fleksibilni planovi),
- racionalno koristili osoblje, sredstva i vrijeme,
- prosuđuju planovi,
- pravodobno završi planiranje.

10.2.4.2 Organiziranje

Organizirati znači odlučivati o tome kako će se u vašem tvrtci raspoređiti posao i odgovornost. To znači racionalno iskorištavanje radne snage i sredstava koji vam stoje na raspolaganju. U nekim tvrtkama u to se također uključuju izbor i zapošljavanje osoblja, no posvuda ta funkcija uključuje raspodjeljivanje radnih obveza zaposlenima. Organiziranje također uključuje osposobljavanje zaposlenih koje je potrebno za uspješno obavljanje pojedinih radnih zadataća. U okvir organizacije spada također pomoći vašem osoblju u razumijevanju kako njihov rad utječe na rad i uspješnost drugih odjela. U organiziranju ćete biti uspješni kada ste:

- uvažavali osobne karakteristike osoblja u dodjeljivanju radnih zadataka i obaveza,

- osposobljavali osoblje za pojedine planirane aktivnosti,
- upozoravali osoblje da njihov rad također utječe na uspješnost drugih odjela,
- savjetovali zaposlene kako da obave svoju zadaću u sudjelovanju s drugim odjelima,
- uspješno koordinirali raspoloživim sredstvima,
- izabirali suradnike za pojedine poslove po stručnoj osposobljenosti,
- ako budete ispitati i seleкционirati kandidate za slobodno radno mjesto razgovorom, testovima i provjerjenim preporukama.

10.2.4.3 Rukovođenje

Rukovođenje je usmjeravanje i motiviranje članova radnoga kolektiva radi postizanja isplaniranih ciljeva (osobnih, ciljeva odjela i ciljeva tvrtke kao cjeline). Rukovođenje uključuje nadzor, motiviranje, ocjenjivanje i kažnjavanje za neobavljanje dogovorenih zadataka. Rukovođenje je od svih vaših funkcija najviše (usmjereni na čovjeka). U rukovođenju ćete biti uspješni kada ste:

- rekli svome osoblju što od njih očekujete,
- pokazali svoj pozitivan odnos prema njihovu radu,
- pohvalili zaposlene za dobro obavljeni rad,
- prihvaćali savjete i primjedbe osoblja,
- primjerno zahvalili i prikladno nagradili zaposlene koji
- su svoj rad kvalitetno obavili,
- svojim ponašanjem budete dobar primjer,
- pokazali iskreno zanimanje za pitanja i brige svoga osoblja,
- se zauzimali za svoje osoblje kad im je potrebna pomoć.

10.2.4.4 Kontrola

Kontrola je provjera jesu li planirani programi i aktivnosti korektno obavljeni i postignuti. Kontrolu sačinjavaju sljedeći postupci:

- Provjeravanje mjerila koja ste odredili.
- Sakupljanje podataka o postignutoj kvaliteti usluga u vašem odjelu.
- Usapoređivanje postignute kvalitete s mjerilima.
- Uvađanje mjera za poboljšanje kvalitete ako kvaliteta ne odgovara postavljenim mjerilima.
- Procjenjivanje jesu li postupci za poboljšanje kvalitete bili dovoljno djelotvorni.

U kontroli ćete biti uspješni kad:

- budete pomagali vašem osoblju da poboljšaju kvalitetu svoga rada kad je to potrebno,
- ste svjesni da morate više puta mijenjati radne postupke da biste postigli postavljene ciljeve,
- ste svjesni da je lakše spriječiti probleme i greške nego ih popravljati,
- ste svjesni da je planirani program važno provoditi u okviru planiranog predračuna,
- se prije svega uhvatite rješavanja najvećih problema i prepreka u ostvarenju postavljenoga cilja.

10.2.5 Smjernice za uspješno rukovođenje

- *Suradnja s osobljem kojem ste nadređeni.* Rukovoditelji se više puta nađu u neugodnom položaju kad su u ulozi (šefa).
- *Pretjerano ljubazan pristup.* Neki rukovoditelji se u početku posebno trude biti ljubazni sa svojim suradnicima. Možda čak krše neka pravila ili dopuste osoblju da se ulijeni u obavljanju određenih zadaća. Takav rukovoditelj će teško postići suradnju sa svojim osobljem.
- *Grub pristup.* Drugi rukovoditelji pokušavaju otkloniti nezadovoljstvo politikom (tvrde ruke). Međutim to će kod osoblja prouzročiti nervozu i osvetoljubivost. Ovakvi rukovoditelji će također teško ostvariti suradnju sa svojim osobljem, odnosno ono neće uspješno provoditi planirane programe.
- *Prijateljski, pošten i odlučan pristup.* Uspješni rukovoditelji u turizmu vode računa da će prvotno nezadovoljstvo najlakše prebroditi ljubaznošću, poštenjem i odlučnošću u ostvarivanju postavljenih zadaća. Morate pokazati da ste i vi također dio kolektiva i da je ostvarenje postavljenog programa te zadovoljenje očekivanja gosta, zajednički cilj.

10.2.6 Preporuka za rad s vašim osobljem

Kao rukovoditelj turističkog tvrtke koristite preporuke za dobru suradnju s vašim osobljem:

- Recite: (Napravit ćemo to.), a ne (Napravit ćete to!).
- Uključite svoje osoblje u proces odlučivanja te im tako dajte do znanja da ih cijenite.
- Vodite računa u kontaktiranju s osobljem da svaki zaposleni ima svoju osobnost.
- Odluke neka budu poslovne, a ne osobne.
- Ne zaboravite reći svome osoblju, kad je to osnovano, da dobro obavlja svoj posao.
- Budite iskreni.
- Budite dosljedni.
- Morate im reći zašto želite da nešto naprave upravo tako kako ste im naredili. Cijenit će vas ako im budete rekli odakle ste.

10.2.7 Politika raznolike radne snage

Turistička se djelatnost vrlo brzo mijenja. Na turističkom se tržištu pojavljuje sve više djelatnosti te se na taj način obogaćuje turistička ponuda. Turističko tržište neprestano zahtijeva sve više inovativnih i novih poduzetničkih ideja. Do 2000. godine procjenjuje se da će upravo u turizmu biti najviše praznih radnih mjesta, čak i više nego što ih mladi mogu zaposjeti. To znači da se u turizam usmjerava također sve više starijih osoba, odnosno suradnika. U turizmu je također zaposleno sve više žena i ljudi iz različitih kulturnih sredina.

To je prednost jer upravo raznolikost obogaćuje raznovrsnost turističke ponude i ispunjava slobodno vrijeme. Vaš izgled govori da ste pobjednik ili poraženi - nitko pak ne želi biti podređen poraženome. Isto je tako važna vanjština zaposlenih u turizmu. Njegovanost, cjelovita i ugodna osobnost te lijepo držanje najvažnije su karakteristike svakoga tko radi u turizmu - turističkih djelatnika. Ako budete posvećivali pozornost osobnom izgledu, to će se pozitivno odražavati:

- Bolje ćete predstavljati svoje tvrtku.
- Ako budete uređeni, vi i vaši djelatnici bit ćete samosvjesniji.

- Ako budete uređeni, vaše će osoblje također posvećivati više pažnje svome izgledu.

Kvalitetnu uslugu osigurat će:

- Zaposleni koji su ljubazni i svoj posao obavljaju s osmijehom na licu.
- Zaposleni koji su uljudni i uglađeni.
- Zaposleni koji se trude prepoznati vaše zahtjeve i potrebe gostiju.
- Zaposleni koji su spremni pomoći.
- Zaposleni za koje gost ne predstavlja nevolju.
- Zaposleni koji imaju svoj karakter.
- Zaposleni koji znaju svoj posao.
- Zaposleni koji sugovorniku gledaju u oči.
- Zaposleni koji više pažnje posvećuju gostu nego radnom stroju, papiru, telefonu ili (suradnicima).
- Zaposleni koji se na odlasku opruštaju s gostima uz poziv na ponovni dolazak.

11 LITERATURA

- 1: Allen, D. N., Rahman S.; Small Business Incubators: A positive Environment for Entrepreneurship. Journal od Small Business Management, (1985.) 3, str. 12-23.
- 2: Allen, N., David, McCluskey, Richard: Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry, Baylor University, 1990.
- 3: Allen, N., David, Siedur Rahman: Small Business Incubators: A Positive Environment for Entrepreneurship, Journal of Small Business Management, 1985.
- 4: Autio, E.; Parhankangas, A.; Employment Generation Potential of New, Technology-Based Firms During a Recessionary Period: The case of Finland, Small Business Economics, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, 11/2, 1998., 10 str.
- 5: Bailey, J.E. (1984.): Intrapreneurship - Source of High Growth Startups or Passing Fad? Proceedings, 1984 Babson Conference on Entrepreneurship, pp. 358-367
- 6: Baranovski, G., Gross, B.; Innovationszentren in Deutschland 1996/97., Wiedler Buchverlag Berlin, 1996., 829 str.
- 7: Biech, E.; The Business of Consulting: The Basics and Beyond, Pfeiffer and Co.1998.
- 8: Birch, D.; Dynamic Entrepreneurship and Job Creation, The US Experience, v Derek, 1993.
- 9: Block Z., MacMillan, I. C.; Corporate Venturing - Creating New Businesses Within the Firm. Harvard Business School Press, Boston, Mass. 1995.
- 10: Block, Z.; Can Corporate Venturing Succeed? Journal od Business Strategy, 1982. 3 (2), pp. 21-33
- 11: Bošković,D.:Mogućnosti razvoja selektivnih oblika tur.u Istri, Hotelska kuća'98, HF Opatija, 1998. str. 77-90.
- 12: Bračanov, T.; Seosko obiteljsko turističko gospodarstvo, Diplomski rad, VŠTM, Šibenik 2004
- 13: Burgelman, R. A.; Managing the Corporate Venturing Process. Sloan Management Review, 1984. 25 (2), pp. 33-48
- 14: Churchill, N.C. & Lewis V.L.; The five Stages of Small Business Growth, v Sahlman W.A. & Stevenson H.H., The Entrepreneurial Venture, Harvard Business School, Boston 1991.
- 15: Derek, F. A. Lermeister, K. T.; Dynamic Entrepreneurship in Central and Eastern Europe, EFER, The Hague: DEL WEL. 1993.
- 16: Deželjin, Ja., Deželjin, Jo., Dujanić, M., Tadin, H., Vujić, V.; Poduzetnički menedžment, Alinea, Zagreb 1999.
- 17: Ernik, G.; Proceedings of the Berlin Conference,
- 18: Fast, N.; Pitfalls in Corporate Venturing. Research Management, March 1981, pp. 21-24
- 19: Ferenčić, A., Kraljeta, V.; Pribavljanje tehnologije, Informator, Zagreb 1987
- 20: Filipič, B.; Politika oblikovanja podjetniško obrtnih con - primerjalna analiza Slovenija - Avstrija - Nemčija. (Politika oblikovanja poduzetničko - obrtničkih zona - usporedna analiza Slovenija - Austria - Njemačka) BSC Kranj, 1996.
- 21: Filipič, B.; Poslovne zone v Avstriji - poročilo z obiska RRA Celovec. (Poslovne zone u Austriji - izvještaj sa posjeti RAR Celovec) BSC Kranj, 1998.
- 22: Flamholtz, E.G.; How to Make the Transition From an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1986.
- 23: Forst, M.; Helping Small Business in Eastern Europe. Berlin: W. De Gruyter, 1989.
- 24: Fulop, L.; Middle Managers: Victims or Vanguards of the Entrepreneurial Movement? Journal of Management Studies, 1991., 28 (1), pp. 25-44
- 25: Giebens, G.; The Genesis of a Business Incubator at Antwerp University, Small Business Management in the New Europe, Proceedings, European Small Business Seminar, Maribor, 1994, 16 str.
- 26: Glas, M., Petrin, T.; Informator PCMG št. 6/1998.
- 27: Glas, M.; Entrepreneurial Development in Slovenia. Ekonomski fakultet, Ljubljana, 1995.
- 28: Glas, M.; Stanje in razvojne možnosti tehnoloških parkov in inkubatorjev v Hrvatskoj, (Skladno poročilo), Gea College, Ljubljana 1997.
- 29: Greenbaum,T. L.; The Consultant's Manual: A Complete Guide to Building a Successful consultancy Practice, John Wiley and Sons 1998.
- 30: Hansen, M. T., Nohria, N., Tierney, T.,; What's Your Strategy for Managing Knowledge, Harvard Business Review, March-April, 1999.

- 31 : Harper, C.S. (1994.), *Managing Growth in Your Emerging Business*, McGraw Hill
- 32 : Hippel, von E.; *Successful and Failing Internal Corporate Ventures: An Empirical Analysis*. *Industrial Marketing Management*, 1977., 6, pp. 163-174,
- 33 : Holtz, H.; *The Concise Guide to Becoming and Independent Consultant*, John Wiley and Sons 1999.
- 34 : Irons, K.; *Managing Service Companies*, Addison-Wesley Publishing company, New York, 1993.
- 35 : James, A. A., Lyons M. C.; *The Knowledge-Based Organization*, Irwin Professional Publishing, Chicago 1995.
- 36 : James, M. H.; *101 Creative Problem Solving Techniques: The Handbook of New Ideas for Business*, New Management Publishing Comp. 1999.
- 37 : Jones, G., Butler, J.E.; *Managing Internal Corporate Entrepreneurship*. *Journal of Management*, 18 (4), pp. 733-749
- 38 : Kamm, J. et al.; *Entrepreneurial Teams in New Venture Creation: A Research Agenda*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1990. 14 (1), pp. 7-17.,
- 39 : Kanter, R.M.; *The Change Masters - Innovation & Entrepreneurship in the American Corporation*. Simon & Schuster, New York, 1983.
- 40 : Kent, C.A.; *Entrepreneurship Education, Current Developments, Future Directions*, Quorum Books, NY, 1990.
- 41 : Kobayashi, Y.; *Sustaining Entrepreneurship in the Large Organizations of Fuji Xerox*. *Management Japan*, 1990., 23 (1), pp. 3-10,
- 42 : Konrad Adenauer Stiftung, NAWBO: *Unifying Businesswomen Worldwide*, Report: Fatima Allie & Linda Human
- 43 : Kubr, M.; *How to Select and Use Consultants*, 2nd Impression, ILO, Geneva, 1997.
- 44 : Kubr, M.; *Management Consulting*, 2nd Edition, ILO, Geneva, 1996.
- 45 : Kuratko, D.F., J.S. Hornsby, D.W. Naffziger, R.U. Montagno; *Implementing Entrepreneurial Thinking in Established Organizations*. *SAM Advanced Management Journal*, 1993., 59 (1), pp. 28-33,
- 46 : Lalkaka, R.; *Lessons from international experience for the promotion of business incubation systems in emerging economies*, UNIDO, New York, 1997., 37 str.
- 47 : Michalko, M.; *Thinkertoys, a Handbook of Business Creativity*, Ten Speed Publisher, 1999.
- 48 : Muzyka, D. F.; 7. Sue Birley; *Mastering Enterprise*, Pitman Publishing, London 1997.
- 49 : Penca, M.; *O pogojih za ustanovitev tehnoloških centrov in prvih tovrstnih lastovkah*, Delo, Ljubljana, 1994.
- 50 : Perpar-Pospis, B.; *Tehnološki parki v Hrvatskoj*, magistrsko delo, Ljubljana, 1996, 121 str.
- 51 : Philipps, G: *Innovation and Technology Transfer in Japan and Europe Industry -academic interaction*. London, Routledge, 1989, 281 str.
- 52 : Pinchot, G. III. (1985.): *Intrapreneuring*. Harper & Row, New York
- 53 : Pleschak, F.; *Technology and Incubator Centres as an Instrument of Regional Economic Promotion; Technology-Based Firms in the Innovation Process*, ed.: Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research (ISI), Physica Verlag Heilderberg, 290 str.
- 54 : Primož, P.; *Pomen in vloga inkubatorjev v razvoju malega gospodarstva v Hrvatskoj*, magistrsko delo, Ljubljana, 1996, 107 str.
- 55 : Roberts, E.B.; *New Ventures for Corporate Growth*. Harvard Business Review, July-August, 1980. pp. 134-142
- 56 : Sfiligoj, A.; *EBN Guide on Incubators and Business Premisses*. EBN - European Business and Inovation Centre Network, Brussels, 1994.
- 57 : Siropolis N. C.; *Menedžment malog tvrtke*, 4.izdanje, Mate, Hrvatska obrtnička komora, 1995.
- 58 : Smilor, W. R.; *The New Business Incubator, Linking Talent, Technology, Capital, and Know-How*, IC2 Institute, The University of Texas at Austin, 1986, 119 str.
- 59 : Srića, V.; *Kako postati pun ideja*, M.E.P.Consult, Zagreb 1997.
- 60 : Stevenson, H., Jurillo, C.J.; *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*. *Strategic Management Journal*, 1990. 11 (143), pp. 17-27
- 61 : Storey, J. D.; *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London, 1994, str. 355
- 62 : Stumbries, C. M.; *Projekt Leiter mit Profil*, Gustav 1994.
- 63 : Sykes, H.B., Block, Z.; *Corporate Venturing Obstacles: Sources and Solutions*. *Journal of Business Venturing*, 1989. 4 (3), pp. 159-157
- 64 : Tajnikar, M.; *Pospeševanje podjetnosti in inovativnosti slovenske družbe z razvojem drobnega gospodarstva*, Ljubljana, 1992, 5 str.

- 65 : Tajnikar, M.; Tvegano poslovodenje, GEA College in Visoka strokovna šola za podjetništvo, Ljubljana, Portorož 1996.
- 66 : Tan, H.W. & Barta, G.; Enterprise Training in Developing Countries, Private Sector Development Department, The World Bank 1995.
- 67 : Timmons, J.A.; New Venture Creation, Entrepreneurship for The 21st Century, 4th Ed., Irwin 1994.
- 68 : Turk, M.; Istraživanje o ženskom poduzetništvu 1993.-1995.
- 69 : Wayne, M. Bundy; The Art of Discovery: Fuelling Innovation for Company Growth - Best Management Practices, Crisp Publications
- 70 : Winton, D.R. Keith: Business Creation and Incubator Facilities at the University of Edinburgh and The Edinburgh Technopole, 1997., 49. str.
- 71 : Wren, C.; Subsidies for Job Creation: Is Small Best? Smal Business Economics, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, 10, 1998, 9 str.
- 72 : Zahra, S.A.; Predictions and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. Journal of Business Venturing, 1991., 6 (4), pp. 259-285
- 73 : Zoghlin, G.G.; From Executive to Entrepreneur, Making the Transition, Amacon, NY 1991.
- 74 : Žižek, J.; EFER, Venture Capital & Entrepreneurship in CEE, Final Report by dr. Jan Žižek 1994.; 750 CEE Dynamic Entrepreneurs Database Survey

Popis slika:

Slika 1. Unutarnje poduzetništvo	15
Slika 2. Trokut načela postupanja tvrtke	16
Slika 3. Osnovna struktura tvrtke	28
Slika 4. Proširena struktura tvrtke	28
Slika 5. Model triju krugova obiteljskoga tvrtke	33
Slika 6. Obiteljski i poslovni sustav	33
Slika 7. Stavovi žena poduzetnica u Hrvatskoj	60
Slika 8. Najizrazitiji problemi s kojima se žene danas susreću	61
Slika 9. Broj registriranih seoskih turističkih gospodarstava u RH (1998. – 2002.).....	105

Popis tablica

Tablica 1. Alternativne definicije obiteljskoga tvrtke	32
Tablica 2. Obiteljski i poslovni sustav	33
Tablica 3. Prednosti i slabosti obiteljskih tvrtke	34
Tablica 4. Pregled podataka za neke države o značaju sektora obiteljskih tvrtki krajem 80-tih godina prošlog stoljeća	42
Tablica 5. Primjer obiteljskog ustava	50
Tablica 6. Veličina tvrtke u odnosu na postojeće tvrtke.....	84
Tablica 7. Naobrazba i starost osnivateljica tvrtke Andaluzija -Slovenija.....	85
Tablica 8. Odnosi «žensko-muških» tvrtki	85
Tablica 9. Postotak nezaposlenih u Andaluziji, Španjolskoj i Europskoj zajednici	86
Tablica 10. Djelatnosti poduzetnica	87
Tablica 11. Broj turističkih seoskih gospodarstava u RH prema županijama	104
Tablica 12. Slovne i brojčane označke djelatnosti prema nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti	139
Tablica 13. Određivanje po pet najvažnijih usluga po grupama gostiju	142
Tablica 14. Model kvalitete	144
Tablica 15. Shema sustava osiguranja kvalitete.....	145